MANAGEMENT AUDIT AS AN INSTRUMENT TO ASSESS THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES FUNCTION (CASE STUDY ON THE RECTORATE OF BRAWIJAYA UNIVERSITY)

Ester Ariantini
Grace Widijoko, MSA., Ak.
Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang
Email: esterariantini@gmail.com

ABSTRACT

Management audit of human resources toward the Rectorate of Brawijaya University aims to know the effectiveness of the development of human resource function, to identify the weaknesses which are found, and as a recommendation or alternative improvement to reach the effectiveness of human resource development. This research applies descriptive research method. The data sources were obtained by conducting interviews, observations, and documentation. The data analysis was implemented by comparing three basic elements of management audit, such as criteria, cause, and effect. The research problem is limited on the effectiveness assessment of the human resource function in Rectorate of Brawijaya University, which are human resource planning, labor recruitment, labor selection, orientation and placement, education and training, career planning and development, work assessment, granting of compensation and rewards, manpower protection, and termination of employment. Based on the test result, it is revealed that out of ten human resources functions, there are three functions which are ineffective, those are labor recruitment, labor selection, and education and training. Based on the weaknesses found in the human resource functions, the author gives some recommendations and alternative improvements to be used by Rectorate of Brawijaya University as the consideration and feedback for the human resource development management in the future.

Keywords: ***Management Audit, Effectiveness, Human Resource Function, Criteria, Cause, Effect, Recommendation***

AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PADA REKTORAT UNIVERSITAS BRAWIJAYA)

Ester Ariantini
Grace Widijoko, MSA., Ak.
Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang
Email: esterariantini@gmail.com

ABSTRAK

Audit Manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada Rektorat Universitas Brawijaya bertujuan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas fungsi sumber daya manusia dan untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang ditemukan serta rekomendasi atau alternatif perbaikan apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Data dari penelitian ini diperoleh dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan tiga elemen dasar pada audit manajemen, yaitu *criteria, cause,* dan *effect.* Batasan masalah dari penelitian ini adalah penilaian efektivitas pada fungsi SDM yang dilaksanakan di Rektorat Universitas Brawijaya, yaitu perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, orientasi dan penempatan, pendidikan dan pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, pemberian kompensasi dan penghargaan, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan, dari 10 fungsi sumber daya manusia, terdapat tiga fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif, yaitu rekrutmen tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, dan pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan dalam fungsi sumber daya manusia Rektorat Universitas Brawijaya, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif perbaikan untuk dijadikan pertimbangan sebagai umpan balik dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia di masa yang akan datang.

Kata kunci: Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Sumber Daya Manusia, *Criteria, Cause, Effect,* Rekomendasi

PENDAHULUAN

Dewasa ini dunia pendidikan berkembang sangat pesat karena meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan. Berdasarkan data DIKTI, universitas di Kota Malang tahun 2014 sebanyak 62 instansi. Banyaknya instansi sejenis inilah yang menuntut setiap Perguruan Tinggi untuk meningkatkan jasa pelayanan pendidikan berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi.

Dukungan sumber daya manusia merupakan korelasi positif dengan penciptaan nilai tambah dalam organisasi. Output yang dihasilkan suatu organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki (Bayangkara, 2008:59). Supaya universitas dapat menghasilkan output yang berkualitas maka diperlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia oleh fungsi sumber daya manusia. Mengingat pentingnya peran fungsi sumber daya manusia, sehingga perlu dilakukan tindakan penilaian atau audit manajemen fungsi sumber daya manusia. Audit manajemen sumber daya manusia memberikan penilaian mengenai kualitas *(cost-benefit)* praktik yang diaplikasikan, kebijakan universitas terkait fungsi sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian pada Rektorat Universitas Brawijaya dilakukan karena adanya indikasi ketidakefektifan sumber daya manusia yang dikelola oleh Universitas Brawijaya. Hal ini dapat diketahui salah satunya melalui hasil akreditasi perguruan tinggi yang diputuskan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) di mana Universitas Brawijaya pada bulan September 2014 mendapatkan SK Akreditasi B. Selain itu, penelitian Tifanny (2013) menyebutkan bahwa ada ketidakefektifitasan fungsi sumber daya manusia pada Fakultas X yaitu terkait fungsi perekrutan dan kompensasi yang telah ditetapkan oleh Rektorat Universitas Brawijaya.

Universitas Brawijaya merupakan lembaga pendidikan tinggi negri dengan jumlah mahasiswa lebih dari 60.000 orang serta sumber daya manusia yang besar yang terdiri dari 1965 orang dosen, 2017 orang pegawai, serta 137 orang Guru Besar. Berkaitan dengan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk menulis judul **"Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di Rektorat Universitas Brawijaya)".**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut: 1) Bagaimana pelaksanaan pengelolaan fungsi sumber daya manusia pada Rektorat Universitas Brawijaya? 2) Apakah kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan pada fungsi sumber daya manusia Rektorat Universitas Brawijaya telah berjalan dengan efektif untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan? 3) Bagaimana kriteria, penyebab, akibat, dan pemberian rekomendasi audit berdasarkan kondisi aktual dalam pencapaian tujuan pada fungsi sumber daya manusia Rektorat Universitas Brawijaya?.

Sesuai rumusan masalah di atas maka penelitian audit manajemen fungsi sumber daya manusia dibatasi pada aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia Rektorat Universitas Brawijaya yang meliputi: 1) perencanaan sumber daya manusia 2) rekrutmen tenaga kerja 3) seleksi tenaga kerja 4) orientasi dan penempatan 5) pendidikan dan pelatihan 6) pengembangan dan perencanaan karir 7) penilaian kinerja 8) pemberian kompensasi dan penghargaan 9) perlindungan tenaga kerja 10) pemutusan hubungan kerja. Penilaian efektifitas dilakukan dengan cara membandingkan kondisi aktual dan kriteria Universitas Brawijaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Audit Manajemen

Agoes (2004:175) mengemukakan bahwa audit manajemen disebut juga sebagai operasional audit, audit fungsional, atau audit sistem merupakan suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu organisasi, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Sedangkan menurut Arens dan Loebbecke (2003:12), audit manajemen adalah merupakan suatu evaluasi terhadap seluruh prosedur dan metode organisasi yang bertujuan mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi.

Menurut Arnan (2009) dalam Putra (2013) audit operasional merupakan *review* secara sistematis atas kegiatan organisasi atau bagiannya, dalam hubungannya dengan tujuan mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan, serta membuat rekomendasi untuk perbaikan.

Tujuan Audit Manajemen

Tujuan umum pelaksanaan audit manajemen menurut Agoes (2004:175) adalah:

1. Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam organisasi.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, dan harta lainnya) yang dimiliki oleh organisasi telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada *top management* dalam memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat pada penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional organisasi, dalam rangka meningkatkan efisiensi, ekonomisasi, dan efektivitas dari kegiatan operasi organisasi.

Bayangkara (2008) menyebutkan bahwa audit manajemen ditujukan untuk mencapai perbaikan atas berbagai kegiatan, aktivitas, program, dan bidang yang dikelola organisasi yang diidentifikasi memerlukan perbaikan. Rekomendasi perbaikan tersebut dikelompokkan menjadi tiga yaitu penghematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Bayangkara, ada tiga elemen pokok dalam tujuan audit:

1. Kriteria (*criteria*)
   Kriteria yaitu standar bagi setiap individu/kelompok di dalam organisasi dalam menyelesaikan aktivitasnya.
2. Penyebab (*cause*)
   Penyebab yaitu tindakan yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam organisasi. Penyebab dapat bersifat positif dan negatif. Bersifat positif apabila program dan aktivitas dijalankan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi. Sebaliknya penyebab bersifat negatif apabila program dan aktivitas dijalankan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah.

3. Akibat (*effect*)
   Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif dapat menunjukkan bahwa program yang dijalankan memiliki tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program yang diselenggarakan telah memiliki pencapaian yang lebih tinggi dibandingkan kriteria yang ditetapkan.

Efektifitas

Susilo (2000) dalam Hariyanto (2013) menyatakan bahwa efektivitas merupakan suatu kondisi atau keadaan di mana dalam menentukan tujuan yang hendak dicapai dan sarana atau peralatan yang digunakan harus disertai dengan kemampuan yang dimiliki, sehingga dapat meraih hasil yang memuaskan.

Sedangkan Bayangkara (2008:14) mengungkapkan bahwa efektivitas merupakan ukuran dari output, yaitu sebagai pengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memenuhi azaz kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang (Susilo, 2002:63).

Bayangkara (2008:60) mendefinisikan bahwa audit manajemen sumber daya manusia yaitu suatu penilaian (evaluasi) dan analisis yang komprehensif terhadap berbagai program-program dan aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada organisasi dalam rangka memastikan apakah aktivitas dan program tersebut telah berjalan dengan ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan aktivitas dan program tersebut.

Definisi lain audit sumber daya manusia dari Siagian (2001:84) yaitu merupakan seluruh upaya penelitian yang dilakukan pada aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, serta mengevaluasi fakta tentang sejauh mana keberhasilan manajemen dalam memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok organisasi.

Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia dilaksanakan karena adanya beberapa hal ingin dicapai melalui audit sumber daya manusia. Rivai dalam Hariyanto (2013) menjelaskan tujuan audit manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengevaluasi kegiatan sumber daya manusia dengan maksud untuk dapat

1. Menilai efektivitas sumber daya manusia.
2. Mengenali aspek yang masih dapat diperbaiki.
3. Mempelajari aspek tersebut secara mendalam.

4. Menunjukkan kemungkinan perbaikan dan rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

Sedangkan Bayangkara (2008) menjelaskan tujuan audit manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

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

Tahapan-Tahapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum, tahapan audit manajemen sumber daya manusia ada lima tahap. Bayangkara (2008:64) menyebutkan bahwa tahapan tersebut meliputi:

1. Audit Pendahuluan
2. *Review* dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program sumber daya manusia
3. Audit lanjutan
4. Pelaporan
5. Tindak lanjut

Sedangkan menurut Tunggal (2003:15) tahap pemeriksaan audit manajemen meliputi:

1. Usulan dan pengenalan
2. Survei pendahuluan
3. Penelaahan yang lebih rinci
4. Pengujian detail
5. Mengembangkan dan menelaah temuan audit.
6. Pelaporan
7. Tindak lanjut setelah audit

Batasan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia dibatasi oleh sepuluh fungsi, yaitu perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, orientasi dan penempatan, pendidikan dan pelatihan, pengembangan dan perencanaan karir, penilaian kinerja, pemberian kompensasi dan penghargaan, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan studi kasus (*case study*). Menurut Sugiyono (2009) dalam Hariyanto (2013:35), penelitian deskriptif yaitu suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang luas. Menurut Nazir (1999) dalam Hariyanto (2013:35), pendekatan studi kasus merupakan suatu penelitian terhadap individu, lembaga, ataupun gejala tertentu untuk mengetahui status dari objek penelitian yang berkenaan dengan fase spesifik atau luas dari keseluruhan personalitas objek penelitian tersebut secara intensif dan terinci.

Penelitian dilakukan pada fungsi sumber daya manusia di Rektorat Universitas Brawijaya yang berlokasi di Jl. Veteran Malang, 65145, Jawa Timur. Telp (0341)-551611. Fax (0341)-565420. Email: rektor@ub.ac.id. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif yaitu data yang tidak berbentuk angka yang merupakan landasan pemikiran teoritis dan berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Sekaran (2006:77) menjelaskan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan untuk penelitian dari tempat aktual terjadinya peristiwa. Data primer yang dibutuhkan oleh peneliti yakni berupa hasil wawancara dengan Kasubbag Sumber Daya Manusia, staff subbag sumber daya manusia, serta karyawan lainnya. Sekaran (2006:77) juga menjelaskan bahwa data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti melalui beberapa media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang terdokumenter baik dipublikasikan atau tidak dipublikasikan. Adapun data sekunder yang digunakan peneliti meliputi:

1. Sejarah Universitas Brawijaya (sumber: web ub.ac.id)
2. Visi, Misi, dan Tujuan Universitas Brawijaya (sumber: web ub.ac.id)
3. Struktur Organisasi Universitas Brawijaya (sumber: web ub.ac.id)
4. Uraian dan spesifikasi pekerjaan terkait fungsi sumber daya manusia Rektorat Universitas Brawijaya (sumber: Manual Mutu BAUK dan web ub.ac.id)
5. Standar operasional dan prosedur terkait fungsi sumber daya manusia Rektorat Universitas Brawijaya (sumber: Manual Mutu BAUK dan web ub.ac.id)
6. Peraturan pemerintah terkait pelaksanaan fungsi sumber daya manusia Rektorat Universitas Brawijaya (Arsip Dokumen Fungsi SDM)
7. Kebijakan Universitas Brawijaya (Arsip Dokumen Fungsi SDM)
8. Jumlah Pegawai (Arsip Dokumen Fungsi SDM)

Dalam melakukan pengumpulan data, peneliti melakukan beberapa tahap, yaitu: survei pendahuluan, survei lapangan dan studi kepustakaan. Peneliti melakukan survey pendahuluan dengan cara wawancara awal kepada Kasubbag Sumber Daya Manusia untuk meminta izin pelaksanaan penelitian serta untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi instansi saat ini. Survei lapangan dilakukan dengan beberapa metode, antara lain:

Wawancara

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:152), wawancara merupakan teknik

pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Wawancara dilakukan secara tidak terstruktur, alasannya karena untuk meneliti variabel yang memerlukan investigasi lebih mendalam (Sekaran 2006:68). Pelaksanaan metode wawancara yang dilakukan lebih dari satu narasumber bertujuan untuk mendapatkan informasi dari beberapa sudut pandang, baik dari sudut pandang pimpinan maupun dari sudut pandang staff/karyawan.

Pengamatan

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:157), observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subjek/orang, objek/benda atau kejadian sistematik tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan subjek dan objek yang diteliti. Pada penelitian ini, peneliti melakukan *hidden observation* supaya peneliti mendapatkan informasi atau fakta-fakta mengenai kegiatan yang dilakukan oleh subjek secara wajar dan alami di lapangan. Peneliti mengamati jam masuk karyawan, jam istirahat karyawan, jam pulang karyawan, serta proses absen datang dan pulang yang dilakukan karyawan.

Dokumentasi

Menurut Arikunto (2000), dokumentasi yaitu suatu teknik untuk mencari data mengenai hal-hal berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Peneliti mempelajari dan mengumpulkan dokumen, arsip, serta data lain yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, dan secara khusus peneliti memfokuskan pada Surat Keputusan terkait sumber daya manusia Universitas Brawijaya.

Studi kepustakaan dilakukan dengan cara memahami dan mempelajari literatur yang berhubungan dengan penelitian, di mana teori-teori dalam literatur nantinya dapat bermanfaat untuk memecahkan masalah pada fungsi sumber daya manusia Rektorat Universitas Brawijaya.

Menurut Meolong (2007) dalam Hariyanto (2013:40), analisa data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif. Analisis kualitatif disajikan dalam bentuk uraian atas data kualitatif yang dikaitkan dengan data lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran atau memperoleh gambaran baru, menguatkan gambaran yang sudah ada atau sebaliknya. Jadi bentuk analisis yang dilakukan berupa penjelasan terstruktur, bukan berupa angka-angka statistik. Adapun langkah-langkah dalam analisis data adalah sebagai berikut:

Pemeriksaan pendahuluan

Pemeriksaan pendahuluan dilakukan di Rektorat Universitas Brawijaya untuk mendapatkan informasi latar belakang. Peneliti mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang dibutuhkan dan berhubungan dengan penelitian untuk menemukan informasi latar belakang dan gambaran umum mengenai program audit yang dilaksanakan. Penulis juga menelaah literatur, peraturan pemerintah, peraturan Universitas Brawijaya, serta kebijakan terkait fungsi sumber daya manusia yang diperiksa untuk memperoleh informasi yang berpotensi menimbulkan masalah dalam instansi.

Review dan pengujian pengendalian manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu sarana pengontrol pihak manajemen yang berfungsi sebagai pedoman dalam mengendalikan kegiatan

operasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peneliti melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen pada Rektorat Universitas Brawijaya yang bertujuan untuk menilai dan meninjau sistem pengendalian manajemen sehingga peneliti dapat memahami kondisi yang sebenarnya terjadi serta dapat menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan khususnya pada fungsi sumber daya manusia. Dengan adanya pengujian ini, peneliti dapat memberikan penilaian terhadap bagian-bagian yang berpotensi lemah dan dapat menimbulkan masalah pada instansi terkait. Selanjutnya tujuan audit dapat ditetapkan sebagai dasar dalam pemeriksaan selanjutnya.

Pemeriksaan terinci

Peneliti menganalisis temuan-temuan data dengan menggunakan kriteria, penyebab, dan akibat yang diperoleh selama melaksanakan audit sumber daya manusia pada Rektorat Universitas Brawijaya. Analisis tersebut berupa:

1. Kriteria, yaitu standar atau norma yang harus dipatuhi. Kriteria merupakan suatu pembanding atau tolak ukur untuk menetapkan apakah suatu kondisi tersebut menyimpang atau tidak.
2. Penyebab, yaitu merupakan pelaksanaan program-program sumber daya manusia dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi saat ini, termasuk tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi kriteria tetapi tidak dilaksanakan baik oleh pihak manajemen maupun karyawan.
3. Akibat, yaitu merupakan hasil dari perbandingan antara penyebab dan kriteria sehingga menimbulkan akibat bagi entitas

Penyusunan rekomendasi dan laporan audit

Pada tahap ini, peneliti menarik kesimpulan audit dan membuat rekomendasi sebagai hasil audit manajemen sumber daya manusia pada Rektorat Universitas Brawijaya berupa tindakan korektif atas kelemahan sehingga diharapkan dapat meningkatkan efektivitas fungsi sumber daya manusia dapat berjalan lebih efektif. Rekomendasi termuat dalam laporan audit. Laporan audit memuat informasi latar belakang, kesimpulan audit, rekomendasi, serta ruang lingkup dari objek audit. Laporan audit disajikan dalam bentuk sederhana dengan kalimat yang mudah dipahami.

Standar atau kebijakan yang telah ditetapkan oleh entitas merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai dan mengukur efektivitas fungsi sumber daya manusia. Lingkup kriteria yang digunakan untuk mengukur efektifitas adalah penyelenggaraan seluruh fungsi sumber daya manusia di Rektorat Universitas Brawijaya. Kriteria efektitivitas yang telah ditentukan dapat memberikan gambaran spesifik, apabila output dari program kerja memberikan kontribusi pada tujuan entitas maka dapat dikatakan efektif, namun apabila output dari penyelenggaraan program tidak memberikan kontribusi yang besar pada tujuan entitas maka dapat dikatakan tidak efektif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pemeriksaan Pendahuluan

Nama Universitas Brawijaya diberikan oleh Presiden Republik Indonesia melalui surat kawat (telegram) nomor 258/K/61 tanggal 11 Juli 1961. Nama ini berasal dari gelar raja-raja Majapahit yang merupakan kerajaan besar di Indonesia pada abad 12 sampai 15. Universitas Brawijaya dinegerikan berdasarkan Surat Keputusan Presiden Nomor 196 tahun 1963 dan berlaku sejak 5 Januari 1963. Universitas Brawijaya pernah dikenal masyarakat umum dengan singkatan UNBRA dan kemudian UNIBRAW. Pada rapat Senat Universitas Brawijaya tanggal 17 Maret 2008, UB ditetapkan sebagai singkatan resmi dari Universitas Brawijaya. Saat ini UB merupakan salah satu universitas negeri yang terkemuka di Indonesia yang mempunyai jumlah mahasiswa lebih dari 60 ribu orang dari berbagai strata mulai program Diploma, Program Sarjana, Program Spesialis, Program Magister dan Program Doktor yang tersebar dalam 12 Fakultas, 2 Program setara fakultas (embrio fakultas), 1 Program Vokasi, dan 1 Program Pascasarjana.

Universitas Brawijaya didirikan dengan beberapa visi, misi, arah pengembangan dan tujuan yang akan dicapai dalam menjalankan setiap aspek operasionalnya. Adapun visi dari Universitas Brawijaya adalah:

> *Menjadi universitas unggul yang berstandar internasional dan mampu berperan aktif dalam pembangunan bangsa melalui proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.*

Misi yang hendak dicapai atas didirikannya Universitas Brawijaya yaitu:

1. Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional agar peserta didik menjadi manusia yang berkemampuan akademik dan atau profesi atau vokasi yang berkualitas dan berkepribadian serta berjiwa dan/atau berkemampuan *entrepreneur*.
2. Melakukan pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora dan seni, serta mengupayakan penggunaanya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Arah pengembangan yang dilaksanakan oleh Universitas Brawijaya adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan UB diarahkan menuju *World Class*, *Entrepreneurial University* yang ditetapkan berdasarkan Visi, Misi, dan Tujuan UB.
2. Tiga aspek yang menjadi pehatian yaitu membantu upaya pengentasan kemiskinan dan pengangguran, akses pendidikan tinggi dan globalisasi pendidikan.

Dari setiap aspek yang dijalankan, Universitas Brawijaya mengacu pada setiap pokok tujuan yang telah ditetapkan, yaitu:

1. Menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, mampu membelajarkan diri, memiliki wawasan yang luas memiliki disiplin dan etos kerja, sehingga menjadi tenaga akademis dan profesional yang tangguh dan mampu bersaing di tingkat internasional.
2. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni guna mendorong pengembangan budaya.

3. Membantu pemberdayaan masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Setiap lambang memiliki arti dan makna yang tersirat, berikut merupakan makna dari lambang Universitas Brawijaya:

1. Lambang secara keseluruhan menggambarkan corak atau watak dari Universitas Brawijaya.
2. Jiwa kepeloporan, seperti yang dimiliki oleh Raden Wijaya (Prabu Brawijaya), dilukiskan dengan warna kuning emas, yang bermakna kebijakan dan kejayaan.
3. Sifat universal, dilukiskan dengan warna biru bersinar.
4. Menjunjung tinggi falsafah Pancasila, digambarkan dalam bentuk segilima berwarna kuning emas.
5. Berani membongkar segala sesuatu yang tidak wajar atau tidak benar, digambarkan dalam bentuk mahkota candra kapala.
6. Penegak tertib hukum, digambarkan dalam bentuk gada.
7. Berani meratakan segala sesuatu yang dianggap kurang wajar atau kurang benar, digambarkan dalam bentuk senjata cakra.
8. Segalanya dilakukan dengan kesucian yang disertai pula tugas pemelihara atau pembina sesuai dengan sifat Wisynu, yang dilambangkan dalam bentuk fanka atau siput.
9. Percaya dan meyakini benar-benar bahwa zat hidup itu ada, yang dilukiskan dalam bentuk lampu.
10. Dengan demikian lambang tersebut menggambarkan penjiwaan keseluruhan watak Raden Wijaya (Prabu Brawijaya) yang senantiasa dilandasi moral Pancasila.

Adapun makna yang tersirat dalam logo Universitas Brawijaya adalah sebagai berikut:

1. Huruf UB dalam bulatan mengandung makna bahwa Universitas Brawijaya selalu dinamis keberadaannya dalam masyarakat dunia.
2. Sayap berjumlah tiga buah mengelilingi bulatan dunia menggambarkan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang bertaraf internasional.
3. Warna emas pada huruf dan gambar bermakna kebijaksanaan dan kejayaan.
4. Warna biru menggambarkan Universitas Brawijaya bersifat universal.
5. Bingkai bujur sangkar bermakna keadilan.

Motto merupakan semboyan yang menjadi pedoman dan motivasi dalam suatu organisasi. Dalam logo Universitas Brawijaya, telah disampaikan motto Universitas Brawijaya yaitu *JOIN UB, BE THE BEST*.

Universitas Brawijaya menjalankan kegiatannya berdasarkan struktur organisasi yang telah dibentuk di mana pemberian wewenang mengalir dari atas ke bawahan dan tanggung jawab mengalir dari bawahan ke atasan. Unsur pimpinan terdiri dari Pimpinan Universitas Brawijaya, Senat Universitas Brawijaya dan Dewan Pengawas. Unsur pemantau dan evaluasi terdiri atas Pusat Jaminan Mutu dan Satuan Pengendali Internal. Unsur pelaksana administrasi terdiri dari Biro Administrasi Keuangan dan Perencanaan, Biro Administrasi Umum dan Kepegawaian, Biro Administrasi Akademik dan Kerjasama, Biro Administrasi Kemahasiswaan. Unsur pelaksana akademik Universitas Brawijaya

memiliki 12 Fakultas, 2 Program Setara Fakultas (Embrio Fakultas), 1 Program Vokasi, dan 1 Program Pascasarjana.

Penentuan hari kerja efektif di Universitas Brawijaya dalam satu minggu adalah lima hari kerja, yaitu Senin, Selasa, Rabu, Kamis, dan Jum'at. Bagi karyawan yang diharuskan bekerja pada hari libur, maka akan diberikan kompensasi khusus atas pekerjaannya. Hari Senin-Kamis bekerja mulai pukul 07.30-16.00. Hari Jum'at bekerja mulai pukul 07.30-16.30.

Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di Rektorat Universitas Brawijaya dijalankan oleh Biro Administrasi Umum dan Kepegawaian (BAUK). Bagian kepegawaian membawahi sub bagian administrasi, sub bagian edukatif, dan sub bagian pengembangan sumber daya manusia. Gambaran umum Biro Administrasi dan Kepegawaian Universitas Brawijaya adalah sebagai berikut:

1. Pengelompokkan Pegawai

   BAUK UB saat ini memiliki 23 orang tenaga sumber daya manusia.
2. Jam Kerja

   Jam kerja dalam sehari disesuaikan dengan jam kerja yang telah ditetapkan oleh Universitas Brawijaya, yaitu lima hari kerja dalam satu minggu (37,5 jam) yang dimulai pada hari Senin-Kamis mulai pukul 07.30-16.00 dan jam istirahat pada pukul 12.00-13.00. Pada hari Jum'at jam kerja dimulai pukul 07.30-16.30 dan jam istirahat pada pukul 11.30-13.00. Pegawai diberikan toleransi waktu kedatangan dengan penggantian jam kerja pada hari yang sama.
3. Kategori Pegawai

   Pada Universitas Brawijaya dikategorikan dua macam pegawai, yaitu kategori Dosen dan kategori Tenaga Kependidikan. Pada BAUK UB, karyawan bekerja sebagai tenaga kependidikan yang bertanggungjawab menyelesaikan kegiatan yang berhubungan dengan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis kepegawaian di Rektorat Universitas Brawijaya.
4. Hak Pegawai

   Hak merupakan kompensasi yang diterima oleh pegawai atas jasa timbal balik dari kegiatan usaha yang dilakukan. Hak pegawai yang diperoleh pegawai Universitas Brawijaya khususnya karyawan BAUK UB meliputi gaji pokok, tunjangan, serta jaminan kesejahteraan sosial yang diberikan sesuai peraturan yang berlaku berdasarkan beban kerja, tanggung jawab jabatan, dan resiko pekerjaan. Karyawan juga berhak mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai tugas dan prestasi. Selain itu karyawan juga berhak memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, dan sarana prasarana belajar yang baik. Hak atas cuti karyawan yang diberikan kepada karyawan di antaranya adalah Cuti Tahunan, Cuti Bersalin, Cuti Sakit, dan Cuti karena Alasan Penting.
5. Sistem Manajemen Mutu

   Secara kelembagaan, BAUK UB adalah unsur pelaksana administrasi universitas yang menyelenggarakan pelayanan teknis administrasi umum yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Rektor dan

Pembantu Rektor II. Secara umum, Biro Administrasi Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas memberikan layanan administrasi umum di lingkungan universitas. Prinsip kerja BAUK UB adalah memberikan layanan terbaik bagi seluruh sivitas akademika Universitas Brawijaya maupun pihak lain dalam hal sarana dan prasarana, pengurusan administrasi kepegawaian, dan administrasi universitas secara umum.

Untuk menjalankan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), BAUK UB menerapkan langkah-langkah yang disebut Siklus Penjaminan Mutu yaitu OSDAT yang merupakan singkatan dari:

1. Menyusun **organisasi** penjaminan mutu (O)
2. Menyusun **sistem** (S)
3. Sistem **dijalankan** (D)
4. Melakukan **Audit** Internal Mutu (AIM) (A)
5. **Tindak** Lanjut (T)

BAUK UB menerapkan sistem dokumentasi yang menggambarkan keselarasan antara kebijakan, sasaran mutu, prosedur, serta rekaman terdokumentasi. Sistem dokumentasi juga dimaksudkan sebagai alat komunikasi yang efektif dan menjamin konsistensi kegiatan/proses untuk menghasilkan layanan yang sesuai dengan persyaratan pelanggan. BAUK UB menetapkan dan memelihara prosedur terdokumentasi mengenai pengendalian seluruh dokumen dan catatan perangkat yang terkait dengan persyaratan Sistem Manajemen Mutu (SMM).

Pada tahap ini, peneliti menentukan baik atau tidaknya pengendalian manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada Rektorat Universitas Brawijaya. Peneliti mendapatkan ijin dari Kasub. Bag. SDM Bapak Wiyata untuk mereview Manual Mutu, Manual Prosedur, dan Hasil Audit Internal untuk menentukan baik atau tidaknya pengendalian manajemen.

Berdasarkan hasil review, sistem pengendalian manajemen pada Rektorat Universitas Brawijaya telah dilakukan dengan baik, hal ini terlihat pada kesesuaian antara Manual Mutu, Manual Prosedur, dan Hasil Audit Internal. Hasil audit internal menunjukkan bahwa atas setiap temuan ketidaksesuaian baik atas implementasi Manual Mutu, implementasi Manual Prosedur, Tinjauan Manajemen pada BAUK UB telah dilakukan tindakan perbaikan. Selain itu, setiap dokumen terkait pengendalian manajemen telah didokumentasikan dengan baik sehingga dapat mempermudah pihak manajemen untuk melakukan review atau evaluasi atas setiap ketidaksesuaian dalam kegiatan operasional fungsi sumber daya manusia pada Rektorat Universitas Brawijaya. Setiap temuan ketidaksesuaian yang telah dilakukan tindakan perbaikan telah dilakukan verifikasi sehingga dapat meyakinkan pihak eksternal yang membaca laporan hasil audit bahwa tindakan perbaikan benar telah dilaksanakan.

Pemeriksaan Terinci

1. Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan audit perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya memiliki prosedur perencanaan sumber daya manusia yang didokumentasikan dengan baik dan

memastikan bahwa pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia telah dilaksanakan sesuai pedoman yang ditetapkan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang positif. Proses perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Pengelolaan perencanaan sumber daya manusia dilakukan secara terpusat oleh pihak Rektorat Universitas Brawijaya. Prosedur perencanaan sumber daya manusia telah terdokumentasi dengan baik.

2. Fungsi Rekrutmen Tenaga Kerja

Tujuan audit rekrutmen tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya memiliki prosedur rekrutmen tenaga kerja yang didokumentasikan dengan baik dan memastikan bahwa pelaksanaan rekrutmen tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai pedoman yang ditetapkan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang negatif. Proses rekrutmen tenaga kerja yang dilakukan oleh Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya telah diimplementasikan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu prosedur perencanaan sumber daya manusia telah terdokumentasi dengan baik. Tetapi ada faktor eksternal terkait publikasi sehingga fungsi rekrutmen tenaga kerja belum berjalan efektif.

3. Fungsi Seleksi Tenaga Kerja

Tujuan audit seleksi tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya memiliki prosedur seleksi tenaga kerja yang didokumentasikan dengan baik dan memastikan bahwa pelaksanaan seleksi tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai pedoman yang ditetapkan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang negatif. Hasil dari proses seleksi belum dapat memenuhi jumlah kebutuhan pegawai meskipun prosedur seleksi tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai prosedur. Prosedur seleksi tenaga kerja telah terdokumentasi dengan baik.

4. Fungsi Orientasi dan Penempatan

Tujuan audit orientasi dan penempatan adalah untuk memastikan bahwa Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya memiliki prosedur orientasi dan penempatan yang didokumentasikan dengan baik dan memastikan bahwa pelaksanaan orientasi dan penempatan telah dilaksanakan sesuai pedoman yang ditetapkan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang positif. Proses orientasi dan penempatan yang dilakukan oleh Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Proses orientasi Universitas Brawijaya dilakukan oleh pihak ketiga melalui kegiatan Diklat. Prosedur orientasi dan penempatan telah terdokumentasi dengan baik.

5. Fungsi Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan audit pendidikan dan pelatihan adalah untuk memastikan bahwa Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya memiliki prosedur pendidikan dan pelatihan yang didokumentasikan dengan baik dan memastikan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan telah dilaksanakan sesuai pedoman yang ditetapkan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang negatif. Proses pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya belum diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan karena masih sering terjadinya keterlambatan lapor selesai studi dari pihak yang melaksanakan tugas belajar atau ijin belajar. Prosedur pendidikan dan pelatihan telah terdokumentasi dengan baik.

6. Fungsi Pengembangan dan Perencanaan Karir

Tujuan audit pengembangan dan perencanaan karir adalah untuk memastikan bahwa Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya memiliki prosedur pengembangan dan perencanaan karir yang didokumentasikan dengan baik dan memastikan bahwa pelaksanaan pengembangan dan perencanaan karir telah dilaksanakan sesuai pedoman yang ditetapkan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang positif. Proses pengembangan dan perencanaan karir yang dilakukan oleh Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Proses pengembangan dan perencanaan karir terkait kenaikan jabatan dilakukan minimal 4 tahun sekali. Prosedur pengembangan dan perencanaan karir telah terdokumentasi dengan baik.

7. Fungsi Penilaian Kinerja

Tujuan audit penilaian kinerja adalah untuk memastikan bahwa Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya memiliki prosedur penilaian kinerja yang didokumentasikan dengan baik dan memastikan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja telah dilaksanakan sesuai pedoman yang ditetapkan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang positif. Proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya telah diimplementasikan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Proses penilaian kinerja telah berjalan efektif. Penilaian dapat digunakan sebagai sarana evaluasi bagi pegawai yang disesuikan dengan DP3. Prosedur penilaian kinerja telah terdokumentasi dengan baik.

8. Fungsi Pemberian Kompensasi dan Penghargaan

Tujuan audit pemberian kompensasi dan penghargaan adalah untuk memastikan bahwa Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya memiliki prosedur pemberian kompensasi dan penghargaan yang didokumentasikan dengan baik dan memastikan bahwa pelaksanaan pemberian kompensasi dan penghargaan telah dilaksanakan sesuai pedoman yang ditetapkan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang positif.

Proses pemberian kompensasi dan penghargaan yang dilakukan oleh Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Proses pemberian kompensasi dan penghargaan tidak memberikan insentif tambahan karena Universitas Brawijaya merupakan instansi pemerintah yang berbentuk BLUD. Prosedur pemberian kompensasi dan penghargaan telah terdokumentasi dengan baik.

9. Fungsi Perlindungan Tenaga Kerja

Tujuan audit perlindungan tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya memiliki prosedur perlindungan tenaga kerja yang didokumentasikan dengan baik dan memastikan bahwa pelaksanaan perlindungan tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai pedoman yang ditetapkan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang positif. Proses perlindungan tenaga kerja yang dilakukan oleh Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Proses perlindungan tenaga kerja tidak memiliki asosiasi karyawan untuk menyampaikan aspirasi. Prosedur perlindungan tenaga kerja telah terdokumentasi dengan baik.

10. Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja

Tujuan audit pemutusan hubungan kerja adalah untuk memastikan bahwa Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya memiliki prosedur pemutusan hubungan kerja yang didokumentasikan dengan baik dan memastikan bahwa pelaksanaan pemutusan hubungan kerja telah dilaksanakan sesuai pedoman yang ditetapkan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukan akibat yang positif. Proses pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh Fungsi SDM Rektorat Universitas Brawijaya telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Proses pemutusan hubungan kerja memberlakukan sistem PHK bagi pegawainya. Prosedur pemutusan hubungan kerja telah terdokumentasi dengan baik.

Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Penelitian Hasil Audit

Berdasarkan atas kelemahan yang ditemukan maka peneliti merumuskan beberapa rekomendasi. Peneliti juga menyusun laporan penelitian hasil audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada Rektorat Universitas Brawijaya dalam bentuk komprehensif. Peneliti menggunakan format penulisan sebagai berikut:

Bab I : Latar belakang Informasi
Bab II : Kesimpulan Audit
Bab III : Rekomendasi
Bab IV : Ruang Lingkup Audit

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa fungsi sumber daya manusia di Rektorat Universitas Brawijaya secara umum telah berjalan dengan cukup efektif dan sesuai peraturan yaitu dengan cara membandingkan antara kriteria audit yang berdasarkan prosedur manajemen dengan penyebab atau aktivitas aktual dan akibat yang merupakan hasil perbandingan antara keduanya.

Dari 10 fungsi sumber daya manusia yang diteliti, ada tiga fungsi yang tidak efektif yaitu fungsi rekrutmen tenaga kerja, fungsi seleksi tenaga kerja, dan fungsi pendidikan dan pelatihan dikarenakan kurang mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan tujuh fungsi sumber daya manusia yaitu fungsi perencanaan sumber daya manusia, fungsi orientasi dan penempatan, fungsi pengembangan dan perencanaan karir, fungsi penilaian kinerja, fungsi pemberian kompensasi dan penghargaan, fungsi perlindungan tenaga kerja, dan fungsi pemutusan hubungan karyawan telah cukup berjalan efektif sesuai peraturan.

Keterbatasan penelitian

Selama melakukan kegiatan penelitian, peneliti tidak menemukan kendala yang spesifik hanya saja peneliti memiliki keterbatasan waktu penelitian. Kegiatan wawancara yang dilakukan peneliti juga disesuaikan dengan jam kerja narasumber sehingga tidak mengganggu aktifitas operasional kerja pegawai yang menjadi narasumber peneliti.

Saran

1. Pegawai atau staf Rektorat Universitas Brawijaya lebih ramah terhadap pihak eksternal.
2. Pimpinan lebih memperhatikan kesejahteraan pegawai Rektorat Universitas Brawijaya.
3. Sosialisasi terkait peraturan baru dipublikasikan dengan lebih baik.
4. Peneliti yang akan datang menentukan kriteria audit sesuai dengan peraturan yang terbaru.
5. Peneliti yang akan datang benar-benar memahami kondisi perusahaan atau instansi yang diaudit.

DAFTAR PUSTAKA

Anonimous, *Akreditasi Turun Dari A ke B Universitas Brawijaya Ajukan Banding*, (Online), (http://www.tribunnews.com/nasional/2014/09/04/akreditasi-turun-dari-a-ke-b-universitas-brawijaya-ajukan-banding, diakses pada 27 November 2014)

Anonimous, *Data Universitas Di Kota Malang*, (Online), (www.dikti.go.id, diakses pada 10 November 2014)

Anonimous, 2014, *Manual Mutu BAUK UB*, Malang.

Anonimous, 2014, *Manual Prosedur BAUK UB*, Malang.

Anonimous, *Profil UB*, (Online), (www.ub.ac.id), diakses pada 10 November 2014)

Agoes, Sukrisno., 2004, *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik*, Edisi III, Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti Jakarta.

Arens and Loebbecke., 2003, *Auditing: Pendekatan Terpadu*, Salemba Empat, Jakarta.

Arikunto, Suharsimi., 2000, *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.

Bayangkara, IBK., 2008, *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*, Salemba Empat, Jakarta.

Hariyanto, Resa., 2013, *Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan)*, Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Indriantoro, Nur, dan Supomo, Bambang., 1999, *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.

Putra, Assa Octora., 2013, *Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada AUTO 2000 Cabang Malang)*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Sekaran, Uma., 2006, *Research Methods for Business-Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Buku 1 Edisi 4, Salemba Empat, Jakarta.

Siagian, Sondang., 2001, *Audit Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta.

Susilo W., 2002, *Audit SDM: Panduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan*, PT Vorqistatama Binamega, Jakarta.

Tifanny, Brenda., 2013, *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas X)*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Tunggal, Amin Widjaja., 2003, *Memahami Konsep Human Resources Scorecard (HRSC)*, Harvindo, Jakarta.