

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI
SUMBER DAYA MANUSIA PADA CV. MEDIA PRINTIKA**

SKRIPSI

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



Oleh:

ERNI CHANDRA

13812142013

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

2015

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI
SUMBER DAYA MANUSIA PADA CV. MEDIA PRINTIKA**

SKRIPSI

Oleh:

ERNI CHANDRA

13812142013

Telah disetujui dan disahkan

Pada tanggal 19 Desember 2014

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

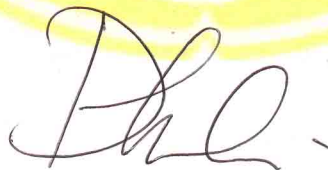
Program Studi Pendidikan Akuntansi

Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui

Dosen Pembimbing,



Dhyah Setyorini, M.Si.,Ak.

NIP. 19771107 200501 2 001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI
SUMBER DAYA MANUSIA PADA CV. MEDIA PRINTIKA**

yang disusun oleh:

ERNI CHANDRA

NIM 13812142013

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 16 Januari 2015

dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
Rr. Indah Mustikawati, M.Si.,Ak.	Ketua Merangkap Penguji		12-2-2015
Dyah Setyorini, M.Si.,Ak.	Penguji Pendamping Merangkap Sekertaris		12-2-2015
Indarto Waluyo, M. Acc.,Ak.,CPA	Penguji Utama		06-2-2015

Yogyakarta, 13 Februari 2015

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,



Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 002

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Erni Chandra
NIM : 13812142013
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Judul Tugas Akhir : AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI
EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA
MANUSIA PADA CV. MEDIA PRINTIKA

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

Yogyakarta, 16 Januari 2015

Penulis,



Erni Chandra

NIM. 13812142013

MOTTO

- ✓ “ Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.”

(Q.S. Al Insyirah 6-7)

- ✓ “Selalu ada jalan di setiap rintangan, percayalah semua akan indah pada waktunya”

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT. Karya tulis ini penulis persembahkan kepada :

1. Ibu dan ayahku yang senantiasa mengiringi langkahku dengan segala daya dan doa.
2. Kakak dan adiku tersayang yang tiada henti memberikan motivasi

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA CV. MEDIA PRINTIKA

Oleh:
ERNI CHANDRA
13812142013

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengetahui prosedur yang terkait dengan fungsi SDM pada CV. Media Printika, (2) Mengetahui efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas terkait dengan fungsi SDM pada CV. Media Printika.

Objek penelitian ini adalah aktivitas fungsi Sumber Daya Manusia yang ada pada CV. Media Printika. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik dokumentasi, observasi dan teknik wawancara. Adapun metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah dengan metode analisis deskriptif kualitatif yaitu dengan melakukan observasi khususnya terhadap fungsi SDM yang ada pada CV. Media Printika untuk memberikan gambaran lengkap mengenai aktivitas-aktivitas SDM yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Manajemen CV. Media Printika belum memiliki prosedur yang mengatur mengenai a) Perencanaan SDM, perencanaan SDM yang terjadi di CV. Media Printika belum efektif. Manajemen perusahaan tidak melakukan peremalan kebutuhan SDM saat ini dan masa yang akan datang. b) Program rekrutmen, Program rekrutmen karyawan yang terjadi di CV. Media Printika belum efektif dan belum didokumentasi dengan baik. Manajemen CV. Media Printika belum memiliki prosedur yang tepat untuk merekrut karyawan. c) Pelatihan dan pengembangan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan tidak berjalan dengan efektif. Pelatihan dan pengembangan karyawan belum dilakukan di CV. Media Printika baik dari perusahaan maupun dari dinas yang terkait. d) Perencanaan dan pengembangan karir, perencanaan dan pengembangan karir tidak berjalan dengan efektif. Manajemen CV. Media Printika tidak memiliki perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawannya. e) Kepuasan kerja karyawan, program penilaian tingkat kepuasan karyawan tidak berjalan efektif. Manajemen CV. Media Printika tidak melaksanakan penilaian atas tingkat kepuasan karyawan. (2) Beberapa aktivitas fungsi-fungsi SDM di CV. Media printika sudah berjalan efektif, diantaranya seleksi dan penempatan karyawan, penilaian kinerja karyawan, hubungan ketenagakerjaan, kompensasi dan balas jasa, kesehatan dan keselamatan kerja, serta pemutusan hubungan kerja.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi dengan judul "Audit Manajemen Untuk Menilai Eektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada CV. Media Printika" dengan lancar. Selama penyusunan tugas akhir skripsi penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini tidak lupa penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd, MA., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Prof. Sukirno, Ph.D., M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Dhyah Setyorini, M.Si., Ak., Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.
5. Indarto Waluyo, M. Acc., Ak., CPA yang telah menjadi narasumber dalam penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.
6. Rr. Indah Mustikawati, M.Si., Ak., Ketua Penguji yang telah memberikan masukan dalam penyusunan Tugas akhir Skripsi ini.
7. Bapak Indra Gunawan, yang telah memberikan izin melakukan penelitian di CV. Media Printika

8. Putri Nugrahini sahabatku, yang selalu menemani dan membantu di setiap kesulitan penulis.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyusunan Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir Skripsi ini jauh dari sempurna sertamasih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan di masa mendatang. Akan tetapi, penulis berharap semoga Tugas Akhir Skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Yogyakarta, 16 Januari 2015

Penulis,



Erni Chandra

Nim. 13812142013

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan Masalah.....	8
D. Rumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PERTANYAAN PENELITIAN.....	10
A. Deskripsi Teori	10
1. Pengertian <i>Auditing</i>	10
2. Konsep Audit Manajemen	12
3. Efisien,Efektivitas dan Ekonomis	23
4. Konsep Dasar Manajemen Sumber daya Manusia	24
5. Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia.....	38
B. Penelitian yang Relevan	46
C. Kerangka Berfikir	49

D. Paradigma Penelitian	51
E. Pertanyaan Penelitian	52
BAB III METODE PENELITIAN.....	54
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	54
B. Jenis Penelitian	54
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	54
D. Definisi Operasional Variabel	55
E. Teknik Pengumpulan Data	55
F. Instrumen Penelitian	56
G. Teknik Analisis Data	57
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	59
A. Hasil Penelitian.....	59
B. Analisis Data.....	61
C. Pembahasan	79
D. Keterbatasan Penelitian	85
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	87
A. Kesimpulan.....	87
B. Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN.....	93

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Ruang Lingkup Audit.....	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian.....	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	halaman
1. Surat Pernyataan Penelitian.....	93
2. Surat Pernyataan Pedoman.....	94
3. Program Audit.....	95
4. Peraturan Kerja.....	118
5. Penilaian Karyawan.....	121

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengaruh globalisasi dalam dunia industri sekarang ini menyebabkan persaingan antara perusahaan semakin ketat dan semakin kompetitif. Hal ini mengakibatkan setiap perusahaan dituntut untuk dapat terus bersaing sehingga mampu menghadapi persaingan yang ada. Salah satu faktor yang mendukung keberhasilan suatu perusahaan adalah sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang baik diperlukan oleh perusahaan agar tetap terus berkembang di masa yang akan datang. Oleh karena itu faktor manusia dalam perusahaan harus dikelola dengan baik untuk menunjang produktivitas perusahaan agar perusahaan dapat unggul dalam persaingan usaha.

Sumber daya manusia memiliki arti peran penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Kedudukan manusia sebagai faktor sentral, sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan setiap perusahaan dalam menjalankan bisnisnya (Handari Nawawi, 2005:3). Bayangkara (2008:59) menyatakan bahwa mengingat begitu pentingnya peran fungsi SDM terhadap keberhasilan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk memastikan apakah fungsi 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 obyektif, 3) Pemberdayaan

SDM menjadi bagian utama dalam pengelolaan SDM, 4) Menjadikan keputusan kerja karyawan sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan dan 5) Sederet permasalahan lain yang berhubungan dengan SDM.

Perusahaan dapat memastikan bahwa fungsi SDM telah berjalan dan mampu memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan, dengan melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan dan pengendalian program-program SDM yang dikembangkan pada fungsi ini dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Evaluasi secara menyeluruh terhadap tujuan, rencana, dan program atau aktivitas SDM dilakukan dengan melaksanakan audit atas fungsi sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia diselenggarakan oleh bagian tersendiri dalam perusahaan yang disebut dengan fungsi sumber daya manusia (SDM). Fungsi SDM bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan sumber daya yang dimilikinya. Fungsi SDM bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki, selain itu fungsi SDM juga berusaha untuk selalu memonitor kegiatan serta kebutuhan-kebutuhan SDM dalam perusahaan agar tercipta suasana yang harmonis dalam lingkungan kerja. Namun tidak jarang suatu perusahaan telah memiliki fungsi SDM tetapi tidak mampu mengelola SDM dan memanfaatkan potensi SDM-nya secara efektif. Hal ini mungkin disebabkan karena program-program yang ditetapkan oleh fungsi SDM tidak sesuai dengan tujuan perusahaan. Penetapan program-program yang tidak tepat tersebut nantinya akan mengakibatkan aktivitas-aktivitas yang diselenggarakan fungsi SDM tidak memberikan nilai

tambah bagi perusahaan. Apabila hal ini dibiarkan dan tidak segera diperbaiki akan mengakibatkan perusahaan kehilangan kemampuan bersaing dengan perusahaan lain dan kegagalan pencapaian tujuan perusahaan. Untuk itu perusahaan membutuhkan audit manajemen (Nitisemito , 1996:4).

Audit merupakan suatu proses yang sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang sesuai dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara obyektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Audit pada umumnya dibedakan menjadi tiga golongan, yaitu : audit laporan keuangan, audit kesesuaian, dan audit operasional atau audit manajemen (Haryono Jusup, 2001:15).

Audit manajemen merupakan evaluasi terhadap berbagai aktivitas operasional perusahaan dan sarannya adalah menilai apakah aktivitas-aktivitas tersebut sudah berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagai entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya telah digunakan secara efisien,serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar

ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan (IBK Bayangkara, 2008:2).

Dengan adanya fungsi audit manajemen pimpinan akan mengendalikan dan mengontrol sumber daya manusia dari seluruh bagian organisasi badan usaha atau organisasi diperusahaan serta dengan manajemen yang baik dan bersifat secara efektif dan efisien. Adanya fungsi SDM di dalam suatu perusahaan belum menjamin bahwa manajemen SDM sudah dilaksanakan dengan baik. Penilaian terhadap efektivitas pengelolaan SDM tidak mudah untuk dilakukan sehingga manajemen membutuhkan alat bantu yang disebut dengan audit manajemen SDM. Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, obyektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang berpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memastikan dipenuhinya asas kesesuaian, efektifitas, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Melalui audit sumber daya manusia, kebijakan serta sistem kerja fungsi SDM dapat dinilai.

Audit manajemen SDM ditunjukkan terhadap program-program dan aktivitas-aktivitas yang diselenggarakan oleh fungsi SDM maupun terhadap seluruh aktivitas SDM di perusahaan. Audit manajemen dilakukan dengan beberapa pendekatan, yaitu menentukan ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku, mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi, dan

mengukur kinerja program. Pelaksanaan audit ini membantu menentukan program-program dan aktivitas-aktivitas yang belum berjalan secara efektif, dan menentukan tindakan perbaikan yang dapat dilakukan terhadap aktivitas yang masih memerlukan perbaikan. Audit manajemen akan mengajukan saran perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan. Saran perbaikan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencapai laba yang diharapkan dan dalam mencapai tujuan perusahaan yang lainnya yang telah ditetapkan.

Pada penelitian ini audit manajemen difokuskan pada penilaian program atau aktivitas pengendalian terhadap sumber daya manusia di CV. Media Printika yang berada di Jalan Tata Bumi No 88 Bangunrejo Gamping Sleman Yogyakarta. Percetakan yang ada di Yogyakarta tidaklah sedikit, untuk itu, perusahaan harus dapat mempertahankan kualitas pelayanan agar tidak kalah dengan percetakan lain yang ada di Yogyakarta. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan agar dapat memenuhi fungsinya dengan baik, tentu perusahaan menjadikan karyawannya sebagai aset yang berarti dan menempatkan karyawan pada posisi yang penting.

Berdasarkan Informasi yang diperoleh pada observasi awal di perusahaan (1) Perusahann tidak memiliki perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan jelas, yang dijadikan dasar dalam perencanaan SDM. Ketika terjadi kekosongan karyawan dalam suatu unit perusahaan, perusahaan baru melakukan perencanaan SDM. Perencanaan SDM yang tidak

terdokumentasi dengan jelas mengakibatkan tidak tersediannya SDM yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan bidang kerja yang dibutuhkan; (2) perusahaan dalam melakukan proses rekrutmen hanya ketika terjadi kekosongan karyawan dalam suatu unit, karyawan direkrut dari orang-orang yang melamar ke perusahaan. Perusahaan dalam melakukan perekrutan karyawan tidak membuka informasi lowongan pekerjaan. Rekrutmen hanya dari mulut ke mulut karyawan yang menyampaikan kepada temannya yang tidak mempunyai pekerjaan. Tidak ada program atau metode khusus dalam melakukan rekrutmen karyawan baru. Dalam hal ini kualifikasi SDM yang ada tergantung dari pelamar yang ingin bekerja di perusahaan, dan kecil kemungkinan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik; (3) perusahaan tidak memiliki prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan sehingga karyawan belum dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya; (4) perusahaan juga tidak memiliki program perencanaan dan pengembangan karier karyawan, serta tidak ada promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan. Apabila terdapat karyawan yang akan berhenti kerja atau pensiun maka perusahaan akan mengadakan seleksi karyawan untuk mengisi jabatan tersebut. Dengan tidak adanya program perencanaan dan pengembangan karier karyawan mengakibatkan karyawan tidak mengetahui posisi di masa depan yang dapat dicapai oleh setiap karyawan dalam pekerjaannya. Selain itu karyawan juga tidak mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya; (5)

perusahaan tidak melakukan penilaian terhadap kepuasan kerja karyawan. Perusahaan melihat kepuasan kerja karyawan hanya dari tingkat absensi yang rendah, motivasi karyawan yang tinggi, loyalitas terhadap perusahaan dan kecepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadakan penilaian atau evaluasi kinerja sumber daya manusianya melalui audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia sehingga dapat menjamin bahwa perusahaan memang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

Hasil dari audit atas fungsi SDM ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada manajemen mengenai keefektifan fungsi SDM yang dijalankan di CV. Media Printika. Hasil penelitian tersebut, selanjutnya dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan uraian tersebut peneliti mengambil judul “Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia pada CV. Media Printika”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat didefinisikan masalah sebagai berikut :

1. Perencanaan sumber daya manusia pada CV. Media Printika belum Optimal.
2. Perekrutan karyawan yang belum terdokumentasi dengan baik.
3. Perusahaan tidak melakukan Informasi lowongan kerja.
4. Proses seleksi karyawan masih sangat sederhana.

5. Perusahaan juga tidak memiliki prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan.
6. Perusahaan mengabaikan perencanaan dan pengembangan karier karyawan.
7. Tidak diadakannya pelaksanaan penilaian kepuasan kinerja karyawan.
8. Kurangnya pemahaman CV. Media Printika mengenai pentingnya audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia.

C. Pembatasan Masalah

Mengingat begitu banyak dan kompleksnya permasalahan yang harus dipecahkan, maka penelitian ini hanya dibatasi audit manajemen untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada CV. Media Printika.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana prosedur yang terkait dengan fungsi SDM pada CV. Media Printika?
2. Bagaimana efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas terkait dengan fungsi SDM pada CV. Media Printika?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui prosedur yang terkait dengan fungsi SDM pada CV. Media Printika.
2. Untuk mengetahui efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas terkait dengan fungsi SDM pada CV. Media Printika.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoristis

- a. Untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan khususnya tentang pentingnya audit manajemen atas pengelolaan sumber daya manusia.
- b. Menjadi bahan acuan bagi penelitian yang sejenis di masa yang akan datang mengenai audit manajemen, khususnya audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia.

2. Secara Praktis

a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan yang dapat dipertimbangkan dalam menyusun rencana, strategi, dan kebijakan di masa yang akan datang untuk meningkatkan efektivitas khususnya pada bagian sumber daya manusia.

b. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan penulis mengenai praktik audit manajemen yang sesungguhnya dan sampai sejauh mana teori yang dipelajari dalam perkuliahan dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada.

c. Bagi Universitas

Dapat menambah perbendaharaan referensi di perpustakaan UNY serta menambah pengetahuan dan informasi pembaca khususnya mahasiswa program studi akuntansi dalam masalah yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERTANYAAN PENELITIAN

A. Deskripsi Teori

1. Pengertian *Auditing*

Pengauditan merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan kesesuaian antara pernyataan dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan (Mulyadi, 2009:9).

Lebih lanjut Mulyadi (2009:9) menyebutkan definisi auditing tersebut memiliki unsur-unsur penting sebagai berikut :

a. Suatu proses sistematis

Auditing merupakan suatu proses yang sistematis, yaitu berupa suatu rangkaian langkah atau prosedur yang logis, berangka, dan terorganisasi. *Auditing* dilaksanakan dengan suatu urutan langkah yang direncanakan, terorganisasi, dan bertujuan.

b. Untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif

Proses sistematis tersebut ditunjukkan untuk memperoleh bukti yang mendasari pernyataan yang dibuat oleh individu atau badan usaha, serta untuk mengevaluasi tanpa memihak atau berprasangka terhadap bukti-bukti tersebut. Dalam melakukan auditnya, auditor

tersebut melakukan proses sistematis untuk memperoleh bukti-bukti yang menjadi dasar pernyataan yang disajikan oleh badan usaha tersebut dalam laporannya, dan mengevaluasi secara obyektif, tidak memihak, bagi kepada pemberi kerja (manajemen) maupun pihak ketiga (pemakai hasil audit).

c. Pernyataan mengenai kegiatan dan keterjadian ekonomi

Pernyataan mengenai kegiatan dan kejadian ekonomi di sini adalah hasil proses akuntansi. Akuntansi merupakan proses pengidentifikasian, pengukuran, dan penyampaian informasi ekonomi.

d. Menetapkan tingkat kesesuaian

Pengumpulan bukti mengenai pernyataan dan evaluasi terhadap hasil pengumpulan bukti tersebut dimaksudkan untuk menetapkan kesesuaian pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan.

e. Kriteria yang ditetapkan

Kriteria atau standar yang dipakai sebagai dasar untuk menilai pernyataan dapat berupa :

- 1) Peraturan yang ditetapkan oleh suatu badan
- 2) Anggaran atau ukuran prestasi lain yang ditetapkan oleh manajemen
- 3) Prinsip akuntansi berterima umum di Indonesia

f. Penyampaian hasil

Penyampaian hasil *auditing* sering disebut dengan attestasi (*attestation*). Penyampaian hasil ini dilakukan secara tertulis dalam bentuk laporan audit (*audit report*).

g. Pemakai yang berkepentingan

Pemakai yang berkepentingan terhadap laporan audit adalah para pemakai informasi keuangan seperti pemegang saham, manajemen, organisasi buruh, dan kantor pelayanan pajak.

Berdasarkan beberapa pengertian audit di atas, dapat disimpulkan bahwa audit merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti secara obyektif mengenai kegiatan dan tindakan ekonomi yang dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dengan realita yang ada dan kemudian dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Konsep Audit Manajemen

Penggunaan audit manajemen dalam suatu perusahaan tidak kalah pentingnya dengan penggunaan audit keuangan karena dengan audit manajemen pemimpin perusahaan akan mendapatkan berbagai informasi mengenai aktivitas operasional perusahaan yang tidak terbatas pada keuangan dan akuntansi saja. Audit manajemen merupakan evaluasi terhadap berbagai aktivitas operasional perusahaan dan sasarannya adalah

untuk menilai apakah aktivitas-aktivitas tersebut sudah berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis.

a. Audit Manajemen

Menurut Sondang Siagian (2004:15), audit manajemen adalah suatu proses untuk meneliti dan menilai kinerja perusahaan disoroti dari sudut pandang peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja.

Bayangkara (2008:2) mendefinisikan audit manajemen sebagai:

“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. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagai entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumberdaya yang digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan”.

Dari definisi-definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa audit manajemen adalah proses untuk meneliti dan menilai kinerja perusahaan dengan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.

b. Tujuan Audit Manajemen

Audit manajemen dimaksudkan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang memerlukan perbaikan atau penyempurnaan dengan tujuan untuk menghasilkan perbaikan atas pengelolaan program dan pencapaian hasil dari objek yang diperiksa

dengan cara memberikan saran-saran mengenai berbagai upaya yang dapat ditempuh untuk mendayagunakan sumber-sumber secara efisien, efektif dan ekonomis.

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2000:12), terdapat beberapa tujuan audit manajemen:

- 1) Objek dari audit manajemen adalah mengungkapkan kekurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang dimungkinkan terjadi untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan.
- 2) Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien.
- 3) Mengusulkan kepada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri memiliki pengalaman tentang pengelolaan yang efisien.
- 4) Audit manajemen bertujuan untuk mencapai efisiensi dari pengelolaan.
- 5) Untuk membantu manajemen, audit, atau operasi berhubungan dengan fase dari aktivitas usaha yang dapat merupakan dasar pelayanan pada manajemen.
- 6) Untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung jawab mereka.

Sukrisno Agoes (2009:150) berpendapat tujuan audit manajemen adalah:

- 1) Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- 2) Untuk menilai apakah berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditentukan oleh *top management*.

- 3) Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penetapan-penetapan intern, sistem pengendalian manajemen, serta prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, ekonomi, dan efektivitas dari kegiatan-kegiatan operasional perusahaan.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa sasaran audit manajemen adalah aktivitas, program atau bidang-bidang organisasi yang diketahui atau diidentifikasi memerlukan perbaikan atau peningkatan dalam hal efektivitas, efisiensi, dan ekonomisnya.

c. Manfaat Audit Manajemen

Manfaat yang dapat diperoleh dari audit manajemen menurut Reider (1999:17)

- 1) Mengidentifikasi area permasalahan, penyebab yang berkaitan dan alternatif untuk perbaikan.
- 2) Memunculkan kesempatan untuk menghilangkan inefisiensi, yang akhirnya akan menuju pada pengurangan biaya.
- 3) Memunculkan kesempatan untuk meningkatkan pendapatan (*revenue*), yang berarti perbaikan *income*.
- 4) Mengidentifikasi tujuan, kebijakan dan prosedur organisasi yang belum terdefinisikan.
- 5) Mengidentifikasi kriteria-kriteria yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan organisasi.
- 6) Merekomendasikan perbaikan kebijakan, prosedur maupun struktur organisasi.
- 7) Menyediakan pengujian kriteria individual maupun unit organisasi tersebut.
- 8) Melihat kepatuhan tujuan, kebijakan, prosedur dan kegiatan organisasi apakah telah sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

- 9) Menguji eksistensi dari tindakan yang telah diotorisasi, adanya kecurangan maupun penyelewengan tindakan.
- 10) Menilai sistem pengendalian dan informasi manajemen apakah telah memadai.
- 11) Mengidentifikasi kemungkinan kesulitan yang akan dihadapi dalam operasi perusahaan di masa yang akan datang.
- 12) Menyediakan tambahan saluran komunikasi antara manajemen puncak (*top level*) dengan manajer tingkat operasional (*lower level*).
- 13) Menjadi alat bantu untuk mengevaluasi kegiatan operasi perusahaan yang independen dan obyektif.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manfaat dari audit manajemen adalah membantu manajemen mengefektifkan dan mengefisiensikan kinerja fungsi departemen untuk mengambil keputusan.

d. Ruang Lingkup Audit Manajemen.

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program atau aktivitas yang dilakukan. Audit manajemen diarahkan untuk menilai secara keseluruhan pengelolaan operasional obyek audit, baik fungsi manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) maupun fungsi-fungsi bisnis perusahaan yang secara keseluruhan ditunjukkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Bayangkara (2008:15), ruang lingkup audit manajemen dibedakan atas :

- 1) Audit manajemen pada fungsi pemasaran
Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai bagaimana setiap program/aktivitas pemasaran yang dilakukan mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya yang ekonomis dan efisien. Ruang lingkup audit manajemen pemasaran meliputi:
 - a) Lingkup pemasaran
 - b) Strategi pemasaran
 - c) Organisasi pemasaran
 - d) Produktivitas pemasaran
 - e) Fungsi pemasaran
- 2) Audit manajemen pada fungsi produksi
Audit manajemen pada fungsi produksi ini bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam operasi perusahaan. Ruang lingkup audit ini meliputi:
 - a) Perencanaan produksi
 - b) Pengendalian kualitas
 - c) Produktivitas dan efisiensi
 - d) Metode dan standar kerja
 - e) Pemeliharaan peralatan
 - f) Organisasi manajemen produksi dan operasi
 - g) *Plant* dan *Layot*
- 3) Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia
Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan SDM suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara hemat, efisien, dan efektif. Ruang lingkup audit ini meliputi:
 - a) Perencanaan tenaga kerja
 - b) Penerimaan (rekrutmen) karyawan
 - c) Seleksi
 - d) Orientasi dan penempatan
 - e) Pelatihan dan pengembangan
 - f) Penilaian kinerja
 - g) Pengembangan karier
 - h) Sistem imbalan dan kompensasi
 - i) Perlindungan karyawan
 - j) Hubungan karyawan
 - k) Pemutusan hubungan kerja (PHK)
- 4) Audit manajemen pada fungsi sistem informasi
Audit manajemen pada fungsi ini menekankan pada penelitian terhadap keandalan sistem informasi yang diperlukan secara akurat dan tepat waktu. Ruang lingkup audit ini adalah:

- a) Dukungan satuan pengolah data
 - b) Perencanaan pengolah data
 - c) Organisasi pengolah data
 - d) Pengendalian pengolah data
- 5) Audit manajemen lingkungan
Tujuan utama manajemen pada fungsi ini adalah untuk menilai sejauh mana perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab lingkungannya.
- 6) Audit sistem manajemen kualitas
Audit kepastian kualitas bertujuan untuk menilai apakah sistem kepastian kualitas yang diterapkan perusahaan telah mampu memandu operasi perusahaan untuk dapat mencapai kualitas produk sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- 7) Audit manajemen bidang perpajakan
Fungsi perpajakan pada perusahaan sebenarnya bukan hanya pada bagaimana perusahaan melaksanakan kewajiban perpajakan secara benar sesuai dengan peraturan dari perundang-undangan perpajakan yang berlaku tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana perusahaan mengelola fungsi ini untuk meminimalkan kewajiban pajaknya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa ruang lingkup audit manajemen lebih luas dari pada audit keuangan. Hal ini dikarenakan audit manajemen tidak hanya menitikberatkan masalah keuangan saja, tetapi juga mencakup masalah di luar keuangan. Pada audit keuangan, ruang lingkup auditnya berkisar pada bukti-bukti transaksi dan proses akuntansi yang diterapkan pada objek audit, sedangkan pada audit manajemen ruang lingkup audit meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit terkait didalamnya.

e. Prinsip Dasar

Menurut Bayangkara (2008:5) terdapat tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan agar audit manajemen dapat mencapai tujuan yang baik, yaitu meliputi:

- 1) Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.

Audit dititikberatkan pada berbagai hal yang masih memerlukan perbaikan untuk mencapai kondisi optimal dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

- 2) Prasyarat penilaian terhadap kinerja objek audit.

Dari hasil audit yang dilakukan diketahui apakah program yang ditetapkan, metode pelaksanaan operasi, atau kebijakan yang ditetapkan manajemen secara efektif dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, audit merupakan prasyarat yang harus dilakukan sebelum penilaian dilakukan.

- 3) Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.

Di samping menyajikan temuan-temuan yang merupakan kelemahan dalam pengelolaan perusahaan. Auditor juga harus menyajikan temuan-temuan positif yang biasanya berupa keberhasilan yang dicapai manajemen dalam mengelola berbagai program atau aktivitas dalam operasinya. Hal ini bertujuan untuk memberikan penilaian yang objektif terhadap objek yang diaudit.

- 4) Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi.

Auditor harus mampu mengidentifikasi dan menemukan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap berbagai kelemahan yang terjadi pada perusahaan. Hal ini sangat penting karena dengan mengetahui individu-individu tersebut akan dapat digali lebih dalam lagi mengenai permasalahan dan penyebab terjadinya kelemahan tersebut, sehingga tindakan koreksi yang akan dilakukan menjadi lebih tepat dan lebih cepat.

- 5) Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab.

Walaupun auditor tidak memiliki wewenang untuk memberikan sanksi, namun berdasarkan hasil audit yang dilakukan, auditor dapat memberikan berbagai pertimbangan dalam menentukan sanksi yang akan diberikan.

- 6) Pelanggaran hukum

Walaupun tugas utama seorang auditor bukan untuk melakukan penyelidikan terhadap pelanggaran hukum, namun apabila auditor tersebut menemukan berbagai pelanggaran hukum maka auditor tersebut harus segera menyampaikan temuan tersebut kepada atasannya mengenai pelanggaran tersebut.

- 7) Penyelidikan dan pencegahan kecurangan.

Jika terdapat indikasi kecurangan (*fraud*) pada objek audit, auditor harus memberikan perhatian khusus dan melakukan

penyelidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut, sehingga kecurangan tersebut diharapkan tidak terjadi.

f. Tahap-tahap Audit

Suatu audit manajemen merupakan pekerjaan besar bagi siapapun yang melaksanakannya. Auditor dalam melaksanakan kegiatannya memerlukan kerangka tugas sebagai pedoman. Tanpa ada kerangka yang tersusun dengan baik, auditor akan banyak mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Melalui kerangka ini, auditor akan mempunyai rencana pemeriksaan yang dapat dilaksanakan secara sistematis dan diharapkan akan mendapat hasil yang memadai.

Menurut Bayangkara (2008:10), ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen, yaitu:

1) Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang objek yang diaudit. 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. Berdasarkan informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*)

2) *Review* dan pengujian pengendalian.

Pada tahap ini auditor melakukan *review* dan pengujian pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efisiensi dan efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

3) Audit Terinci

Pada tahapan ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara suatu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit.

4) Pelaporan

Pelaporan ditujukan untuk menghasilkan 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.

5) Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan

rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen untuk melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan, maka 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 terhadap pelaksanaan tindak lanjut.

3. Efisiensi, Efektivitas dan Ekonomis

Pendekatan audit yang biasanya dilakukan dalam suatu audit manajemen adalah menilai efisiensi, efektivitas, dan keekonomian dari setiap fungsi yang terdapat dalam perusahaan. Ketiga hal penting tersebut tidak dapat dipisahkan dan harus dicapai perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya. Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dengan output dalam operasional perusahaan. Efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Efektivitas ini merupakan ukuran dari output. Ekonomisasi berhubungan dengan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang digunakan dalam aktivitas (IBK. Bayangkara, 2008:12).

Pandji Anoraga (2000:178) berpendapat bahwa apabila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya, maka sasaran dan tujuan tersebut dikatakan efektif. Efektivitas adalah

suatu tindakan dimana tindakan itu akan efektif apabila telah mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Hans Kartikahadi dalam Sukrisno Agoes (2009:154), pengertian efisiensi, efektivitas, dan ekonomis adalah sebagai berikut :

- a. Efisiensi berarti bertindak dengan cara yang dapat meminimalisasi kerugian atau pemborosan sumber daya dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu.
- b. Efektivitas dimaksud bahwa produk akhir suatu kegiatan operasional telah mencapai tujuan baik ditinjau dari segi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, maupun batasan waktu yang ditargetkan.
- c. Ekonomis berarti cara penggunaan sesuatu barang (hal) auditor menekankan bagaimana seharusnya proses sumber daya berjalan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

4. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia memiliki peran dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku dalam mencapai tujuan perusahaan. Manusia berkedudukan sebagai faktor sentral, yang menentukan keberhasilan atau kegagalan setiap perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Unsur manusia berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia atau yang menjadi MSDM. MSDM adalah bidang ilmu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi perusahaan.

Dengan demikian fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu Hasibuan (2007:11), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Hampir sama dengan pendapat di atas, Siswanto Sastrohadiwiryo (2005:28) menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai seni dan ilmu dalam fungsi pokok manajemen dalam hubungannya dengan pelaksanaan fungsi administratif dan fungsi operasional terhadap tenaga kerja dalam rangka mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Menurut Henry Simamora (2004:4), manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Menurut Handani Nawawi (2005:42), manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi,

agar potensi fisik dan piskis berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Lebih lanjut Sjafri Mangkuprawira (2003:14) menjelaskan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai penerapan pendekatan SDM dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu (1) tujuan untuk perusahaan dan (2) untuk karyawan.

Jadi fokus kajian manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Karyawan adalah perencana, pelaku, dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas perusahaan.

b. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2007:12) berpendapat bahwa tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin :

1) Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatn dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2) Karyawan

Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih

dahulu. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

a) Karyawan operasional

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

b) Karyawan manajerial

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain:

1) Manajer Lini

Manajer lini adalah seseorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*), berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasi tujuan perusahaan.

2) Manajer Staf

Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staf authority*), yang hanya berhak memberikan saran dan layanan untuk melancarkan penyelesaian tugas-tugas manajer lini.

3) Pimpinan atau Manajer

Pimpinan adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggungjawab atas pekerjaan orang tersebut dalam pencapaian suatu tujuan.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, pemberian kompensasi dan balas jasa, hubungan ketenagakerjaan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan, dan pemutusan hubungan kerja.

1) Perencanaan SDM

Menurut Sondang Siagian (2006:21), Perencanaan merupakan proses merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, penghargaan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut para ahli sebagaimana yang dikutip oleh Handari Nawawi (2005), ada beberapa pengertian perencanaan SDM, antara lain :

- a) Arthur W. Sherman dan George W. Bohlander menyatakan:
“Perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (prasyarat) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, didalam dan diluar organisasi”.
- b) G. Steiner menyatakan :
“Perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan/sasarannya, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjaan di masa depan”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses untuk menganalisis kebutuhan sumber daya organisasi dan melakukan aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2) Rekrutmen

Tahapan yang harus ditempuh perusahaan setelah melakukan perencanaan SDM adalah mengadakan proses rekrutmen karyawan. Rekrutmen karyawan merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang didefinisikan dalam perencanaan kepegawaian (Henry Simamora, 2004:170). Sedangkan Handari Nawawi (2005:167) menyatakan rekrutmen (penarikan) adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi untuk jabatan/pekerjaan utama di

lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Lebih lanjut Hani Handoko (2003:240) menerangkan penarikan (*recruitment*) berkenaan dengan pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Jadi rekrutmen menyangkut usaha untuk memperoleh karyawan dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia. Hasil dari rekrutmen adalah sekelompok pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru. Perusahaan menaruh perhatian yang lebih besar atas proses seleksi, karena diakui bahwa seleksi merupakan awal untuk membangun kualitas dalam organisasi.

Prinsip-prinsip dalam melaksanakan rekrutmen (Bayangkara, 2008:76) adalah sebagai berikut :

- a) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan atas kualitas SDM yang sesuai. Oleh karena itu harus berpedoman pada:
 - 4) Analisis pekerjaan.
 - 5) Seskripsi pekerjaan.
 - 6) Spesifikasi pekerjaan.
- b) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan (*job*) yang tersedia.
- c) Harus dilakukan dengan biaya yang paling minimal (ekonomis).
- d) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategi tentang rekrutmen.
- e) Fleksibilitas.
- f) Pertimbangan-pertimbangan hukum.

3) Seleksi dan Penempatan Karyawan

Seleksi karyawan adalah proses menetapkan kepuasan dalam menerima (mengupah) atau tidak menerima (tidak mengupah), setelah mempertimbangkan setiap pelamar (calon) untuk suatu pekerjaan/jabatan (Handari Nawawi, 2005:170). Menurut Bayangkara (2008:78), seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan penempatan berkaitan dengan pencocokan dengan jabatan yang akan dipegangnya.

Proses seleksi yang efektif, menurut IBK. Bayangkara (2008:80) adalah proses seleksi yang berjalan secara:

- a) Akurat, artinya dapat mempredisikan kinerja pelamar
- b) Adil, artinya tidak terjadi diskriminasi
- c) Meyakinkan, artinya orang-orang yang terlibat dalam seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

4) Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Menurut Bayangkara (2008:83), pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan

kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini, sedangkan pengembangan SDM lebih menekankan pada peningkatan kinerja SDM di masa yang akan datang. Adapun tujuan dari pelatihan dan pengembangan karyawan adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas output.
 - b) Menunjukkan biaya kegagalan produk.
 - c) Menurunkan pemborosan penggunaan sumber daya.
 - d) Menurunkan kecelakaan kerja.
 - e) Menurunkan perputaran karyawan, tingkat absensi, dan meningkatkan kepuasan kerja.
 - f) Mencegah timbulnya rasa antipati karyawan.
- 5) Perencanaan dan Pengembangan Karier

Menurut Mondy (2008:5) perencanaan karier adalah proses berkelanjutan dimana individu menetapkan tujuan-tujuan karier dan mengidentifikasikan cara-cara untuk mencapainya. Menurut Bayangkara (2008:87), karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Pengembangan karier seseorang karyawan menunjukkan semakin meningkatnya kemampuan karyawan tersebut dalam memegang tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya.

Fungsi SDM harus fleksibel dan proaktif dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, karena hal ini akan mendorong terjadinya peningkatan produktivitas yang dapat mendorong peningkatan kepuasan karyawan dan tercapainya efektivitas perusahaan sebagai salah satu indikator keberhasilan dari perencanaan dan pengembangan karier.

Tujuan dari perencanaan dan pengembangan karier adalah:

- a) Menyelaraskan strategi dan SDM yang dimiliki perusahaan.
 - b) Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.
 - c) Mendukung keberagaman tenaga kerja.
 - d) Menurunkan perputaran karyawan.
 - e) Mendorong munculnya potensi karyawan.
 - f) Meningkatkan pengembangan pribadi.
 - g) Mengurangi ketergantungan karyawan pada pihak lain dalam pengembangan kariernya.
 - h) Memuaskan kebutuhan karyawan.
 - i) Membantu perencanaan tindakan afirmatif.
- 6) Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang (Sjafri Mangkuprawira, 2003:223). Menurut Henry Simamora (2004:338), faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah bagaimana perusahaan mampu

mengukur seberapa baik karyawan-karyawan berkarya dan menggunakan informasi itu untuk memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar saat ini dan meningkatkan sepanjang waktu. Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga dapat mengembangkan dan memotivasi karyawan. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu para karyawan mengelola kinerja mereka.

7) Kompensasi dan Balas Jasa

Menurut Handari Nawawi (2005:315), kompensasi merupakan penghargaan/ganjaran pada para pekerjaan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Rencana sistem pengupahan harus mampu mewujudkan usaha dalam menarik, mempertahankan dan memotivasi para pekerja. Dengan kata lain sistem pengupahan harus menciptakan keseimbangan, yang berarti diwujudkan sebagai cara optimal dalam mengkombinasi antara kompensasi langsung dengan ganjaran finansial dan non finansial lainnya (kompensasi tidak langsung).

Tujuan pemberian kompensasi menurut Bayangkara (2008:96) adalah:

- a) Menjalin ikatan kerja yang formal antara perusahaan dan karyawan.
- b) Mencapai kepuasan kerja karyawan.
- c) Merekrut karyawan yang berkualitas.

- d) Meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- e) Meningkatkan stabilitas karyawan.
- f) Meningkatkan disiplin karyawan.
- g) Mencegah masuknya pengaruh serikat pekerja ke dalam perusahaan.
- h) Menghindari intervensi pemerintah.

Pengelolaan kompensasi merupakan fungsi penting di dalam organisasi dan biasanya merupakan tanggung jawab dari departemen sumber daya manusia. Salah satu aset penting dari pekerjaan di mata sebagian besar karyawan adalah tingkat bayarannya. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempengaruhi sumber daya manusia.

8) Hubungan Ketenagakerjaan

Henry Simamora (2004:554) mendefinisikan hubungan ketenagakerjaan sebagai hubungan berkesinambungan antara sekelompok karyawan (yang diwakili serikat pekerja) dengan manajemen perusahaan. Hubungan ketenagakerjaan meliputi negosiasi kontak tertulis menyangkut gaji, jam kerja, ketentuan kerja dan interpretasi serta pelaksanaan kontrak selama jangka waktu berlakunya. Serikat pekerja memiliki sumber kekuatan dan pengaruh luar biasa terhadap praktik-praktik manajerial, perilaku pekerja dan kondisi dasar pekerjaan.

9) Keselamatan dan Kesehatan Karyawan

Menurut Mondy (2008:6), keselamatan adalah perlindungan bagi para karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan-kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan. Sedangkan kesehatan adalah bebasnya para karyawan dari sakit secara fisik atau operasi. Adapun pendapat dari Bayangkara (2008:98) yang menyebut bahwa keselamatandan kesehatan kerja karyawan mengacu pada kondisi fisiologis dan piskologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Perusahaan yang melaksanakan program keselamatan kerja dan kesehatan kerja akan dapat mencegah kecelakaan kerja dan gangguan kesehatan terhadap karyawan.

Menurut Bayangkara(2008:99), terdapat beberapa program untuk mencegah kecelakaan kerja serta kesehatan karyawan yaitu:

- a) Pemantauan tingkat keselamatan dan kesehatan kerja.
- b) Mengendalikan stres dan kelelahan kerja.
- c) Mengembangkan kebijakan kesehatan kerja.
- d) Menciptakan program kebugaran.

10) Pemutusan Hubungan Kerja

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2005:305), pemutusan hubungan kerja adalah suatu proses pelepasan keterkaitan kerja sama antara perusahaan dengan tenaga kerja, baik atas kebijakan perusahaan yang karenanya tenaga kerja tersebut dipandang sudah

tidak mampu memberikan produktivitas kerja lagi atau karena kondisi perusahaan yang tak memungkinkan. Seringkali bagi tenaga kerja pemutusan hubungan kerja merupakan proses yang menyakitkan. Demikian pula bagi perusahaan, pemutusan hubungan kerja merupakan proses yang memaksa dan jalan satu-satunya yang harus ditempuh dan tidak dapat dikompromi lagi.

Menurut Bayangkara (2008:108), terdapat beberapa alasan perusahaan dapat melakukan PHK antara lain:

- a) Tenaga kerja melakukan pelanggaran berat (penipuan, pencurian, pembocoran rahasia perusahaan, dan sebagainya) setelah kesalahannya dapat dibuktikan.
- b) Tenaga kerja melakukan tindakan pidana dan dinyatakan bersalah oleh pengadilan.
- c) Tenaga kerja melakukan pelanggaran terhadap Perjanjian Kerja Bersama (setelah mendapatkan surat peringatan lebih dahulu, sebanyak tiga kali berturut-turut).
- d) Tenaga kerja mengundurkan diri (secara sukarela).
- e) Terjadi perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan tenaga kerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja.
- f) Terjadi perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan pengusaha tidak bersedia menerima tenaga kerja untuk melanjutkan hubungan kerja.
- g) Perusahaan tutup karena mengalami kerugian secara terus-menerus selama 2 tahun atau terjadi keadaan yang memaksa.
- h) Perusahaan tutup karena melakukan peningkatan efisiensi.
- i) Perusahaan pailit.
- j) Tenaga kerja memasuki usia pensiun.
- k) Tenaga kerja mangkir selama 5 hari kerja berturut-turut atau lebih tanpa keterangan tertulis dan telah dipanggil oleh perusahaan secara patut dan tertulis.

5. Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Audit SDM

Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM (Bayangkara, 2008:60). Audit sumber daya manusia mengevaluasi aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia didalam sebuah organisasi dengan tujuan memperbaiki aktivitas-aktivitas tersebut. Audit dapat meliputi satu divisi atau seluruh organisasi. Audit ini memberikan umpan balik mengenai sumber daya manusia kepada manajer-manajer operasi dan spesialis-spesialis sumber daya manusia. Audit ini juga memberikan umpan balik perihal seberapa baik manajer memenuhi tanggung jawab sumber daya manusia mereka. Jadi audit merupakan kontrol kualitas keseluruhan yang mengecek aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah departemen, divisi atau seluruh perusahaan.

Henry Simamora (2004:672) mendefinisikan audit sumber daya manusia sebagai kegiatan pengevaluasian aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk memberikan aktivitas tersebut.

b. Tujuan Audit SDM

Bayangkara (2008:61) menyebutkan ada beberapa tujuan yang ingin dicapai melalui audit SDM, antara lain:

- 1) Menilai efisiensi dan efektivitas.

- 2) Menilai apakah aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien.
- 3) Memastikan ketentuan berbagai 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 aktivitas SDM.

c. Manfaat Audit SDM

William B Wertther, Jr dan Keith Davis dalam Bayangkara

(2008:61) menyebutkan bahwa manfaat dari audit SDM adalah :

- 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) Menemukan masalah-masalah dalam bidang SDM.
- 6) Memastikan ketaatan terhadap hukum, peraturan dan praktik SDM.
- 7) Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

d. Langkah-langkah Audit SDM

Menurut Bayangkara (2008:64) terdapat lima langkah yang harus dilakukan dalam audit manajemen sumber daya manusia. Yaitu:

1) Audit Pendahuluan

Dalam tahap ini audit ditekankan pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program dan aktivitas sumber daya manusia yang diaudit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan digunakan untuk merumuskan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*).

Tujuan audit merupakan hal yang sangat penting dalam audit sumber daya manusia, karena tujuan audit mengarahkan bagaimana audit dilaksanakan, termasuk hasil apa yang diharapkan atas audit tersebut. Ketepatan dalam perumusan tujuan audit sangat mempengaruhi keberhasilan audit manajemen sumber daya manusia. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen yaitu :

a) Kriteria (*criteria*)

Kriteria (*criteria*) merupakan standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi individu dan kelompok dalam organisasi. Berbagai peraturan, kebijaksanaan, dan ketentuan lain yang ditetapkan perusahaan sebagai pedoman dalam beraktivitas adalah kriteria.

Kriteria dalam audit SDM dapat berupa:

- (1) Rencana SDM
 - (2) Berbagai kebijakan dan peraturan tentang SDM
 - (3) Tujuan tiap program SDM
 - (4) SOP yang dimiliki perusahaan
 - (5) Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan
 - (6) Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang ditetapkan perusahaan
 - (7) Peraturan perusahaan
- b) Penyebab (*cause*)

Penyebab (*cause*) merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada. Penyebab ini ada yang bersifat positif dan ada yang bersifat negatif. Penyebab bersifat positif apabila aktivitas yang terjadi sangat mendukung tercapainya tujuan dari program atau aktivitas yang dilaksanakan atau dicapainya manfaat yang lebih dari program atau aktivitas yang dilaksanakan. Disamping itu, penyebab dapat bersifat negatif apabila aktivitas yang terjadi menyebabkan tidak tercapainya tujuan program atau aktivitas yang dilaksanakan atau bahkan perusahaan mengalami kerugian baik secara finansial maupun nonfinansial.

c) Akibat (*effect*)

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 oleh setiap komponen dalam organisasi). Akibat yang berasal dari penyebab positif dapat menguntungkan perusahaan sedangkan akibat yang timbul dari penyebab negatif akan merugikan perusahaan.

2) *Review* dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program SDM.

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan para manajer dan supervisor dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang ditetapkan. Disamping itu sistem pengendalian ini juga mengendalikan proses agar berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal-hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus dipertahankan oleh auditor dalam audit SDM antara lain :

a) Tujuan dari program / aktivitas SDM yang dinyatakan dengan tegas.

- b) Kualitas dan kuantitas dari SDM yang melaksanakan program/aktivitas kualifikasi SDM yang terlibat dari aktivitas yang dilaksanakan.
- c) Anggaran program
- d) Pedoman/metode kerja, persyaratan kualifikasi.
- e) Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan.
- f) Standar kinerja program.

Berdasarkan *review* sistem pengendalian manajemen ini, auditor akan mampu lebih dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat memutuskan apakah audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya.

3) Audit Lanjutan

Dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab dan akibat. 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.

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 audit tersebut. Dalam laporan juga disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap kekurangan yang masih terjadi.

5) Tindak lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Pada dasarnya keputusan melakukan tindak lanjut sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya auditor mendampingi agar tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi auditor. Auditor tidak memiliki kewenangan memaksa dan menuntut manajemen untuk melakukan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan, tetapi lebih menempatkan diri sebagai supervisor atas rencana, pelaksanaan, dan pengendalian tindak lanjut yang dilakukan. Agar menarik dan dapat meningkatkan komitmen manajemen atas perbaikan proses dan kinerja, rekomendasi seharusnya merupakan hasil diskusi dan rumusan bersama antara manajemen dan auditor. Di samping itu rekomendasi harus menyajikan analisis dan manfaat yang diperoleh perusahaan jika rekomendasi tersebut dilaksanakan.

e. Ruang Lingkup Audit SDM

Ruang lingkup audit SDM dibagi ke dalam tiga kelompok menurut perolehan, penggunaan dan penghentian penggunaan. Secara lebih rinci disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 1. Ruang Lingkup Audit

Ruang Lingkup Audit		Sumber Informasi
Rekrutmen SDM		
1.	Perencanaan SDM	Anggaran SDM
2.	Rekrutmen	Data (catatan) biaya rekrutmen
3.	Seleksi dan penempatan	Uraian dan spesifikasi pekerjaan
4.	Orientasi dan penempatan	Tingkat penerimaan karyawan Catatan wawancara karyawan Catatan lamaran yang ditolak Permintaan transfer
Pengelolaan SDM		
1.	Pelatihan dan pengembangan karyawan	Data biaya penilaian Catatan produksi
2.	Keselamatan dan kesehatan kerja	Catatan kecelakaan kerja Catatan pengendalian kualitas
3.	Kesejahteraan karyawan	Catatan produktivitas karyawan
4.	Hubungan kerja	Catatan penilaian kinerja
5.	Penilaian kinerja	Catatan kegagalan produk Catatan kehadiran karyawan Catatan tindakan disiplin terhadap karyawan Data gaji dan tunjangan karyawan Laporan survai penggajian Catatan perputaran karyawan Laporan survai biaya hidup Catatan keluhan karyawan Tuntutan serikat pekerjaan

Pemutusan Hubungan kerja		
1.	Memasuki usia pensiun	Aturan pensiun
2.	Pengunduran diri karyawan	Aturan mengenai kompensasi (penghargaan karyawan)
3.	Pelanggaran Disiplin	Aturan disiplin karyawan
4.	Karyawan Meninggal	Aturan sanksi karyawan
		Hak dan kewajiban bagi karyawan yang masuk dalam program pemutusan hubungan kerja

Sumber: Bayangkara (2008:68)

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Dzati Romi pada tahun 2013 dengan judul Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi kasus pada RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum aktivitas fungsi-fungsi sumber daya manusia sudah efektif dan memiliki kontribusi positif bagi pencapaian tujuan Rumah Sakit. Namun masih ada beberapa aktivitas-aktivitas fungsi yang masih perlu mendapat perhatian lebih dan harus ditingkatkan yaitu antara lain : (1) perencanaan fungsi sumber daya manusia, (2) aktivitas perekrutan pegawai dan (3) penilaian kinerja pegawai. Perencanaan sumber daya manusia di RSUD Kraton belum efektif tercermin dari adanya kekurangan tenaga paramedis dan tenaga non paramedis serta jabatan Fungsional. Kontribusi perekrutan pegawai belum efektif dan masih harus ditingkatkan karena ada temuan bahwa pelamar masih belum memenuhi kompetensi dan kualifikasi yang disyaratkan oleh RSUD Kraton Pekalongan. RSUD Kraton Kabupaten

Pekalongan belum memiliki pedoman penilaian kinerja atau evaluasi kerja secara periodik bagi pegawai non PNS.

Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah metode yang digunakan yaitu metode analisis deskriptif kualitatif, serta bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas fungsi SDM. Adapun perbedaannya adalah pada objek penelitian yang dilakukan Ahmad Dzati Romi di RSUD Kraton Pekalongan, sedangkan penelitian ini objek penelitiannya adalah CV. Media Printika.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Arum Rahmawati pada tahun 2012 dengan judul Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia di Hotel Pondok Tinggal Borobudur Magelang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen Hotel Pondok Tinggal Borobudur Magelang belum memiliki prosedur yang mengatur mengenai perencanaan SDM, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja karyawan, kompensasi dan balas jasa, serta kepuasan kerja karyawan. Beberapa aktivitas fungsi-fungsi SDM di Hotel Pondok Tinggal Magelang sudah berjalan efektif, diantaranya kebijakan rekrutmen karyawan, seleksi dan penempatan karyawan, hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja.

Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah metode yang digunakan yaitu metode analisis deskriptif kualitatif, serta bertujuan

untuk mengevaluasi efektivitas fungsi SDM. Adapun perbedaannya adalah pada objek penelitian yang dilakukan oleh Arum Rahmawati adalah Hotel Pondok Tinggal Borobudur Magelang, sedangkan penelitian ini objek penelitiannya adalah CV. Media Printika.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ifa Noor Rahman pada tahun 2013 dengan judul Audit Manajemen atas Fungsi Sumber daya Manusia guna meningkatkan keefektifan kinerja SDM pada AdiTV Yogyakarta.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses perencanaan SDM yang diterapkan pada AdiTV sudah efektif, rekrutmen dan seleksi SDM yang diterapkan pada AdiTV sudah efektif, pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan pada AdiTV sudah dikatakan efektif, promosi jabatan belum dilaksanakan AdiTV untuk karyawan tetap karena masing-masing divisi mempunyai keahlian, bakat, dan minatnya di bidang masing-masing sehingga pekerjaan bersifat tetap, keselamatan dan kesehatan kerja SDM yang terdapat di AdiTV sudah dilaksanakan dengan baik, kepuasan kerja karyawan belum dinilai secara khusus oleh bagian HRD karena AdiTV belum memiliki kebijakan yang jelas mengenai penilaian kepuasan karyawan, pemutusan hubungan kerja yang terjadi di AdiTV dapat dikatakan efektif.

Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah metode yang digunakan yaitu metode analisis deskriptif kualitatif, serta bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas fungsi SDM. Adapun perbedaannya

adalah pada objek penelitian yang dilakukan oleh Ifa Noor Rahman adalah AdiTV Yogyakarta, sedangkan penelitian ini objek penelitiannya adalah CV. Media Printika.

C. Kerangka Berfikir

Sumber daya manusia memegang peran penting dalam kemajuan di suatu perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang kurang optimal menyebabkan perkembangan yang lambat. Manajemen sumber daya manusia diperlukan perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia agar efektif dan efisien. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan SDM, seleksi, pelatihan pegawai, pengembangan karier pegawai, penilaian kinerja karyawan, balas jasa, jaminan kesehatan karyawan, kepuasan kerja karyawan serta pemberhentian.

Untuk memastikan bahwa sumber fungsi SDM telah berjalan dan mampu memberikan kontribusi dengan baik dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka harus dilakukan penilaian atas evaluasi tentang manajemen SDM. Untuk melakukan penilaian atau evaluasi secara menyeluruh, terhadap tujuan, rencana dan program SDM perlu dilakukan Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia.

Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Audit SDM menekankan penilaian atas evaluasi terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan

dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif. Langkah-langkah yang ditempuh adalah:

1. Audit pendahuluan

Peneliti melakukan observasi ke CV. Media Printika untuk mengetahui latar belakang perusahaan dan mengidentifikasi masalah untuk menetapkan tujuan audit sementara yaitu kriteria, penyebab dan akibat.

2. *Review* dan pengujian pengendalian manajemen

Menelaah kembali bukti-bukti yang diperoleh untuk menentukan apakah tujuan audit sementara dapat dilanjutkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya

3. Audit Lanjutan

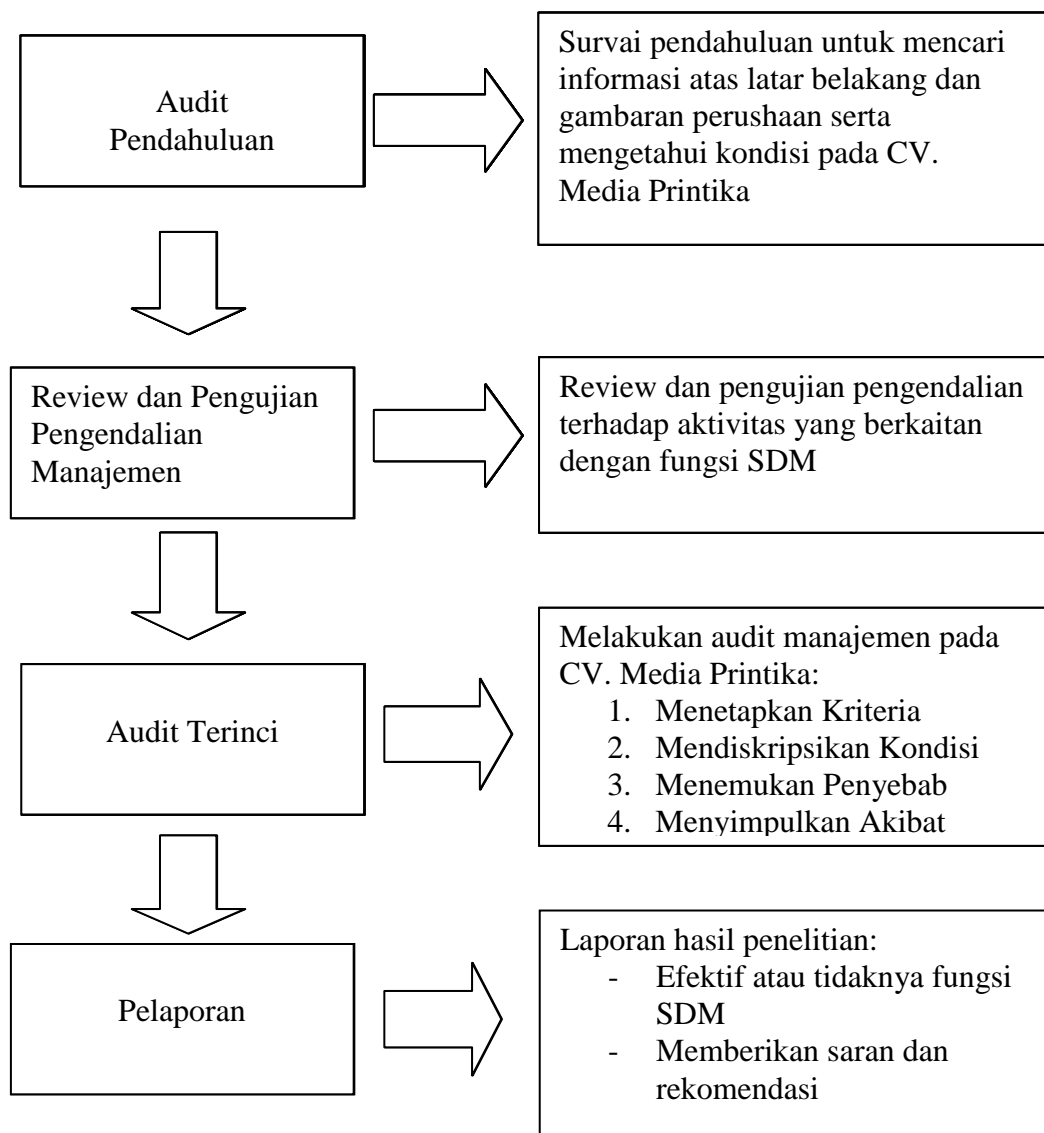
Dari temuan yang diperoleh, peneliti mengelompokkan menjadi :

- a. Kondisi yaitu keadaan riil yang ditemukan dari program yang ditemukan.
- b. Kriteria adalah standar, aturan atau norma yang ada di CV. Media Printika.
- c. Penyebab adalah tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani SDM yang menyebabkan terjadinya kondisi tersebut.
- d. Akibat adalah yang harus dipertanggungjawabkan karena terjadinya perbedaan kondisi riil dengan kriteria yang ditetapkan.

4. Pelaporan

Laporan hasil audit memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut

D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

E. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana prosedur perencanaan SDM di CV. Media Printika?
2. Bagaimana prosedur dan proses rekrutmen pegawai di CV. Media Printika?
3. Bagaimana prosedur seleksi dan penempatan pegawai, dan apakah telah sesuai dengan ketentuan perusahaan?
4. Bagaimana prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan di CV. Media Printika? Apakah telah berjalan efektif?
5. Bagaimana prosedur perencanaan dan pengembangan karir di CV. Media Printika?
6. Bagaimana prosedur penilaian atas prestasi kerja di CV. Media Printika?
7. Bagaimana prosedur dan balas jasa atau kompensasi yang dilakukan CV. Media Printika?
8. Bagaimana hubungan ketenagakerjaan antara karyawan dan manajemen di CV. Media Printika?
9. Bagaimana prosedur dan jaminan keselamatan dan kesehatan kerja di CV. Media Printika?
10. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan yang ada di CV. Media Printika?
11. Bagaimana prosedur pemutusan hubungan kerja di CV. Media Printika apakah pemutusan hubungan kerja telah berjalan sesuai ketentuan perusahaan?

12. Bagaimana efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas terkait fungsi SDM pada CV. Media Printika?
13. Saran dan rekomendasi apa yang dapat diberikan atas berbagai kelemahan yang ada?

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah CV. Media Printika yang beralamatkan di Jalan Tata Bumi No 88 Bangunrejo Gamping Sleman Yogyakarta. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September sampai dengan bulan November 2014.

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus yaitu penelitian yang dilakukan dengan melakukan observasi pada CV. Media Printika khususnya terhadap fungsi SDM yang ada dalam CV. Media Printika untuk memberikan gambaran lengkap mengenai aktivitas-aktivitas SDM yang ada.

C. Subjek dan Obyek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah kepala bagian fungsi SDM pada CV. Media Printika, sedangkan obyek dari penelitian ini adalah aktivitas fungsi Sumber Daya Manusia yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penilaian kinerja karyawan, kompensasi dan balas jasa, hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan

keselamatan kerja, tingkat kepuasan kerja karyawan, pemutusan hubungan kerja.

D. Definisi Operasional Variabel

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 kesimpulan”. Variabel dalam penelitian ini adalah audit manajemen untuk menilai eektivitas sumber daya manusia.

Audit manajemen untuk menilai eektivitas sumber daya manusia merupakan pengevaluasian dan penganalisisan secara keseluruhan terhadap kebijakan atas prosedur sumber daya manusia didalam suatu perusahaan dengan tujuan memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan atas masalah dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

a. Dokumentasi

“Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditunjukkan kepada subyek penelitian. Dokumen yang diteliti dapat berupa berbagai macam, tidak hanya dokumen resmi” (Irawan Soeharto, 2004:70). Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang sejarah perusahaan, bagan organisasi dan dokumen yang

diperlukan dalam manajemen sumber daya manusia di CV. Media Printika.

b. Observasi

Observasi sering disebut juga sebagai metode pengamatan yang berarti menggunakan indera penglihatan dan tidak mengajukan pertanyaan-pertanyaan (Irawan Soeharto, 2004 : 69). Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung mengenai aktivitas di CV. Media Printika dan melakukan pencatatan secara cermat dan sistematis khususnya terkait informasi dalam manajemen sumber daya manusia.

c. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab secara langsung dengan kepala bagian SDM untuk mengetahui aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia.

Dalam penelitian ini, peneliti mengadakan wawancara kepada Direktur Utama CV. Media Printika untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti. Wawancara ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai sumber daya manusia di CV. Media Printika.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah program audit. Menurut Bayangkara (2008:37) program audit merupakan perencanaan langkah kerja

yang harus dilakukan selama proses audit, yang didasarkan atas tujuan dan sasaran yang ditetapkan secara informasi yang ada tentang program atau aktifitas audit.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dari metode ilmiah. Menurut Supomo (2002 :13), data kualitatif merupakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar. Untuk menganalisis data kualitatif digunakan metode analisis data deskriptif (analisis data non statistik) dengan teknik komparatif yaitu menganalisis data dengan cara membandingkan antara teori dengan kenyataan yang ada pada perusahaan.

Metode analisis yang digunakan yaitu dengan melaksanakan penilaian efektivitas pada fungsi sumber daya manusia dengan membandingkan antara *criteria* dengan *causes* pada fungsi sumber daya manusia. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

1. Menemukan Kondisi

Kondisi merupakan kenyataan riil yang ditemukan auditor berkaitan dengan program-program SDM yang ditentukan perusahaan.

2. Menentukan Kriteria

Kriteria merupakan berbagai aturan, norma dan standar sebagai pedoman bertindak bagi seluruh pihak berwenang dalam pengelolaan SDM.

3. Mendiskripsikan Penyebab

Penyebab merupakan tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani SDM, yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan.

4. Menentukan Akibat

Akibat merupakan temuan berupa akibat yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang telah ditetapkan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Data Umum

CV Media Printika merupakan perusahaan percetakan yang terletak di Jalan Tata Bumi No 88 Bangunrejo Gamping Sleman Yogyakarta. Awal tahun 1998, saat bangsa Indonesia masih dalam kondisi krisis ekonomi, kondisi tersebut berdampak juga pada kehidupan keluarga Bapak Indra Gunawan selaku Direktur utama di CV Media Printika yang pada saat itu masih menjadi pengangguran. Perusahaan Media Printika merupakan suatu perusahaan keluarga yang didirikan secara bersama dengan lima anggota keluarga dan sampai saat ini hanya tiga pengelola yang masih aktif dalam perusahaan yaitu Indra Ismawan, Indra Gunawan, dan Zainal Arifin. Sebelum mempunyai perusahaan Media Printika, pemilik telah lebih dahulu mempunyai perusahaan penerbit buku yaitu PT Media Presindo yang dalam mencetak buku-bukunya masih di percetakan lain. Seiring berjalannya waktu perusahaan Media Presindo memikirkan untuk membuat percetakan sendiri dari setelah buku jadi ingin mempunyai percetakan sendiri, dan seiring berjalannya waktu bapak Indra Gunawan selaku direktur utama Media Printika memulai merintis usaha percetakan. Pada awal berdirinya, perusahaan hanya sebatas

membeli mesin cetak mini, dan untuk tempat masih mengontrak dan sering pindah tempat. Mulai awal tahun 2007 CV, Media Printika mulai mempunyai tempat yang layak dan sudah memasukan mesin-mesin besar dalam usaha percetakan tersebut, memiliki banyak karyawan dan mulai mempunyai struktur usaha yang lebih jelas.

2. Data Khusus

a. Struktur Organisasi CV. Media Printika

Struktur organisasi perusahaan adalah gambaran mekanisme kerja yang disusun menurut fungsi, wewenang dan tanggung jawab suatu kedudukan tertentu. Tujuan dari struktur organisasi CV. Media Printika adalah :

- 1) Mempermudah pimpinan dalam melakukan pengawasan unit di bawah tanggung jawabnya.
- 2) Memastikan tugas dan tanggung jawab dari pemangku jabatan sesuai dengan peraturan yang berlaku di CV. Media Printika.

b. Deskripsi Jabatan

Tugas dan wewenang Struktur Organisasi CV Media Printika adalah sebagai berikut :

a) Direktur Utama

Pemilik sekaligus memimpin, mengkoordinasi dan mengendalikan semua kegiatan perusahaan, merencanakan dan menyusun program kerja jangka pendek dan jangka panjang, membina karyawan, mengurus dan mengelola kekayaan

perusahaan, mewakili perusahaan di dalam dan diluar pengadilan, mengambil kebijakan dan keputusan perusahaan dan penanggung jawab perusahaan.

b) Manajer

Membantu direktur utama dalam menjalankan tugasnya dan bertanggung jawab atas semua fungsi yang ada di dalam perusahaan.

c) Administrasi

Mengendalikan dan menyelenggarakan kegiatan di bidang administrasi, membuat laporan pengeluaran dan pemasukan, dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

d) Supervisor

Bertanggung jawab dalam memastikan semua pekerjaan dilaksanakan dengan baik sehingga tidak ada keamanan, keselamatan atau kesehatan yang terancam, supervisor juga bertanggung jawab dalam mengawasi karyawan yang bekerja apakah melaksanakan pekerjaannya dengan baik sesuai aturan atau tidak.

e) Karyawan

Karyawan sendiri dibagi menurut tugas dan tanggung jawabnya, ada karyawan di bagian pengeliman, pemotongan, sortir, staples, embos, lipat, laminating, cetak, dan lain-lain yang sesuai dengan bagiannya masing-masing.

f) Satpam

Bertanggungjawab menjaga lingkungan perusahaan dari gangguan dan menjaga semua fasilitas perusahaan yang ada.

g) Sopir

Mengantarkan buku yang sudah selesai dicetak ke tempat tujuan dari dalam kota sampai luar kota.

B. Analisis Data

1. Audit Pendahuluan

Dalam audit pendahuluan ini penulis melakukan observasi ke CV. Media Printika 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 pengelolaan fungsi sumber daya manusia yang terbagi menjadi 3 elemen pokok antara lain :

- a. Kriteria yang digunakan dalam proses audit adalah ketentuan dalam dokumen-dokumen mengenai aktivitas-aktivitas SDM. Dalam hal ini peneliti memperoleh surat peraturan kerja atau perjanjian kerja yang memuat aturan dan kebijakan tentang tata tertib kerja, kebijakan tentang sumber daya manusia serta bukti pendukung lain sistem penilaian kinerja yang digunakan dalam CV. Media Printika.

- b. Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh Kepala Bagian ataupun karyawan CV. Media Printika yang mengenai sumber daya manusia. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bagian fungsi SDM untuk mengetahui keadaan atas aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang ada di CV. Media Printika.
- c. Setelah menentukan prosedur (kriteria) atas aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia dan mengetahui keadaan yang sebenarnya terjadi pada CV. Media Printika maka peneliti melanjutkan ke tahap audit selanjutnya untuk menentukan akibat yang merupakan perbedaan riil antara kriteria dengan standar yang digunakan oleh perusahaan.

Dari proses audit pendahuluan ini diketahui bahwa masih ada aktivitas fungsi sumber daya manusia yang belum efektif dan masih memerlukan perbaikan. Aktivitas tersebut diantaranya program perencanaan SDM yang belum dilaksanakan oleh CV. Media Printika, proses seleksi karyawan yang masih sangat sederhana yang dilaksanakan oleh CV. Media Printika, program pelatihan dan pengembangan karyawan yang tidak diadakan oleh CV. Media Printika, tidak dilaksanakannya program perencanaan dan pengembangan karir karyawan, tidak terdapat kriteria yang sesuai untuk menilai tingkat kepuasan karyawan.

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian

Dalam *review* dan pengujian pengendalian ini peneliti menelaah kembali bukti-bukti yang diperoleh untuk ditelaah kembali menjadi suatu temuan audit dan tujuan audit yang sesungguhnya. Selain itu peneliti juga melakukan pengujian pengendalian dengan menanyakan langsung terkait dengan fungsi SDM kepada Direktur Utama dan karyawan sesuai dengan program audit yang telah dibuat. Hasil dari temuan peneliti yaitu masih ada aktivitas fungsi sumber daya manusia yang belum efektif dan masih memerlukan perbaikan. Aktivitas tersebut diantaranya program perencanaan SDM yang belum dilaksanakan oleh CV. Media Printika, proses rekrutmen karyawan yang masih sangat sederhana yang dilaksanakan oleh CV. Media Printika, program pelatihan dan pengembangan karyawan yang tidak diadakan oleh CV. Media Printika, tidak dilaksanakannya program perencanaan dan pengembangan karir karyawan, serta tidak terdapat kriteria yang sesuai untuk menilai tingkat kepuasan karyawan.

3. *Audit Lanjutan*

Audit Lanjutan merupakan kelanjutan dari proses audit pendahuluan. Dalam audit lanjutan ini peneliti mengumpulkan bukti yang cukup untuk mendukung tujuan audit sementara yang telah ditetapkan pada audit pendahuluan berdasarkan hasil *review* dan pengujian pengendalian. Dalam hal ini peneliti menganalisis semua informasi yang diperoleh sampai akhirnya diperoleh suatu kesimpulan

audit yang lanjutannya dibuatkan rekomendasi atas kelemahan yang ditemukan.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

1) Kondisi

CV. Media Printika belum melakukan prediksi kebutuhan SDM pada saat ini maupun masa mendatang. Perencanaan SDM CV. Media Printika hanya dilakukan ketika terdapat kekosongan karyawan dalam suatu departemen. Apabila diketahui terdapat kekosongan karyawan, maka dibuatlah perencanaan berapa jumlah yang akan diterima, dalam hal ini perusahaan tidak menginformasikan lowongan kerja, karyawan yang melamar perusahaan hanya dari mulut ke mulut karyawan yang sudah bekerja di perusahaan.

2) Kriteria

a) Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Bab IV pasal 7-8 yang berbunyi :

Pasal 7

(1) Dalam rangka pembangunan ketenagakerjaan, pemerintah menetapkan kebijakan dan menyusun perencanaan tenaga kerja.

(2) Perencanaan tenaga kerja meliputi:
a. perencanaan tenaga kerja makro; dan
b. perencanaan tenaga kerja mikro.

(3) Dalam penyusunan kebijakan, strategi, dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan, pemerintah harus berpedoman

pada perencanaan tenaga kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1).

Pasal 8

(1) Perencanaan tenaga kerja disusun atas dasar informasi ketenagakerjaan yang antara lain meliputi:

- a. penduduk dan tenaga kerja;
- b. kesempatan kerja;
- c. pelatihan kerja termasuk kompetensi kerja;
- d. produktivitas tenaga kerja;
- e. hubungan industrial;
- f. kondisi lingkungan kerja;
- g. pengupahan dan kesejahteraan tenaga kerja; dan
- h. jaminan sosial tenaga kerja.

(2) Informasi ketenagakerjaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), diperoleh dari semua pihak yang terkait, baik instansi pemerintah maupun swasta.

(3) Ketentuan mengenai tata cara memperoleh informasi ketenagakerjaan dan penyusunan serta pelaksanaan perencanaan tenaga kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

3) Penyebab

CV. Media Printika belum memiliki prosedur yang mengatur mengenai perencanaan sumber daya manusia.

4) Akibat

Perencanaan SDM yang tidak terdokumentasi secara jelas mengakibatkan pemenuhan kebutuhan SDM secara kuantitas dan kualitas belum dapat terpenuhi secara tepat dan pada saat yang diperlukan.

b. Rekrutmen pegawai

1) Kondisi

Manajemen CV. Media Printika belum mempunyai prosedur perekrutan karyawan, CV. Media Printika dalam melakukan proses rekrutmen ketika terdapat kekosongan karyawan dalam suatu unit departemen, karyawan yang direkrut dari orang-orang yang melamar perusahaan. Perusahaan dalam melakukan perekrutan karyawan tidak membuka informasi lowongan pekerjaan karyawan yang diperoleh hanya dari informasi mulut kemulut.

2) Kriteria

a) Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Bab III pasal 5-6 yang berbunyi:

Pasal 5

Setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan.

Pasal 6

Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha.

3) Penyebab

CV. Media Printika belum memiliki prosedur yang mengatur mengenai rekrutmen karyawan.

4) Akibat

CV Media Printika dalam memperoleh karyawan hanya dari orang yang melamar pekerjaan di perusahaan jadi

kualifikasi SDM yang ada tergantung dari pelamar yang ingin bekerja diperusahaan dan kemungkinan mendapatkan karyawan terbaik sangat rendah, tetapi karyawan yang diterima bekerja adalah orang-orang yang memenuhi persyaratan perusahaan.

c. Seleksi dan Penempatan Karyawan

1) Kondisi

Manajemen CV. Media Printika melaksanakan proses seleksi dan penempatan karyawan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

2) Kriteria

a) Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang

Ketenagakerjaan Bab VI pasal 31-32 yang berbunyi:

Pasal 31

Setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan, atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak di dalam atau di luar negeri.

Pasal 32

(1) Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas, obyektif, serta adil, dan setara tanpa diskriminasi.

(2) Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat, dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi, dan perlindungan hukum.

(3) Penempatan tenaga kerja dilaksanakan dengan memperhatikan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan program nasional dan daerah.

3) Penyebab

Proses seleksi yang dilakukan perusahaan antara lain :

- a) Untuk staf meliputi syarat administrasi dan tes wawancara.
- b) Untuk seleksi karyawan dengan keahlian khusus proses seleksi meliputi syarat administrasi, tes wawancara dan tes paraktek.

Calon karyawan yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan perusahaan diterima sebagai pekerja dengan masa percobaan selama 3 (tiga) bulan terhitung sejak calon karyawan tersebut mulai bekerja di perusahaan. Apabila dapat menyelesaikan masa percobaan dengan baik, selanjutnya akan diangkat sebagai pekerja dengan status penuh/kontrak.

4) Akibat

CV. Media Printika dapat menyeleksi orang-orang yang tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada kemudian dapat menempatkan karyawan tersebut dalam posisi pekerjaan yang paling tepat sesuai dengan bidang dan kemampuannya.

d. Pelatihan dan pengembangan Karyawan

1) Kondisi

Manajemen tidak melakukan perencanaan yang berhubungan dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan, namun karyawan yang telah senior memberikan pelatihan kepada karyawan baru.

2) Kriteria

a) Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Bab V pasal 9 yang berbunyi :

Pasal 9

Pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan.

3) Penyebab

CV. Media Printika tidak melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

4) Akibat

Manajemen CV. Media Printika hanya dapat memberikan pelatihan terbatas pada pelatihan hanya diberikan oleh karyawan senior. Hal ini mengakibatkan karyawan kehilangan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Selain itu manajemen tidak mengetahui pelatihan apa yang benar-benar dibutuhkan oleh karyawannya.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir

1) Kondisi

Manajemen CV. Media Printika tidak mengadakan program promosi jabatan atau kenaikan pangkat bagi karyawannya. Karyawan hanya bisa menguasai pekerjaannya disuatu unit dan tidak bisa pindah di unit pekerjaan lain, namun ketika terdapat karyawan yang akan pensiun dengan jabatan yang lebih tinggi maka perusahaan akan mengadakan seleksi karyawan dalam rangka mengisi jabatan tersebut.

2) Kriteria

Perencanaan dan pengembangan karir karyawan akan mendorong terjadinya peningkatan produktivitas yang dapat mendorong peningkatan kepuasan karyawan dan tercapainya efektivitas perusahaan sebagai salah satu indikator keberhasilan dari perencanaan dan pengembangan karir (Bayangkara, 2008:88).

3) Penyebab

Belum terdapat standar yang mengatur mengenai perencanaan dan pengembangan karir sehingga CV. Media Printika tidak mengadakan program perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawannya.

4) Akibat

Karyawan CV. Media Printika menduduki jabatan yang tetap sehingga karyawan tersebut kurang berkesempatan untuk lebih meningkatkan karirnya.

f. Penilaian Kinerja Karyawan

1) Kondisi

Penilaian terhadap kinerja karyawan CV. Media Printika dilakukan berdasarkan kehadiran, kemampuan menyelesaikan job, kedisiplinan, semangat belajar, potensi masa depan dan loyalitas terhadap perusahaan.

2) Kriteria

a. Salah satu standar operasional yang ada diperusahaan mengenai penilaian karyawan.

3) Penyebab

Manajemen CV. Media Printika melaksanakan penilaian terhadap kinerja para karyawan berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

a) Kehadiran karyawan berdasarkan berapa kali karyawan ijin tidak masuk kerja karena sakit disertai surat dokter, atau ijin tidak masuk kerja karena sakit tidak disertai surat dokter, berapa kali karyawan tidak masuk kerja tanpa keterangan, berapa kali karyawan ijin untuk pulang, dan berapa kali karyawan terlambat masuk kerja.

- b) Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan job atau pekerjaan.
 - c) Kedisiplinan karyawan dalam bekerja.
 - d) Semangat belajar karyawan
 - e) Potensi masa depan karyawan
 - f) Loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
- 4) Akibat

Penilaian kinerja yang dilakukan sudah baik karena tidak hanya berdasarkan disiplin kerja tetapi juga kinerja karyawan yang sesungguhnya sehingga penilaian yang dilakukan dapat menunjukkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

g. Kompensasi dan Balas Jasa

1) Kondisi

Perusahaan telah menjalankan prosedur kompensasi dan balas jasa sesuai dengan ketentuan yang berlaku di CV. Media Printika, sudah seluruhnya sesuai dengan peraturan pemerintah dan semakin lama masa kerjanya gaji karyawan semakin tinggi. Karyawan yang bekerja lebih dari lima tahun juga diberikan pesangon.

2) Kriteria

- a) Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Bab X pasal 88 yang berbunyi:

Pasal 88

- (1) Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.
 - (2) Untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh.
 - (3) Kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi:
 - a. upah minimum;
 - b. upah kerja lembur;
 - c. upah tidak masuk kerja karena berhalangan;
 - d. upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya;
 - e. upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya;
 - f. bentuk dan cara pembayaran upah;
 - g. denda dan potongan upah;
 - h. hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan upah;
 - i. struktur dan skala pengupahan yang proporsional;
 - j. upah untuk pembayaran pesangon; dan
 - k. upah untuk perhitungan pajak penghasilan.
 - (2) Pemerintah menetapkan upah minimum sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.
- b) Salah satu pasal yang ada dalam surat peraturan perusahaan.

3) Penyebab

pengupahan untuk pekerjaan diatur menurut kelompok dan status pekerjaan dan status pekerja, yaitu upah harian, borongan, dan bulanan.

4) Akibat

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sudah seluruhnya sesuai dengan Peraturan Pemerintah dan seluruh karyawan telah mendapatkan jaminan kesehatan.

h. Hubungan Ketenagakerjaan

1) Kondisi

Hubungan ketenagakerjaan yang baik terjalin antara karyawan dengan manajemen CV. Media Printika.

2) Kriteria

a) Salah satu agenda yang ada dalam perusahaan mengenai evaluasi kerja yang diadakan setiap bulan atau ketika terjadi masalah mendadak yang pada intinya menjalin hubungan baik dengan semua karyawan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat atau kritik terhadap perusahaan.

3) Penyebab

CV. Media Printika memiliki agenda pertemuan untuk evaluasi kerja setiap bulannya fungsi evaluasi ini memberikan bantuan terhadap karyawan disaat mengalami kesulitan, membantu manajer dalam membina, mengatur dan menertibkan para karyawan. Manajemen juga memberikan kebebasan berpendapat bagi seluruh karyawannya baik secara lisan maupun tertulis.

4) Akibat

Tidak pernah terjadi masalah yang mengganggu pekerjaan karyawan serta hubungan yang baik terjadi antara karyawan dengan manajemen perusahaan. Karyawan dapat mengungkapkan permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun keluhan terhadap manajemen hotel.

i. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

1) Kondisi

Perusahaan telah menjalankan program keselamatan dan kesehatan karyawan dengan baik. Peralatan keselamatan kesehatan kerja telah tersedia. Perusahaan juga telah memberikan asuransi kesehatan untuk karyawan tanpa memotong gaji karyawan.

2) Kriteria

a) Undang-undang No.13 Tahun 2003 tentang

Ketenagakerjaan Bab X pasal 86 yang berbunyi :

Pasal 86

- (1) Setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas:
 - a. keselamatan dan kesehatan kerja;
 - b. moral dan kesusilaan; dan
 - c. perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama.

- (2) Untuk melindungi keselamatan pekerja/buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal diselenggarakan upaya keselamatan dan kesehatan kerja.

(3) Perlindungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3) Penyebab

CV. Media Printika telah menjalankan prosedur keselamatan dan kesehatan kerja. Kegiatan-kegiatan operasional CV. Media Printika sebagian menggunakan peralatan-peralatan yang beragaya. Para karyawan diikutkan dalam program jaminan kesehatan BPJS. Perusahaan memiliki P3K. Perusahaan juga memberikan tunjangan kematian bukan karena kecelakaan kerja serta bantuan sosial lainnya. Perusahaan juga memberikan pesangon untuk karyawan yang bekerja selama lebih dari lima tahun. Pakaian kerja yang nyaman telah diberikan kepada para karyawan. Tempat kerja yang nyaman, bersih, serta sirkulasi udara yang bagus juga telah disediakan perusahaan.

4) Akibat

Aktivitas kesehatan dan keselamatan kerja sudah berjalan dengan sesuai prosedur yang diatur dalam salah satu peraturan kerja bersama. Karyawan mendapatkan perlindungan dan jaminan yang jelas mengenai kesehatan dan keselamatan kerja yang jelas serta merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan dan mengetahui adanya material-material yang berbahaya, sehingga kecelakaan kerjapun jarang sekali terjadi.

j. Kepuasan Kerja Karyawan

1) Kondisi

Belum terdapat standar yang mengatur mengenai tingkat kepuasan karyawan sehingga manajemen CV. Media Printika tidak mengadakan penilaian atas tingkat kepuasan kerja karyawan.

2) Kriteria

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan gambaran evaluasi seseorang atas prestasi sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Bayangkara, 2008:104).

3) Penyebab

CV. Media Printika belum memahami manfaat dari dilaksanakannya program penilaian tingkat kepuasan karyawan, sehingga perusahaan tidak mempunyai perencanaan yang berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan.

4) Akibat

Manajemen tidak mengetahui bagaimana tingkat kepuasan karyawan pada CV. Media Printika, apakah karyawan puas atau tidak atas tugas dan kompensasinya selama ini. Tidak dilakukannya penilaian terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan dalam melaksanakan tugas dan

tanggungjawabnya tidak mengetahui standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggungjawabnya tersebut.

k. Pemutusan Hubungan kerja

1) Kondisi

CV. Media Pritika telah mendokumentasikan dengan baik mengenai peraturan tentang PHK, tetapi di salah satu peraturan perusahaan terdapat peraturan mengenai jika karyawan sudah memutuskan untuk berhenti bekerja maka karyawan tersebut tidak dapat diterima lagi untuk bekerja diperusahaan.

2) Kriteria

a) Peraturan kerja perusahaan (CV. Media Printika) No. 19, 22, 23, 28 mengenai karyawan yang diberhentikan kerja.

3) Penyebab

CV. Media Printika belum pernah melakukan Pemutusan Hubungan Kerja tetapi ada sebagian karyawan yang melakukan pemberhentian kerja karena kemauannya sendiri dengan syarat setelah berhenti kerja tidak dapat melamar lagi bekerja diperusahaan.

4) Akibat

Perusahaan telah mendokumentasikan peraturan mengenai PHK, sehingga karyawan dapat mengetahui hak dan

kewajiban apabila terjadi PHK, baik atas kehendak sendiri maupun tidak.

C. Pembahasan

Setelah dilakukan audit sumber daya manusia pada CV. Media Printika, dapat diketahui bagaimana aktivitas-aktivitas yang telah berjalan di perusahaan tersebut. Adapun pembahasan mengenai aktivitas sumber daya manusia di CV. Media Printika adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan SDM

Manajemen CV. Media Printika belum melakukan perencanaan sumber daya manusia, sehingga perusahaan tidak dapat memprediksi kebutuhan akan sumber daya manusia pada saat ini maupun masa yang akan datang. Akibat dari tidak adanya perencanaan sumber daya manusia, perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam kapasitas (kualitas dan kuantitas) secara tepat dan pada saat yang diperlukan. Ketika terjadi kekosongan karyawan dalam jangka waktu yang lama, pekerjaan dalam jabatan tersebut akan terhambat tergantung pada perekrutan yang dilakukan manajemen. Untuk selanjutnya manajemen CV. Media Printika sebaiknya mengadakan program perencanaan sumber daya manusia, agar kebutuhan sumber daya manusia dapat terpenuhi secara tepat.

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Kebijakan rekrutmen yang dilaksanakan CV. Media Printika belum terdokumentasi dengan baik. Karyawan direkrut dari pelamar-pelamar yang mengirimkan lamarannya ke CV. Media Printika yang pelamarnya diperoleh dari informasi karyawan yang sudah bekerja di CV. Media Printika ketika di perusahaan membutuhkan karyawan baru. Dalam hal ini CV Media Printika dalam memperoleh karyawan hanya dari orang yang melamar pekerjaan di perusahaan jadi kualifikasi SDM yang ada tergantung dari pelamar yang ingin bekerja di perusahaan dan kemungkinan mendapatkan karyawan terbaik sangat rendah, tetapi karyawan yang diterima bekerja adalah orang-orang yang memenuhi persyaratan perusahaan. Untuk selanjutnya sebaiknya perusahaan dalam mendapatkan karyawan baru membuka informasi lowongan pekerjaan agar karyawan yang diperoleh benar-benar karyawan yang terbaik dan mendokumentasikan dengan baik tentang perekrutan karyawan baru.

3. Seleksi dan penempatan Karyawan

Proses seleksi dan penempatan karyawan telah berjalan dengan baik, sesuai dengan prosedur yang terdapat di CV. Media Printika. Manajemen CV. Media Printika menggunakan teknik seleksi berupa seleksi administratif dan tes wawancara untuk karyawan staf. Untuk karyawan yang membutuhkan keahlian khusus seperti security, sopir, karyawan yang menangani semua pekerjaan di percetakan yang

dilakukan adalah melakukan seleksi administratif, tes wawancara dan setelah itu dilakukan tes praktik. Dengan berjalannya proses seleksi dan penempatan karyawan yang telah sesuai dengan prosedur, maka perusahaan mendapatkan orang-orang yang tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

4. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan belum berjalan dengan baik tidak diadakan pelatihan yang diadakan oleh dinas yang terkait maupun oleh perusahaan. Pelatihan hanya dilakukan kepada karyawan baru yang diberikan pelatihan dari karyawan yang sudah senior. Sejauh ini tidak terjadi masalah, namun ketika tidak melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan akan berpengaruh terhadap keterampilan karyawan itu sendiri. Berbagai peluang akan terlewatkan, keterampilan yang dimiliki karyawan akan terbatas dan perusahaan tidak dapat membekali karyawan dengan suatu keunikan yang akan menjadi ciri khas dari karyawan CV. Media Printika. Untuk selanjutnya sebaiknya manajemen perusahaan merencanakan sendiri program pelatihan dan pengembangan karyawan yang terencana, spesifik dan lebih disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yang terencana, spesifik dan lebih disesuaikan dengan kebutuhan karyawan kemudian sinergikan dengan pelatihan yang diadakan oleh Dinas yang terkait. Dengan demikian karyawan akan mendapatkan keterampilan-

keterampilan yang sebelumnya belum mereka dapatkan pada saat mengikuti pelatihan dari luar.

5. Perencanaan dan pengembangan Karir Karyawan

CV. Media printika belum melaksanakan program perencanaan dan pengembangan karyawan. Manajemen CV. Media Printika tidak mengadakan program promosi jabatan atau kenaikan pangkat bagi karyawan. Hal ini mengakibatkan kesempatan karyawan untuk berprestasi kurang terbuka, tidak mengalami peningkatan, karyawan kurang berpengalaman, dan dapat terjadi kejenuhan. Selain itu karyawan yang memiliki *skill* dan bermotivasi tinggi kurang mempunyai kesempatan untuk lebih berkembang. Untuk selanjutnya sebaiknya manajemen CV. Media Printika melakukan perencanaan dan pengembangan karir karyawan agar karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan karirnya.

6. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan sudah berjalan dengan efektif karena terdapat prosedur yang tepat untuk menilai sejauh mana kinerja karyawan tersebut. Penilaian yang dilakukan berdasarkan kehadiran karyawan dan berdasarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya sehingga penilaian yang dilakukan dapat menunjukkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Setiap tahunnya CV. Media Printika memberikan hadiah atau penghargaan untuk karyawan terbaik.

7. Kompensasi dan Balas Jasa

Perusahaan telah menjalankan prosedur kompensasi dan balas jasa sesuai dengan ketentuan yang berlaku di CV. Media Printika. Sejauh ini tidak ada masalah yang timbul diakibatkan ketidaksesuaian pemberian kompensasi.

8. Hubungan Ketenagakerjaan

Di dalam perusahaan terdapat agenda evaluasi kerja setiap bulannya yang berfungsi dengan baik yang membantu manajemen dalam membina, mengatur, menertibkan karyawan, serta menjalin hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen. Komunikasi dan hubungan antara manajemen dengan karyawan berjalan dengan baik, sehingga tidak pernah terjadi masalah yang mengganggu pekerjaan karyawan. Dengan demikian hubungan antara manajemen dengan karyawan berjalan dengan baik sehingga lingkungan kerja yang produktif dan kondusif tetap terjaga.

9. Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Program kesehatan dan keselamatan kerja sudah berjalan dengan baik. Kegiatan-kegiatan operasional CV. Media Printika menggunakan peralatan yang sebagian memang berbahaya tetapi kecelakaan kerja tetapi kecelakaan kerja tidak pernah terjadi karena pada awalnya karyawan sudah diberikan pelatihan yang benar dalam menggunakan peralatan yang berbahaya. Selain itu pakaian kerja yang nyaman telah diberikan kepada para karyawan. Tempat kerja yang nyaman, bersih,

asri serta sirkulasi udara yang bagus juga telah diberikan perusahaan. Para karyawan juga diikutkan dalam Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) tanpa memotong gaji karyawan, tunjangan kematian bukan karena kecelakaan kerja, dan bantuan sosial lainnya, sehingga karyawan merasa terjamin kesehatan dan keselamatannya.

10. Kepuasan Kerja Karyawan

CV. Media Printika belum memahami manfaat dari penilaian tingkat kepuasan karyawan, sehingga manajemen tidak memiliki perencanaan penilaian tingkat kepuasan karyawan. Hal ini mengakibatkan manajemen tidak mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan para karyawannya selain itu karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tidak mengetahui standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggungjawabnya tersebut. Sejang ini tidak terjadi masalah, namun dikhawatirkan suatu saat karyawan mengalami ketidakpuasan dan tidak menyampaikannya yang kemudian dapat mengganggu pekerjaannya. Untuk selanjutnya sebaiknya manajemen CV. Media Printika melakukan penilaian terhadap tingkat kepuasan karyawan yang nantinya dapat dijadikan dasar untuk perbaikan kinerja perusahaan selanjutnya.

11. Pemutusan Hubungan Kerja

CV. Media Printika telah menjalankan kebijakan mengenai PHK sehingga karyawan dapat mengetahui hak dan kewajiban apabila terjadi PHK, baik atas kehendak sendiri maupun tidak. Selama ini perusahaan belum pernah melakukan PHK terhadap karyawan, tetapi ada karyawan yang berhenti kerja atas kemauannya sendiri. Dalam peraturan perusahaan karyawan yang sudah menggundurkan diri berkerja di perusahaan tidak dapat diterima lagi untuk bekerja diperusahaan.

D. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan pada CV. Media Printika tidak lepas dari beberapa kendala yang menjadi keterbatasan dalam melakukan penelitian. Keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi penulis antara lain :

1. Penelitian ini dilakukan hanya pada bulan September sampai dengan bulan November 2014. Hasil penelitian ini tidak dapat dijadikan bahan acuan penilaian kinerja dan pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia pada CV. Media Printika untuk jangka waktu panjang dikarenakan waktu penelitian yang relatif singkat.
2. Keterbatasan yang selanjutnya adalah keterbatasan akses data. Banyak data yang terkait dengan audit manajemen sumber daya manusia pada penelitian ini bersifat rahasia bagi perusahaan dan oleh sebab itu perusahaan yang menjadi tempat pengambilan data untuk penelitian ini

tidak dapat memberikan data-data yang menunjang penelitian ini secara lengkap.

3. Keterbatasan yang lainnya yaitu perusahaan yang menjadi tempat pengambilan data untuk penelitian belum mempunyai Standar Operasional Perusahaan atau SOP jadi dalam menentukan kriteria dalam penelitian ini peneliti mengalami kesulitan, karena hanya didasarkan pada hasil wawancara.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menilai efektivitas atas fungsi sumber daya manusia pada CV. Media Printika Yogyakarta.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah :

1. Manajemen CV. Media Printika belum memiliki prosedur yang mengatur mengenai perencanaan SDM, program rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, kepuasan kerja karyawan.
2. Beberapa aktivitas fungsi-fungsi SDM di CV. Media Printika sudah berjalan efektif, diantaranya seleksi dan penempatan karyawan, penilaian kinerja karyawan, hubungan ketenagakerjaan, kompensasi dan balas jasa, kesehatan dan keselamatan kerja, serta pemutusan hubungan kerja.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM yang terjadi di CV. Media Printika belum efektif. Manajemen perusahaan tidak melakukan peramalan kebutuhan SDM saat ini dan masa yang akan datang.

b. Rekrutmen Karyawan

Program rekrutmen karyawan yang terjadi di CV. Media Printika belum efektif dan belum didokumentasikan dengan baik.

Manajemen CV. Media Printika belum memiliki prosedur yang tepat untuk merekrut karyawan.

c. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan tidak berjalan dengan efektif. Pelatihan dan pengembangan karyawan belum dilakukan di CV. Media Printika baik dari perusahaan maupun dari dinas yang terkait.

d. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Perencanaan dan pengembangan karir tidak berjalan dengan efektif. Manajemen CV. Media Printika tidak memiliki perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawannya.

e. Kepuasan Kerja Karyawan

Program penilaian tingkat kepuasan karyawan tidak berjalan efektif. Manajemen CV. Media Printika tidak melaksanakan penilaian atas tingkat kepuasan karyawan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi CV. Media Printika

- a. CV. Media Printika sebaiknya mempunyai perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan jelas sehingga ada gambaran jelas mengenai kebutuhan SDM serta agar kebutuhan SDM terpenuhi.

- b. CV. Media Printika sebaiknya membuat program rekrutmen karyawan agar dalam memperoleh jumlah karyawan yang tepat dengan kemampuan-kemampuannya yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia.
- c. CV. Media Printika sebaiknya membuat perencanaan dan mengadakan sendiri program pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya atau mengikutkan karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan yang diadakan oleh dinas yang terkait, sehingga pelatihan dapat terencana, spesifik serta sesuai dengan kebutuhan karyawan.
- d. CV. Media Printika sebaiknya memperhatikan pentingnya program perencanaan dan pengembangan karir karyawan sehingga dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan karirnya.
- e. CV. Media Printika sebaiknya memahami pentingnya program penilaian tingkat kepuasan kerja karyawan, kemudian membuat perencanaan dan menjalankan program tersebut dengan baik sehingga perusahaan dapat memahami sejauh mana tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja dan dapat meminimalisir pengaruh negatif apabila terjadi ketidakpuasan karyawan.
- f. Perusahaan sebaiknya menyadari pentingnya audit manajemen demi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian di bidang yang sama yaitu audit manajemen sumber daya manusia sebaiknya melakukan observasi awal lebih mendalam agar dapat diketahui gambaran yang lebih baik mengenai permasalahan yang ada di perusahaan tersebut dan untuk memperoleh data yang lebih baik dan mendalam, serta kesimpulan yang lebih sempurna sebaiknya penelitian dilakukan dalam rentang waktu yang lebih lama.

DAFAR PUSTAKA

- Ahmad Dzati Romi. (2013). Audit manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Khusus pada RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan). *Skripsi*. Yogyakarta : UNY
- Amin Widjaja Tunggal.(2000).*Manajemen Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Arum Rahmawati.(2012). Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia di Hotel Pondok Tinggal Borobudur Magelang. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi UNY.
- Bambang Supomo dan Nur Indrianto.(2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hadani Nawawi. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hani Handoko. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta:BPFE.
- Haryono Jusup. (2001). *Auditing I*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Henry Simamora. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Ifa Noor Rahma. (2013). Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektivan Kinerja SDM pada AdiTV Yogyakarta. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi UNY.
- Malayu Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Messier, William F. (2000). *Auditing and Assurance Service: A Systematic Approach*. USA : Mc Graw-Hill,Inc.
- Mondy, Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2009). *Auditing*. Jakarta : Salemba Empat.

- Nitisemo. (1996). *Auditing Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT. Bank Jatim*. (<http://www.google.co.id/BEJ-v3/artikel/jurnalskripsidan/tesis/23-Desember2008.pdf>, diakses 25 September 2014)
- Panji Anoraga. (1997). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Reider, Rob. (1999). *Operational Review: Maximum Result at Efficient Cost*.
- Siswanto Sastrohadiwiryono. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sjafri Mangkuprawira. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sondang P Siagian. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukrisno Agoes. (2009). *Bunga Rampai Auditing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.



SURAT KETERANGAN

Nomor : 001/SK/XI/14

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Indra Gunawan
Jabatan : Direktur Utama CV. Media Printika

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Erni Chandra
NIM : 13812142013
Prodi : Pendidikan Akuntansi/Akuntansi S1 Universitas Negeri Yogyakarta

Benar-benar telah menjalani penelitian tentang Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia pada CV. Media Printika pada bulan Oktober sampai dengan November 2014.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 17 November 2014

MedPrint
Indra Gunawan
Direktur Utama

AD OFFICE :
Jlata Bumi No. 88 (Depan STPN) Banyuraden,
mping, Sleman, Yogyakarta

SURAT KETERANGAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Indra Gunawan
Jabatan : Direktur Utama CV. Media Printika

Dengan ini menyatakan bahwa :

- Perusahaan CV. Media Printika dalam membuat Standar Oprasional Perusahaan atau aturan-aturan yang lain menggunakan Pedoman dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya agar dapat digunakan sebagai mana mestinya.

Yogyakarta, 20 November 2014



Indra Gunawan
Direktur Utama

PROGRAM AUDIT

1. Perencanaan SDM

No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasi dengan jelas?		√	Perusahaan tidak memiliki perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan jelas dan tidak terdapat prosedur yang mengatur mengenai perencanaan SDM, yang dijadikan dasar dalam perencanaan SDM adalah ketika terjadi kekosongan karyawan dalam suatu unit perusahaan akan melakukan perencanaan SDM.
2	Apakan rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?		√	Tidak terdapat perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan jelas dan tidak terdapat perencanaan SDM yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan
3	Apakan rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan?		√	Perencanaan SDM yang tidak terdokumentasi menyebabkan kualifikasi SDM yang dibutuhkan juga tidak terdokumentasi.

4	Apakah penentuan kualifikasi SDM dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, sesuai dengan strategi perusahaan?	√		Meskipun tidak terdapat perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan baik, namun perusahaan tetap menentukan kualifikasi SDM berdasarkan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan
5	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar?		√	Perusahaan tidak melakukan peramalan terhadap kebutuhan SDM dipenuhi saat terdapat kekosongan karyawan sehingga perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang baru.
6	Apakah program-program SDM seperti: - Rekrutmen - Seleksi dan penempatan - Pelatihan dan pengembangan - Rencana dan pengembangan karir - Kompensasi - Keselamatan dan kesehatan kerja - Kepuasan kerja karyawan - Pemutusan hubungan kerja telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan?		√	Program-program SDM secara garis besar belum berjalan dengan baik, belum terdapat prosedur yang mengatur program-program tersebut.

Diaudit Oleh:	Jumlah Jawaban		Catatan	Direview Oleh:
	Ya	Tidak		
(Erni Chandra) Tanggal:.....				

Kesimpulan Audit :

Dapat disimpulkan bahwa CV. Media Printika belum memiliki perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan baik, Sehingga perusahaan tidak melakukan peramalan mengenai kebutuhan SDM saat ini maupun masa yang akan datang.

2. Rekrutmen SDM

Nama Perusahaan: CV. Media Printika		Periode Audit:		No. KKA:
Program yang Diaudit: Rekrutmen SDM				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan rekrutmen didokumentasi dengan baik?		√	Perusahaan tidak mendokumentasikan kebijakan rekrutmen. Perusahaan melakukan rekrutmen ketika terdapat kekosongan karyawan dalam suatu unit. Karyawan direkrut dari orang-orang yang melamar ke CV. Media Printika.
2	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan?	√		Rekrutmen calon karyawan secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja. Calon karyawan diperoleh dari informasi karyawan yang sudah bekerja diperusahaan.
3	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?	√		Rekrutmen yang dilakukan perusahaan mengambil dari CV pelamar yang paling mendekati kriteria pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

4	Apakah proses rekrutmen menggunakan metode yang tepat?		√	Tidak terdapat metode yang khusus dalam proses rekrutmen karyawan. Perusahaan memilih pelamar yang mengirimkan lamarannya perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan.
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan
		Ya	Tidak	Direview Oleh:
(Erni Chandra)				
Tanggal:				

Kesimpulan Audit :

Dapat disimpulkan bahwa kebijakan rekrutmen CV Media Printikabelum terdokumentasi dengan baik . CV Media printika dalam memperoleh karyawan hanya dari orang yang melamar pekerjaan yang informasinya diperoleh hanya dari karyawan yang sudah bekerja di perusahaan jadi kualifikasi SDM yang ada tergantung dari pelamar yang ingin bekerja diperusahaan dan kemungkinan mendapatkan karyawan terbaik sangat rendah, tetapi karyawan yang diterima bekerja adalah orang-orang yang memenuhi persyaratan perusahaan.

3. Seleksi dan Penempatan Karyawan

Nama Perusahaan:		Periode	No. KKA:	
Program yang Diaudit : Seleksi dan Penempatan Karyawan		Audit:		
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah Seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?	√		Seleksi karyawan memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar. Tidak terdapat diskriminasi terhadap para peerta seleksi. Semua pelamar mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan pekerjaan dioerusahaan.
2	Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?	√		Wawancara dilakukan langsung oleh manajer personalia yang mengetahui keahlian apa yang harus dimiliki oleh calon karyawan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan perusahaan.
3	Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan pelamar?	√		Pewawancara dilakukan langsung oleh manajer personalia yang mengetahui dengan baik mana pertanyaan yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada pelamar.

4	Apakah proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar?	√		Dalam proses wawancara pewawancara secara langsung menanyakan kepada calon pelamar mengenai latar belakang dari pelamar tersebut.	
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan	Direview Oleh:
(Erni Chandra) Tanggal:		Ya	Tidak		

Kesimpulan Audit :

Dapat disimpulkan bahwa kebijakan seleksi dan penempatan karyawan yang dilakukan manajemen CV. Media Printika telah berjalan dengan baik. Kebijakan ini memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar sehingga tidak terjadi diskriminasi.

4. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Nama Perusahaan:		Periode	No. KKA:	
Program yang Diaudit : Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.		Audit:		
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan?		√	Perusahaan tidak memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan.
2.	Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?		√	Perusahaan tidak memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan.
3.	Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?		√	Perusahaan tidak memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan
4.	Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?		√	Perusahaan tidak memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan
5.	Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil melakukan tranfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan?		√	Perusahaan tidak memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan

6.	Apakah biaya pelatihan yang dilaksanakan tidak melampaui anggaran yang ditetapkan?		√	Perusahaan tidak memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan
7.	Apakah setelah mengikuti pelatihan : - Ketrampilan karyawan meningkat? - Kemampuan melayani dan berkomunikasi meningkat?		√	Perusahaan tidak memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan
		Ya	Tidak	Direview Oleh:
(Erni Chandra)				
Tanggal:				

Kesimpulan Audit :

Dapat disimpulkan bahwa CV. Media Printika tidak mempunyai program pelatihan dan pengembangan karyawan yang terdokumentasi dengan baik. Manajemen tidak mengadakan sendiri maupun mengikutkan ke dinas yang terkait untuk program pelatihan dan pengembangan karyawan. Hal ini mengakibatkan karyawan kehilangan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Selain itu manajemen tidak mengetahui pelatihan apa yang benar-benar dibutuhkan oleh karyawannya.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir Karyawan

Nama Perusahaan:		Periode	No. KKA:	
Program yang Diaudit : Perencanaan dan pengembangan Karir karyawan		Audit:		
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karir yang jelas untuk semua karyawan?		√	Tidak terdapat program perencanaan dan pengembangan karir karyawan. Tidak terdapat program promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan. Namun apabila terdapat karyawan yang akan pensiun maka perusahaan akan mengadakan seleksi karyawan untuk mengisi jabatan tersebut.
2.	Apakah program tersebut berlaku sama untuk seluruh karyawan?		√	Pengisian jabatan yang kosong tidak memberikan kesempatan yang sama untuk seluruh karyawan, karena untuk mengisi jabatan tersebut terdapat syarat-syarat tertentu.
3.	Apakah manajer SDM memahami bahwa setiap karyawan memiliki tingkat minimal yang berbeda dalam meningkatkan kariernya?	√		Manajer memahami bahwa minat karyawan dalam pengembangan kariernya berbeda-beda. Terdapat karyawan yang memiliki keinginan

				untuk meningkatkan kariernya, namun ada pula karyawan yang sudah puas dengan kariernya yang dicapai saat ini.
4.	Apakah program ini dievaluasi secara periodik?		√	Program ini dilaksanakan hanya pada saat terdapat jabatan kosong, dan tidak dievaluasi secara periodik.
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan
		Ya	Tidak	Direview Oleh:
(Erni Chandra)				
Tanggal:				

Kesimpulan Audit :

CV. Media Printika tidak melaksanakan program perencanaan dan pengembangan karir karyawan. Manajemen CV. Media Printika tidak mengadakan promosi jabatan atau kenaikan pangkat bagi karyawannya.

6. Penilaian Kinerja Karyawan

Nama Perusahaan:		Periode	No. KKA:	
Program yang Diaudit : Penilaian Kinerja Karyawan		Audit:		
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan memiliki program penilaian kinerja untuk setiap keryawan?	√		Perusahaan sudah mempunyai program penilaian kinerja karyawan. Penilaian dilakukan langsung oleh Supervisor masing-masing bagian yang meliputi kehadiran, kedisiplinan, kemampuan menyelesaikan job, semangat belajar, potensi masa depan, dan loyalitas terhadap perusahaan.
2.	Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasi dan disosialisasikan secara memadai?	√		Penilaian kinerja karyawan didokumentasikan dengan baik dan dilakukan secara periodik.
3.	Apakah penilaian kinerja menggunakan instrumen penelitian yang tepat?	√		Penilaian kinerja tergantung dari penilaian manajer. Instrumen yang digunakan sudah tepat karean tidak hanya dari kehadiran karyawan tetapi juga kinerja karyawan.
4.	Apakah diadakan pelatihan		√	Petugas penilaian dilakukan oleh

	terlebih dahulu bagi petugas penilai?			supervasior dari bagian masing-masing, tidak ada pelatihan bagi petugas penilaian.
5.	Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?	√		Standar penilaian yang digunakan berdasarkan kehadiran, kedisiplinan, kemampuan menyelesaikan job, semangat belajar, potensi masa depan, dan loyalitas terhadap perusahaan.
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan
		Ya	Tidak	Direview Oleh:
(Erni Chandra)				
Tanggal:				

Kesimpulan Audit :

Perusahaan sudah memiliki prosedur untuk menilai kinerja karyawan. Penilaian yang dilakukan berdasarkan kehadiran, kedisiplinan, kemampuan menyelesaikan job, semangat belajar, potensi masa depan, dan loyalitas terhadap perusahaan. Penilaian dilakukan oleh supervasior dibagian masing-masing dan sebelumnya tidak terdapat pelatihan khusus bagi penilai.

7. Kompensasi dan Balas Jasa

Nama Perusahaan:		Periode	No. KKA:	
Program yang Diaudit : Kompensasi dan balas jasa		Audit:		
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kompensasi menarik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan?	√		Kompensasi yang diberikan sudah sepenuhnya memberikan kepuasan bagi karyawan dan dapat menimbulkan motivasi yang tinggi bagi karyawannya dalam melaksanakan tugasnya.
2.	Apakah kompensasi ditetapkan perusahaan berdasarkan : a. Hasil evaluasi setiap pekerjaan? b. Hasil survei upah dan gaji? c. Hasil penilaian setiap pekerjaan?	√		Kompensasi yang ditetapkan perusahaan berdasarkan survei upah dan gaji dan berdasarkan kemampuan finansial perusahaan dan kinerja dari karyawan itu sendiri.
3.	Apakah struktur dan kebijakan kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah ?	√		Kebijakan pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan secara garis besar telah sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah dalam hal ini UMR kabupaten kota Yogyakarta.

4.	Apakah kompensasi yang diberikan menjamin keadilan internal dan eksternal?	√		Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan UMR. Ada juga kompensasi diluar gaji yaitu bonus setiap karyawan berbeda-beda sesuai dengan kinerja masing-masing.
5.	Apakah kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan?	√		Kompensasi sudah memberikan kepuasan bagi seluruh karyawan karyawan(gaji, tunjangan dan bonus)
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan
		Ya	Tidak	Direview Oleh:
(Erni Chandra)				
Tanggal:				

Kesimpulan Audit :

Kompensasi dan balas jasa yang diberikan CV. Media Printika sudah sepenuhnya sesuai dengan Peraturan Pemerintah dalam hal ini UMR kota Yogyakarta. Kompensasi yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan finansial perusahaan. Kompensasi yang diberikan sudah sepenuhnya memberikan kepuasan bagi karyawan dan dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi para karyawannya.

8. Hubungan ketenagakerjaan

Nama Perusahaan:		Periode		No. KKA:
Program yang Diaudit : Hubungan ketenagakerjaan		Audit:		
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah manajemen menjalin komunikasi yang efektif kepada seluruh karyawan?	√		Manajemen menjalin komunikasi yang efektif kepada seluruh karyawan, perusahaan mempunyai agenda evaluasi kerja yang membantu manajemen dalam membina, mengatur, menertibkan karyawan, serta menjalin hubungan yang baik antara karyawan dengan manajemen.
2.	Apakah karyawan mempunyai hak untuk menyampaikan keluhan atas tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya?	√		Karyawan mempunyai hak untuk menyampaikan keluhannya atas tingkat kepuasannya terhadap pekerjaan baik secara lisan maupun tertulis.
Diaudit Oleh:		Jumlah	Catatan	Direview Oleh:

	Jawaban			
	Ya	Tidak		
(Erni Chandra) Tanggal:				

Kesimpulan Audit:

CV. Media Printika memiliki agenda evaluasi kerja disetiap bulannya yang membantu manajemen dalam membina, mengatur, menertibkan karyawan, serta menjalin hubungan yang baik antara karyawan dengan manajemen.

9. Kesehatan dan keselamatan Kerja

Nama Perusahaan:		Periode	No. KKA:	
Program yang Diaudit : Kesehatan dan Keselamatan Kerja		Audit:		
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan dan ketepatan pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja terdokumentasi dengan baik?	√		Program kesehatan dan keselamatan kerja terdokumentasi dengan baik. Perusahaan memberikan pakaian kerja serta alat-alat kerja secara tertulis. Perusahaan memberikan bantuan material kepada karyawan sakit/ mengalami kecelakaan kerja, selain itu perusahaan juga mengikutkan semua karyawan dalam asuransi kesehatan BPJS tanpa memotong gaji karyawannya.
2.	Apakah perusahaan memiliki sistem komunikasi bahaya kerja?	√		Perusahaan memasang tanda peringatan bahaya serta menyampaikn secara langsung kepada karyawan mengenai tempat-tempat yang tidak semua orang dapat memasuki tempat tersebut.

3.	Apakah karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya?	√		Karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya karena perusahaan memasang tanda-tanda peringatan.
4.	Apakah karyawan mendapatkan pelatihan Pertolongan pertama pada Kecelakaan (P3K) yang memadai?		√	Perusahaan menyediakan perlengkapan P3K yang lengkap dan memadai, namun tidak mengadakan pelatihan P3K kepada karyawannya.
5.	Apakah para karyawan dilatih untuk menggunakan peralatan perlindungan kerja?	√		Untuk karyawan yang memegang alat berbahaya (mesing pemotong) diberikan pengetahuan mengenai cara mengoperasikan peralatan perlindungan kerja.
6.	Apakah perusahaan telah menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi para karyawan?	√		Perusahaan menyediakan tempat kerja yang nyaman bagi para pekerja dengan tetap menjaga kebersihan dan kerapian tempat kerja agar para karyawannya merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat mendukung kinerja karyawan.
7.	Apakah perusahaan menyediakan perlindungan yang memadai bagi para karyawan (baik finansial maupun non finansial)	√		Perusahaan memberikan peralatan perlindungan bagi karyawan serta memberikan bantuan kepada karyawan apa bila sakit.

Diaudit Oleh:	Jumlah Jawaban		Catatan	Direview Oleh:
(Erni Chandra) Tanggal:	Ya	Tidak		

Kesimpulan Audit :

Program kesehatan dan keselamatan kerja karyawan terdokumentasi dengan baik. Perusahaan memberikan asuransi kesehatan (BPJS) untuk semua karyawannya. Perusahaan memberikan pakaian dan tempat kerja yang sehat dan nyaman, perlengkapan P3K yang lengkap dan memadai disediakan oleh perusahaan. Selain itu perusahaan memberikan bantuan material kepada karyawan yang sakit atau mengalami kecelakaan kerja.

10. Kepuasan Kerja Karyawan

Nama Perusahaan:		Periode		No. KKA:
Program yang Diaudit : Kepuasan Kerja Karyawan		Audit:		
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan telah menetapkan indikator-indikator penting kepuasan kerja karyawan?		√	Perusahaan tidak melakukan penilaian terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga perusahaan tidak menetapkan indikator-indikator kepuasan kerja karyawan.
2.	Apakah tingkat absensi rendah?	√		Karyawan masuk kerja pada hari kerja sesuai dengan jadwal serta jam kerja perusahaan.
3.	Apakah karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi?	√		Karyawan perusahaan secara keseluruhan memiliki motivasi kerja tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya.
4.	Apakah karyawan memiliki kreativitas yang tinggi untuk berprestasi bagi perusahaan?	√		Pihak perusahaan memberikan bonus kepada karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan tepat serta dengan hasil yang memuaskan. Hal ini memacu karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.

5.	Apakah produktivitas Individu karyawan tinggi?	√		Secara keseluruhan karyawan perusahaan memiliki produktivitas tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.
6.	Apakah keluhan karyawan rendah?	√		Secara keseluruhan keluhan karyawan rendah. Karyawan puas dengan fasilitas yang disediakan serta kebijakan yang diterapkan perusahaan.
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan
		Ya	Tidak	Direview Oleh:
(Erni Chandra)				
Tanggal:				

Kesimpulan Audit:

Perusahaan tidak memiliki perencanaan penilaian terhadap kepuasan kerja karyawannya, sehingga tidak terdapat indikator-indikator kepuasan kerja karyawan. Keluhan dari karyawan secara keseluruhan rendah.

11. Pemutusan Hubungan Kerja

Nama Perusahaan: Program yang Diaudit : Pemutusan Hubungan kerja			Periode Audit:	No. KKA:
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan PHK terdokumentasi dengan baik?	√		Perusahaan mendokumentasikan peraturan PHK. Jadi karyawan dapat mengetahui hak dan kewajiban apabila terjadi PHK, baik atas kehendak sendiri maupun tidak.
2.	Apakah seluruh karyawan mengetahui dengan baik mengenai peraturan PHK?	√		Seluruh karyawan mengetahui peraturan mengenai PHK, baik hak maupun kewajibannya apabila terjadi PHK.
3.	Apakah PHK terjadi karena permintaan karyawan tinggi?		√	Data pada tahun 2014 dari bulan Januari-Oktober, tidak terjadi PHK atas permintaan karyawan.
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan
(Erni Chandra)		Ya	Tidak	
Tanggal:				Direview Oleh:

Kesimpulan Audit :

Kebijakan PHK CV. Media Printika terdokumentasi dengan baik. Para karyawan mengetahui peraturan mengenai PHK sehingga mereka mengetahui hak dan kewajiban apabila terjadi PHK.

**PERATURAN KERJA DAN TATA TERTIB
KARYAWAN/KARYAWATI
CV. MEDIA PRINTIKA**

1. Karyawan/i CV. Media Printika harus sehat jasmani maupun rohani.
2. Sanggup bekerja di bawah tekanan.
3. Berperilaku baik, jujur, sopan dan bertanggung jawab.
4. Bekerja dengan cepat dan tepat dengan hasil yang bagus.
5. Menjaga nama baik perusahaan juga nama baik diri sendiri.
6. Sanggup bekerjasama dengan baik antar tim kerja.
7. Patuh terhadap perintah coordinator dan pimpinan.
8. Jam kerja:

Jam Kerja Untuk 2 Shift & reguler

Hari Senin s/d Jumat:

- Shift I : pkl. 07.00 s/d 16.00 WIB (Istirahat 1 jam)
- Shift II : pkl. 16.00 s/d 23.30 WIB (istirahat ½ jam)
- Reguler : pkl. 08.00 s/d 17.00 WIB (Istirahat 1 jam)

Hari Sabtu:

- Shift I : pkl. 07.00 s/d 15.30 WIB (istirahat 1 jam)
- Shift II : pkl. 15.30 s/d 22.30 WIB (istirahat ½ jam)
- Reguler : pkl. 08.00 s/d 16.30 WIB (istirahat 1 jam)

Berlaku untuk karyawan tetap harian.

Untuk borongan tidak tergantung jam kerja.

• **Jam Kerja Untuk 3 Shift**

Hari Senin s/d Jumat:

- Shift I : pkl. 07.00 s/d 15.00 WIB (Istirahat 1 jam)
- Shift II : pkl. 15.00 s/d 23.00 WIB (istirahat ½ jam)
- Shift III : pkl. 23.00 s/d 06.00 WIB (Istirahat ½ jam)

Hari Sabtu:

- Shift I : pkl. 07.00 s/d 14.30 WIB (istirahat 1 jam)
- Shift II : pkl. 14.30 s/d 22.30 WIB (istirahat ½ jam)
- Reguler : pkl. 22.30 s/d 05.30 WIB (istirahat 1/2 jam)

Catatan : 10 menit sebelum jam kerja sudah siap di tempat kerja.

9. Apabila pekerjaan sudah selesai maka diwajibkan untuk membantu bagian lain yang memerlukan. Dilarang mengobrol atau keluar dari lingkungan tempat kerja sebelum jam kerja selesai.
10. Menjaga kebersihan di lingkungan kerja masing-masing.
11. Mengenakan pakaian kerja yang rapih dan sopan. Tidak boleh memakai celana pendek ataupun buka baju selama jam kerja.
12. Wajib memakai seragam sesuai dengan jadwal kerja.
13. Setiap karyawan wajib mengisi absensi/daftar hadir karyawan setiap hari. Lupa mengisi absensi/tanda tangan dianggap tidak masuk kerja.
14. Tidak boleh menerima tamu pribadi ataupun saudara pada saat jam kerja. Tamu atau saudara yang ijin bertemu harus lapor dahulu ke security.
15. Apabila Karyawan/I tidak bisa masuk kerja harus ada pemberitahuan ke coordinator/Pimpinan.
16. Pada saat mengerjakan pekerjaan, apabila pekerjaan itu urgent/mendesak/prioritas harus diselesaikan pekerjaannya walaupun jam kerja sudah selesai. Berlaku untuk seluruh karyawan baik karyawan harian, borongan maupun karyawan tetap.
17. Karyawan tidak boleh mengganti jadwal shift/bertukar shift tanpa sepengetahuan koordinator bagian masing-masing.
18. Tidak menggunakan fasilitas perusahaan untuk kepentingan pribadi tanpa sepengetahuan manajemen.
19. Tidak diperkenankan mengambil / mencuri alat-alat ataupun barang yang ada di perusahaan.
Contoh : buku, kunci, kertas, tinta dll untuk kepentingan pribadi (terbukti mengambil dipecat dengan tidak hormat dan diserahkan ke pihak yang berwajib)
20. Tidak diperkenankan menelpon ataupun menerima panggilan telp melalui HP dalam jam kerja (keadaan darurat hubungi telp kantor).
21. Tidak boleh merokok di lingkungan kerja apalagi saat bekerja.
22. Tidak mengkonsumsi minuman keras, narkoba (jika terbukti dipecat dengan tidak hormat).
23. Tidak boleh terlibat dalam tindak kejahatan atau kriminal dan juga organisasi terlarang yang tidak diperkenankan pemerintah (jika terbukti dipecat dengan tidak hormat).
24. CV. Media Printika tidak memperkenankan Suami-istri bekerja dalam satu bagian dalam perusahaan (berlaku setelah peraturan & tata tertib ini ditanda tangani).
25. Apabila karyawan/i ingin mengundurkan diri dari perusahaan harus mengajukan permohonan pengunduran diri minimal 1 bulan sebelumnya ke pihak manajemen secara tertulis.
26. Karyawan/I borongan diharapkan menggunakan waktu kerja seefisien mungkin guna mendapatkan hasil yang maksimal dan tidak terpaku pada jam kerja serta mematuhi apa yang menjadi kehendak perusahaan

27. Karyawan/I CV. Media Printika harus bersedia belajar dan berusaha untuk meningkatkan¹²⁰ hasil kerja.
28. Seluruh karyawan/I diharapkan mematuhi semua peraturan dan tata tertib CV. Media Printika. Apabila ada karyawan/I tidak mematuhi maka akan dikenakan sanksi berupa teguran I, II, III (lisan) pelanggaran ringan & SP I, II, III dan otomatis keluar dengan tidak hormat (pelanggaran berat).
29. Saya telah memahami dan mengerti tentang peraturan dan tata tertib CV. Media Printika tersebut diatas, dan saya menyetujui peraturan tersebut diatas dan bersedia menjalani kontrak kerja sebagai **karyawan harian** selama 1 tahun kedepan dan akan di berikan penilaian untuk memperbaharui kontrak berikutnya atau pengangkatan menjadi **karyawan tetap**
30. Untuk keseriusan saya bekerja di CV. Media Printika maka saya memberikan Ijazah terahir sebagai jaminan di CV. Media Printika. Dan ijazah ini bisa diambil kembali setelah saya menyelesaikan masa kontrak dan atau saya telah di nyatakan diangkat sebagai karyawan tetap.

Yogyakarta, 20
Yang menyatakan

Direktur CV. Media Printika

()

(Indra Gunawan)

Penilaian Karyawan
CV. MEDIA PRINTIKA TAHUN 2014
Bulan : September 2014

Spv : Didit Setiawan

Bagian : Mesin Cetak

No	Nama	Jabatan	Kemampuan Menyelesaikan Job Desember	Kedisiplinan	Semangat Belajar/Maju	Potensi Masa Depan	Loyalitas	Total
1	Arja Chandra Suciawan	Umum						
2	Armand Suryadi	Gudang						
3	Dwi Prayogo	Op. msn oliver 72						
4	Eka Rahmat Santoso	Op. msn potong 1 sisi						
5	Eko Prasetyo	Op. msn GTO						
6	Haryadi	Op. msn oliver 94						
7	Heriwan	Op. msn GTO						
8	Ismadi	Op. msn potong 1 sisi						
9	Nasyudin	Op. msn oliver 72						
10	Obet Pantoro	Op. msn oliver 72						
11	Pitono	Op. msn roland						
12	Rudiyanto	Op. msn oliver 72						
13	Sanudin Eko	Op. msn roland						
14	Sarno	Op. msn oliver 94						
15	Sigit Santoso	Op. msn roland						
16	Singgih Prasetyo	Op. msn oliver 94						
17	Sumiyanto	Op. msn oliver 94						
18	Supardi	Mounting						
19	Tri Naryawan	Op. msn GTO						
20	Untung Budiarto	Op. msn GTO						
21	Yulianto	Op. msn roland						

Catatan :

- A : Baik (nilai 3)
- A- : Hampir Baik (nilai 2,6-2,9)
- B+ : Lebih dari Biasa (nilai 2,1-2,5)
- B : Biasa (nilai 2)
- B- : Hampir Biasa (1,6-1,9)
- C+ : Lebih dari Buruk
- C : Buruk

Penilaian ini dibuat berdasarkan pengamatan hasil kerja staf bersangkutan pada posisi jabatan pada tahun 2014. Poin "Kemampuan menyelesaikan Job Des" mengacu pada kinerja bulanan, sementara poin "Kedisiplinan" mengacu pada pengamatan kedisiplinan harian dari staf yang bersangkutan.

Yogyakarta, September 2014

Yang Mengetahui,

Yang Membuat,

Indra Gunawan
Direktur

Didit Setiawan
Manajer Operasional