



# **PENERAPAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN**

**(Studi Kasus pada Hotel Veni Vidi Vici Surabaya)**

## **SKRIPSI**

Sebagai Salah Satu Prasyarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :

**IRENE PRAHARESTI ERIYANI**

**0822007**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA**

**SURABAYA**

**2012**



# **PENERAPAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN**

**(Studi Kasus pada Hotel Veni Vidi Vici Surabaya)**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**IRENE PRAHARESTI ERIYANI**

**0822007**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA**

**SURABAYA**

**2012**

## **LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

: Irene Praharesti Eriyani

: 0822007

: Ekonomi

: Akuntansi

: Manfaat Penerapan Audit Sumber Daya Manusia dalam

Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus

pada Hotel Veni Vidi Vici Surabaya)

Pembimbing,

Tanggal, 20 September 2012

to remove this mark, please register this software.

## **LEMBAR PENGESAHAN**

s oleh Irene Praharesti Eriyani dengan NPM 0822007

tanggal 24 September 2012 dan dinyatakan LULUS oleh:

**Ketua Tim Penguji**



**(Dra. M. Yovita R. Pandin, M.M.)**

to remove this mark, please register this software.

# **LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**ENERAPAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
INGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN**

**Studi Kasus pada Hotel Veni Vidi Vici Surabaya)**

**Telah diuji dan dipertahankan dihadapan**

**Tim penguji skripsi**

**ultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika**

**Jurusan Akuntansi**

**Pada Hari Senin Tanggal, 24 September 2012**

**Disusun oleh :**

, to remove this mark, please register this software.

## **T PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

n di bawah ini :

: Irene Praharesti Eriyani

: 0822007

: Akuntansi

: Ekonomi

: Surabaya, 03 April 1990

: Platuk No. 74

:

**Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja**

**Kasus Pada Hotel Veni Vidi Vici Surabaya)**

an sesungguhnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-  
h sendiri bukan plagiat dan atau karya orang lain.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas rahmat dan karunia-Nya telah membimbing, menyertai serta memberikan kekuatan selama proses pembuatan skripsi ini sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul: **“Penerapan Audit Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Veni Vidi Vici Surabaya)”**. Skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E) program Strata satu (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari banyak kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Ec. Soedjono Rono, M.M. selaku dosen pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
2. Ibu Dra. Maria Widyastuti, M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika.
3. Ibu Dra. Jeanne A. Wawolangi, Msi., Ak. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Darma Cendika dan selaku anggota penguji yang banyak membantu memberikan masukan di dalam perbaikan skripsi saya.



4. Bapak Adrianus dan Bapak Margo selaku tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika.
5. Ibu Dra. M. Yovita R. Pandin, M.M. selaku ketua tim penguji yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap skripsi saya.
6. Seluruh dosen dan para staff Universitas Katolik Darma Cendika yang telah banyak membantu, memberikan dukungan dan ilmu yang berharga selama di bangku pendidikan.
7. Manajemen Hotel Veni Vidi Vici terimakasih telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Hotel Veni Vidi Vici Surabaya.
8. Orang tua yang menjadi sumber kekuatan bagi penulis khususnya Mama tercinta yang telah memberikan perhatian, semangat, kasih sayang, pengorbanan dan mengupayakan yang terbaik sampai saat ini dan tidak akan pernah tergantikan oleh apapun. Terimakasih telah menjadi panutan yang memberikan inspirasi dan pengalaman hidup yang berharga dan tidak akan pernah terlupakan sepanjang perjalanan kehidupan ini.
9. Fransiskus Adi Irawan, terimakasih atas support, perhatian dan waktu yang telah diberikan serta bersedia menerima curahan keluh kesah selama proses pembuatan skripsi dari awal sampai akhir.
10. Teman-teman Universitas Katolik Darma Cendika, terimakasih atas kebersamaan yang telah berjalan selama 4 tahun dibangku perkuliahan, semoga perjuangan dan kebersamaan dengan teman-teman menjadi kenangan sampai tua nanti.



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Akhir kata, penulis meminta maaf jika ada kesalahan dan kekurangan dalam skripsi ini, karena keterbatasan penulis sebagai manusia. Dengan adanya skripsi ini, penulis berharap skripsi yang sudah ada ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya dan bagi yang akan melakukan penelitian serupa, kiranya penelitian ini dapat berguna untuk menambah ide berpikir serta berguna bagi dunia pendidikan dan semakin disempurnakan melalui penelitian-penelitian yang selanjutnya.

Surabaya, September 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>          | <b>i</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>              | <b>ii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>            | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>           | <b>iv</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>                | <b>v</b>   |
| <b>ABSTRAK .....</b>                 | <b>vi</b>  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>       | <b>1</b>   |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....     | 1          |
| 1.2 Rumusan Masalah .....            | 4          |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....          | 4          |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....         | 5          |
| 1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....   | 7          |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b> | <b>8</b>   |
| 2.1 Landasan Teori .....             | 8          |
| 2.1.1 Auditing .....                 | 8          |
| 2.1.1.1 Pengertian Auditing .....    | 8          |





|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.1.2 Jenis-Jenis Audit .....                                             | 8  |
| 2.1.2 Audit Manajemen .....                                                 | 9  |
| 2.1.2.1 Pengertian Audit Manajemen .....                                    | 9  |
| 2.1.2.2 Tujuan Audit Manajemen .....                                        | 10 |
| 2.1.2.3 Prinsip-Prinsip Audit Manajemen .....                               | 11 |
| 2.1.2.4 Tahap-Tahap Audit .....                                             | 12 |
| 2.1.2.5 Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia<br>.....            | 13 |
| 2.1.3 Audit Sumber Daya Manusia .....                                       | 14 |
| 2.1.3.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia .....                          | 14 |
| 2.1.3.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia .....                              | 15 |
| 2.1.3.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia .....                             | 16 |
| 2.1.3.4 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia .....                       | 20 |
| 2.1.3.5 Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Sebagai<br>Sasaran Audit ..... | 23 |
| 2.1.4 Efektivitas .....                                                     | 24 |
| 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu .....                                        | 25 |
| 2.2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian .....                              | 26 |
| 2.2.2 Jurnal Penelitian .....                                               | 27 |



|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| 2.3 Rerangka Pemikiran .....                        | 30        |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>          | <b>31</b> |
| 3.1 Obyek Penelitian atau Gambaran .....            | 31        |
| 3.2 Pendekatan Penelitian dan Sumber Data .....     | 31        |
| 3.2.1 Pendekatan Penelitian .....                   | 31        |
| 3.2.2 Sumber Data .....                             | 32        |
| 3.3 Teknik Pengambilan Sampel (Informan) .....      | 32        |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data .....                   | 33        |
| 3.4.1 Jenis Data .....                              | 33        |
| 3.4.2 Pengumpulan Data .....                        | 33        |
| 3.5 Satuan Kajian .....                             | 34        |
| 3.6 Teknis Analisis Data .....                      | 36        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>                | <b>38</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....            | 38        |
| 4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan .....     | 38        |
| 4.1.2 Visi dan Misi .....                           | 42        |
| 4.1.3 Struktur Organisasi dan Job Description ..... | 42        |
| 4.2 Deskripsi Hasil Penelitian .....                | 45        |



|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.1 Perencanaan .....                         | 45        |
| 4.2.2 Pelaksanaan Audit .....                   | 47        |
| 4.2.2.1 Perolehan SDM .....                     | 47        |
| 4.2.2.2 Pengelolaan SDM .....                   | 49        |
| 4.2.2.3 Pengurangan SDM .....                   | 52        |
| 4.3 Analisis dan Pembahasan .....               | 53        |
| 4.3.1 Analisis Audit Sumber Daya Manusia .....  | 53        |
| 4.3.1.1 Perencanaan SDM .....                   | 53        |
| 4.3.1.2 Pengelolaan SDM .....                   | 56        |
| 4.3.1.3 Pengurangan SDM .....                   | 58        |
| 4.3.2 Analisis Efektivitas Kerja Karyawan ..... | 60        |
| 4.3.2.1 Prestasi Kerja .....                    | 60        |
| 4.3.2.2 Kepuasan Kerja .....                    | 61        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>         | <b>62</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....                            | 62        |
| 5.2 Saran .....                                 | 64        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                           |           |
| <b>LAMPIRAN</b>                                 |           |

## DAFTAR TABEL

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 2.1 Tipe Audit, Pelaksana, Tujuan, dan Penerima Laporrannya ..... | 10 |
| Tabel 2.2 Pengelompokan Ruang Lingkup Audit SDM .....                   | 22 |
| Tabel 4.1 Audit Checklist Perolehan SDM .....                           | 47 |
| Tabel 4.2 Audit Checklist Pengelolaan SDM .....                         | 49 |
| Tabel 4.3 Audit Checklist Pengurangan SDM .....                         | 52 |



## DAFTAR GAMBAR

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....                               | 30 |
| Gambar 4.1 Logo Hotel Veni Vidi Vici .....                         | 40 |
| Gambar 4.2 Peta Letak Hotel Veni Vidi Vici Surabaya .....          | 41 |
| Gambar 4.3 Struktur Organisasi Hotel Veni Vidi Vici Surabaya ..... | 43 |





## ABSTRACT

By:

Irene Praharesti Eriyani

Human resource audit is a systematic examination and assessment, objective and documented on the organizational functions that are affected by human resource (HR) management with the aim of ensuring the fulfillment of the principle of appropriateness, effectiveness, efficiency and human resources to support the achievement of functional goals and objectives of the organization as a whole better for the medium term, and the long-term goal of this study was to determine how the application of HR audit in improving employee effectiveness in Surabaya Hotel Veni Vidi Vici.

HR Audit carried out to achieve the goals of the organization as a whole through the evaluation of human resource activities used within an organization. Audit also provide feedback on the human resources function to the operations manager and human resources specialists. HR Audit results can be a valuable input for reference in making decisions or taking on HR policies so that human resource management can be more in line with long-term organizational planning.

From these results it can be concluded that the human resource is the most critical element in an organization and is crucial in achieving corporate goals. One way to have a useful human resource in a company is the presence of a way to develop the performance of its employees effectively, but in practice there are still processes that are not running optimally, it is because the planning is not yet implemented a consistent with the procedures, although the function of HR Audit has been fulfilled.

Keywords: acquisition of HR, HR management, HR reduction, employee effectiveness



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

## ABSTRAK

Oleh:  
Irene Praharesti Eriyani

Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian yang sistematis, obyektif dan didokumentasikan pada fungsi organisasi yang terpengaruh oleh sumber daya manusia (SDM) manajemen dengan tujuan untuk memastikan pemenuhan prinsip kesesuaian, efektivitas, efisiensi, dan sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan fungsional dan tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka menengah, dan tujuan jangka panjang dari penelitian ini adalah untuk menentukan bagaimana penerapan audit SDM dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di Hotel Veni Vidi Vici Surabaya.

Audit SDM dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan melalui evaluasi aktivitas sumber daya manusia yang digunakan di dalam sebuah organisasi. Audit juga memberikan umpan balik mengenai fungsi sumber daya manusia kepada manajer operasi dan spesialis sumber daya manusia. Hasil audit SDM dapat menjadi masukan berharga untuk referensi dalam membuat keputusan atau mengambil kebijakan tentang SDM sehingga pengelolaan SDM dapat lebih sesuai dengan perencanaan organisasi jangka panjang.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa SDM merupakan unsur yang paling penting dalam suatu organisasi dan sangat menentukan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Salah satu cara untuk memiliki sumber daya manusia yang bermanfaat di dalam suatu perusahaan adalah dengan adanya suatu cara dalam mengembangkan kinerja para karyawan secara efektif, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat proses-proses yang belum berjalan secara optimal, hal tersebut dikarenakan dalam suatu perencanaan belum dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan prosedur, walaupun fungsi dari Audit SDM sudah terpenuhi.

Kata kunci: perolehan SDM, pengelolaan SDM, pengurangan SDM, efektivitas kerja karyawan



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting dalam suatu organisasi, termasuk organisasi bisnis dan sangat menentukan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Salah satu cara untuk memiliki sumber daya manusia yang bermanfaat di dalam suatu perusahaan adalah dengan adanya suatu cara dalam mengembangkan kinerja para karyawan secara efektif, efisien, dan produktif yang meliputi usaha-usaha optimal dari perusahaan untuk dapat menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan, sehingga perusahaan tersebut dapat mencapai target yang telah direncanakan. Pengelolaan sumber daya manusia diselenggarakan oleh suatu bagian tersendiri dalam organisasi yang merupakan tanggung jawab dari departemen HRD (Human Resources and Development) atau SDM (Sumber Daya Manusia) biasa disebut fungsi Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan berdasarkan kebijakan perusahaan mengenai bidang sumber daya manusia yang telah ditetapkan. Fungsi ini bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Masalah yang dihadapi fungsi tersebut tidak hanya terbatas pada kegiatan departemen atau bagian SDM saja. Masalah tersebut merupakan tanggung jawab seluruh bagian dari organisasi. Ketidakpuasan pribadi belum tentu disebabkan oleh lemahnya tata kerja bagian SDM saja, akan tetapi besar kemungkinan ditentukan oleh situasi





kerja, sikap pimpinan ataupun tekanan-tekanan lainnya. Dalam mencari cara untuk mengantisipasi risiko yang semakin meningkat serta sumber daya yang semakin pelik, perusahaan memerlukan suatu alat bantu untuk mengidentifikasi adanya faktor-faktor yang bersifat mendukung maupun menghambat dalam penyelenggaraan fungsi tersebut. Alat bantu yang dimaksud adalah audit sumber daya manusia.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi keseluruhan fungsi SDM dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan dan juga karena luasnya tanggung jawab fungsi ini yang meliputi seluruh perusahaan. Fungsi SDM dapat ditingkatkan jika ditunjang oleh suatu pengendalian intern yang baik untuk menekan kemungkinan terjadinya kesalahan. Audit sumber daya manusia merupakan penilaian yang sifatnya komprehensif. Audit itu juga didesain untuk menentukan jika dan bagaimana suatu perusahaan memenuhi tanggung jawabnya yang berhubungan dengan aturan-aturan sumber daya manusia.

Manfaat utama dalam audit SDM diantaranya bisa mengetahui proses mana yang belum memenuhi persyaratan hukum berlaku sehingga meminimalisir proses internal organisasi yang berpotensi melanggar hukum, dan yang terpenting adalah membantu organisasi secara sistematis untuk mengidentifikasi kondisi saat ini serta langkah tepat apa yang perlu dijalankan untuk meningkatkan efektivitas fungsi kerja karyawan.



Di dalam penulisan skripsi ini, audit sumber daya manusia difokuskan pada upaya menilai efektivitas kerja karyawan saja. Karena bagi setiap perusahaan, karyawan merupakan salah satu aset utama perusahaan. Peranan penilaian karyawan akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Permasalahan yang kemudian timbul adalah bagaimana cara mengetahui perusahaan tersebut telah melaksanakan aktivitas kerja karyawan secara efektif. Persoalan ini dapat dijawab apabila perusahaan tersebut melakukan audit sumber daya manusia. Hal yang paling penting dalam pelaksanaan audit ini adalah berusaha menemukan masalah dan meyakinkan ketaatan terhadap peraturan atau standar yang berlaku dalam perusahaan.

Hotel V3 atau Veni Vidi Vici Hotel adalah salah satu hotel di Surabaya. Berjalan seiring dengan perkembangan jaman, bisnis perhotelan di Indonesia juga maju pesat. Jejaring perhotelan dunia banyak mempercayakan Indonesia sebagai lokasi pengembangan bisnis mereka. Di seluruh penjuru Indonesia khususnya di kota-kota besar tidak lagi sulit mencari pilihan hotel berbintang. Fasilitas hotel-hotel berbintang Indonesia juga semakin ketat berkompetisi dalam mengakomodasi tiap kebutuhan dan keinginan customer. Dari fasilitas MICE (Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition), akses wi-fi, ballroom. Juga mengunggulkan keunikan dan pesona tersendiri tanpa meninggalkan kecanggihan serta profesionalitas pelayanan yang berbungkus senyuman ramah. Lokasi yang biasanya terletak di area strategis, hingga mempermudah menjangkau pusat perkantoran, area komersil, niaga serta hiburan.



Pada situasi global saat ini, masih terdapat banyak pegawai yang mengundurkan diri dengan mengatas namakan pensiun dini. Hal ini akan menyebabkan ketidaknyamanan pegawai yang tersisa serta dapat mengganggu jalannya aktivitas perusahaan. Oleh karenanya, Hotel V3 saat ini dituntut untuk dapat meningkatkan efektivitas fungsi kerja karyawannya agar mampu menjalankan perusahaan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan hal tersebut di atas dan mengingat pentingnya audit sumber daya manusia dalam upaya peningkatan efektivitas kerja karyawan, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“PENERAPAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah manfaat penerapan audit sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh Hotel V3?
2. Bagaimana efektivitas kerja karyawan yang terdapat di Hotel V3?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah penerapan audit sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan.



2. Untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas kerja karyawan melalui penerapan Audit Sumber Daya Manusia.
3. Untuk menemukan kendala dan masalah yang dapat menghambat penerapan Audit Sumber Daya Manusia, kemudian memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas kerja.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Bagi Pengembangan Ilmu Akuntansi

Diharapkan dapat memberikan informasi serta dapat dijadikan referensi untuk mata kuliah audit manajemen, mengenai manfaat penerapan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan serta sebagai penambah wawasan atau pengetahuan tentang manfaat audit sumber daya manusia dan kaitannya terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan serta hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu referensi dalam melakukan penelitian lebih lanjut dibidang audit.

2. Bagi Penulis

Penelitian yang di lakukan oleh penulis untuk membandingkan keterkaitan dengan mata kuliah yang ada pada jurusan akuntansi yaitu

Pemeriksaan Akuntansi, dimana mata kuliah Pemeriksaan Akuntansi (Audit) membahas mengenai pelaksanaan proses audit, dengan praktek langsung dilapangan serta menambah wawasan mengenai Manfaat Penerapan Audit Sumber Daya manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan.

### 3. Bagi Peneliti atau Pihak Lain

Dengan adanya laporan ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak lain yang membutuhkan informasi mengenai Manfaat Penerapan Audit Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan dan dapat dijadikan tambahan bagi peneliti yang melakukan penelitian yang sama.

## 1.4.2 Manfaat Praktis

### 1. Bagi Hotel V3

Diharapkan dapat menjadi masukan dan informasi yang bermanfaat dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan melalui manfaat penerapan audit SDM sehingga dapat memberikan keputusan yang tepat bagi pihak manajemen perusahaan.

### 2. Bagi Staf dan Karyawan Hotel V3

Diharapkan dapat memberikan informasi tentang proses pelaksanaan audit SDM yang baik dan tepat serta sesuai dengan peraturan yang ada, sehingga dapat dijadikan acuan untuk menjadi karyawan yang baik pula sesuai dengan peraturan dan ketentuan perusahaan.



## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1. Perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah salah satu hotel berbintang yang terletak di Surabaya, yakni Hotel V3 (Veni Vidi Vici).
2. Data yang diambil untuk mendukung penelitian ini adalah data pada tahun 2011.
3. Penelitian yang akan dilakukan dikhususkan pada penelitian atas penerapan audit sumber daya manusia dalam mengukur tingkat efektivitas kerja karyawan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Auditing

###### 2.1.1.1 Pengertian Auditing

Mulyadi, dkk (2008: 9) menyatakan bahwa: “Auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.”

Sukrisno Agoes (2008: 3) menyatakan bahwa: “Auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.”

Dari pengertian Auditing tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pemeriksaan (auditing) dilakukan oleh pihak yang independen, berpengalaman dan memiliki kecakapan serta pemahaman yang cukup mendalam mengenai pemeriksaan akuntansi dan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku.

###### 2.1.1.2 Jenis-jenis Audit

Sukrisno Agoes (2008: 9) menyatakan, ditinjau dari luasnya pemeriksaan, audit bisa dibedakan atas:

1. General Audit (Pemeriksaan Umum)





Suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh KAP independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pemeriksaan tersebut harus dilakukan sesuai dengan Standar Profesional/Akuntan Publik dan memperhatikan Kode Etik Akuntan Indonesia, Aturan Etika KAP yang telah disahkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia serta Standar Pengendalian Mutu.

## 2. Special Audit (Pemeriksaan Khusus)

Suatu pemeriksaan terbatas (sesuai dengan permintaan auditee) yang dilakukan oleh KAP yang independen, dan pada akhir pemeriksaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pendapat yang diberikan terbatas pada pos atau masalah tertentu yang diperiksa, karena prosedur audit yang dilakukan juga terbatas.

### 2.1.2 Audit Manajemen

#### 2.1.2.1 Pengertian Audit Manajemen

Dalam kaitannya dengan Audit intern, Audit manajemen merupakan bagian atau perluasan dari Audit Intern itu sendiri, sebagaimana disebutkan oleh IBK. Bayangkara (2008: 3) bahwa: “Audit manajemen merupakan perluasan dari audit internal, sehingga dalam audit ini penilaian terhadap pencapaian tujuan audit menjadi sangat penting.” Hal ini menunjukkan bahwa audit manajemen juga wajib dilaksanakan oleh karyawan dalam kaitannya dengan peningkatan efektivitas kerja.

IBK. Bayangkara (2008: 2) menyatakan bahwa: “Audit manajemen (management audit) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.”

Sondang P. Siagian (2004: 13) menekankan bahwa audit manajemen pada hakikatnya merupakan suatu instrumen ilmiah yang diperuntukkan bagi



manajemen puncak. Dikatakan demikian karena manajemen puncak yang menarik manfaat paling besar dari hasil kegiatan itu.

Dari pengertian diatas audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana 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.

#### 2.1.2.2 Tujuan Audit Manajemen

Dalam IBK. Bayangkara (2008: 3) menyebutkan bahwa: “Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.” Klasifikasi antara tipe audit, pelaksana, tujuan, dan penerima laporan dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1

Tipe Audit, Pelaksana, Tujuan, dan Penerima Laporannya

| Tipe Audit             | Pelaksana Audit   | Tujuan Audit                                                                                                         | Penerima Laporan                     |
|------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Audit Laporan Keuangan | Auditor eksternal | Menentukan apakah laporan keuangan auditee telah disusun sesuai dengan prinsip – prinsip akuntansi yang berlaku umum | Pihak ketiga (investor dan kreditor) |



|                               |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                 |
|-------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Audit Kepatuhan               | Auditor eksternal atau Auditor internal | Menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana, dan prosedur                                                                                                                                                                                                                                                | Manajemen entitas yang bersangkutan, pemerintah |
| Audit Internal                | Auditor Internal                        | <p>Menilai keandalan laporan keuangan</p> <p>Menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana, dan prosedur</p> <p>Menilai pengendalian internal organisasi</p> <p>Menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya</p> <p>Program peninjauan terhadap konsistensi hasil dengan tujuan organisasi</p> | Manajemen dari entitas yang bersangkutan        |
| Audit Operasional (Manajemen) | Auditor eksternal atau Auditor internal | Menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Manajemen dari entitas yang bersangkutan        |

Sumber: Audit Manajemen (IBK. Bayangkara, 2008: 4)

### 2.1.2.3 Prinsip-Prinsip Audit Manajemen

Menurut IBK. Bayangkara (2008: 5) ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik, yang meliputi:

- Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.
- Prasyarat penilaian terhadap objek audit.
- Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.
- Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan yang terjadi.
- Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab.

- f. Pelanggaran hukum
- g. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan

#### 2.1.2.4 Tahap-Tahap Audit

Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen.

Menurut IBK. Bayangkara (2008: 9) dapat dikelompokkan menjadi lima tahapan sebagai berikut:

##### 1. Audit Pendahuluan

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

##### 2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

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

##### 3. Audit Terinci

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





yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

#### 4. Pelaporan

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

#### 5. Tindak Lanjut

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

### 2.1.2.5 Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut IBK. Bayangkara (2008: 16) audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan SDM suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang hemat, efisien, dan efektif. Ruang lingkup pada audit ini mencakup keseluruhan dari proses SDM yang meliputi:

1. Perencanaan tenaga kerja
2. Penerimaan (rekrutmen) karyawan
3. Seleksi
4. Orientasi dan penempatan
5. Pelatihan dan pengembangan



6. Penilaian kinerja
7. Pengembangan karir
8. Sistem imbalan dan kompensasi
9. Perlindungan karyawan
10. Hubungan karyawan
11. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

### **2.1.3 Audit Sumber Daya Manusia**

#### **2.1.3.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia**

IBK. Bayangkara (2008: 60) menyatakan bahwa: “Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit termasuk studi terhadap fungsi manajemen SDM pada organisasi secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh manajer dan para supervisor.

Malayu S. P. Hasibuan (2003: 259) menyatakan bahwa: “Audit sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan- perencanaan yang telah dilakukan dimana audit sumber daya manusia penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan sudah bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai rencana. Pelaksanaan audit SDM ini sangat penting bagi perusahaan maupun bagi karyawan yang bersangkutan.”

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia merupakan suatu metode yang dipergunakan untuk mendukung tercapainya sasaran fungsional maupun tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan sehingga memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan program/aktivitas tersebut.



### 2.1.3.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, IBK. Bayangkara (2008: 61) menyebutkannya sebagai berikut:

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

Tujuan audit SDM menurut Malayu S. P. Hasibuan (2003: 260) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job description-nya dengan baik dan tepat waktu.
3. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
6. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan disiplin karyawan.
7. Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikannya dapat dilakukan secepatnya.



8. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan (pelatihan pendidikan).
9. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka.
10. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa datang.
11. Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan kembali.

#### 2.1.3.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Banyak manfaat yang dapat diambil dari audit sumber daya manusia.

Manfaat-manfaat tersebut diungkapkan oleh para ahli seperti di bawah ini:

William B. Werthter, Jr. dan Keith Davis dalam IBK. Bayangkara (2008:

61) menyebutkan beberapa manfaat dari audit SDM antara lain:

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

Sondang P. Siagian (2004: 63) mengungkapkan manfaat dari pelaksanaan audit sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kontribusi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia kepada organisasi. Manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusinya kepada organisasi melalui penyelenggaraan seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:
  - a. Penciptaan sistem informasi sumber daya manusia yang handal, yang terkumpul melalui kegiatan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan penentuan mutu standar hasil pekerjaan.
  - b. Perencanaan tenaga kerja dengan pendekatan analisis penawaran dan permintaan ketenagakerjaan, baik secara eksternal maupun internal.
  - c. Rekrutmen tenaga kerja baru dengan menggarap berbagai sumber apabila sumber internal – misalnya melalui promosi, alih tugas dan alih wilayah – sudah sepenuhnya dimanfaatkan.
  - d. Penyelenggaraan seleksi dengan berbagai instrumennya – seperti penelitian surat-surat lamaran, wawancara oleh tenaga spesialis dari satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dan calon atasan langsung, pelaksanaan berbagai jenis test seperti test psikologi, tes kepemimpinan dan test keterampilan, penelitian ulang kesehatan calon pegawai dan referensi – yang semuanya dimaksudkan untuk menjamin bahwa para pelamar memenuhi berbagai persyaratan kualitatif di samping sebagai alat memperkirakan sampai sejauh mana calon yang bersangkutan mampu melakukan penyesuaian agar perilakunya sesuai dengan tuntutan kultur organisasi dan perolehan gambaran tentang ketangguhan calon menghadapi stres dalam pekerjaannya kelak.
  - e. Penyelenggaraan kegiatan orientasi bagi para karyawan baru yang dimaksudkan untuk menjadikan mereka sebagai karyawan yang segera siap memberikan hasil karya yang maksimal kepada perusahaan berkat hilangnya perasaan ragu-ragu, pengenalan organisasi secara tuntas, pemahaman yang tepat tentang berbagai hak dan kewajibannya serta meredam keinginan pindah ke organisasi lain.
  - f. Penempatan, yang bagi karyawan baru berarti perubahan status dari calon pegawai menjadi pegawai tetap dengan jabatan yang pasti, fungsi dan tanggung jawab yang jelas serta tempatnya dalam hierarki perusahaan, sedangkan bagi karyawan lama dapat berarti promosi, alih tugas, alih wilayah atau demosi.





- g. Penyelenggaraan berbagai kegiatan pelatihan, terutama yang bersifat pengembangan.
  - h. Penilaian kinerja karyawan, baik dilihat dari kemampuan melaksanakan tugas di masa lalu, maupun dilihat dari potensi yang dapat berkembang di masa depan.
  - i. Membantu para karyawan menyusun rencana karier masing-masing dan mengambil langkah-langkah pengembangan yang diperlukan.
  - j. Menetapkan kebijaksanaan dan menerapkan sistem imbalan yang efektif.
  - k. Menjamin bahwa para karyawan terlindungi secara baik dalam arti kesehatan dan keselamatan kerjanya.
  - l. Pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan karyawan tertentu.
  - m. Memelihara hubungan yang serasi dengan para karyawan, termasuk pemeliharaan hubungan industrial dengan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan.
2. Memperbaiki citra satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia. Tidak sedikit kalangan manajemen, termasuk manajemen puncak, terutama para manajer fungsional yang menyelenggarakan tugas pokok organisasi, yang menganut pandangan – yang sebenarnya tidak tepat – yang mengatakan bahwa berbagai satuan kerja dalam perusahaan yang menyelenggarakan tugas penunjang kurang pentingnya dibandingkan dengan pelaksana tugas pokok. Karena pandangan seperti itulah ditekankan bahwa melalui audit, citra yang tidak tepat demikian dapat diperbaiki dan bahkan diubah sama sekali menjadi pandangan bahwa peranan para pelaksana tugas penunjang sama strategisnya dengan peranan para pelaksana tugas pokok.
  3. Mungkin dapat dikatakan bahwa timbulnya citra negatif – atau paling sedikit tidak benar – merupakan akibat ketidakmampuan manajemen sumber daya dalam satu organisasi dan tidak sepenuhnya disebabkan oleh persepsi para pelaksana tugas pokok. Dengan perkataan lain, tidak mustahil bahwa persepsi demikian timbul karena dua faktor penyebab utama yang lain, yaitu: (a) Kurangnya rasa tanggung jawab yang ditampilkan oleh para karyawan yang ditugaskan pada satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam arti bahwa mereka bersikap self-serving atau self-perpetuating, yang wujudnya dapat berupa pengalihan perhatian, tenaga, kemampuan, dan waktu mereka ditujukan kepada kepentingan mereka sendiri dan bukan untuk kepentingan organisasi sebagai keseluruhan. (b) Tingkat profesionalisme yang mereka tampilkan dalam pemberian dukungan kepada satuan-satuan kerja lain dalam perusahaan tidak setinggi harapan dan tuntutan organisasi yang bisa tercermin dalam mutu



pelayanan yang rendah dalam penyediaan dan pemeliharaan tenaga kerja dalam perusahaan yang bersangkutan.

4. Kejelasan tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia. Sesungguhnya tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia berkisar pada: (a) Pemenuhan kebutuhan para manajer operasional di bidang ketenagakerjaan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. (b) Memproses permintaan para manajer bidang-bidang fungsional yang lain. (c) Merumuskan kebijaksanaan di bidang sumber daya manusia untuk diterapkan secara seragam dalam seluruh organisasi (d) Memberikan bantuan berupa nasihat kepada semua pihak lain dalam perusahaan, terutama dalam menghadapi masalah di bidang sumber daya manusia. Audit diharapkan mampu menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi, kekaburan dalam hal ini.
5. Mendorong penerapan kebijaksanaan yang seragam dalam praktek-praktek mengurus sumber daya manusia. Dalam suatu organisasi dapat timbul situasi bahwa bidang fungsional atau satuan kerja dimana seseorang ditempatkan, dipandang sebagai satuan kerja yang memainkan peranan yang paling strategik. Karena pandangan demikian, tidak mustahil timbul tuntutan agar bidang fungsional atau satuan kerja yang bersangkutan memperoleh tenaga kerja yang paling kapabel dan perlakuan yang istimewa lain dari tenaga kerja yang menangani bidang fungsional dan satuan kerja lainnya. Situasi demikian tidak boleh terjadi. Dengan perkataan lain, manajemen sumber daya manusia harus mampu merumuskan kebijaksanaan dalam berbagai aspek sumber daya manusia dan menerapkannya secara seragam dalam lingkungan perusahaan.
6. Karena audit merupakan suatu bentuk penelitian, informasi yang terungkap harus dapat memberi indikasi apakah dalam perusahaan terdapat masalah-masalah sumber daya manusia yang serius dan harus segera ditangani atau tidak. Berbagai contoh permasalahan serius yang dimaksud antara lain adalah tingginya tingkat perpindahan pegawai, seringnya kecelakaan terjadi di tempat tugas, banyaknya kesalahan yang diperbuat karyawan, dan intensifnya keluhan yang disampaikan, apalagi kalau berakhir pada pemogokan.
7. Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan melalui berbagai kebijaksanaan dan praktek-praktek penanganan sumber daya manusia ialah ketaatan kepada peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah di bidang ketenagakerjaan. Objek yang diatur pun beraneka ragam seperti larangan mempekerjakan anak-anak, keharusan membayar upah minimum, pemenuhan berbagai hak karyawan seperti hak cuti, upah lembur, dan hak berserikat. Informasi yang diperoleh dari audit sangat bermanfaat untuk melihat apakah berbagai ketentuan normative itu ditaati atau tidak.



8. Jika salah satu kontribusi yang dapat dan harus diberikan oleh manajemen sumber daya manusia kepada perusahaan adalah meningkatnya efisiensi kerja, berarti satuan kerja yang menangani sumber daya manusia harus mampu pula untuk menyelenggarakan berbagai fungsi dan kegiatan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi. Dengan perkataan lain, idealnya ialah agar satuan kerja yang mengurus sumber daya manusia menjadi role model bagi satuan- satuan kerja lain. Manajemen sumber daya manusia perlu menyadari benar bahwa terdapat fungsi-fungsi tertentu dalam mengurus sumber daya manusia yang memakan biaya yang tidak kecil seperti fungsi rekrutmen, seleksi, dan pelatihan. Peningkatan kemampuan menekan biaya dalam penyelenggaraan berbagai fungsi atau kegiatan itu dapat merupakan salah satu manfaat yang dapat dipetik dari audit.
9. Perusahaan yang dilayani oleh manajemen sumber daya manusia selalu dihadapkan kepada perubahan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal. Perubahan yang bersifat eksternal dapat berbentuk perubahan di bidang politik, ekonomi, sosial budaya, dampak teknologi, dan bahkan di bidang ketertiban umum dan keamanan. Perubahan internal dapat berupa strategi baru, peluncuran produk baru, masuk ke pasar yang selama ini belum disentuh, menekuni bidang bisnis yang baru, dan penggunaan teknologi canggih. Semua itu berarti bahwa seluruh komponen perusahaan harus siap dan melakukan perubahan. Agar satuan kerja yang menangani sumber daya manusia mampu mengikuti irama perubahan organisasional itu, dalam lingkungan satuan kerja harus terdapat kemauan, kesiapan, dan kemampuan untuk berubah.
10. Berbagai karya ilmiah yang membahas manajemen sumber daya manusia selalu menekankan pentingnya penciptaan sistem informasi sumber daya manusia yang handal. Alasan kuat bagi penekanan itu ialah karena seluruh fungsi dan kegiatan manajemen sumber daya manusia hanya dapat terlaksana dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi apabila didasarkan pada informasi itu. Terciptanya sistem informasi yang handal itu merupakan salah satu manfaat yang dapat dipetik dengan pelaksanaan audit dengan baik. Aneka ragam manfaat yang dapat dipetik melalui pelaksanaan audit jelas membenarkan pentingnya audit manajemen sumber daya manusia dilaksanakan.

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

Sebagaimana yang terdapat dalam buku audit manajemen, IBK. Bayangkara (2008: 67) menyatakan ruang lingkup audit SDM dibagi ke dalam tiga kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada



umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan sebagai berikut:

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

Menurut pendapat Malayu S. P. Hasibuan (2003: 261) ruang lingkup audit SDM, cara, sistem, metode penilaian, dan penilai harus diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya mereka mengetahuinya. Ruang lingkup audit SDM yaitu what, why, where, when, who, and how disingkat 5W + 1H:

1. What (apa) yang dinilai, yaitu prestasi kerja, perilaku, kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya.
2. Why (kenapa) dinilai, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kepentingan, pengembangan, dan lain-lain.
3. Where (di mana) dinilai, di dalam atau di luar pekerjaan.
4. When (kapan) dinilai, yaitu secara periodik (formal) dan secara terus-menerus (informal).
5. Who (siapa) yang menilai, yaitu atasan langsung, atasan dari atasan langsungnya, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan.
6. How (bagaimana) penilaiannya, yaitu dengan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional seperti rating scale, employer comparison, alternative ranking, paired comparison, dan lain-lain.

Tabel 2.2

## Pengelompokan Ruang Lingkup Audit SDM dan Sumber Informasinya

|                        | Ruang Lingkup Audit                 | Sumber Informasi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rekrutmen SDM</b>   |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 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<br>Catatan wawancara karyawan<br>Catatan lamaran yang ditolak<br>Permintaan transfer                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Pengelolaan SDM</b> |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1                      | Pelatihan dan pengembangan karyawan | Data biaya pelatihan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2.                     | Keselamatan dan kesejahteraan kerja | Catatan produksi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3.                     | Kesejahteraan karyawan              | Catatan kecelakaan kerja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4.                     | Hubungan kerja                      | Catatan pengendalian kualitas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5.                     | Penilaian kinerja                   | Catatan produktivitas karyawan<br>Catatan penilaian kinerja<br>Catatan kegagalan produk<br>Catatan kehadiran karyawan<br>Catatan tindakan disiplin terhadap karyawan<br>Data gaji dan tunjangan karyawan<br>Laporan survei penggajian<br>Catatan perputaran karyawan<br>Laporan survei biaya hidup<br>Catatan keluhan karyawan<br>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        | Hak dan kewajiban bagi karyawan yang masuk dalam program pemutusan hubungan kerja |

Sumber: Audit Manajemen (IBK. Bayangkara, 2008: 69)

### 2.1.3.5 Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Sebagai Sasaran Audit

Sondang P. Siagian (2004: 71) menyatakan bahwa: sistem informasi sumber daya manusia diciptakan, dikembangkan, dan dipelihara dengan menggali sumber-sumber tertentu, yaitu:

1. Klasifikasi semua jabatan yang terdapat dalam perusahaan. Semua orang yang bekerja dalam suatu organisasi mempunyai jabatan. Klasifikasi itu sangat penting karena dengan klasifikasi itu terlihat:
  - a) Status seseorang dalam perusahaan,
  - b) Kedudukannya dalam hierarki organisasi,
  - c) Fungsi-fungsi yang menjadi tanggung jawabnya, dan
  - d) Aktivitas yang harus diselenggarakannya.
2. Uraian pekerjaan mengenai rincian yang jelas tentang apa yang sebaiknya dikerjakan oleh setiap perusahaan. Uraian yang rinci itu sangat diperlukan bukan hanya untuk kepentingan kejelasan pekerjaan seseorang, melainkan untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dan duplikasi antara seorang karyawan dengan karyawan yang lain.
3. Spesifikasi pekerjaan yang mengandung persyaratan-persyaratan kualitatif, seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang harus dipenuhi oleh seseorang digabung dengan bakat dan minatnya, agar mampu bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi.



4. Standar hasil pekerjaan adalah serangkaian tolak ukur yang digunakan untuk menilai apakah hasil pekerjaan seseorang memenuhi standar yang telah ditentukan yang biasanya menyangkut mutu, jumlah, dan ketepatan waktu. Hanya saja dalam kaitan ini perlu ditambahkan bahwa dalam suatu organisasi, ada pekerjaan yang hasilnya mudah diukur, ada pekerjaan yang hasilnya sulit diukur dan ada pula pekerjaan yang hasilnya tidak mungkin diukur. Dalam melaksanakan audit kenyataan ini harus dipertimbangkan.

#### 2.1.4 Efektivitas

Efektivitas dipahami sebagai tindakan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, adapun pengertian efektivitas menurut para ahli berikut ini:

Siswanto (2007: 55) menyatakan bahwa: “Efektivitas berarti menjalankan pekerjaan yang benar. Efektivitas berarti kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Manajer yang efektif adalah manajer yang memilih pekerjaan yang benar untuk dijalankan.”

Berdasarkan uraian diatas maka efektivitas adalah kemampuan manajer untuk memilih sasaran yang tepat pada suatu tingkat dimana kinerja yang sesungguhnya sebanding dengan kinerja yang ditargetkan. Apabila teknik pengambilan keputusan yang efektif digunakan secara luas maka akan mudah untuk menentukan alternatif mana yang lebih baik dan menyadari perlunya melepaskan beberapa alternatif agar dapat mengoperasikan alternatif yang lain. Semakin besar output yang dikontribusikan terhadap tujuan jangka pendek perusahaan maka semakin efektif unit tersebut, karena baik tujuan jangka pendek maupun input sangatlah sulit ditaksir jumlahnya.



## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Diajeng Ratih (Jakarta, 2011) dengan judul Persepsi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk dengan hasil penelitian sebagai berikut:

Setelah melakukan analisis dan pengujian hipotesis berpengaruh antara perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan, penyelenggaraan fungsi seleksi, fungsi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian secara parsial yang menggunakan uji t menunjukkan bahwa:
  - a. Perencanaan tenaga kerja memiliki  $t\text{-hitung} = 3.294$  sedangkan  $t\text{-tabel} = 2.0227$  pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - b. Penyelenggaraan fungsi rekrutmen memiliki  $t\text{-hitung} = 1.396$  sedangkan  $t\text{-tabel} = 2.0227$  pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja mempunyai pengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - c. Penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan memiliki  $t\text{-hitung} = 1.314$  sedangkan  $t\text{-tabel} = 2.0227$  pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja mempunyai pengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - d. Penyelenggaraan fungsi seleksi memiliki  $t\text{-hitung} = 2.397$  sedangkan  $t\text{-tabel} = 2.0227$  pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - e. Fungsi pelatihan dan pengembangan memiliki  $t\text{-hitung} = 2.914$  sedangkan  $t\text{-tabel} = 2.0227$  pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Bahwa secara simultan perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan, penyelenggaraan fungsi seleksi, fungsi pelatihan dan pengembangan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.





### 2.2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

#### Persamaan:

- 1) Pada dasarnya peneliti terdahulu telah membuktikan bahwa audit sumber daya manusia merupakan salah satu variabel dalam mempengaruhi peningkatan kerja karyawan.
- 2) Obyek penelitian berpedoman terhadap peningkatan kerja karyawan.

#### Perbedaan:

- 1) Obyek penelitian memiliki perbedaan daerah dengan peneliti terdahulu (PT. Jasa Marga Tbk) sedangkan peneliti sekarang menggunakan obyek penelitian dari salah satu Hotel di Surabaya.
- 2) Metode penelitian yang digunakan peneliti terdahulu lebih mengarah pada metode kuantitatif karena desain penelitian sebagai proses yang dilakukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian lebih sempit (hanya mengenal pengumpulan dan analisis data saja), sedangkan peneliti sekarang menggunakan metode kualitatif yang berkaitan dengan pendapat atau opini individu akan kinerja manajemen perusahaan.
- 3) Peneliti terdahulu menggunakan persepsi dalam audit manajemen sumber daya manusia sedangkan peneliti sekarang mengacu pada manfaat penerapan audit sumber daya manusia.



### 2.2.2 Jurnal Penelitian

Jurnal penelitian merupakan penelitian terdahulu yang sesuai dan memiliki keterkaitan dengan perumusan masalah, tujuan penelitian serta sebagai pendukung dalam penelitian selanjutnya. Penelitian yang dilakukan penulis mengenai Audit Sumber Daya Manusia dalam kaitannya dengan efektivitas kerja karyawan, maka terdapat beberapa jurnal penelitian sebagai referensi dan acuan penulisan skripsi antara lain sebagai berikut:

#### 1. PERANAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. SURYA CITRA TELEVISI JAKARTA

Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian yang sistematis, obyektif dan didokumentasikan pada fungsi organisasi yang terpengaruh oleh sumber daya manusia (SDM) manajemen dengan tujuan untuk memastikan pemenuhan prinsip kesesuaian, efektivitas dan efisiensi kilang dan sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan fungsional dan tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka menengah, dan tujuan jangka panjang dari penelitian ini adalah untuk menentukan bagaimana peran audit SDM dalam meningkatkan efektivitas karyawan di PT. Surya Citra Televisi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikasi dengan pendekatan kuantitatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan audit internal, pemantauan biaya, dan divisi keuangan di PT. Surya Citra Televisi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sampel jenuh 30 responden. Untuk menentukan peran audit dalam meningkatkan efektivitas karyawan SDM melakukan analisis statistik. Hasilnya kualitatif menyatakan bahwa audit yang dilakukan dalam sumber daya manusia. SCTV sudah baik meski desainnya masih belum optimal. Begitu juga dengan efektivitas kerja karyawan dapat dikatakan baik, tetapi hubungan kerja harus ditingkatkan lagi ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai peranan dari audit sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan efektivitas



kerja karyawan pada PT. Surya Citra Televisi, maka pada bagian akhir dari penelitian ini, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Audit sumber daya manusia pada PT. Surya Citra Televisi sudah dilakukan dengan baik. Meskipun perencanaan audit sumber daya manusia masih belum optimal, tetapi pelaksanaan audit sumber daya manusia sudah baik dan didukung dengan pelaporan dan tindak lanjut audit sumber daya manusia juga sudah baik.
2. Efektivitas kerja karyawan pada PT. Surya Citra Televisi sudah tinggi yang menunjukkan bahwa karyawan pada PT. Surya Citra Televisi sudah efektif dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini tidak terlepas dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sudah tinggi sehingga prestasi kerja karyawan meningkat. Sedangkan hal yang harus diperhatikan yakni hubungan kerja antar karyawan sebagai penunjang prestasi kerja masih belum optimal.
3. Audit sumber daya manusia berperan signifikan dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja karyawan Pada PT. Surya Citra Televisi. Audit sumber daya manusia mampu memberikan kontribusi atau peranan sebesar 57,5% dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada PT. Surya Citra Televisi, dimana semakin besar peran audit sumber daya manusia akan membuat efektivitas kerja karyawan semakin meningkat dan sebaliknya semakin rendah peran audit sumber daya manusia akan membuat efektivitas kerja karyawan makin menurun. Dan sisanya sebesar 42,5% ditentukan oleh faktor-faktor lain diluar audit SDM seperti manajemen perusahaan, strategi perusahaan, dan sebagainya.
4. Perencanaan audit SDM sebaiknya lebih dipersiapkan dengan rasio yang matang sehingga akan meminimalisir kemungkinan kesalahan yang akan dilakukan pada tahapan selanjutnya.
5. Hubungan kerja yang merupakan faktor pendukung sebuah prestasi kerja sebaiknya dapat diperbaiki. Hubungan kerja antara karyawan yang satu dengan yang lainnya harus terjalin komunikasi yang baik sehingga mampu menghasilkan situasi yang kondusif yang dapat menunjang prestasi kerja.
6. Berhasil dikonfirmasi perannya audit SDM dan sebaiknya dapat dilakukan dengan tempo yang berkala sehingga karyawan yang merupakan faktor penentu jalannya perusahaan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan efektif.



## **2. AUDIT SDM DAN PENGARUHNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR PURE FOODS INTERNATIONAL**

Penelitian ini bertujuan mengetahui audit sumber daya manusia mempengaruhi produktivitas karyawan. Tujuan audit adalah hubungan industrial, pengupahan, dan kesehatan dan keselamatan di tempat kerja. Alat analisis digunakan adalah analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa audit sumber daya manusia memberikan efek signifikan pada produktivitas karyawan PT. Sinar Pure Foods International di Kota Bitung. Diharapkan bahwa audit sumber daya manusia dalam perusahaan secara konsisten dan secara berkala dalam rangka untuk menjaga produktivitas karyawan dapat meningkat dari waktu ke waktu.

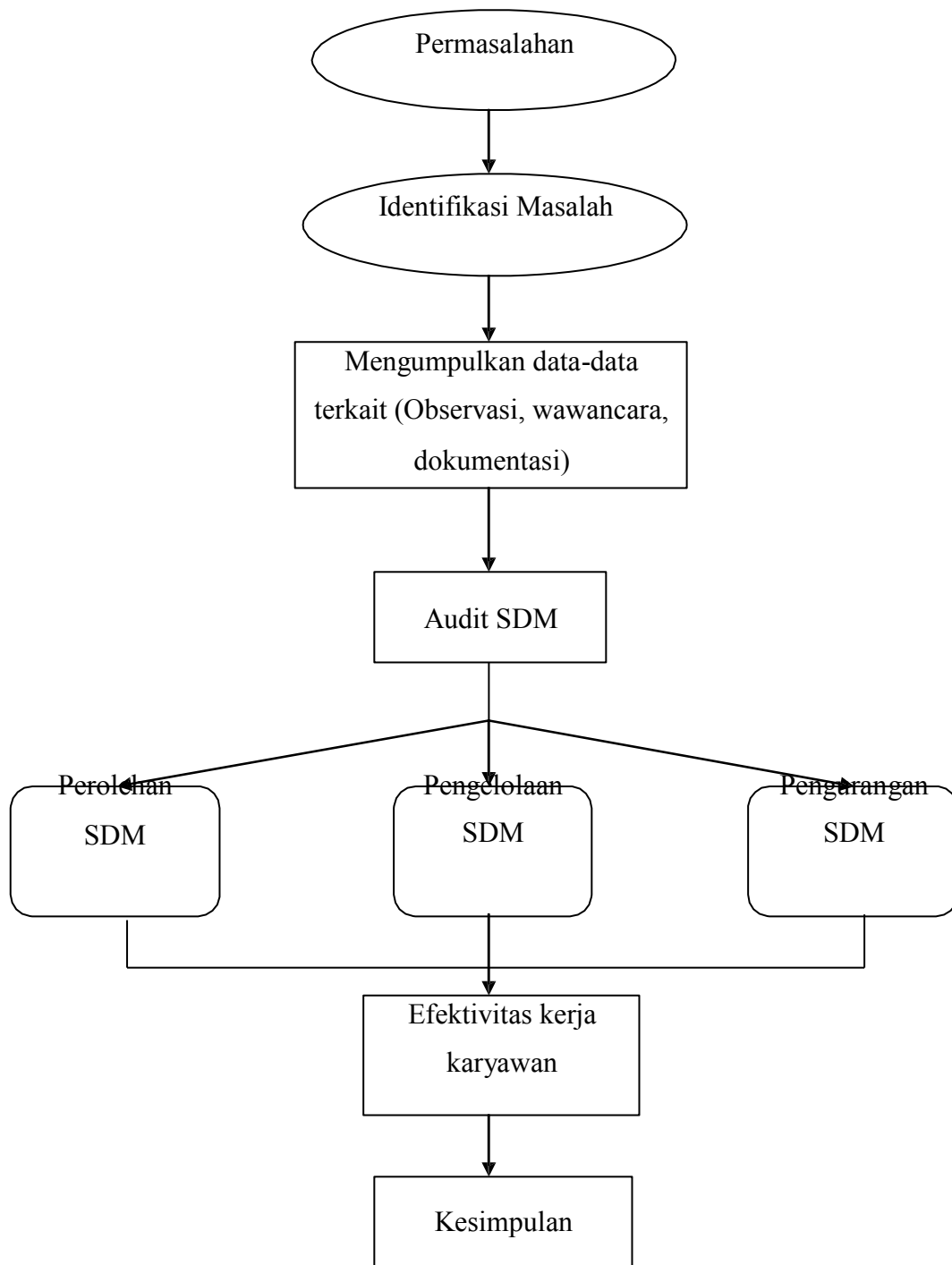
Berdasarkan hasil uraian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisa regresi linear menunjukkan setiap pelaksanaan audit SDM sebesar 1 skor akan menyebabkan pertambahan produktivitas kerja sebesar 0,78 skor.
2. Terdapat hubungan yang positif antara audit SDM dengan produktivitas kerja karyawan, karena itu apabila perusahaan tidak memperhatikan pelaksanaan audit SDM dengan baik dan benar, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. PT. Sinar Pure Foods International di Bitung telah memperhatikan perkembangan dan pelaksanaan audit SDM sehingga produktivitas karyawan meningkat, sebelum produktivitas kerja karyawan menurun, maka dengan cepat dapat diambil langkah-langkah penanggulangannya.
4. Audit SDM berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Sinar Pure Foods International di Bitung. Dengan demikian pelaksanaan audit SDM akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

## 2.3 Rerangka Pemikiran

Gambar 2.1

### Kerangka Penelitian



Sumber: diolah peneliti





## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Obyek Penelitian atau Gambaran**

Obyek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, obyek penelitian ini menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Penulis menggunakan rancangan penelitian yang bersifat deskriptif pada Hotel Veni Vidi Vici (V3) yang terletak di Jl. Tambak Bayan Tengah No. 17-19 Surabaya 60174.

Penelitian ini terbatas pada usaha pengungkapan karakteristik suatu masalah dengan memberikan keadaan sebagaimana adanya dan merupakan penyingkapan fakta. Penelitian yang dilakukan oleh penulis tidak lepas dari ilmu tentang penelitian yang sudah dicoba dan diatur menurut aturan serta urutan secara menyeluruh dan sistematis.

#### **3.2 Pendekatan Penelitian dan Sumber Data**

##### **3.2.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang dilakukan penulis adalah penelitian dengan bentuk kualitatif karena penelitian ini berkaitan dengan pendapat atau opini individu akan kinerja manajemen perusahaan yang bertujuan memberikan manfaat penerapan audit SDM bagi peningkatan efektivitas kerja karyawan.



### 3.2.2 Sumber Data

Data Kualitatif merupakan data yang diperoleh dari hasil wawancara, seperti sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, standar baku/prosedur untuk melakukan penilaian kinerja karyawan.

### 3.3 Teknik Pengambilan Sampel (Informan)

Teknik pengambilan sampel untuk mendukung penelitian ini, antara lain:

#### 1. Penanggung jawab pengelolaan penilaian kinerja karyawan

Bagian ini merupakan bagian yang sangat menunjang dalam penelitian ini, karena langsung bertugas dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang ada di perusahaan dan yang menguasai fungsi SDM dalam suatu perusahaan, sehingga dapat diketahui proses/langkah-langkah dalam pelaksanaan fungsi SDM dan yang menjadi penunjang dalam peningkatan efektivitas kerja dari karyawan.

#### 2. Kepala HRD

HRD merupakan bagian yang mendukung penelitian yang memiliki kaitan dengan pengambilan keputusan bagi tujuan perusahaan terutama dalam menempatkan setiap individu pada posisi yang tepat dengan mengacu pada standar yang dimiliki perusahaan dan diharapkan dapat menjawab setiap permasalahan-permasalahan yang dikeluarkan oleh bagian-bagian lain yang terkait khususnya di bidang sumber daya manusia.



### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Jenis Data**

##### **a. Data Primer**

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber utama melalui observasi dan wawancara langsung dengan pihak manajemen perusahaan.

##### **b. Data Sekunder**

Data sekunder yang digunakan peneliti, yakni data-data dari perusahaan berupa dokumen yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini.

#### **3.4.2 Pengumpulan Data**

##### **a. Studi Kepustakaan**

Penelitian ini dilakukan dengan menelaah berbagai informasi tertulis berupa literatur yang berisi teori-teori yang berhubungan langsung dengan permasalahan yang dibahas, buku-buku pengetahuan dan informasi lainnya yang relevan serta memiliki keterkaitan dengan pembahasan topik.

##### **b. Studi Lapangan**

Teknik pengumpulan data dan informasi yang dilakukan dengan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti yakni Hotel V3, dengan cara yang dilakukan sebagai berikut:



### 1) Observasi

Teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan secara langsung pada Hotel V3 mengenai hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### 2) Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan untuk memperoleh data-data yang menunjang penelitian ini.

### 3) Dokumentasi

Proses pengumpulan data melalui keterangan-keterangan yang diperoleh dari dokumen-dokumen intern yang berkaitan dengan penelitian ini di Hotel V3.

## 3.5 Satuan Kajian

### 1. Audit Fungsi SDM

Audit ini mengadakan evaluasi tentang seberapa jumlah para manajer yang mampu melaksanakan segala kebijakan dan prosedur yang telah digariskan oleh departemen SDM. Seandainya para manajer mengabaikan kebijakan-kebijakan yang ada atau melanggar hukum ketenagakerjaan, selayaknya penilaian ini mampu mengungkapkannya. Dengan demikian, tindakan-tindakan perbaikan segera dapat dilakukan



sebelum permasalahan berkembang terlalu jauh. Dalam pelaksanaan audit fungsi SDM ini yang harus dilakukan auditor adalah:

- a. Mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab terhadap aktivitas/kegiatan.
- b. Menetapkan sasaran-sasaran yang dicari dari setiap kegiatan.
- c. Meninjau kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.
- d. Mengambil catatan-catatan dalam sistem informasi SDM untuk mempelajari apabila kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur telah diikuti dengan tepat.
- e. Menyiapkan laporan yang sebenarnya tentang sasaran, kebijakan dan prosedur.
- f. Mengembangkan rencana tindakan untuk memperbaiki kesalahan dalam sasaran, kebijakan dan prosedur.
- g. Menindaklanjuti rencana tindakan untuk melihat jika sasaran, kebijakan dan prosedur memecahkan masalah yang ditemukan dalam audit.

## 2. Peningkatan Efektivitas Kerja Karyawan

Departemen yang efektif pasti mampu memenuhi sasaran-sasaran perusahaan maupun kebutuhan-kebutuhan karyawan. Ketika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka pergantian, ketidakhadiran dan aktivitas serikat kerja kemungkinan besar terjadi. Untuk mempelajari seberapa jauh kebutuhan-kebutuhan karyawan dipenuhi,



auditor mengumpulkan data dari para karyawan. Auditor akan mengumpulkan informasi tentang upah, tunjangan, praktik-praktik pengawasan, bantuan perencanaan karier dan feed back yang diterima karyawan atas prestasi kerjanya.

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 1. Pendahuluan

Pada tahap ini lebih menekankan pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas sumber daya manusia yang diteliti. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada rumusan sementara. Tujuan audit merupakan pembuktian untuk menjawab pertanyaan. Dalam manfaat penerapan audit sumber daya manusia harus dirumuskan terlebih dahulu dan memerlukan suatu survei awal untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan peningkatan efektivitas kerja karyawan yang diteliti dan masih memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan dimasa yang akan datang.

#### 2. Lanjutan

Pada tahap ini dilakukan dengan studi lapangan melalui observasi secara langsung atas fungsi SDM yang mempengaruhi efektivitas kerja karyawan kemudian melakukan wawancara dengan pihak terkait yang bermanfaat untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi perusahaan serta melakukan analisis atas data-data yang

diperoleh dengan memberikan rekomendasi perbaikan dalam kaitannya dengan peningkatan efektivitas kerja karyawan.

### 3. Pelaporan

Dari hasil analisis dan informasi yang diperoleh agar menjadi bermanfaat perlu dilakukan suatu laporan atas pemeriksaan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan dengan memberikan rekomendasi berupa penyampaian laporan tersebut, sehingga dapat dijadikan suatu tindakan perbaikan yang diperlukan bagi perusahaan dengan pencapaian tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Hotel Veni Vidi Vici diresmikan pada tanggal 6 Oktober 2008, yang berciri khas Oriental Klasik. Dengan membawa motto, Kenyamanan anda adalah kepuasan kami. Tempat yang sempurna untuk pertemuan kecil maupun pertemuan akbar yang besar. Sangat cocok untuk pilihan pebisnis dan keluarga untuk melangsungkan acara-cara resmi maupun tak resmi di hotel ini. Dengan nuansa unik Oriental Klasik dengan nuansa yang sejuk membuat hotel ini begitu berbeda dengan hotel yang lain. Hotel V3 ini dibangun dengan harapan menyemarakkan perhotelan di Kota Surabaya. Dengan kelasnya tersendiri menawarkan fasilitas hotel berbintang yang berorientasi pada desain klasik oriental khususnya diperuntukkan pada pebisnis lokal maupun internasional serta keluarga.

Hotel V3 adalah hotel berbintang yang bergaya klasik oriental, nyaman dan memiliki lokasi yang strategis, sangat dekat dengan pusat perbelanjaan besar di Kota Surabaya, seperti Pasar Atom Surabaya, ITC Mall dan Pusat Grosir Surabaya, serta sangat dekat dengan kantor pemerintah dan stasiun kereta api Turi.

Hotel V3 adalah pilihan terbaik untuk kegiatan bisnis maupun karaoke yang menawan seakan mengajak Anda untuk menikmati suasana



ceria, internet WI-FI, restaurant, bar, lobby, dan pijat refleksi. Juga beberapa fasilitas kamar seperti TV berwarna, multi channel, AC, kamar mandi dengan toilet dan shower serta telepon langsung. Jika berkunjung ke Hotel V3, terdapat layanan Spa dan Sauna. Kedua layanan ini merupakan favorit pengunjung Hotel V3. Hotel V3 berharap para tamu yang berkunjung dapat menikmati seluruh fasilitas hotel dan bisa kembali untuk tinggal di Hotel V3 pada kunjungan berikutnya.

Fasilitas yang disediakan untuk semua jenis dalam 6 ruangan berdesain cantik untuk keperluan bisnis dan pertemuan-pertemuan besar yang dapat menampung dari 10 orang sampai 1500 orang dengan harga wajar.

Menawarkan fasilitas kenyamanan sebanyak 224 kamar, dengan pemandangan taman yang indah di tengah hotel, sangat tenang untuk ditempati. Hotel V3 memiliki dua jenis kamar mewah, Deluxe Room dengan harga Rp 275.000,- nett dan Suite Room dengan harga Rp 400.000,- nett, dimana harga kamar termasuk makan pagi (secara individu atau berpasangan) dan sudah termasuk 21% pajak pemerintah dan pelayanan hotel.

Bagi yang hendak mengadakan perjamuan pernikahan, Hotel V3 adalah tempat yang pas. Hotel ini memiliki ruang pertemuan dengan kapasitas besar yang juga dapat digunakan sebagai venue resepsi pernikahan. Estimasi daya tampung ruangan tersebut sebanyak kurang lebih 1.500 orang. Lotus Ballroom cocok bagi yang ingin mengadakan

berbagai acara tertentu seperti pentas kebudayaan. Desain ballroom ini sungguh unik dan indah. Jika biasanya menyaksikan bunga hanya dipajang di meja ataupun sudut-sudut ruangan, maka di Lotus Ballroom Hotel V3 dapat terlihat indahnya bunga-bunga Lotus yang ditempel di atap Lotus Ballroom. Tempat ini cukup prestisius karena dilengkapi dengan teknologi canggih yang menghasilkan pencahayaan (lighting) dan kualitas suara (sound) yang jernih. Tak lupa pula terdapat 3 desain berbeda untuk ruang rapat yaitu Tulip, Orchid dan Rose yang semuanya mempunyai luas sama yaitu 9x4x3 meter dan tiap-tiap ruang mempunyai kapasitas hingga 24 orang. Adapula Bougenvile Room dan Jasmine Room, sedangkan Bougenvile Room yang luasnya 15x12x3 meter berkapasitas kurang lebih 400 orang dan Jasmine Room luasnya 32x18x3 meter berkapasitas kurang lebih 300 orang. Berikut ini adalah logo Hotel V3

Gambar 4.1

Logo Hotel Veni Vidi Vici



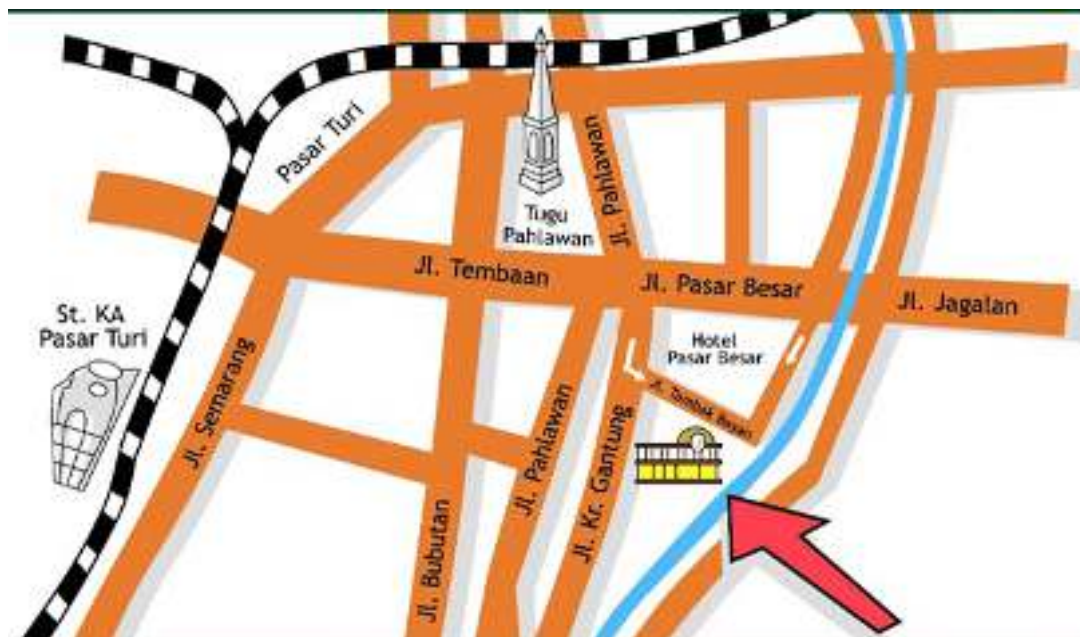
Sumber: Hotel Veni Vidi Vici

Veni, vidi, vici adalah kalimat Bahasa Latin yang terkenal, berasal dari Julius Caesar yang berarti Saya datang, saya melihat, saya menang/menaklukkan mengandung arti kemenangan mudah dan mutlak.

Kalimat ini merupakan suatu motivasi yang sangat bagus untuk semua hal yang ada di dunia. Perusahaan menggunakan veni vidi vici sebagai kalimat yang mereka banggakan, dan terus berusaha agar bisa menguasai dunia perhotelan. Kalimat tersebut tentunya mengandung suatu keinginan dan perwujudan dari keinginan serta pembuktian dari keinginan yang terwujud tersebut, khususnya bagi Hotel V3. Dari kedatangan, berlanjut kepada bayangan akan kemenangan, dan akhirnya benar-benar menang, sesuai dengan tujuan dan pandangan yang diinginkan.

Gambar 4.2

Peta Letak Hotel Veni Vidi Vici Surabaya



Sumber: <http://hotelv3.com/hotel%20map.htm>



#### 4.1.2 Visi dan Misi

##### Visi Hotel V3

Menjadi Hotel terbaik bagi para bussiness traveler yang melakukan perjalanan bisnis di kota Surabaya dengan harga terjangkau.

##### Misi Hotel V3

Memberikan pelayanan yang terbaik bagi segenap pelanggan yang bermaksud mendapatkan kenyamanan dalam rangka beristirahat dan atau mengadakan pertemuan bisnis.

Memberikan kenyamanan dan kepuasan bagi segenap pelanggan, senantiasa bertekad memberikan keramahan, kecepatan, dan ketepatan dalam pelayanan serta suasana lingkungan yang nyaman.

Dalam mengelola segenap aktivitas, senantiasa mengutamakan keseimbangan yang dinamis antara kepuasan pelanggan, kesejahteraan karyawan, serta kepedulian lingkungan untuk mewujudkan kesuksesan yang berkelanjutan.

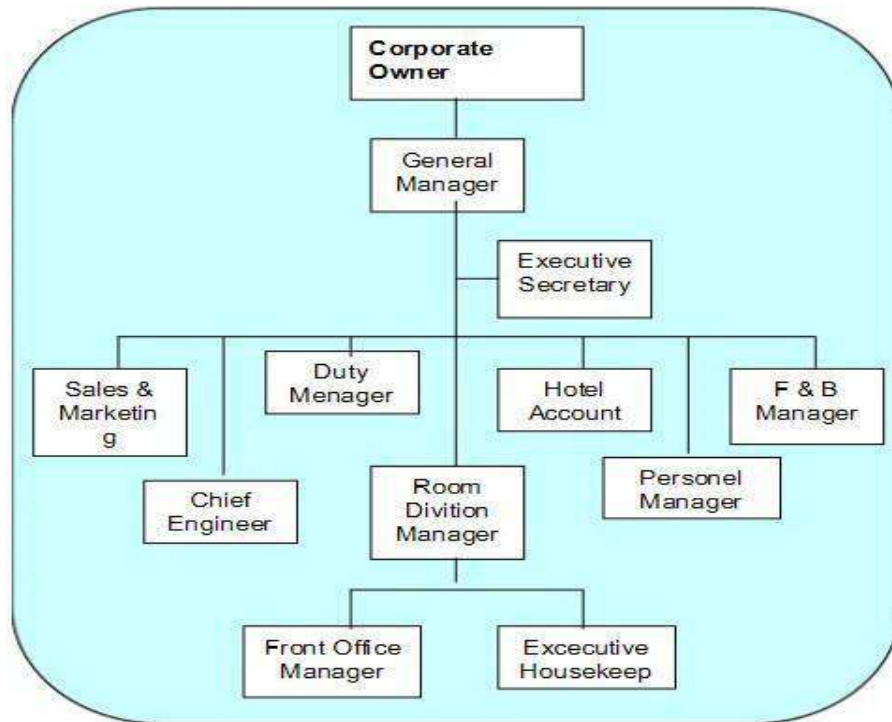
#### 4.1.3 Struktur Organisasi dan Job Description

Dalam kegiatan sistem manajemen dan operasionalnya, Hotel V3 Surabaya dipimpin oleh seorang General Manager yang membawahi seorang Executive Secretary dan beberapa departemen yang dimana antara departemen-departemen tersebut saling berinteraksi dan berkaitan dengan departemen lainnya.



Gambar 4.3

### Struktur Organisasi Hotel Veni Vidi Vici Surabaya



Sumber: Hotel Veni Vidi Vici

Adapun penjelasan singkat mengenai tugas dari masing-masing manager departemen yang ada di Hotel Veni Vidi Vici (V3) Surabaya sebagai berikut :

1. Corporate Owner: komisaris/pemilik.
2. General Manager: direktur atau pimpinan tertinggi dalam perusahaan yang mengatur semua urusan yang berkaitan dengan berjalannya perusahaan baik didalam maupun diluar.
3. Executive Secretary: sekretaris direktur utama yang mengatur semua jadwal kegiatan/acara.



4. Sales & Marketing: bagian yang bertugas memasarkan hotel tersebut agar dikenal banyak orang sehingga akan banyak tamu yang akan menginap di hotel tersebut, dan diharapkan dengan dilakukannya pemasaran yaitu agar tamu mau datang kembali ke hotel tersebut.
5. Duty Manager: seseorang yang ditugaskan oleh perusahaan untuk menjadi manager dan sebagai perwakilan pada perusahaan pada saat jam perkantoran sudah selesai serta sebagai pengganti manajemen atau manager yang tidak melakukan tugas pada jam kantor.
6. Hotel Account: yang bertanggung jawab mengendalikan segala operasional keuangan yang ada didalam hotel.
7. F&B Manager: merupakan penghasilan utama atau penghasilan lainnya sebagian besar hotel yang menggantungkan dari penjualan makanan dan minuman. Bagian ini memiliki tugas dan tanggung jawab membuat, menyiapkan, dan menyajikan makan dan minuman yang ada didalam hotel kepada tamu.
8. Chief Engineer: memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan perbaikan- perbaikan jika ada suatu kerusakan serta perawatan baik itu interior maupun eksterior. Seperti contohnya, mengecat, memperbaiki kerusakan listrik dan lain-lain.
9. Room Division Manager: yang bertugas mempersiapkan kamar.
10. Personal Manager: yang memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan perencanaan, pengawasan, dan berperan serta dalam

perekrutan karyawan, serta membantu dalam pengarahan program pelatihan bagi karyawan dalam suatu hotel.

11. Front Office Manager: tempat yang paling depan yang ada di dalam suatu hotel yang bertugas mengurus registrasi tamu sebelum menginap di dalam hotel, memesan kamar dan juga check out.
12. Executive Housekeep: yang memiliki tugas dan tanggung jawab menyiapkan kamar bagi para tamu yang akan menginap di dalam hotel serta membersihkannya selama tamu menginap di hotel tersebut.

## 4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

### 4.2.1 Perencanaan

Perencanaan audit sumber daya manusia menyangkut penetapan staf dalam penugasan, penyusunan program kerja audit serta pengembangan strategi. Tahap ini merupakan tahap awal dalam proses audit yang meliputi penetapan persiapan audit, ruang lingkup, dan persiapan penelitian lapangan.

#### 1. Persiapan audit

Audit dimulai dengan pencarian informasi mengenai sejarah perusahaan baik yang berhubungan dengan teori audit sumber daya manusia sehingga mempunyai tahap dasar persiapan audit yang baik untuk dapat memulai ke proses berikutnya.





## 2. Penentuan ruang lingkup dan sasaran

Penentuan ruang lingkup bermanfaat agar audit dapat dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang baik sehingga dapat menghindari kekacauan atau ketidakteraturan selama dalam proses pelaksanaan audit. Juga perlunya menentukan sasaran yang ingin dicapai sehingga proses yang dilaksanakan selalu mempunyai sasaran dan tidak keluar dari jalur sasaran yang telah ditetapkan. Sehingga proses audit lebih terstruktur dan terkendali dengan adanya ruang lingkup dan sasaran yang telah ditetapkan.

- a) Ruang lingkup dari audit sumber daya manusia Hotel V3 adalah rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan. Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas pengelolaan SDM setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.
- b) Sasaran yang hendak dicapai dari audit sumber daya manusia Hotel V3 adalah pengumpulan bukti-bukti audit yang terkait dengan tujuan audit dalam menentukan:
  - 1) Reabilitas (dapat dipercaya) dan integritas (kesatuan) dalam sistem yang berjalan.



2) Kebijakan, perencanaan dan pengaturan.

3) Pembahasannya mencakup pembahasan ruang lingkup sumber daya manusia yang dimulai dari permintaan karyawan baru oleh divisi yang terkait sampai dengan penilaian kinerja karyawan oleh Kepala HRD.

### 3. Persiapan penelitian lapangan

Dalam melakukan penelitian lapangan, para auditor memerlukan persiapan dengan mempunyai instrument penelitian yang dapat digunakan dalam audit sistem informasi sumber daya manusia seperti audit check list, wawancara, dan pengamatan. Pengumpulan bukti audit dapat dilakukan dengan cara audit checklist wawancara dan pengamatan dalam proses audit sumber daya manusia.

#### 4.2.2 Pelaksanaan Audit

Pelaksanaan audit sumber daya manusia menyangkut pengumpulan identifikasi dan wawancara kepada sumber-sumber yang bersangkutan.

#### Perolehan SDM

Tabel 4.1

Audit Checklist Perolehan SDM

| No | Pertanyaan                                                                                               | Ya | Tidak | Keterangan                                 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|--------------------------------------------|
| 1  | Apakah perusahaan sudah mempunyai standar baku prosedur dalam perekrutan maupun terminasi karyawan, baik | √  |       | Sudah dilakukan sesuai dengan standar yang |



|   |                                                                                                                                                                                     |   |   |                                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---------------------------------------------------------------------------------|
|   | internal maupun eksternal?                                                                                                                                                          |   |   | berlaku                                                                         |
| 2 | Apakah perusahaan mempunyai sebuah perencanaan SDM untuk memenuhi kebutuhan SDM?                                                                                                    | √ |   | Perencanaan SDM sudah dijalankan sebagaimana mestinya                           |
| 3 | Apakah sudah ada orang/posisi tertentu yang bertanggungjawab dalam menjalankan fungsi perekrutan karyawan?                                                                          | √ |   | Terdapat bagian yang bertanggung jawab dalam perekrutan                         |
| 4 | Apakah dalam melakukan fungsi perekrutan karyawan dilakukan pada posisi tertentu (sentralisasi) atau bisa dilakukan oleh unit/divisi yang lain (desentralisasi)?                    |   | √ | Proses perekrutan hanya dilakukan oleh bagian HRD saja                          |
| 5 | Apakah ada proses formal untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan pekerjaan (job vacancies)?                                                                                         |   | √ | Tidak adanya proses formal, hanya pemberitahuan lisan dari divisi bersangkutan  |
| 6 | Apakah perekrutan dilakukan secara proaktif melalui mode perencanaan (misalnya rencana tenaga kerja) dan bersifat reaktif untuk penggantian jabatan serta pembukaan lowongan kerja? | √ |   | Perencanaan dan penggantian jabatan telah dilakukan secara proaktif dan reaktif |
| 7 | Apakah analisa jabatan (job analysis) dilakukan untuk setiap posisi?                                                                                                                | √ |   | Analisa jabatan dilakukan secara konsisten bagi setiap posisi                   |



|    |                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |  |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|-----------------------------------------------------------|
| 8  | Apakah proses interview dilakukan dalam perekrutan, baik internal maupun eksternal?                                                                                                                                                                                   | √ |  | Interview dilakukan dalam proses perekrutan               |
| 9  | Apakah karyawan yang diterima diberikan kontrak tertulis mengenai tugas dan tanggung jawab, masa kerja, status kerja dan periode kontrak kerja? Termasuk menyesuaikan dengan peraturan tenaga kerja/depnaker?                                                         | √ |  | Karyawan menerima perjanjian kerja yang telah disesuaikan |
| 10 | Apakah organisasi menggunakan atau pernah mencoba untuk mengevaluasi alternatif pencarian tenaga kerja melalui:<br>a) Proyek atau kontrak outsourcing; b) Penempatan sementara; c) Penempatan pool internal; d) Part-time atau pengerjaan bersama-sama (job sharing)? | √ |  | Pencarian tenaga kerja dari berbagai alternatif           |

### Pengelolaan SDM

Tabel 4.2

#### Audit Checklist Pengelolaan SDM

| No | Pertanyaan                                                                                                          | Ya | Tidak | Keterangan                                                |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|-----------------------------------------------------------|
| 1  | Apakah perusahaan mempunyai kebijakan/peraturan/keputusan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan? | √  |       | Pelatihan dilakukan jika ada kebutuhan pada setiap bagian |



|   |                                                                                                                                                                                                  |   |                                                                                                                                                            |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Apakah perusahaan mempunyai orang/posisi tertentu yang bertanggungjawab dalam pengelolaan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan?                                                              | √ | Perusahaan mempunyai bagian bertanggungjawab pengelolaan SDM, yakni                                                                                        |
| 3 | Apakah perusahaan memiliki standar atau proses yang menjadi acuan/pedoman untuk menilai kebutuhan organisasi pelatihan dan pengembangan bagi karyawan (training and development need assesment)? | √ | Ada standar menjadi acuan untuk menilai kebutuhan organisasi pelatihan dan pengembangan, hasil penelitian dari HRD                                         |
| 4 | Apakah isu perusahaan seperti misi, sasaran, target, perubahan budaya/nilai, fokus orientasi pelanggan, dipertimbangkan sebagai kebutuhan pelatihan?                                             | √ | Kebutuhan pelatihan mempertimbangkan misi, sasaran, target, perubahan budaya/nilai, fokus orientasi pelanggan, dipertimbangkan sebagai kebutuhan pelatihan |
| 5 | Apakah rencana pelatihan dan pengembangan karyawan disesuaikan dengan penilaian kinerja karyawan?                                                                                                | √ | Hasil penilaian kinerja karyawan menentukan rencana pelatihan dan pengembangan                                                                             |
| 6 | Apakah program pelatihan dan training memiliki sasaran dan target yang jelas serta obyektif?                                                                                                     | √ | Sasaran yang jelas dan terukur untuk mencapai tujuan kerja                                                                                                 |



|    |                                                                                                                                                                                                            |   |   |                                                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                            |   |   | karyawan                                                                                                           |
| 7  | Apakah pelatihan dan training yang diberikan sudah dilakukan evaluasi maupun efektivitas hasilnya (training evaluation and impact analysis)?                                                               | √ |   | Sudah ada evaluasi serta efektivitas hasil                                                                         |
| 8  | Apakah perusahaan mempunyai standar baku/prosedur untuk melakukan penilaian kinerja bagi karyawan?                                                                                                         |   | √ | Tidak ada standar baku untuk penilaian kinerja dan penilaian tersebut hanya dilakukan dalam periode 1 tahun sekali |
| 9  | Apakah perusahaan mempunyai orang/posisi tertentu yang bertanggungjawab dalam pengelolaan penilaian kinerja bagi karyawan?                                                                                 | √ |   | Penilaian kinerja dilakukan oleh bagian HRD                                                                        |
| 10 | Apakah hasil penilaian kinerja dijadikan pedoman dalam melakukan subsistem SDM lainnya, seperti pendidikan/pelatihan bagi karyawan, kenaikan jabatan, kompensasi ataupun pemindahan karyawan bersangkutan? | √ |   | Hasil penilaian dijadikan pedoman bagi kebutuhan masing-masing karyawan                                            |
| 11 | Apakah semua jabatan yang ada telah diklasifikasikan dengan menggunakan analisa jabatan yang konsisten?                                                                                                    |   | √ | Analisa jabatan belum dilakukan secara konsisten                                                                   |



|    |                                                                                                                                                                     |   |  |                                                                      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|----------------------------------------------------------------------|
| 12 | Apakah perusahaan memiliki kebijakan/peraturan/keputusan yang menjelaskan tentang sistem kompensasi bagi karyawan?                                                  | √ |  | Kebijakan perusahaan disesuaikan dengan kebijakan pemerintah         |
| 13 | Apakah sistem kompensasi sudah memperhitungkan mengenai pengurangan/potongan untuk asuransi karyawan (kesehatan, pensiun, JHT), jamsostek, pajak penghasilan (pph)? | √ |  | Sistem kompensasi telah dilakukan sesuai dengan kebijakan pemerintah |

#### 4.2.2.3 Pengurangan SDM

Tabel 4.3

Audit Checklist Pengurangan SDM

| No | Pertanyaan                                                                                                      | Ya | Tidak | Keterangan                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Apakah perusahaan memiliki kebijakan/peraturan/keputusan yang menjelaskan tentang sistem pensiun bagi karyawan? | √  |       | Karyawan telah mengetahui sistem pensiun                                           |
| 2  | Bila terjadi pemutusan hubungan kerja, apakah hal tersebut disesuaikan dengan peraturan perusahaan?             | √  |       | Perusahaan mengatur tentang PHK yang telah disesuaikan dengan peraturan pemerintah |



Melalui hasil perolehan SDM, pengelolaan SDM dan pengurangan SDM dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan informan terhadap pernyataan-pertanyaan yang diajukan mengenai pelaksanaan audit sumber daya manusia termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat terlihat dari hasil checklist yang menunjukkan bahwa program kerja audit sumber daya manusia pada Hotel V3 sudah dilaksanakan dengan baik.

### **4.3 Analisis dan Pembahasan**

#### **4.3.1 Analisis Audit Sumber Daya Manusia**

Pada bagian ini akan diuraikan hasil tanggapan dari kepala HRD yang menjadi informan tentang sumber daya manusia. Kepala HRD merupakan bagian yang mendukung penelitian yang memiliki kaitan dengan pengambilan keputusan bagi tujuan perusahaan terutama dalam menempatkan setiap individu pada posisi yang tepat dengan mengacu pada standar yang dimiliki perusahaan dan diharapkan dapat menjawab setiap permasalahan-permasalahan yang dikeluhkan oleh bagian-bagian lain yang terkait khususnya di bidang sumber daya manusia.

##### **4.3.1.1 Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggungjawab yang harus dikelola Hotel V3 dalam



mencapai tujuannya. Perencanaan audit sumber daya manusia menyangkut penetapan staf dalam penugasan, penyusunan program kerja audit serta pengembangan strategi. Rencana SDM merupakan bagian dari rencana strategi perusahaan, dimana rencana ini memastikan kebutuhan SDM untuk mengimplementasikan strategi pencapaian tujuan perusahaan dapat terpenuhi dalam kepastian yang tepat pada saat diperlukan. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus maksimal mengadopsi berbagai perubahan lingkungan bisnis dan organisasi yang terjadi, sehingga dapat memenuhi tuntutan perubahan tersebut, yang tertuang dalam rencana strategi perusahaan.

Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Kegiatan pelaksanaan rekrutmen Hotel V3 meliputi:

1. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang pada setiap bidang, jenis pekerjaan dan levelnya dalam perusahaan.
2. Terus berupaya mendapatkan informasi tentang perkembangan kondisi pasar tenaga kerja.
3. Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif.



4. Menyusun program rekrutmen yang terpadu berhubungan dengan aktivitas SDM yang lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan.
5. Mendapat pool calon karyawan yang berbobot dan memenuhi syarat.
6. Mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya.
7. Melakukan tindak lanjut terhadap para karyawan baik yang ditolak maupun yang diterima untuk mengevaluasi efektivitasnya rekrutmen yang dilakukan.

Seleksi mencakup serangkaian proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang harus diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang tepat. Ini berarti mengukur kesesuaian antara keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan dan juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan dari budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

Melalui hasil audit checklist dapat diketahui bahwa tingkat perencanaan SDM termasuk dalam kategori cukup. Data tersebut menunjukkan bahwa audit perencanaan sumber daya manusia pada Hotel V3 sudah dilakukan dengan cukup baik, meskipun proses formal dalam pemenuhan kebutuhan pekerjaan belum berjalan optimal.



Manfaat dari perencanaan SDM yang bisa dirasakan Hotel V3 antara lain:

1. Perusahaan dapat memanfaatkan secara optimal SDM yang sudah ada di perusahaan.
2. Meningkatkan efektivitas kerja.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Tersedianya SDM yang memenuhi kualifikasi untuk memegang wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.
5. Menyediakan dasar penyusunan program SDM bagi fungsi SDM.

#### **4.3.1.2 Pengelolaan SDM**

Pemberdayaan SDM pada dasarnya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan memegang tanggung jawab yang lebih besar baik secara pribadi maupun kelompok dalam mengelola pekerjaannya. Pelaksanaan audit sumber daya manusia menyangkut pengumpulan dan evaluasi bukti, identifikasi dan wawancara kepada sumber-sumber yang bersangkutan dan evaluasi temuan yang diperoleh.

Pelatihan dan pengembangan karyawan pada Hotel V3 bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, baik saat ini maupun dimasa



yang akan datang. Pelatihan menekankan pada keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya saat ini, sedangkan pengembangan sumber daya manusia lebih menekankan pada peningkatan kinerja sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

Penilaian kinerja pada Hotel V3 merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya dengan menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut. Kegunaan penilaian kinerja bagi hotel V3 antara lain:

- a) Sebagai alat untuk memperbaiki kinerja para karyawan,
- b) Membantu setiap karyawan untuk memahami tentang peran dan fungsinya di dalam perusahaan,
- c) Membantu karyawan mengerti kekuatan dan kelemahannya dikaitkan dengan peran dan fungsinya di dalam perusahaan,
- d) Meningkatkan rasa kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan atasan, sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam memberikan kontribusinya kepada perusahaan,
- e) Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus-menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi yang lebih tinggi,



- f) Menyediakan data karyawan secara berkala untuk pengambilan keputusan di bidang SDM.

Melalui hasil audit checklist dapat diketahui bahwa tingkat pengelolaan SDM telah dilakukan dengan cukup baik. Meskipun pelatihan bagi karyawan tidak dilakukan secara periodik tetapi dilakukan jika ada kebutuhan pada tiap-tiap bagian. Data tersebut menunjukkan bahwa belum semua jabatan yang ada telah diklasifikasikan dengan menggunakan analisa jabatan yang konsisten.

#### 4.3.1.3 Pengurangan SDM

Perubahan lingkungan dimana Hotel V3 harus mampu beroperasi dengan sangat efisien, juga menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan dalam organisasinya. Kemungkinan yang sering terjadi adalah kebijakan untuk melakukan restrukturisasi yang memungkinkan hilangnya beberapa jabatan karena jabatan tersebut sudah tidak efektif lagi untuk dipertahankan dan fungsi-fungsinya bisa dilaksanakan oleh jabatan lain yang saat ini tetap dipertahankan.

Menurunnya aktivitas bisnis, adanya usaha untuk meningkatkan efisiensi khususnya bagi Hotel V3, yakni dengan menerapkan teknologi baru pada operasi perusahaan guna menghadapi persaingan global, membawa konsekuensi berkurangnya kebutuhan tenaga kerja pada perusahaan. Hal yang harus diperhatikan adalah perlindungan terhadap hak-hak karyawan yang termasuk dalam program pengurangan karyawan. Apapun alasan dan dampaknya baik kepada karyawan maupun



perusahaan, pengurangan karyawan harusnya menjadi alternatif terakhir yang diambil dari berbagai alternatif yang tersedia dalam menyelamatkan asset perusahaan. Alternatif seperti pengurangan jam kerja dan gajinya atau program pensiun dini merupakan alternatif lain yang layak untuk dipertimbangkan sebelum keputusan melakukan PHK ditetapkan.

UU no.13 th 2003 pasal 158-167 mengatur tentang dalam hal apa perusahaan dapat melakukan PHK. Beberapa alasan perusahaan melakukan PHK:

1. Tenaga kerja melakukan pelanggaran kerja.
2. Melakukan tindak pidana dan dinyatakan bersalah oleh pengadilan.
3. Melakukan pelanggaran terhadap perjanjian kerja bersama.
4. Mengundurkan diri.
5. Perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan atau perubahan kepemilikan perusahaan dan tenaga kerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja.
6. Terjadi perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan pengusaha tidak bersedia menerima tenaga kerja untuk melanjutkan hubungannya.
7. Perusahaan tutup karena mengalami kerugian secara terus-menerus selama 2 tahun.
8. Perusahaan tutup karena melakukan peningkatan efisien.



9. Perusahaan tutup.
10. Tenaga kerja memasuki masa pensiun.
11. Tenaga kerja mangkir selama 5 hari kerja berturut-turut atau lebih tanpa keterangan tertulis dan telah dipanggil oleh perusahaan secara patut dan tertulis.

Berdasarkan hasil audit checklist dapat diketahui bahwa audit atas pengurangan SDM merupakan pemeriksaan yang menghasilkan informasi mengenai alasan karyawan dalam suatu perusahaan berhenti bekerja. Pada umumnya alasan tersebut dikarenakan karyawan memasuki usia pensiun, pengunduran diri karyawan, dan jika karyawan meninggal. Dalam audit pengurangan SDM ini menunjukkan bahwa tingkat pengurangan SDM sudah baik dan sesuai dengan prosedur yang berlaku dari perusahaan.

#### **4.3.2 Analisis Efektivitas Kerja Karyawan**

##### **4.3.2.1 Prestasi Kerja**

Prestasi kerja menyangkut penempatan karyawan, hubungan kerja, evaluasi prestasi kerja, perputaran pegawai, serta pemberian sanksi yang tegas. Berdasarkan hasil dari program kerja audit SDM maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja karyawan pada Hotel V3 sudah tinggi. Artinya karyawan pada hotel V3 sudah efektif dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 4.3.2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menyangkut ketersediaan fasilitas yang menunjang untuk menyelesaikan pekerjaan, jam kerja yang ditetapkan sesuai dengan pekerjaan, adanya rewards untuk setiap ide-ide yang tercipta, gaya kepemimpinan atasan terhadap karyawan, serta kebebasan karyawan dalam mengemukakan pendapatnya. Berdasarkan hasil dari program kerja audit SDM maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja karyawan pada Hotel V3 sudah meningkat. Artinya karyawan pada hotel V3 sudah efektif dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hal ini tidak terlepas dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sudah tinggi sehingga prestasi kerja karyawan meningkat.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Audit SDM dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Melalui evaluasi aktivitas sumber daya manusia yang digunakan di dalam sebuah organisasi. Audit juga memberikan umpan balik mengenai fungsi sumber daya manusia kepada manajer operasi dan spesialis sumber daya manusia.

Semakin besar peran audit sumber daya manusia diharapkan dapat membuat efektivitas kerja karyawan semakin meningkat, dengan adanya audit SDM, diharapkan mampu memberi langkah-langkah korektif atas permasalahan-permasalahan yang terjadi di masa mendatang. Maka pada bagian akhir penelitian ini, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Audit sumber daya manusia pada Hotel V3 sudah dilakukan dengan baik dan hasil penilaian tentang perencanaan SDM menunjukkan bahwa peraturan yang ada di perusahaan sudah dijalankan sesuai dengan peraturan Depnaker yang mengatur tentang ketenagakerjaan. Meskipun perencanaan audit pada proses formal dalam pemenuhan kebutuhan pekerjaan belum berjalan optimal dan hanya pemberitahuan lisan dari divisi bersangkutan.





2. Hotel V3 telah memperhatikan pengelolaan SDM dengan baik sesuai dengan hasil penilaian audit meskipun pelatihan bagi karyawan tidak dilakukan secara periodik tetapi dilakukan jika ada kebutuhan pada setiap bagian. Pelatihan dilakukan jika ada kebutuhan pada setiap bagian dan penilaian kinerja hanya dilakukan 1 tahun sekali.
3. Dalam hal kompensasi Hotel V3 sudah memperhitungkan mengenai pengurangan/potongan untuk asuransi karyawan (kesehatan, pensiun, JHT), jamsostek, pajak penghasilan (pph). Dari hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang didasarkan pada kebijakan perusahaan juga sudah sesuai dengan kebijakan pemerintah mengenai sistem kompensasi bagi karyawan/UMR (Upah Minimum Regional).
4. Dalam hasil audit pengurangan SDM menunjukkan bahwa tingkat pengurangan SDM sudah baik dan tidak adanya pelanggaran yang terlalu berarti, seperti pada umumnya karyawan memasuki usia pensiun, pengunduran diri karyawan karena alasan pribadi, dan karyawan meninggal. Hal ini menunjukkan pengurangan SDM Hotel V3 sesuai dengan prosedur yang berlaku dari perusahaan dan undang-undang yang mengatur tentang PHK.
5. Efektivitas kerja karyawan pada Hotel V3 sudah tinggi yang menunjukkan bahwa karyawan pada Hotel V3 sudah efektif dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini tidak terlepas dari penerimaan/reward yang diterima oleh karyawan atas prestasi hasil

kerjanya sehingga kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sudah tinggi dan prestasi kerja karyawan juga meningkat.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, maka saran yang dapat penulis sampaikan, adalah:

1. Perencanaan SDM sebaiknya dipersiapkan lebih matang sehingga akan meminimalisir kemungkinan kesalahan yang akan dilakukan pada tahapan selanjutnya.
2. Perencanaan audit pada proses formal dalam pemenuhan kebutuhan pekerjaan sebaiknya dilakukan melalui pemberitahuan secara tertulis dan terinci sehingga proses yang dijalankan dapat berjalan secara optimal.
3. Pengelolaan SDM yang merupakan faktor pendukung sebuah prestasi kerja sebaiknya dapat diperbaiki, khususnya tentang aturan dan prosedur penilaian kinerja sebaiknya dibuat dan dikomunikasikan berdasarkan standar yang berlaku. Hubungan kerja antara karyawan yang satu dengan yang lainnya harus terjalin komunikasi yang baik sehingga mampu menghasilkan situasi yang kondusif yang dapat menunjang prestasi kerja.
4. Semua jabatan yang ada sebaiknya lebih diklasifikasikan berdasarkan uraian mengenai tanggungjawab dan tugas-tugas suatu jabatan



mengenai kualifikasi atau persyaratan yang dibutuhkan supaya tanggungjawab dan tugas tersebut dapat dijalankan dan memberikan unjuk kerja yang dapat diterima dengan menggunakan analisa jabatan yang konsisten.

5. Pelatihan SDM sebaiknya dapat dilakukan secara periodik sehingga karyawan yang merupakan faktor penentu jalannya perusahaan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan efektif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Soekrisno. 2008. Auditing (Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik). Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ariefraf. 2008. Standar Operasi Prosedur. (<http://ariefraf.wordpress.com/>) Diakses tanggal 25 Januari 2012; pukul 12.53
- Asfahani, Asti. 2011. Audit Sumber Daya Manusia. (<http://astiqie.blogspot.com/2011/11/audit-sumber-daya-manusia-bagii.html>) Diakses tanggal 11 April 2012; pukul 17.59
- Asta. 2009. Tugas SDM mengenai HR Audit. (<http://astaastaga.blogspot.com/2009/03/tugas-sdm-mengenai-hr-audit.html>) Diakses tanggal 12 Mei 2012; pukul 17.55
- Bayangkara, IBK. 2008. Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi. 2008. Auditing. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurdin, Agus. 2009. Audit Sumber Daya Manusia & SI SDM. (<http://agusto-agus.blogspot.com/>) Diakses tanggal 14 Agustus 2012; pukul 07.00
- Pangkey, Max. 2007. Audit SDM dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Jurnal Ilmu Administrasi Volume 3 Nomor 1. Sulawesi Utara: Fisip Unsrat Manado. (<http://isjd.pdi.lipi.go.id/admin/jurnal/31071726.pdf>) Diakses tanggal 22 Februari 2012; pukul 13.35
- Pratama, Reza. 2009. HR Audit. (<http://tuangkan.wordpress.com/2009/03/18/hr-audit/>) Diakses tanggal 11 Maret 2012; pukul 22.50
- Ratih, Diajeng. 2011. Persepsi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Jakarta: Fakultas Ekonomi UPN Veteran Jakarta. (<http://www.library.upnvj.ac.id/pdf/3akpdf/206112073/skripsi.pdf>) Diakses tanggal 14 April 2012; pukul 12.54
- Shahindra, Tengku. 2008. Contoh audit SDM sederhana (Simple HR Audit). (<http://ilmusdm.wordpress.com/2008/03/14/contoh-audit-sdm-sederhana-simple-hr-audit/>) Diakses tanggal 11 Maret 2012; pukul 15.16
- Shahindra, Tengku. 2009. HRM Audit. (<http://www.hrm-indonesia.com/?p=54>) Diakses tanggal 11 Maret 2012; pukul 15.21
- Siagian, Sondang. 2004. Audit Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.





Siswanto. 2005. Pengantar Manajemen. (<http://yusufabsa.blogspot.com/2010/12/efektivitas-kerja-dalam-proses.html>) Diakses tanggal 25 Januari 2012; pukul 12.57

Utami, Kartika. 2010. Audit Sumber Daya Manusia. (<http://kartikautami27.blogspot.com/2010/02/audit-sumber-daya-manusia.html>) Diakses tanggal 14 Agustus 2012; pukul 06.50

-----. Peranan Audit Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan pada PT. Surya Citra Televisi Jakarta. ([http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/451/jbptunikompp-gdl-lastilevia-22525-1-unikom\\_1-l.pdf](http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/451/jbptunikompp-gdl-lastilevia-22525-1-unikom_1-l.pdf)) Diakses tanggal 22 Mei 2012; pukul 13.59



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Auditing

###### 2.1.1.1 Pengertian Auditing

Mulyadi, dkk (2008: 9) menyatakan bahwa: “Auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.”

Sukrisno Agoes (2008: 3) menyatakan bahwa: “Auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.”

Dari pengertian Auditing tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pemeriksaan (auditing) dilakukan oleh pihak yang independen, berpengalaman dan memiliki kecakapan serta pemahaman yang cukup mendalam mengenai pemeriksaan akuntansi dan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku.

###### 2.1.1.2 Jenis-jenis Audit

Sukrisno Agoes (2008: 9) menyatakan, ditinjau dari luasnya pemeriksaan, audit bisa dibedakan atas:

1. General Audit (Pemeriksaan Umum)



Suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh KAP independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pemeriksaan tersebut harus dilakukan sesuai dengan Standar Profesional/Akuntan Publik dan memperhatikan Kode Etik Akuntan Indonesia, Aturan Etika KAP yang telah disahkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia serta Standar Pengendalian Mutu.

## 2. Special Audit (Pemeriksaan Khusus)

Suatu pemeriksaan terbatas (sesuai dengan permintaan auditee) yang dilakukan oleh KAP yang independen, dan pada akhir pemeriksaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pendapat yang diberikan terbatas pada pos atau masalah tertentu yang diperiksa, karena prosedur audit yang dilakukan juga terbatas.

### 2.1.2 Audit Manajemen

#### 2.1.2.1 Pengertian Audit Manajemen

Dalam kaitannya dengan Audit intern, Audit manajemen merupakan bagian atau perluasan dari Audit Intern itu sendiri, sebagaimana disebutkan oleh IBK. Bayangkara (2008: 3) bahwa: “Audit manajemen merupakan perluasan dari audit internal, sehingga dalam audit ini penilaian terhadap pencapaian tujuan audit menjadi sangat penting.” Hal ini menunjukkan bahwa audit manajemen juga wajib dilaksanakan oleh karyawan dalam kaitannya dengan peningkatan efektivitas kerja.

IBK. Bayangkara (2008: 2) menyatakan bahwa: “Audit manajemen (management audit) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.”

Sondang P. Siagian (2004: 13) menekankan bahwa audit manajemen pada hakikatnya merupakan suatu instrumen ilmiah yang diperuntukkan bagi



manajemen puncak. Dikatakan demikian karena manajemen puncak yang menarik manfaat paling besar dari hasil kegiatan itu.

Dari pengertian diatas audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana 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.

#### 2.1.2.2 Tujuan Audit Manajemen

Dalam IBK. Bayangkara (2008: 3) menyebutkan bahwa: “Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.” Klasifikasi antara tipe audit, pelaksana, tujuan, dan penerima laporan dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1

Tipe Audit, Pelaksana, Tujuan, dan Penerima Laporannya

| Tipe Audit             | Pelaksana Audit   | Tujuan Audit                                                                                                         | Penerima Laporan                     |
|------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Audit Laporan Keuangan | Auditor eksternal | Menentukan apakah laporan keuangan auditee telah disusun sesuai dengan prinsip – prinsip akuntansi yang berlaku umum | Pihak ketiga (investor dan kreditor) |



|                               |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                 |
|-------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Audit Kepatuhan               | Auditor eksternal atau Auditor internal | Menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana, dan prosedur                                                                                                                                                                                                                                                | Manajemen entitas yang bersangkutan, pemerintah |
| Audit Internal                | Auditor Internal                        | <p>Menilai keandalan laporan keuangan</p> <p>Menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana, dan prosedur</p> <p>Menilai pengendalian internal organisasi</p> <p>Menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya</p> <p>Program peninjauan terhadap konsistensi hasil dengan tujuan organisasi</p> | Manajemen dari entitas yang bersangkutan        |
| Audit Operasional (Manajemen) | Auditor eksternal atau Auditor internal | Menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Manajemen dari entitas yang bersangkutan        |

Sumber: Audit Manajemen (IBK. Bayangkara, 2008: 4)

### 2.1.2.3 Prinsip-Prinsip Audit Manajemen

Menurut IBK. Bayangkara (2008: 5) ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik, yang meliputi:

- Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.
- Prasyarat penilaian terhadap objek audit.
- Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.
- Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan yang terjadi.
- Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab.

- f. Pelanggaran hukum
- g. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan

#### 2.1.2.4 Tahap-Tahap Audit

Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen.

Menurut IBK. Bayangkara (2008: 9) dapat dikelompokkan menjadi lima tahapan sebagai berikut:

##### 1. Audit Pendahuluan

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

##### 2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

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

##### 3. Audit Terinci

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





yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

#### 4. Pelaporan

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

#### 5. Tindak Lanjut

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

### 2.1.2.5 Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut IBK. Bayangkara (2008: 16) audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan SDM suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang hemat, efisien, dan efektif. Ruang lingkup pada audit ini mencakup keseluruhan dari proses SDM yang meliputi:

1. Perencanaan tenaga kerja
2. Penerimaan (rekrutmen) karyawan
3. Seleksi
4. Orientasi dan penempatan
5. Pelatihan dan pengembangan



6. Penilaian kinerja
7. Pengembangan karir
8. Sistem imbalan dan kompensasi
9. Perlindungan karyawan
10. Hubungan karyawan
11. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

### **2.1.3 Audit Sumber Daya Manusia**

#### **2.1.3.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia**

IBK. Bayangkara (2008: 60) menyatakan bahwa: “Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit termasuk studi terhadap fungsi manajemen SDM pada organisasi secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh manajer dan para supervisor.

Malayu S. P. Hasibuan (2003: 259) menyatakan bahwa: “Audit sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan- perencanaan yang telah dilakukan dimana audit sumber daya manusia penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan sudah bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai rencana. Pelaksanaan audit SDM ini sangat penting bagi perusahaan maupun bagi karyawan yang bersangkutan.”

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia merupakan suatu metode yang dipergunakan untuk mendukung tercapainya sasaran fungsional maupun tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan sehingga memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan program/aktivitas tersebut.



### 2.1.3.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, IBK. Bayangkara (2008: 61) menyebutkannya sebagai berikut:

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

Tujuan audit SDM menurut Malayu S. P. Hasibuan (2003: 260) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job description-nya dengan baik dan tepat waktu.
3. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
6. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan disiplin karyawan.
7. Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikannya dapat dilakukan secepatnya.



8. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan (pelatihan pendidikan).
9. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka.
10. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa datang.
11. Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan kembali.

### 2.1.3.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Banyak manfaat yang dapat diambil dari audit sumber daya manusia.

Manfaat-manfaat tersebut diungkapkan oleh para ahli seperti di bawah ini:

William B. Werthter, Jr. dan Keith Davis dalam IBK. Bayangkara (2008:

61) menyebutkan beberapa manfaat dari audit SDM antara lain:

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

Sondang P. Siagian (2004: 63) mengungkapkan manfaat dari pelaksanaan audit sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kontribusi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia kepada organisasi. Manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusinya kepada organisasi melalui penyelenggaraan seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:
  - a. Penciptaan sistem informasi sumber daya manusia yang handal, yang terkumpul melalui kegiatan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan penentuan mutu standar hasil pekerjaan.
  - b. Perencanaan tenaga kerja dengan pendekatan analisis penawaran dan permintaan ketenagakerjaan, baik secara eksternal maupun internal.
  - c. Rekrutmen tenaga kerja baru dengan menggarap berbagai sumber apabila sumber internal – misalnya melalui promosi, alih tugas dan alih wilayah – sudah sepenuhnya dimanfaatkan.
  - d. Penyelenggaraan seleksi dengan berbagai instrumennya – seperti penelitian surat-surat lamaran, wawancara oleh tenaga spesialis dari satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dan calon atasan langsung, pelaksanaan berbagai jenis test seperti test psikologi, tes kepemimpinan dan test keterampilan, penelitian ulang kesehatan calon pegawai dan referensi – yang semuanya dimaksudkan untuk menjamin bahwa para pelamar memenuhi berbagai persyaratan kualitatif di samping sebagai alat memperkirakan sampai sejauh mana calon yang bersangkutan mampu melakukan penyesuaian agar perilakunya sesuai dengan tuntutan kultur organisasi dan perolehan gambaran tentang ketangguhan calon menghadapi stres dalam pekerjaannya kelak.
  - e. Penyelenggaraan kegiatan orientasi bagi para karyawan baru yang dimaksudkan untuk menjadikan mereka sebagai karyawan yang segera siap memberikan hasil karya yang maksimal kepada perusahaan berkat hilangnya perasaan ragu-ragu, pengenalan organisasi secara tuntas, pemahaman yang tepat tentang berbagai hak dan kewajibannya serta meredam keinginan pindah ke organisasi lain.
  - f. Penempatan, yang bagi karyawan baru berarti perubahan status dari calon pegawai menjadi pegawai tetap dengan jabatan yang pasti, fungsi dan tanggung jawab yang jelas serta tempatnya dalam hierarki perusahaan, sedangkan bagi karyawan lama dapat berarti promosi, alih tugas, alih wilayah atau demosi.





- g. Penyelenggaraan berbagai kegiatan pelatihan, terutama yang bersifat pengembangan.
  - h. Penilaian kinerja karyawan, baik dilihat dari kemampuan melaksanakan tugas di masa lalu, maupun dilihat dari potensi yang dapat berkembang di masa depan.
  - i. Membantu para karyawan menyusun rencana karier masing-masing dan mengambil langkah-langkah pengembangan yang diperlukan.
  - j. Menetapkan kebijaksanaan dan menerapkan sistem imbalan yang efektif.
  - k. Menjamin bahwa para karyawan terlindungi secara baik dalam arti kesehatan dan keselamatan kerjanya.
  - l. Pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan karyawan tertentu.
  - m. Memelihara hubungan yang serasi dengan para karyawan, termasuk pemeliharaan hubungan industrial dengan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan.
2. Memperbaiki citra satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia. Tidak sedikit kalangan manajemen, termasuk manajemen puncak, terutama para manajer fungsional yang menyelenggarakan tugas pokok organisasi, yang menganut pandangan – yang sebenarnya tidak tepat – yang mengatakan bahwa berbagai satuan kerja dalam perusahaan yang menyelenggarakan tugas penunjang kurang pentingnya dibandingkan dengan pelaksana tugas pokok. Karena pandangan seperti itulah ditekankan bahwa melalui audit, citra yang tidak tepat demikian dapat diperbaiki dan bahkan diubah sama sekali menjadi pandangan bahwa peranan para pelaksana tugas penunjang sama strategisnya dengan peranan para pelaksana tugas pokok.
  3. Mungkin dapat dikatakan bahwa timbulnya citra negatif – atau paling sedikit tidak benar – merupakan akibat ketidakmampuan manajemen sumber daya dalam satu organisasi dan tidak sepenuhnya disebabkan oleh persepsi para pelaksana tugas pokok. Dengan perkataan lain, tidak mustahil bahwa persepsi demikian timbul karena dua faktor penyebab utama yang lain, yaitu: (a) Kurangnya rasa tanggung jawab yang ditampilkan oleh para karyawan yang ditugaskan pada satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam arti bahwa mereka bersikap self-serving atau self-perpetuating, yang wujudnya dapat berupa pengalihan perhatian, tenaga, kemampuan, dan waktu mereka ditujukan kepada kepentingan mereka sendiri dan bukan untuk kepentingan organisasi sebagai keseluruhan. (b) Tingkat profesionalisme yang mereka tampilkan dalam pemberian dukungan kepada satuan-satuan kerja lain dalam perusahaan tidak setinggi harapan dan tuntutan organisasi yang bisa tercermin dalam mutu



pelayanan yang rendah dalam penyediaan dan pemeliharaan tenaga kerja dalam perusahaan yang bersangkutan.

4. Kejelasan tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia. Sesungguhnya tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia berkisar pada: (a) Pemenuhan kebutuhan para manajer operasional di bidang ketenagakerjaan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. (b) Memproses permintaan para manajer bidang-bidang fungsional yang lain. (c) Merumuskan kebijaksanaan di bidang sumber daya manusia untuk diterapkan secara seragam dalam seluruh organisasi (d) Memberikan bantuan berupa nasihat kepada semua pihak lain dalam perusahaan, terutama dalam menghadapi masalah di bidang sumber daya manusia. Audit diharapkan mampu menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi, kekaburan dalam hal ini.
5. Mendorong penerapan kebijaksanaan yang seragam dalam praktek-praktek mengurus sumber daya manusia. Dalam suatu organisasi dapat timbul situasi bahwa bidang fungsional atau satuan kerja dimana seseorang ditempatkan, dipandang sebagai satuan kerja yang memainkan peranan yang paling strategik. Karena pandangan demikian, tidak mustahil timbul tuntutan agar bidang fungsional atau satuan kerja yang bersangkutan memperoleh tenaga kerja yang paling kapabel dan perlakuan yang istimewa lain dari tenaga kerja yang menangani bidang fungsional dan satuan kerja lainnya. Situasi demikian tidak boleh terjadi. Dengan perkataan lain, manajemen sumber daya manusia harus mampu merumuskan kebijaksanaan dalam berbagai aspek sumber daya manusia dan menerapkannya secara seragam dalam lingkungan perusahaan.
6. Karena audit merupakan suatu bentuk penelitian, informasi yang terungkap harus dapat memberi indikasi apakah dalam perusahaan terdapat masalah-masalah sumber daya manusia yang serius dan harus segera ditangani atau tidak. Berbagai contoh permasalahan serius yang dimaksud antara lain adalah tingginya tingkat perpindahan pegawai, seringnya kecelakaan terjadi di tempat tugas, banyaknya kesalahan yang diperbuat karyawan, dan intensifnya keluhan yang disampaikan, apalagi kalau berakhir pada pemogokan.
7. Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan melalui berbagai kebijaksanaan dan praktek-praktek penanganan sumber daya manusia ialah ketaatan kepada peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah di bidang ketenagakerjaan. Objek yang diatur pun beraneka ragam seperti larangan mempekerjakan anak-anak, keharusan membayar upah minimum, pemenuhan berbagai hak karyawan seperti hak cuti, upah lembur, dan hak berserikat. Informasi yang diperoleh dari audit sangat bermanfaat untuk melihat apakah berbagai ketentuan normative itu ditaati atau tidak.



8. Jika salah satu kontribusi yang dapat dan harus diberikan oleh manajemen sumber daya manusia kepada perusahaan adalah meningkatnya efisiensi kerja, berarti satuan kerja yang menangani sumber daya manusia harus mampu pula untuk menyelenggarakan berbagai fungsi dan kegiatan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi. Dengan perkataan lain, idealnya ialah agar satuan kerja yang mengurus sumber daya manusia menjadi role model bagi satuan- satuan kerja lain. Manajemen sumber daya manusia perlu menyadari benar bahwa terdapat fungsi-fungsi tertentu dalam mengurus sumber daya manusia yang memakan biaya yang tidak kecil seperti fungsi rekrutmen, seleksi, dan pelatihan. Peningkatan kemampuan menekan biaya dalam penyelenggaraan berbagai fungsi atau kegiatan itu dapat merupakan salah satu manfaat yang dapat dipetik dari audit.
9. Perusahaan yang dilayani oleh manajemen sumber daya manusia selalu dihadapkan kepada perubahan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal. Perubahan yang bersifat eksternal dapat berbentuk perubahan di bidang politik, ekonomi, sosial budaya, dampak teknologi, dan bahkan di bidang ketertiban umum dan keamanan. Perubahan internal dapat berupa strategi baru, peluncuran produk baru, masuk ke pasar yang selama ini belum disentuh, menekuni bidang bisnis yang baru, dan penggunaan teknologi canggih. Semua itu berarti bahwa seluruh komponen perusahaan harus siap dan melakukan perubahan. Agar satuan kerja yang menangani sumber daya manusia mampu mengikuti irama perubahan organisasional itu, dalam lingkungan satuan kerja harus terdapat kemauan, kesiapan, dan kemampuan untuk berubah.
10. Berbagai karya ilmiah yang membahas manajemen sumber daya manusia selalu menekankan pentingnya penciptaan sistem informasi sumber daya manusia yang handal. Alasan kuat bagi penekanan itu ialah karena seluruh fungsi dan kegiatan manajemen sumber daya manusia hanya dapat terlaksana dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi apabila didasarkan pada informasi itu. Terciptanya sistem informasi yang handal itu merupakan salah satu manfaat yang dapat dipetik dengan pelaksanaan audit dengan baik. Aneka ragam manfaat yang dapat dipetik melalui pelaksanaan audit jelas membenarkan pentingnya audit manajemen sumber daya manusia dilaksanakan.

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

Sebagaimana yang terdapat dalam buku audit manajemen, IBK. Bayangkara (2008: 67) menyatakan ruang lingkup audit SDM dibagi ke dalam tiga kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada



umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan sebagai berikut:

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

Menurut pendapat Malayu S. P. Hasibuan (2003: 261) ruang lingkup audit SDM, cara, sistem, metode penilaian, dan penilai harus diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya mereka mengetahuinya. Ruang lingkup audit SDM yaitu what, why, where, when, who, and how disingkat 5W + 1H:

1. What (apa) yang dinilai, yaitu prestasi kerja, perilaku, kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya.
2. Why (kenapa) dinilai, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kepentingan, pengembangan, dan lain-lain.
3. Where (di mana) dinilai, di dalam atau di luar pekerjaan.
4. When (kapan) dinilai, yaitu secara periodik (formal) dan secara terus-menerus (informal).
5. Who (siapa) yang menilai, yaitu atasan langsung, atasan dari atasan langsungnya, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan.
6. How (bagaimana) penilaiannya, yaitu dengan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional seperti rating scale, employer comparison, alternative ranking, paired comparison, dan lain-lain.

Tabel 2.2

## Pengelompokan Ruang Lingkup Audit SDM dan Sumber Informasinya

|                        | Ruang Lingkup Audit                 | Sumber Informasi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rekrutmen SDM</b>   |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 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<br>Catatan wawancara karyawan<br>Catatan lamaran yang ditolak<br>Permintaan transfer                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Pengelolaan SDM</b> |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1                      | Pelatihan dan pengembangan karyawan | Data biaya pelatihan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2.                     | Keselamatan dan kesejahteraan kerja | Catatan produksi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3.                     | Kesejahteraan karyawan              | Catatan kecelakaan kerja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4.                     | Hubungan kerja                      | Catatan pengendalian kualitas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5.                     | Penilaian kinerja                   | Catatan produktivitas karyawan<br>Catatan penilaian kinerja<br>Catatan kegagalan produk<br>Catatan kehadiran karyawan<br>Catatan tindakan disiplin terhadap karyawan<br>Data gaji dan tunjangan karyawan<br>Laporan survei penggajian<br>Catatan perputaran karyawan<br>Laporan survei biaya hidup<br>Catatan keluhan karyawan<br>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        | Hak dan kewajiban bagi karyawan yang masuk dalam program pemutusan hubungan kerja |

Sumber: Audit Manajemen (IBK. Bayangkara, 2008: 69)

### 2.1.3.5 Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Sebagai Sasaran Audit

Sondang P. Siagian (2004: 71) menyatakan bahwa: sistem informasi sumber daya manusia diciptakan, dikembangkan, dan dipelihara dengan menggali sumber-sumber tertentu, yaitu:

1. Klasifikasi semua jabatan yang terdapat dalam perusahaan. Semua orang yang bekerja dalam suatu organisasi mempunyai jabatan. Klasifikasi itu sangat penting karena dengan klasifikasi itu terlihat:
  - a) Status seseorang dalam perusahaan,
  - b) Kedudukannya dalam hierarki organisasi,
  - c) Fungsi-fungsi yang menjadi tanggung jawabnya, dan
  - d) Aktivitas yang harus diselenggarakannya.
2. Uraian pekerjaan mengenai rincian yang jelas tentang apa yang sebaiknya dikerjakan oleh setiap perusahaan. Uraian yang rinci itu sangat diperlukan bukan hanya untuk kepentingan kejelasan pekerjaan seseorang, melainkan untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dan duplikasi antara seorang karyawan dengan karyawan yang lain.
3. Spesifikasi pekerjaan yang mengandung persyaratan-persyaratan kualitatif, seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang harus dipenuhi oleh seseorang digabung dengan bakat dan minatnya, agar mampu bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi.



4. Standar hasil pekerjaan adalah serangkaian tolak ukur yang digunakan untuk menilai apakah hasil pekerjaan seseorang memenuhi standar yang telah ditentukan yang biasanya menyangkut mutu, jumlah, dan ketepatan waktu. Hanya saja dalam kaitan ini perlu ditambahkan bahwa dalam suatu organisasi, ada pekerjaan yang hasilnya mudah diukur, ada pekerjaan yang hasilnya sulit diukur dan ada pula pekerjaan yang hasilnya tidak mungkin diukur. Dalam melaksanakan audit kenyataan ini harus dipertimbangkan.

#### 2.1.4 Efektivitas

Efektivitas dipahami sebagai tindakan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, adapun pengertian efektivitas menurut para ahli berikut ini:

Siswanto (2007: 55) menyatakan bahwa: “Efektivitas berarti menjalankan pekerjaan yang benar. Efektivitas berarti kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Manajer yang efektif adalah manajer yang memilih pekerjaan yang benar untuk dijalankan.”

Berdasarkan uraian diatas maka efektivitas adalah kemampuan manajer untuk memilih sasaran yang tepat pada suatu tingkat dimana kinerja yang sesungguhnya sebanding dengan kinerja yang ditargetkan. Apabila teknik pengambilan keputusan yang efektif digunakan secara luas maka akan mudah untuk menentukan alternatif mana yang lebih baik dan menyadari perlunya melepaskan beberapa alternatif agar dapat mengoperasikan alternatif yang lain. Semakin besar output yang dikontribusikan terhadap tujuan jangka pendek perusahaan maka semakin efektif unit tersebut, karena baik tujuan jangka pendek maupun input sangatlah sulit ditaksir jumlahnya.



## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Diajeng Ratih (Jakarta, 2011) dengan judul Persepsi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk dengan hasil penelitian sebagai berikut:

Setelah melakukan analisis dan pengujian hipotesis berpengaruh antara perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan, penyelenggaraan fungsi seleksi, fungsi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian secara parsial yang menggunakan uji t menunjukkan bahwa:
  - a. Perencanaan tenaga kerja memiliki t-hitung = 3.294 sedangkan t-tabel = 2.0227 pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - b. Penyelenggaraan fungsi rekrutmen memiliki t-hitung = 1.396 sedangkan t-tabel = 2.0227 pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja mempunyai pengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - c. Penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan memiliki t-hitung = 1.314 sedangkan t-tabel = 2.0227 pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja mempunyai pengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - d. Penyelenggaraan fungsi seleksi memiliki t-hitung = 2.397 sedangkan t-tabel = 2.0227 pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - e. Fungsi pelatihan dan pengembangan memiliki t-hitung = 2.914 sedangkan t-tabel = 2.0227 pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Bahwa secara simultan perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan, penyelenggaraan fungsi seleksi, fungsi pelatihan dan pengembangan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.





### 2.2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

#### Persamaan:

- 1) Pada dasarnya peneliti terdahulu telah membuktikan bahwa audit sumber daya manusia merupakan salah satu variabel dalam mempengaruhi peningkatan kerja karyawan.
- 2) Obyek penelitian berpedoman terhadap peningkatan kerja karyawan.

#### Perbedaan:

- 1) Obyek penelitian memiliki perbedaan daerah dengan peneliti terdahulu (PT. Jasa Marga Tbk) sedangkan peneliti sekarang menggunakan obyek penelitian dari salah satu Hotel di Surabaya.
- 2) Metode penelitian yang digunakan peneliti terdahulu lebih mengarah pada metode kuantitatif karena desain penelitian sebagai proses yang dilakukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian lebih sempit (hanya mengenal pengumpulan dan analisis data saja), sedangkan peneliti sekarang menggunakan metode kualitatif yang berkaitan dengan pendapat atau opini individu akan kinerja manajemen perusahaan.
- 3) Peneliti terdahulu menggunakan persepsi dalam audit manajemen sumber daya manusia sedangkan peneliti sekarang mengacu pada manfaat penerapan audit sumber daya manusia.



### 2.2.2 Jurnal Penelitian

Jurnal penelitian merupakan penelitian terdahulu yang sesuai dan memiliki keterkaitan dengan perumusan masalah, tujuan penelitian serta sebagai pendukung dalam penelitian selanjutnya. Penelitian yang dilakukan penulis mengenai Audit Sumber Daya Manusia dalam kaitannya dengan efektivitas kerja karyawan, maka terdapat beberapa jurnal penelitian sebagai referensi dan acuan penulisan skripsi antara lain sebagai berikut:

#### 1. PERANAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. SURYA CITRA TELEVISI JAKARTA

Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian yang sistematis, obyektif dan didokumentasikan pada fungsi organisasi yang terpengaruh oleh sumber daya manusia (SDM) manajemen dengan tujuan untuk memastikan pemenuhan prinsip kesesuaian, efektivitas dan efisiensi kilang dan sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan fungsional dan tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka menengah, dan tujuan jangka panjang dari penelitian ini adalah untuk menentukan bagaimana peran audit SDM dalam meningkatkan efektivitas karyawan di PT. Surya Citra Televisi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikasi dengan pendekatan kuantitatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan audit internal, pemantauan biaya, dan divisi keuangan di PT. Surya Citra Televisi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sampel jenuh 30 responden. Untuk menentukan peran audit dalam meningkatkan efektivitas karyawan SDM melakukan analisis statistik. Hasilnya kualitatif menyatakan bahwa audit yang dilakukan dalam sumber daya manusia. SCTV sudah baik meski desainnya masih belum optimal. Begitu juga dengan efektivitas kerja karyawan dapat dikatakan baik, tetapi hubungan kerja harus ditingkatkan lagi ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai peranan dari audit sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan efektivitas



kerja karyawan pada PT. Surya Citra Televisi, maka pada bagian akhir dari penelitian ini, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Audit sumber daya manusia pada PT. Surya Citra Televisi sudah dilakukan dengan baik. Meskipun perencanaan audit sumber daya manusia masih belum optimal, tetapi pelaksanaan audit sumber daya manusia sudah baik dan didukung dengan pelaporan dan tindak lanjut audit sumber daya manusia juga sudah baik.
2. Efektivitas kerja karyawan pada PT. Surya Citra Televisi sudah tinggi yang menunjukkan bahwa karyawan pada PT. Surya Citra Televisi sudah efektif dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini tidak terlepas dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sudah tinggi sehingga prestasi kerja karyawan meningkat. Sedangkan hal yang harus diperhatikan yakni hubungan kerja antar karyawan sebagai penunjang prestasi kerja masih belum optimal.
3. Audit sumber daya manusia berperan signifikan dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja karyawan Pada PT. Surya Citra Televisi. Audit sumber daya manusia mampu memberikan kontribusi atau peranan sebesar 57,5% dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada PT. Surya Citra Televisi, dimana semakin besar peran audit sumber daya manusia akan membuat efektivitas kerja karyawan semakin meningkat dan sebaliknya semakin rendah peran audit sumber daya manusia akan membuat efektivitas kerja karyawan makin menurun. Dan sisanya sebesar 42,5% ditentukan oleh faktor-faktor lain diluar audit SDM seperti manajemen perusahaan, strategi perusahaan, dan sebagainya.
4. Perencanaan audit SDM sebaiknya lebih dipersiapkan dengan rasio yang matang sehingga akan meminimalisir kemungkinan kesalahan yang akan dilakukan pada tahapan selanjutnya.
5. Hubungan kerja yang merupakan faktor pendukung sebuah prestasi kerja sebaiknya dapat diperbaiki. Hubungan kerja antara karyawan yang satu dengan yang lainnya harus terjalin komunikasi yang baik sehingga mampu menghasilkan situasi yang kondusif yang dapat menunjang prestasi kerja.
6. Berhasil dikonfirmasi perannya audit SDM dan sebaiknya dapat dilakukan dengan tempo yang berkala sehingga karyawan yang merupakan faktor penentu jalannya perusahaan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan efektif.



## **2. AUDIT SDM DAN PENGARUHNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR PURE FOODS INTERNATIONAL**

Penelitian ini bertujuan mengetahui audit sumber daya manusia mempengaruhi produktivitas karyawan. Tujuan audit adalah hubungan industrial, pengupahan, dan kesehatan dan keselamatan di tempat kerja. Alat analisis digunakan adalah analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa audit sumber daya manusia memberikan efek signifikan pada produktivitas karyawan PT. Sinar Pure Foods International di Kota Bitung. Diharapkan bahwa audit sumber daya manusia dalam perusahaan secara konsisten dan secara berkala dalam rangka untuk menjaga produktivitas karyawan dapat meningkat dari waktu ke waktu.

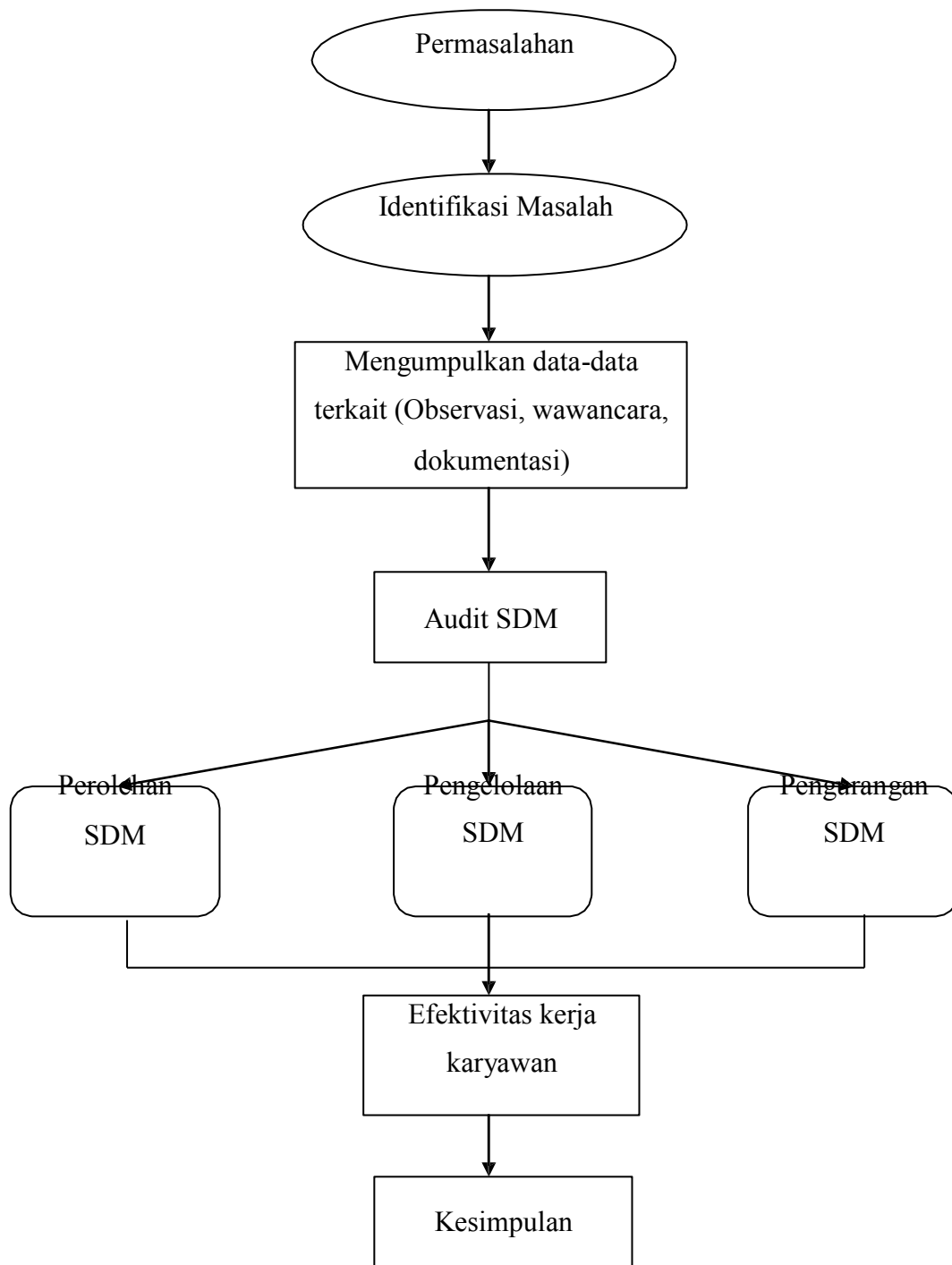
Berdasarkan hasil uraian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisa regresi linear menunjukkan setiap pelaksanaan audit SDM sebesar 1 skor akan menyebabkan pertambahan produktivitas kerja sebesar 0,78 skor.
2. Terdapat hubungan yang positif antara audit SDM dengan produktivitas kerja karyawan, karena itu apabila perusahaan tidak memperhatikan pelaksanaan audit SDM dengan baik dan benar, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. PT. Sinar Pure Foods International di Bitung telah memperhatikan perkembangan dan pelaksanaan audit SDM sehingga produktivitas karyawan meningkat, sebelum produktivitas kerja karyawan menurun, maka dengan cepat dapat diambil langkah-langkah penanggulangannya.
4. Audit SDM berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Sinar Pure Foods International di Bitung. Dengan demikian pelaksanaan audit SDM akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

## 2.3 Rerangka Pemikiran

Gambar 2.1

### Kerangka Penelitian



Sumber: diolah peneliti





## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Obyek Penelitian atau Gambaran**

Obyek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, obyek penelitian ini menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Penulis menggunakan rancangan penelitian yang bersifat deskriptif pada Hotel Veni Vidi Vici (V3) yang terletak di Jl. Tambak Bayan Tengah No. 17-19 Surabaya 60174.

Penelitian ini terbatas pada usaha pengungkapan karakteristik suatu masalah dengan memberikan keadaan sebagaimana adanya dan merupakan penyingkapan fakta. Penelitian yang dilakukan oleh penulis tidak lepas dari ilmu tentang penelitian yang sudah dicoba dan diatur menurut aturan serta urutan secara menyeluruh dan sistematis.

#### **3.2 Pendekatan Penelitian dan Sumber Data**

##### **3.2.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang dilakukan penulis adalah penelitian dengan bentuk kualitatif karena penelitian ini berkaitan dengan pendapat atau opini individu akan kinerja manajemen perusahaan yang bertujuan memberikan manfaat penerapan audit SDM bagi peningkatan efektivitas kerja karyawan.



### 3.2.2 Sumber Data

Data Kualitatif merupakan data yang diperoleh dari hasil wawancara, seperti sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, standar baku/prosedur untuk melakukan penilaian kinerja karyawan.

### 3.3 Teknik Pengambilan Sampel (Informan)

Teknik pengambilan sampel untuk mendukung penelitian ini, antara lain:

#### 1. Penanggung jawab pengelolaan penilaian kinerja karyawan

Bagian ini merupakan bagian yang sangat menunjang dalam penelitian ini, karena langsung bertugas dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang ada di perusahaan dan yang menguasai fungsi SDM dalam suatu perusahaan, sehingga dapat diketahui proses/langkah-langkah dalam pelaksanaan fungsi SDM dan yang menjadi penunjang dalam peningkatan efektivitas kerja dari karyawan.

#### 2. Kepala HRD

HRD merupakan bagian yang mendukung penelitian yang memiliki kaitan dengan pengambilan keputusan bagi tujuan perusahaan terutama dalam menempatkan setiap individu pada posisi yang tepat dengan mengacu pada standar yang dimiliki perusahaan dan diharapkan dapat menjawab setiap permasalahan-permasalahan yang dikeluarkan oleh bagian-bagian lain yang terkait khususnya di bidang sumber daya manusia.



### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Jenis Data**

##### **a. Data Primer**

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber utama melalui observasi dan wawancara langsung dengan pihak manajemen perusahaan.

##### **b. Data Sekunder**

Data sekunder yang digunakan peneliti, yakni data-data dari perusahaan berupa dokumen yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini.

#### **3.4.2 Pengumpulan Data**

##### **a. Studi Kepustakaan**

Penelitian ini dilakukan dengan menelaah berbagai informasi tertulis berupa literatur yang berisi teori-teori yang berhubungan langsung dengan permasalahan yang dibahas, buku-buku pengetahuan dan informasi lainnya yang relevan serta memiliki keterkaitan dengan pembahasan topik.

##### **b. Studi Lapangan**

Teknik pengumpulan data dan informasi yang dilakukan dengan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti yakni Hotel V3, dengan cara yang dilakukan sebagai berikut:



### 1) Observasi

Teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan secara langsung pada Hotel V3 mengenai hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### 2) Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan untuk memperoleh data-data yang menunjang penelitian ini.

### 3) Dokumentasi

Proses pengumpulan data melalui keterangan-keterangan yang diperoleh dari dokumen-dokumen intern yang berkaitan dengan penelitian ini di Hotel V3.

## 3.5 Satuan Kajian

### 1. Audit Fungsi SDM

Audit ini mengadakan evaluasi tentang seberapa jumlah para manajer yang mampu melaksanakan segala kebijakan dan prosedur yang telah digariskan oleh departemen SDM. Seandainya para manajer mengabaikan kebijakan-kebijakan yang ada atau melanggar hukum ketenagakerjaan, selayaknya penilaian ini mampu mengungkapkannya. Dengan demikian, tindakan-tindakan perbaikan segera dapat dilakukan



sebelum permasalahan berkembang terlalu jauh. Dalam pelaksanaan audit fungsi SDM ini yang harus dilakukan auditor adalah:

- a. Mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab terhadap aktivitas/kegiatan.
- b. Menetapkan sasaran-sasaran yang dicari dari setiap kegiatan.
- c. Meninjau kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.
- d. Mengambil catatan-catatan dalam sistem informasi SDM untuk mempelajari apabila kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur telah diikuti dengan tepat.
- e. Menyiapkan laporan yang sebenarnya tentang sasaran, kebijakan dan prosedur.
- f. Mengembangkan rencana tindakan untuk memperbaiki kesalahan dalam sasaran, kebijakan dan prosedur.
- g. Menindaklanjuti rencana tindakan untuk melihat jika sasaran, kebijakan dan prosedur memecahkan masalah yang ditemukan dalam audit.

## 2. Peningkatan Efektivitas Kerja Karyawan

Departemen yang efektif pasti mampu memenuhi sasaran-sasaran perusahaan maupun kebutuhan-kebutuhan karyawan. Ketika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka pergantian, ketidakhadiran dan aktivitas serikat kerja kemungkinan besar terjadi. Untuk mempelajari seberapa jauh kebutuhan-kebutuhan karyawan dipenuhi,



auditor mengumpulkan data dari para karyawan. Auditor akan mengumpulkan informasi tentang upah, tunjangan, praktik-praktik pengawasan, bantuan perencanaan karier dan feed back yang diterima karyawan atas prestasi kerjanya.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

#### **1. Pendahuluan**

Pada tahap ini lebih menekankan pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas sumber daya manusia yang diteliti. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada rumusan sementara. Tujuan audit merupakan pembuktian untuk menjawab pertanyaan. Dalam manfaat penerapan audit sumber daya manusia harus dirumuskan terlebih dahulu dan memerlukan suatu survei awal untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan peningkatan efektivitas kerja karyawan yang diteliti dan masih memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan dimasa yang akan datang.

#### **2. Lanjutan**

Pada tahap ini dilakukan dengan studi lapangan melalui observasi secara langsung atas fungsi SDM yang mempengaruhi efektivitas kerja karyawan kemudian melakukan wawancara dengan pihak terkait yang bermanfaat untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi perusahaan serta melakukan analisis atas data-data yang

diperoleh dengan memberikan rekomendasi perbaikan dalam kaitannya dengan peningkatan efektivitas kerja karyawan.

### 3. Pelaporan

Dari hasil analisis dan informasi yang diperoleh agar menjadi bermanfaat perlu dilakukan suatu laporan atas pemeriksaan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan dengan memberikan rekomendasi berupa penyampaian laporan tersebut, sehingga dapat dijadikan suatu tindakan perbaikan yang diperlukan bagi perusahaan dengan pencapaian tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Hotel Veni Vidi Vici diresmikan pada tanggal 6 Oktober 2008, yang berciri khas Oriental Klasik. Dengan membawa motto, Kenyamanan anda adalah kepuasan kami. Tempat yang sempurna untuk pertemuan kecil maupun pertemuan akbar yang besar. Sangat cocok untuk pilihan pebisnis dan keluarga untuk melangsungkan acara-cara resmi maupun tak resmi di hotel ini. Dengan nuansa unik Oriental Klasik dengan nuansa yang sejuk membuat hotel ini begitu berbeda dengan hotel yang lain. Hotel V3 ini dibangun dengan harapan menyemarakkan perhotelan di Kota Surabaya. Dengan kelasnya tersendiri menawarkan fasilitas hotel berbintang yang berorientasi pada desain klasik oriental khususnya diperuntukkan pada pebisnis lokal maupun internasional serta keluarga.

Hotel V3 adalah hotel berbintang yang bergaya klasik oriental, nyaman dan memiliki lokasi yang strategis, sangat dekat dengan pusat perbelanjaan besar di Kota Surabaya, seperti Pasar Atom Surabaya, ITC Mall dan Pusat Grosir Surabaya, serta sangat dekat dengan kantor pemerintah dan stasiun kereta api Turi.

Hotel V3 adalah pilihan terbaik untuk kegiatan bisnis maupun karaoke yang menawan seakan mengajak Anda untuk menikmati suasana



ceria, internet WI-FI, restaurant, bar, lobby, dan pijat refleksi. Juga beberapa fasilitas kamar seperti TV berwarna, multi channel, AC, kamar mandi dengan toilet dan shower serta telepon langsung. Jika berkunjung ke Hotel V3, terdapat layanan Spa dan Sauna. Kedua layanan ini merupakan favorit pengunjung Hotel V3. Hotel V3 berharap para tamu yang berkunjung dapat menikmati seluruh fasilitas hotel dan bisa kembali untuk tinggal di Hotel V3 pada kunjungan berikutnya.

Fasilitas yang disediakan untuk semua jenis dalam 6 ruangan berdesain cantik untuk keperluan bisnis dan pertemuan-pertemuan besar yang dapat menampung dari 10 orang sampai 1500 orang dengan harga wajar.

Menawarkan fasilitas kenyamanan sebanyak 224 kamar, dengan pemandangan taman yang indah di tengah hotel, sangat tenang untuk ditempati. Hotel V3 memiliki dua jenis kamar mewah, Deluxe Room dengan harga Rp 275.000,- nett dan Suite Room dengan harga Rp 400.000,- nett, dimana harga kamar termasuk makan pagi (secara individu atau berpasangan) dan sudah termasuk 21% pajak pemerintah dan pelayanan hotel.

Bagi yang hendak mengadakan perjamuan pernikahan, Hotel V3 adalah tempat yang pas. Hotel ini memiliki ruang pertemuan dengan kapasitas besar yang juga dapat digunakan sebagai venue resepsi pernikahan. Estimasi daya tampung ruangan tersebut sebanyak kurang lebih 1.500 orang. Lotus Ballroom cocok bagi yang ingin mengadakan

berbagai acara tertentu seperti pentas kebudayaan. Desain ballroom ini sungguh unik dan indah. Jika biasanya menyaksikan bunga hanya dipajang di meja ataupun sudut-sudut ruangan, maka di Lotus Ballroom Hotel V3 dapat terlihat indahnya bunga-bunga Lotus yang ditempel di atap Lotus Ballroom. Tempat ini cukup prestisius karena dilengkapi dengan teknologi canggih yang menghasilkan pencahayaan (lighting) dan kualitas suara (sound) yang jernih. Tak lupa pula terdapat 3 desain berbeda untuk ruang rapat yaitu Tulip, Orchid dan Rose yang semuanya mempunyai luas sama yaitu 9x4x3 meter dan tiap-tiap ruang mempunyai kapasitas hingga 24 orang. Adapula Bougenvile Room dan Jasmine Room, sedangkan Bougenvile Room yang luasnya 15x12x3 meter berkapasitas kurang lebih 400 orang dan Jasmine Room luasnya 32x18x3 meter berkapasitas kurang lebih 300 orang. Berikut ini adalah logo Hotel V3

Gambar 4.1

Logo Hotel Veni Vidi Vici



Sumber: Hotel Veni Vidi Vici

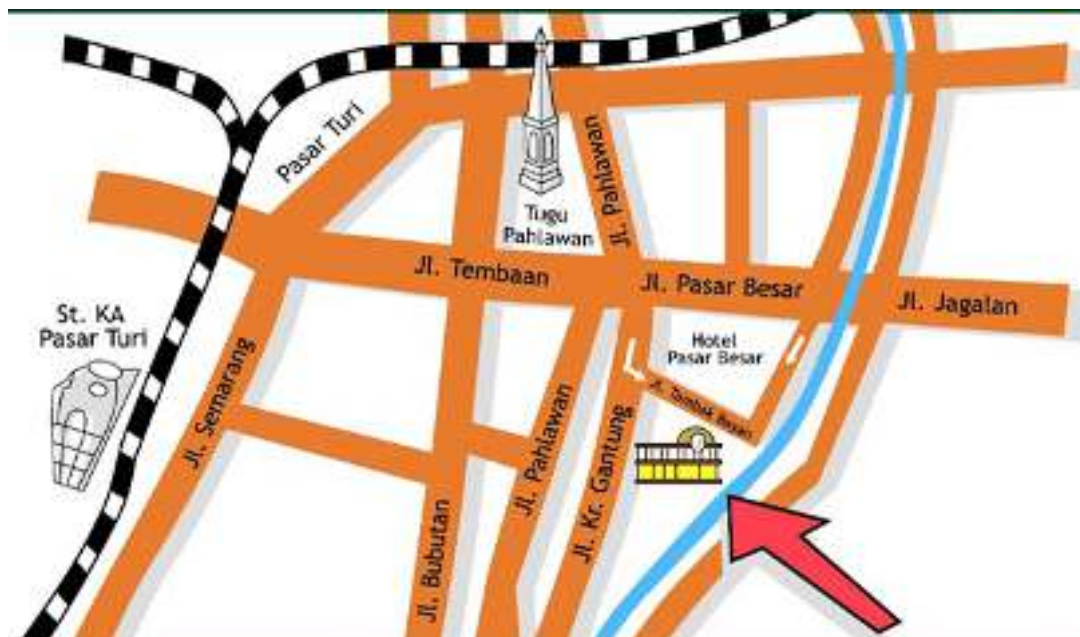


Veni, vidi, vici adalah kalimat Bahasa Latin yang terkenal, berasal dari Julius Caesar yang berarti Saya datang, saya melihat, saya menang/menaklukkan mengandung arti kemenangan mudah dan mutlak.

Kalimat ini merupakan suatu motivasi yang sangat bagus untuk semua hal yang ada di dunia. Perusahaan menggunakan veni vidi vici sebagai kalimat yang mereka banggakan, dan terus berusaha agar bisa menguasai dunia perhotelan. Kalimat tersebut tentunya mengandung suatu keinginan dan perwujudan dari keinginan serta pembuktian dari keinginan yang terwujud tersebut, khususnya bagi Hotel V3. Dari kedatangan, berlanjut kepada bayangan akan kemenangan, dan akhirnya benar-benar menang, sesuai dengan tujuan dan pandangan yang diinginkan.

Gambar 4.2

Peta Letak Hotel Veni Vidi Vici Surabaya



Sumber: <http://hotelv3.com/hotel%20map.htm>



#### 4.1.2 Visi dan Misi

##### Visi Hotel V3

Menjadi Hotel terbaik bagi para bussiness traveler yang melakukan perjalanan bisnis di kota Surabaya dengan harga terjangkau.

##### Misi Hotel V3

Memberikan pelayanan yang terbaik bagi segenap pelanggan yang bermaksud mendapatkan kenyamanan dalam rangka beristirahat dan atau mengadakan pertemuan bisnis.

Memberikan kenyamanan dan kepuasan bagi segenap pelanggan, senantiasa bertekad memberikan keramahan, kecepatan, dan ketepatan dalam pelayanan serta suasana lingkungan yang nyaman.

Dalam mengelola segenap aktivitas, senantiasa mengutamakan keseimbangan yang dinamis antara kepuasan pelanggan, kesejahteraan karyawan, serta kepedulian lingkungan untuk mewujudkan kesuksesan yang berkelanjutan.

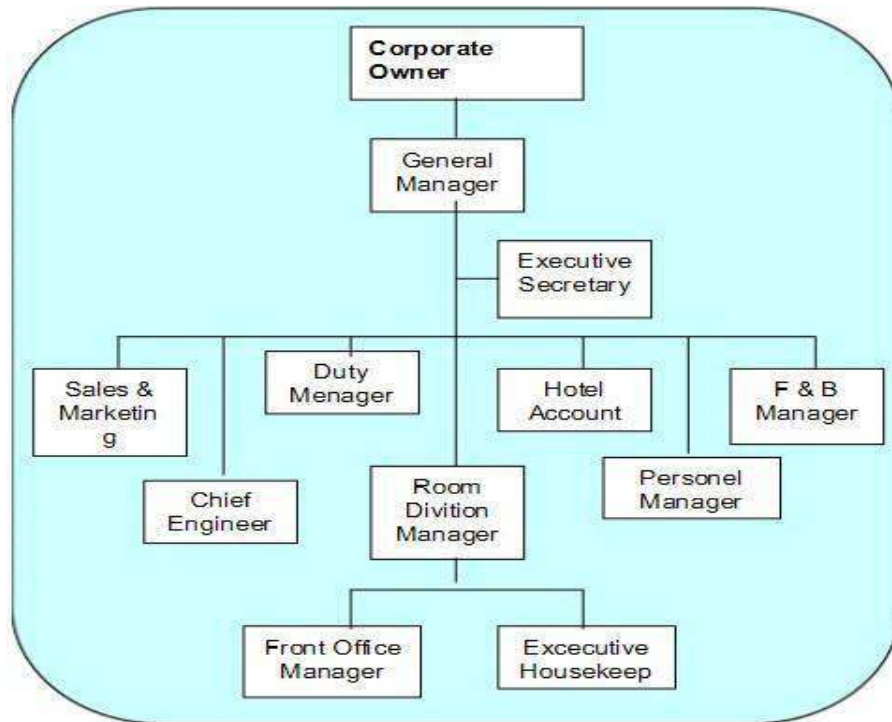
#### 4.1.3 Struktur Organisasi dan Job Description

Dalam kegiatan sistem manajemen dan operasionalnya, Hotel V3 Surabaya dipimpin oleh seorang General Manager yang membawahi seorang Executive Secretary dan beberapa departemen yang dimana antara departemen-departemen tersebut saling berinteraksi dan berkaitan dengan departemen lainnya.



Gambar 4.3

### Struktur Organisasi Hotel Veni Vidi Vici Surabaya



Sumber: Hotel Veni Vidi Vici

Adapun penjelasan singkat mengenai tugas dari masing-masing manager departemen yang ada di Hotel Veni Vidi Vici (V3) Surabaya sebagai berikut :

1. Corporate Owner: komisaris/pemilik.
2. General Manager: direktur atau pimpinan tertinggi dalam perusahaan yang mengatur semua urusan yang berkaitan dengan berjalannya perusahaan baik didalam maupun diluar.
3. Executive Secretary: sekretaris direktur utama yang mengatur semua jadwal kegiatan/acara.



4. Sales & Marketing: bagian yang bertugas memasarkan hotel tersebut agar dikenal banyak orang sehingga akan banyak tamu yang akan menginap di hotel tersebut, dan diharapkan dengan dilakukannya pemasaran yaitu agar tamu mau datang kembali ke hotel tersebut.
5. Duty Manager: seseorang yang ditugaskan oleh perusahaan untuk menjadi manager dan sebagai perwakilan pada perusahaan pada saat jam perkantoran sudah selesai serta sebagai pengganti manajemen atau manager yang tidak melakukan tugas pada jam kantor.
6. Hotel Account: yang bertanggung jawab mengendalikan segala operasional keuangan yang ada didalam hotel.
7. F&B Manager: merupakan penghasilan utama atau penghasilan lainnya sebagian besar hotel yang menggantungkan dari penjualan makanan dan minuman. Bagian ini memiliki tugas dan tanggung jawab membuat, menyiapkan, dan menyajikan makan dan minuman yang ada didalam hotel kepada tamu.
8. Chief Engineer: memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan perbaikan- perbaikan jika ada suatu kerusakan serta perawatan baik itu interior maupun eksterior. Seperti contohnya, mengecat, memperbaiki kerusakan listrik dan lain-lain.
9. Room Division Manager: yang bertugas mempersiapkan kamar.
10. Personal Manager: yang memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan perencanaan, pengawasan, dan berperan serta dalam

perekrutan karyawan, serta membantu dalam pengarahan program pelatihan bagi karyawan dalam suatu hotel.

11. Front Office Manager: tempat yang paling depan yang ada di dalam suatu hotel yang bertugas mengurus registrasi tamu sebelum menginap di dalam hotel, memesan kamar dan juga check out.
12. Executive Housekeep: yang memiliki tugas dan tanggung jawab menyiapkan kamar bagi para tamu yang akan menginap di dalam hotel serta membersihkannya selama tamu menginap di hotel tersebut.

## 4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

### 4.2.1 Perencanaan

Perencanaan audit sumber daya manusia menyangkut penetapan staf dalam penugasan, penyusunan program kerja audit serta pengembangan strategi. Tahap ini merupakan tahap awal dalam proses audit yang meliputi penetapan persiapan audit, ruang lingkup, dan persiapan penelitian lapangan.

#### 1. Persiapan audit

Audit dimulai dengan pencarian informasi mengenai sejarah perusahaan baik yang berhubungan dengan teori audit sumber daya manusia sehingga mempunyai tahap dasar persiapan audit yang baik untuk dapat memulai ke proses berikutnya.





## 2. Penentuan ruang lingkup dan sasaran

Penentuan ruang lingkup bermanfaat agar audit dapat dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang baik sehingga dapat menghindari kekacauan atau ketidakteraturan selama dalam proses pelaksanaan audit. Juga perlunya menentukan sasaran yang ingin dicapai sehingga proses yang dilaksanakan selalu mempunyai sasaran dan tidak keluar dari jalur sasaran yang telah ditetapkan. Sehingga proses audit lebih terstruktur dan terkendali dengan adanya ruang lingkup dan sasaran yang telah ditetapkan.

- a) Ruang lingkup dari audit sumber daya manusia Hotel V3 adalah rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan. Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas pengelolaan SDM setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.
- b) Sasaran yang hendak dicapai dari audit sumber daya manusia Hotel V3 adalah pengumpulan bukti-bukti audit yang terkait dengan tujuan audit dalam menentukan:
  - 1) Reabilitas (dapat dipercaya) dan integritas (kesatuan) dalam sistem yang berjalan.



2) Kebijakan, perencanaan dan pengaturan.

3) Pembahasannya mencakup pembahasan ruang lingkup sumber daya manusia yang dimulai dari permintaan karyawan baru oleh divisi yang terkait sampai dengan penilaian kinerja karyawan oleh Kepala HRD.

### 3. Persiapan penelitian lapangan

Dalam melakukan penelitian lapangan, para auditor memerlukan persiapan dengan mempunyai instrument penelitian yang dapat digunakan dalam audit sistem informasi sumber daya manusia seperti audit check list, wawancara, dan pengamatan. Pengumpulan bukti audit dapat dilakukan dengan cara audit checklist wawancara dan pengamatan dalam proses audit sumber daya manusia.

#### 4.2.2 Pelaksanaan Audit

Pelaksanaan audit sumber daya manusia menyangkut pengumpulan identifikasi dan wawancara kepada sumber-sumber yang bersangkutan.

#### Perolehan SDM

Tabel 4.1

Audit Checklist Perolehan SDM

| No | Pertanyaan                                                                                               | Ya | Tidak | Keterangan                                 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|--------------------------------------------|
| 1  | Apakah perusahaan sudah mempunyai standar baku prosedur dalam perekrutan maupun terminasi karyawan, baik | √  |       | Sudah dilakukan sesuai dengan standar yang |



|   |                                                                                                                                                                                     |   |   |                                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---------------------------------------------------------------------------------|
|   | internal maupun eksternal?                                                                                                                                                          |   |   | berlaku                                                                         |
| 2 | Apakah perusahaan mempunyai sebuah perencanaan SDM untuk memenuhi kebutuhan SDM?                                                                                                    | √ |   | Perencanaan SDM sudah dijalankan sebagaimana mestinya                           |
| 3 | Apakah sudah ada orang/posisi tertentu yang bertanggungjawab dalam menjalankan fungsi perekrutan karyawan?                                                                          | √ |   | Terdapat bagian yang bertanggung jawab dalam perekrutan                         |
| 4 | Apakah dalam melakukan fungsi perekrutan karyawan dilakukan pada posisi tertentu (sentralisasi) atau bisa dilakukan oleh unit/divisi yang lain (desentralisasi)?                    |   | √ | Proses perekrutan hanya dilakukan oleh bagian HRD saja                          |
| 5 | Apakah ada proses formal untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan pekerjaan (job vacancies)?                                                                                         |   | √ | Tidak adanya proses formal, hanya pemberitahuan lisan dari divisi bersangkutan  |
| 6 | Apakah perekrutan dilakukan secara proaktif melalui mode perencanaan (misalnya rencana tenaga kerja) dan bersifat reaktif untuk penggantian jabatan serta pembukaan lowongan kerja? | √ |   | Perencanaan dan penggantian jabatan telah dilakukan secara proaktif dan reaktif |
| 7 | Apakah analisa jabatan (job analysis) dilakukan untuk setiap posisi?                                                                                                                | √ |   | Analisa jabatan dilakukan secara konsisten bagi setiap posisi                   |



|    |                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |  |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|-----------------------------------------------------------|
| 8  | Apakah proses interview dilakukan dalam perekrutan, baik internal maupun eksternal?                                                                                                                                                                                   | √ |  | Interview dilakukan dalam proses perekrutan               |
| 9  | Apakah karyawan yang diterima diberikan kontrak tertulis mengenai tugas dan tanggung jawab, masa kerja, status kerja dan periode kontrak kerja? Termasuk menyesuaikan dengan peraturan tenaga kerja/depnaker?                                                         | √ |  | Karyawan menerima perjanjian kerja yang telah disesuaikan |
| 10 | Apakah organisasi menggunakan atau pernah mencoba untuk mengevaluasi alternatif pencarian tenaga kerja melalui:<br>a) Proyek atau kontrak outsourcing; b) Penempatan sementara; c) Penempatan pool internal; d) Part-time atau pengerjaan bersama-sama (job sharing)? | √ |  | Pencarian tenaga kerja dari berbagai alternatif           |

### Pengelolaan SDM

Tabel 4.2

#### Audit Checklist Pengelolaan SDM

| No | Pertanyaan                                                                                                          | Ya | Tidak | Keterangan                                                |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|-----------------------------------------------------------|
| 1  | Apakah perusahaan mempunyai kebijakan/peraturan/keputusan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan? | √  |       | Pelatihan dilakukan jika ada kebutuhan pada setiap bagian |



|   |                                                                                                                                                                                                  |   |                                                                                                                                                            |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Apakah perusahaan mempunyai orang/posisi tertentu yang bertanggungjawab dalam pengelolaan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan?                                                              | √ | Perusahaan mempunyai bagian bertanggungjawab pengelolaan SDM, yakni                                                                                        |
| 3 | Apakah perusahaan memiliki standar atau proses yang menjadi acuan/pedoman untuk menilai kebutuhan organisasi pelatihan dan pengembangan bagi karyawan (training and development need assesment)? | √ | Ada standar menjadi acuan untuk menilai kebutuhan organisasi pelatihan dan pengembangan, hasil penelitian dari HRD                                         |
| 4 | Apakah isu perusahaan seperti misi, sasaran, target, perubahan budaya/nilai, fokus orientasi pelanggan, dipertimbangkan sebagai kebutuhan pelatihan?                                             | √ | Kebutuhan pelatihan mempertimbangkan misi, sasaran, target, perubahan budaya/nilai, fokus orientasi pelanggan, dipertimbangkan sebagai kebutuhan pelatihan |
| 5 | Apakah rencana pelatihan dan pengembangan karyawan disesuaikan dengan penilaian kinerja karyawan?                                                                                                | √ | Hasil penilaian kinerja karyawan menentukan rencana pelatihan dan pengembangan                                                                             |
| 6 | Apakah program pelatihan dan training memiliki sasaran dan target yang jelas serta obyektif?                                                                                                     | √ | Sasaran yang terdapat dalam indikator kinerja untuk mencapai tujuan kerja                                                                                  |



|    |                                                                                                                                                                                                            |   |   |                                                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                            |   |   | karyawan                                                                                                           |
| 7  | Apakah pelatihan dan training yang diberikan sudah dilakukan evaluasi maupun efektivitas hasilnya (training evaluation and impact analysis)?                                                               | √ |   | Sudah ada evaluasi serta efektivitas hasil                                                                         |
| 8  | Apakah perusahaan mempunyai standar baku/prosedur untuk melakukan penilaian kinerja bagi karyawan?                                                                                                         |   | √ | Tidak ada standar baku untuk penilaian kinerja dan penilaian tersebut hanya dilakukan dalam periode 1 tahun sekali |
| 9  | Apakah perusahaan mempunyai orang/posisi tertentu yang bertanggungjawab dalam pengelolaan penilaian kinerja bagi karyawan?                                                                                 | √ |   | Penilaian kinerja dilakukan oleh bagian HRD                                                                        |
| 10 | Apakah hasil penilaian kinerja dijadikan pedoman dalam melakukan subsistem SDM lainnya, seperti pendidikan/pelatihan bagi karyawan, kenaikan jabatan, kompensasi ataupun pemindahan karyawan bersangkutan? | √ |   | Hasil penilaian dijadikan pedoman bagi kebutuhan masing-masing karyawan                                            |
| 11 | Apakah semua jabatan yang ada telah diklasifikasikan dengan menggunakan analisa jabatan yang konsisten?                                                                                                    |   | √ | Analisa jabatan belum dilakukan secara konsisten                                                                   |



|    |                                                                                                                                                                     |   |  |                                                                      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|----------------------------------------------------------------------|
| 12 | Apakah perusahaan memiliki kebijakan/peraturan/keputusan yang menjelaskan tentang sistem kompensasi bagi karyawan?                                                  | √ |  | Kebijakan perusahaan disesuaikan dengan kebijakan pemerintah         |
| 13 | Apakah sistem kompensasi sudah memperhitungkan mengenai pengurangan/potongan untuk asuransi karyawan (kesehatan, pensiun, JHT), jamsostek, pajak penghasilan (pph)? | √ |  | Sistem kompensasi telah dilakukan sesuai dengan kebijakan pemerintah |

#### 4.2.2.3 Pengurangan SDM

Tabel 4.3

#### Audit Checklist Pengurangan SDM

| No | Pertanyaan                                                                                                      | Ya | Tidak | Keterangan                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Apakah perusahaan memiliki kebijakan/peraturan/keputusan yang menjelaskan tentang sistem pensiun bagi karyawan? | √  |       | Karyawan telah mengetahui sistem pensiun                                           |
| 2  | Bila terjadi pemutusan hubungan kerja, apakah hal tersebut disesuaikan dengan peraturan perusahaan?             | √  |       | Perusahaan mengatur tentang PHK yang telah disesuaikan dengan peraturan pemerintah |



Melalui hasil perolehan SDM, pengelolaan SDM dan pengurangan SDM dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan informan terhadap pernyataan-pertanyaan yang diajukan mengenai pelaksanaan audit sumber daya manusia termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat terlihat dari hasil checklist yang menunjukkan bahwa program kerja audit sumber daya manusia pada Hotel V3 sudah dilaksanakan dengan baik.

### **4.3 Analisis dan Pembahasan**

#### **4.3.1 Analisis Audit Sumber Daya Manusia**

Pada bagian ini akan diuraikan hasil tanggapan dari kepala HRD yang menjadi informan tentang sumber daya manusia. Kepala HRD merupakan bagian yang mendukung penelitian yang memiliki kaitan dengan pengambilan keputusan bagi tujuan perusahaan terutama dalam menempatkan setiap individu pada posisi yang tepat dengan mengacu pada standar yang dimiliki perusahaan dan diharapkan dapat menjawab setiap permasalahan-permasalahan yang dikeluhkan oleh bagian-bagian lain yang terkait khususnya di bidang sumber daya manusia.

##### **4.3.1.1 Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggungjawab yang harus dikelola Hotel V3 dalam



mencapai tujuannya. Perencanaan audit sumber daya manusia menyangkut penetapan staf dalam penugasan, penyusunan program kerja audit serta pengembangan strategi. Rencana SDM merupakan bagian dari rencana strategi perusahaan, dimana rencana ini memastikan kebutuhan SDM untuk mengimplementasikan strategi pencapaian tujuan perusahaan dapat terpenuhi dalam kepastian yang tepat pada saat diperlukan. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus maksimal mengadopsi berbagai perubahan lingkungan bisnis dan organisasi yang terjadi, sehingga dapat memenuhi tuntutan perubahan tersebut, yang tertuang dalam rencana strategi perusahaan.

Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Kegiatan pelaksanaan rekrutmen Hotel V3 meliputi:

1. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang pada setiap bidang, jenis pekerjaan dan levelnya dalam perusahaan.
2. Terus berupaya mendapatkan informasi tentang perkembangan kondisi pasar tenaga kerja.
3. Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif.



4. Menyusun program rekrutmen yang terpadu berhubungan dengan aktivitas SDM yang lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan.
5. Mendapat pool calon karyawan yang berbobot dan memenuhi syarat.
6. Mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya.
7. Melakukan tindak lanjut terhadap para karyawan baik yang ditolak maupun yang diterima untuk mengevaluasi efektivitasnya rekrutmen yang dilakukan.

Seleksi mencakup serangkaian proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang harus diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang tepat. Ini berarti mengukur kesesuaian antara keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan dan juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan dari budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

Melalui hasil audit checklist dapat diketahui bahwa tingkat perencanaan SDM termasuk dalam kategori cukup. Data tersebut menunjukkan bahwa audit perencanaan sumber daya manusia pada Hotel V3 sudah dilakukan dengan cukup baik, meskipun proses formal dalam pemenuhan kebutuhan pekerjaan belum berjalan optimal.



Manfaat dari perencanaan SDM yang bisa dirasakan Hotel V3 antara lain:

1. Perusahaan dapat memanfaatkan secara optimal SDM yang sudah ada di perusahaan.
2. Meningkatkan efektivitas kerja.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Tersedianya SDM yang memenuhi kualifikasi untuk memegang wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.
5. Menyediakan dasar penyusunan program SDM bagi fungsi SDM.

#### **4.3.1.2 Pengelolaan SDM**

Pemberdayaan SDM pada dasarnya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan memegang tanggung jawab yang lebih besar baik secara pribadi maupun kelompok dalam mengelola pekerjaannya. Pelaksanaan audit sumber daya manusia menyangkut pengumpulan dan evaluasi bukti, identifikasi dan wawancara kepada sumber-sumber yang bersangkutan dan evaluasi temuan yang diperoleh.

Pelatihan dan pengembangan karyawan pada Hotel V3 bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, baik saat ini maupun dimasa



yang akan datang. Pelatihan menekankan pada keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya saat ini, sedangkan pengembangan sumber daya manusia lebih menekankan pada peningkatan kinerja sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

Penilaian kinerja pada Hotel V3 merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya dengan menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut. Kegunaan penilaian kinerja bagi hotel V3 antara lain:

- a) Sebagai alat untuk memperbaiki kinerja para karyawan,
- b) Membantu setiap karyawan untuk memahami tentang peran dan fungsinya di dalam perusahaan,
- c) Membantu karyawan mengerti kekuatan dan kelemahannya dikaitkan dengan peran dan fungsinya di dalam perusahaan,
- d) Meningkatkan rasa kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan atasan, sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam memberikan kontribusinya kepada perusahaan,
- e) Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus-menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi yang lebih tinggi,



- f) Menyediakan data karyawan secara berkala untuk pengambilan keputusan di bidang SDM.

Melalui hasil audit checklist dapat diketahui bahwa tingkat pengelolaan SDM telah dilakukan dengan cukup baik. Meskipun pelatihan bagi karyawan tidak dilakukan secara periodik tetapi dilakukan jika ada kebutuhan pada tiap-tiap bagian. Data tersebut menunjukkan bahwa belum semua jabatan yang ada telah diklasifikasikan dengan menggunakan analisa jabatan yang konsisten.

#### 4.3.1.3 Pengurangan SDM

Perubahan lingkungan dimana Hotel V3 harus mampu beroperasi dengan sangat efisien, juga menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan dalam organisasinya. Kemungkinan yang sering terjadi adalah kebijakan untuk melakukan restrukturisasi yang memungkinkan hilangnya beberapa jabatan karena jabatan tersebut sudah tidak efektif lagi untuk dipertahankan dan fungsi-fungsinya bisa dilaksanakan oleh jabatan lain yang saat ini tetap dipertahankan.

Menurunnya aktivitas bisnis, adanya usaha untuk meningkatkan efisiensi khususnya bagi Hotel V3, yakni dengan menerapkan teknologi baru pada operasi perusahaan guna menghadapi persaingan global, membawa konsekuensi berkurangnya kebutuhan tenaga kerja pada perusahaan. Hal yang harus diperhatikan adalah perlindungan terhadap hak-hak karyawan yang termasuk dalam program pengurangan karyawan. Apapun alasan dan dampaknya baik kepada karyawan maupun



perusahaan, pengurangan karyawan harusnya menjadi alternatif terakhir yang diambil dari berbagai alternatif yang tersedia dalam menyelamatkan asset perusahaan. Alternatif seperti pengurangan jam kerja dan gajinya atau program pensiun dini merupakan alternatif lain yang layak untuk dipertimbangkan sebelum keputusan melakukan PHK ditetapkan.

UU no.13 th 2003 pasal 158-167 mengatur tentang dalam hal apa perusahaan dapat melakukan PHK. Beberapa alasan perusahaan melakukan PHK:

1. Tenaga kerja melakukan pelanggaran kerja.
2. Melakukan tindak pidana dan dinyatakan bersalah oleh pengadilan.
3. Melakukan pelanggaran terhadap perjanjian kerja bersama.
4. Mengundurkan diri.
5. Perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan atau perubahan kepemilikan perusahaan dan tenaga kerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja.
6. Terjadi perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan pengusaha tidak bersedia menerima tenaga kerja untuk melanjutkan hubungannya.
7. Perusahaan tutup karena mengalami kerugian secara terus-menerus selama 2 tahun.
8. Perusahaan tutup karena melakukan peningkatan efisien.



9. Perusahaan tutup.
10. Tenaga kerja memasuki masa pensiun.
11. Tenaga kerja mangkir selama 5 hari kerja berturut-turut atau lebih tanpa keterangan tertulis dan telah dipanggil oleh perusahaan secara patut dan tertulis.

Berdasarkan hasil audit checklist dapat diketahui bahwa audit atas pengurangan SDM merupakan pemeriksaan yang menghasilkan informasi mengenai alasan karyawan dalam suatu perusahaan berhenti bekerja. Pada umumnya alasan tersebut dikarenakan karyawan memasuki usia pensiun, pengunduran diri karyawan, dan jika karyawan meninggal. Dalam audit pengurangan SDM ini menunjukkan bahwa tingkat pengurangan SDM sudah baik dan sesuai dengan prosedur yang berlaku dari perusahaan.

#### **4.3.2 Analisis Efektivitas Kerja Karyawan**

##### **4.3.2.1 Prestasi Kerja**

Prestasi kerja menyangkut penempatan karyawan, hubungan kerja, evaluasi prestasi kerja, perputaran pegawai, serta pemberian sanksi yang tegas. Berdasarkan hasil dari program kerja audit SDM maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja karyawan pada Hotel V3 sudah tinggi. Artinya karyawan pada hotel V3 sudah efektif dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 4.3.2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menyangkut ketersediaan fasilitas yang menunjang untuk menyelesaikan pekerjaan, jam kerja yang ditetapkan sesuai dengan pekerjaan, adanya rewards untuk setiap ide-ide yang tercipta, gaya kepemimpinan atasan terhadap karyawan, serta kebebasan karyawan dalam mengemukakan pendapatnya. Berdasarkan hasil dari program kerja audit SDM maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja karyawan pada Hotel V3 sudah meningkat. Artinya karyawan pada hotel V3 sudah efektif dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hal ini tidak terlepas dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sudah tinggi sehingga prestasi kerja karyawan meningkat.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Audit SDM dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Melalui evaluasi aktivitas sumber daya manusia yang digunakan di dalam sebuah organisasi. Audit juga memberikan umpan balik mengenai fungsi sumber daya manusia kepada manajer operasi dan spesialis sumber daya manusia.

Semakin besar peran audit sumber daya manusia diharapkan dapat membuat efektivitas kerja karyawan semakin meningkat, dengan adanya audit SDM, diharapkan mampu memberi langkah-langkah korektif atas permasalahan-permasalahan yang terjadi di masa mendatang. Maka pada bagian akhir penelitian ini, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Audit sumber daya manusia pada Hotel V3 sudah dilakukan dengan baik dan hasil penilaian tentang perencanaan SDM menunjukkan bahwa peraturan yang ada di perusahaan sudah dijalankan sesuai dengan peraturan Depnaker yang mengatur tentang ketenagakerjaan. Meskipun perencanaan audit pada proses formal dalam pemenuhan kebutuhan pekerjaan belum berjalan optimal dan hanya pemberitahuan lisan dari divisi bersangkutan.





2. Hotel V3 telah memperhatikan pengelolaan SDM dengan baik sesuai dengan hasil penilaian audit meskipun pelatihan bagi karyawan tidak dilakukan secara periodik tetapi dilakukan jika ada kebutuhan pada setiap bagian. Pelatihan dilakukan jika ada kebutuhan pada setiap bagian dan penilaian kinerja hanya dilakukan 1 tahun sekali.
3. Dalam hal kompensasi Hotel V3 sudah memperhitungkan mengenai pengurangan/potongan untuk asuransi karyawan (kesehatan, pensiun, JHT), jamsostek, pajak penghasilan (pph). Dari hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang didasarkan pada kebijakan perusahaan juga sudah sesuai dengan kebijakan pemerintah mengenai sistem kompensasi bagi karyawan/UMR (Upah Minimum Regional).
4. Dalam hasil audit pengurangan SDM menunjukkan bahwa tingkat pengurangan SDM sudah baik dan tidak adanya pelanggaran yang terlalu berarti, seperti pada umumnya karyawan memasuki usia pensiun, pengunduran diri karyawan karena alasan pribadi, dan karyawan meninggal. Hal ini menunjukkan pengurangan SDM Hotel V3 sesuai dengan prosedur yang berlaku dari perusahaan dan undang-undang yang mengatur tentang PHK.
5. Efektivitas kerja karyawan pada Hotel V3 sudah tinggi yang menunjukkan bahwa karyawan pada Hotel V3 sudah efektif dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini tidak terlepas dari penerimaan/reward yang diterima oleh karyawan atas prestasi hasil

kerjanya sehingga kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sudah tinggi dan prestasi kerja karyawan juga meningkat.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, maka saran yang dapat penulis sampaikan, adalah:

1. Perencanaan SDM sebaiknya dipersiapkan lebih matang sehingga akan meminimalisir kemungkinan kesalahan yang akan dilakukan pada tahapan selanjutnya.
2. Perencanaan audit pada proses formal dalam pemenuhan kebutuhan pekerjaan sebaiknya dilakukan melalui pemberitahuan secara tertulis dan terinci sehingga proses yang dijalankan dapat berjalan secara optimal.
3. Pengelolaan SDM yang merupakan faktor pendukung sebuah prestasi kerja sebaiknya dapat diperbaiki, khususnya tentang aturan dan prosedur penilaian kinerja sebaiknya dibuat dan dikomunikasikan berdasarkan standar yang berlaku. Hubungan kerja antara karyawan yang satu dengan yang lainnya harus terjalin komunikasi yang baik sehingga mampu menghasilkan situasi yang kondusif yang dapat menunjang prestasi kerja.
4. Semua jabatan yang ada sebaiknya lebih diklasifikasikan berdasarkan uraian mengenai tanggungjawab dan tugas-tugas suatu jabatan



mengenai kualifikasi atau persyaratan yang dibutuhkan supaya tanggungjawab dan tugas tersebut dapat dijalankan dan memberikan unjuk kerja yang dapat diterima dengan menggunakan analisa jabatan yang konsisten.

5. Pelatihan SDM sebaiknya dapat dilakukan secara periodik sehingga karyawan yang merupakan faktor penentu jalannya perusahaan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan efektif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Soekrisno. 2008. Auditing (Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik). Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ariefraf. 2008. Standar Operasi Prosedur. (<http://ariefraf.wordpress.com/>) Diakses tanggal 25 Januari 2012; pukul 12.53
- Asfahani, Asti. 2011. Audit Sumber Daya Manusia. (<http://astiqie.blogspot.com/2011/11/audit-sumber-daya-manusia-bagii.html>) Diakses tanggal 11 April 2012; pukul 17.59
- Asta. 2009. Tugas SDM mengenai HR Audit. (<http://astaastaga.blogspot.com/2009/03/tugas-sdm-mengenai-hr-audit.html>) Diakses tanggal 12 Mei 2012; pukul 17.55
- Bayangkara, IBK. 2008. Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi. 2008. Auditing. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurdin, Agus. 2009. Audit Sumber Daya Manusia & SI SDM. (<http://agusto-agus.blogspot.com/>) Diakses tanggal 14 Agustus 2012; pukul 07.00
- Pangkey, Max. 2007. Audit SDM dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Jurnal Ilmu Administrasi Volume 3 Nomor 1. Sulawesi Utara: Fisip Unsrat Manado. (<http://isjd.pdi.lipi.go.id/admin/jurnal/31071726.pdf>) Diakses tanggal 22 Februari 2012; pukul 13.35
- Pratama, Reza. 2009. HR Audit. (<http://tuangkan.wordpress.com/2009/03/18/hr-audit/>) Diakses tanggal 11 Maret 2012; pukul 22.50
- Ratih, Diajeng. 2011. Persepsi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Jakarta: Fakultas Ekonomi UPN Veteran Jakarta. (<http://www.library.upnvj.ac.id/pdf/3akpdf/206112073/skripsi.pdf>) Diakses tanggal 14 April 2012; pukul 12.54
- Shahindra, Tengku. 2008. Contoh audit SDM sederhana (Simple HR Audit). (<http://ilmusdm.wordpress.com/2008/03/14/contoh-audit-sdm-sederhana-simple-hr-audit/>) Diakses tanggal 11 Maret 2012; pukul 15.16
- Shahindra, Tengku. 2009. HRM Audit. (<http://www.hrm-indonesia.com/?p=54>) Diakses tanggal 11 Maret 2012; pukul 15.21
- Siagian, Sondang. 2004. Audit Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.





Siswanto. 2005. Pengantar Manajemen. (<http://yusufabsa.blogspot.com/2010/12/efektivitas-kerja-dalam-proses.html>) Diakses tanggal 25 Januari 2012; pukul 12.57

Utami, Kartika. 2010. Audit Sumber Daya Manusia. (<http://kartikautami27.blogspot.com/2010/02/audit-sumber-daya-manusia.html>) Diakses tanggal 14 Agustus 2012; pukul 06.50

-----. Peranan Audit Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan pada PT. Surya Citra Televisi Jakarta. ([http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/451/jbptunikompp-gdl-lastilevia-22525-1-unikom\\_1-l.pdf](http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/451/jbptunikompp-gdl-lastilevia-22525-1-unikom_1-l.pdf)) Diakses tanggal 22 Mei 2012; pukul 13.59