

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA
MANUSIA
(STUDI KASUS PADA FAKULTAS X)**

**Brenda Tiffani
Akie Rusaktiva Rustam, SE., MSA., Ak.**

**Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang
Email: brendatiffany@gmail.com**

ABSTRACT

Management audit of human resource function at Faculty of X aims to know how effective the development of human resource function and identify the weakness and find the recommendation or improvement alternative to reach the effective human resource development. This research used descriptive research method. The data got from field study those are by did interview, observation, documentation, and questionnaire. Data analyzing process used a qualitative analysis method by compared three elements called criteria, causes, effect to know how succeed the management develop the human resource. The problem boundary is effectiveness assesment of human resource function at Faculty of X. The functions are (1) human resource planning (2) human resource recruitment (3) human resource selection (4) manpower training and development (5) career planning and development (6) work assesment (7) compensation (8) manpower protection (9) termination of employment and pension. The result of research is 7 from 9 human resource functions at Faculty of FX were effective, they are human resource planning, human resource selection, manpower training and development, career planning and development, work assesment, manpower protection, and termination of employment and pension. Human resource recruitment and compensation work uneffectively. Based on the weakness were found on the function, the author gives some recommendations and improvement alternatives to used by Faculty of X as feedback in future human resource development.

Keywords : Management Audit, Effectiveness, Human Resource Function, *criteria, causes, effect, recommendation*

ABSTRAK

Audit Manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada Fakultas X bertujuan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Fakultas X 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 penelitian deskriptif. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara studi lapangan yaitu melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuisioner. Proses analisis data menggunakan metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu *criteria, causes, dan effect* untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang ada. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah penilaian efektivitas pada fungsi sumber daya manusia yang diselenggarakan pada Fakultas X yaitu: (1) perencanaan sumber daya manusia (2) rekrutmen sumber daya manusia (3) seleksi

sumber daya manusia (4) pelatihan dan pengembangan tenaga kerja (5) perencanaan dan pengembangan karier (6) penilaian kinerja (7) kompensasi (8) perlindungan tenaga kerja (9) pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pemensiunan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dari 9 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, 7 diantaranya yaitu perencanaan SDM, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pemensiunan telah berjalan efektif, sedangkan fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif adalah fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan dalam fungsi sumber daya manusia Fakultas X, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif perbaikan untuk dijadikan pertimbangan Fakultas sebagai umpan balik dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

Kata Kunci : **Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Sumber Daya Manusia, *criteria, causes, effect, rekomendasi***

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset potensial yang dimiliki organisasi dan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia diibaratkan sebagai motor penggerak sebuah organisasi. Sebagus apapun tujuan, visi, misi, dan strategi organisasi tidak akan berguna apabila sumber daya manusianya tidak diperhatikan dan dikelola dengan baik. Sebuah organisasi juga tidak akan berkembang apabila sumber daya manusia di dalamnya tidak memiliki rasa memiliki dan keinginan untuk memajukan organisasi dari dalam diri mereka. Disamping itu, SDM yang berkualitas tinggi akan menjadi nilai tambah bagi organisasi dan membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang optimal sehingga memberikan kontribusi bagi keunggulan bersaing organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia juga akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Efektivitas secara singkat dijelaskan oleh Bayangkara (2008: 14) sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya Bayangkara (2008: 13) menjelaskan efisiensi sebagai ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan. Efektivitas dan efisiensi merupakan senjata organisasi/perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis dan seleksi perusahaan yang ketat. Efektivitas dan efisiensi sebuah organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi itu sendiri. Hal ini berarti diperlukan pengembangan sumber daya manusia yang semaksimal mungkin mengingat besarnya pengaruh sumber daya manusia pada organisasi.

Fungsi sumber daya manusia yang baik adalah yang mampu melihat sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi sebagai sebuah aset yang perlu dipertahankan mengingat kontribusinya yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi, untuk itulah fungsi sumber daya manusia perlu memastikan bahwa karyawan yang bekerja adalah karyawan dengan kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi serta memperhatikan pemberdayaan dan kepuasan karyawan yang akan berpengaruh pada kinerja mereka.

Untuk memastikan bahwa fungsi SDM telah berjalan dan memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan, maka perusahaan perlu melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan program-program SDM yang telah dikembangkan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Penilaian atau evaluasi ini digunakan untuk mengukur apakah karyawan sudah bekerja secara efektif dan apa saja yang kontribusi karyawan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Evaluasi ini dilakukan dengan melakukan audit atas sumber daya manusia yang dilaksanakan secara komprehensif untuk menciptakan sebuah perbaikan atas kekurangan-kekurangan dan mencari solusi atas hambatan-hambatan yang ditemukan dalam mencapai tujuan dari fungsi SDM. Secara singkat, audit merupakan suatu pengecekan pengendalian kualitas secara keseluruhan (*Overall Quality Control Check*) terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam suatu divisi atau perusahaan dan dalam keadaan bagaimana aktivitas tersebut mendukung strategi organisasi (George F. Biles, dalam Tunggal 1992:81). Melalui audit manajemen sumber daya manusia, kebijakan sistem kerja fungsi SDM dapat dinilai. Audit manajemen juga diharapkan mampu meminimalkan bahkan menghilangkan 'gap' antara kondisi yang diharapkan dengan praktek yang ada.

Penelitian pada Fakultas X (nama entitas disamarkan) dari sebuah Universitas Negeri di Malang, Jawa Timur ini dilakukan untuk memastikan apakah pelaksanaan fungsi SDM pada entitas yang bersangkutan telah berjalan secara efektif, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ditemukan selama pencapaian tujuan fungsi SDM, serta memberikan rekomendasi tindakan korektif yang perlu dilakukan perusahaan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia demi mencapai keunggulan bersaing sebagaimana pada perusahaan sektor swasta. Rekomendasi hasil audit manajemen nantinya dapat digunakan sebagai dasar

perbaikan dari fungsi sumber daya manusia yang telah ada juga sebagai masukan bagi pemimpin Fakultas maupun Universitas dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia.

Fakultas X sendiri merupakan entitas sektor publik dimana semua kebijakan, peraturan, dan kegiatan yang ada dalam fungsi sumber daya manusia harus sesuai dengan peraturan yang telah dibentuk oleh pemerintah. Oleh karena itu, perlu adanya pendekatan *compliance audit* (audit kepatuhan) untuk menentukan ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku. Dibawah naungan Universitas yang kini berstatus BLU (Badan Layanan Umum), Fakultas X diberikan otonomi untuk mengelola sumber daya manusia di dalam entitas mereka namun tetap harus mengikuti aturan yang ditetapkan oleh Pemerintah dan Universitas.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti merumuskan masalah dalam penelitian yaitu: 1) Bagaimana efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Fakultas X? 2) Kelemahan apa saja yang dapat ditemukan dan rekomendasi atau alternatif apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi SDM pada Fakultas X?

Sesuai dengan pokok permasalahan diatas maka penelitian ini terbatas pada audit fungsi sumber daya manusia yang meliputi : a) Perencanaan sumber daya manusia b) Rekrutmen sumber daya manusia c) Seleksi sumber daya manusia d) Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja e) Perencanaan dan pengembangan karier f) Penilaian kinerja g) Kompensasi h) Perlindungan tenaga kerja i) Pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pemensiunan. Penilaian efektivitas dilakukan dengan membandingkan *output* dari pelaksanaan fungsi SDM dengan tujuan Fakultas atau program/kebijakan pada fungsi SDM.

TINJAUAN PUSTAKA

Audit Manajemen

Perusahaan memiliki keterbatasan dalam berbagai hal untuk melaksanakan operasional dalam perusahaannya, baik dalam hal kepemilikan sumber daya, informasi, dan teknologi. Karena alasan itulah perusahaan perlu membuat sebuah perencanaan yang tepat dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mendukung operasional yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang disusun secara tepat dapat memberikan arahan berjalannya operasi yang efisien dan secara efektif mampu mencapai tujuan perusahaan (Bayangkara, 2008:1)

Untuk memastikan bahwa rencana yang telah dibuat dijalankan dengan benar dan sesuai tujuan, maka perusahaan perlu membentuk fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen. Fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen inilah yang pada akhirnya menimbulkan aktivitas audit.

Para pemegang saham juga tentunya menginginkan bahwa operasional perusahaan berjalan secara efektif dan efisien. Namun semakin berkembangnya bisnis usaha, pemegang saham tidak mungkin mengawasi operasional perusahaan satu per satu setiap harinya. Oleh karena itu mereka membutuhkan auditor manajemen yang profesional yang berfungsi sebagai pengawas untuk membantu mereka dalam mengendalikan operasional perusahaan. Selain itu hasil dari audit manajemen juga digunakan sebagai pertanggungjawaban manajemen kepada berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Hasil dari audit manajemen akan menunjukkan apakah operasional telah berjalan sesuai rencana dan mampu menciptakan efektivitas, efisiensi dalam kaitannya dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Definisi audit manajemen menurut IBK. Bayangkara dalam bukunya yang berjudul *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi* (2008: 2) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. 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.

Sumber Daya Manusia

Dr. Edy Sutrisno, M.Si dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2009:1) menuliskan bahwa sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari "*Human Resources*", namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*manpower*" (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya)

Werther dan Davis (1996) dalam Sutrisno (2009:1) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah "Pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi". Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya

Dr. Faustino Cardoso Gomes, M.si dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2003:1), sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) dalam Sutrisno (2009:2) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga, otot, dan sebagainya.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora (1997) dalam Sutrisno (2009:4), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Sedangkan menurut Dessler (Sutrisno, 2009:4) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai “suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek ‘orang’ atau perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.”

Sementara itu, Schuler, *et.al.*, (Sutrisno, 2009:4) mengartikan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.”

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang seringkali memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (Sutrisno, 2009:4), MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja individual.

Jadi, MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia. (Sutrisno, 2009:5)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Umar (1999) dalam Sutrisno (2009:5) dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:

- a. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian;
- b. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja;
- c. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan,

dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2008:60) mendefinisikan audit manajemen sumber daya manusia sebagai “penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM”.

Definisi lain dari William B. Wether, JR dan Keith Davis dalam Tunggul (1992:80), “audit sumber daya manusia adalah penilaian aktivitas personil yang digunakan dalam organisasi (*evaluating the personnel activities used in an organization*)”.

George F. Biles dalam Tunggul (1992:80) mengemukakan definisi lain dari audit sumber daya manusia sebagai “suatu pengecekan pengendalian kualitas secara keseluruhan (*Overall Quality Control Check*) terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam suatu divisi atau perusahaan dan dalam keadaan bagaimana aktivitas tersebut mendukung strategi organisasi”.

Sedangkan Siagian (1997:68) mendefinisikan audit sumber daya manusia sebagai “seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajer berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan.

Menurut IBK. Bayangkara (2008:61) tujuan audit sumber daya manusia adalah:

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

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

1. Mengidentifikasi kontribusi dari departemen SDM terhadap organisasi;
2. Meningkatkan citra professional Departemen SDM;
3. Mendorong tanggungjawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan departemen SDM;
4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggungjawab departemen SDM;
5. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM;
6. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM;
7. Memastikan ketaatan terhadap hokum 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 system informasi SDM. (Bayangkara, 2008:62)

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Jenis penelitian ini memungkinkan hasil yang berbeda untuk topik dan lokasi penelitian yang berbeda. Definisi penelitian menurut Sekaran (2006:7) dalam bukunya yang berjudul *Research Methods For Business*-Metodologi Penelitian untuk Bisnis adalah penyelidikan atau investigasi yang telakola, sistematis, berdasarkan data, kritis, onjektif, dan ilmiah terhadap suatu masalah spesifik, yang dilakukan dengan tujuan menemukan jawaban atau solusi terkait.

Metode deskriptif adalah penelitian yang mengukur dan menggambarkan tentang suatu fenomena sosial tertentu dengan cara menghimpun fakta, tetapi tanpa melakukan pengujian hipotesis (Arikunto, 1995 dalam Pramono 2012:33). Studi kasus yaitu pengumpulan data dengan menggunakan beberapa elemen diselidiki secara mendalam (Marzuki, 2000 dalam Pramono 2012:33)

Metode penelitian deskriptif meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data, dan analisis data. Studi deskriptif yang menampilkan data dalam bentuk bermakna, dengan demikian membantu untuk : (1) memahami karakteristik sebuah kelompok dalam situasi tertentu, (2) memikirkan secara sistematis mengenai berbagai aspek dalam situasi tertentu, (3) memberikan gagasan untuk penyelidikan dan penelitian lebih lanjut, dan/atau (4) membuat keputusan tertentu yang sederhana (Sekaran, 2006:160).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai apakah fungsi sumber daya manusia di dalam entitas telah berjalan secara efektif sehingga mampu mencapai tujuan entitas.

Objek penelitian ini adalah fungsi sumber daya manusia di Fakultas X di salah satu Universitas Negeri di Malang yang berlokasi di Jalan Veteran, Malang.

Penelitian ini difokuskan pada fungsi personalia (SDM) pada Fakultas X yang meliputi audit manajemen terhadap fungsi-fungsi SDM yang diselenggarakan oleh entitas, yang mencakup a) Perencanaan sumber daya manusia; b) Rekrutmen sumber daya manusia; c) Seleksi sumber daya manusia; d) Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja; e) Perencanaan dan pengembangan karier; f) Penilaian kinerja; g) Kompensasi; h) Perlindungan tenaga kerja; i) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan pemensiunan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yaitu data yang tidak berbentuk angka yang merupakan landasan pemikiran teoritis dan berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan data primer berupa hasil wawancara dengan Kasubbag Keuangan dan Kepegawaian Fakultas X dan pegawai lainnya, serta hasil kuisioner yang disebarkan ke beberapa orang pegawai. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan cara dokumentasi. Data yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain sejarah Fakultas X, visi, misi, dan tujuan Fakultas X, struktur organisasi Fakultas X, uraian dan spesifikasi pekerjaan, standar operasional dan prosedur, Peraturan Pemerintah yang terkait dengan pelaksanaan fungsi SDM Fakultas X, Kebijakan Fakultas X, Kebijakan Universitas yang menaungi Fakultas X, Jumlah Karyawan

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan beberapa metode antara lain dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuisioner.

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

Adapun langkah-langkah dalam analisis data adalah sebagai berikut:

1. Pemeriksaan Pendahuluan

Tahap pemeriksaan pendahuluan dilakukan di Fakultas X untuk mendapatkan informasi latar belakang. Dalam tahap ini peneliti mengumpulkan dan mempelajari data dan dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian serta menemukan informasi latar belakang dan gambaran umum mengenai program audit yang dilaksanakan. Selain itu, Penulis juga melakukan penelaahan terhadap berbagai literatur, peraturan, ketentuan dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diperiksa serta menganalisa informasi-informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang nantinya berpotensi menimbulkan masalah maupun kelemahan dalam perusahaan. Beberapa informasi yang diperoleh antara lain:

- a. Gambaran umum Fakultas X berupa sejarah, visi, misi, lokasi, struktur organisasi dan beberapa informasi mendasar lainnya.
- b. Penyelenggaraan fungsi SDM, terutama yang berkaitan dengan:
 - Fungsi-fungsi SDM yang meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, penilaian kinerja, kompensasi, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja dan pensiunan.
 - Kebijakan dalam fungsi SDM seperti pengakuan, fasilitas, peraturan kerja, jaminan pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja, pemberian kompensasi, kenaikan pangkat.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki entitas menjadi pedoman yang digunakan oleh para manajer dan supervisor untuk mengendalikan proses yang berjalan agar sesuai dengan tujuan entitas. Peneliti perlu melakukan peninjauan terhadap sistem pengendalian manajemen entitas untuk memahami kondisi yang sebenarnya terjadi dan apakah sistem pengendalian manajemen telah mampu menciptakan efektivitas dalam fungsi SDM. Dengan pengujian ini, peneliti dapat memberikan penilaian terhadap bagian-bagian yang berpotensi lemah dan dapat menimbulkan masalah pada perusahaan. Selanjutnya, tujuan audit dapat ditetapkan sebagai dasar dalam pemeriksaan selanjutnya.

3. Pemeriksaan Terinci

Peneliti menganalisis temuan-temuan data dengan menggunakan *criteria, causes dan effects* yang diperoleh selama melaksanakan audit sumber daya manusia pada Fakultas X. Analisis tersebut berupa:

- Kriteria atau *criteria*, merupakan standar atau norma yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam entitas. Kriteria digunakan sebagai bahan pembandingan yang dapat disamakan dengan tolak ukur. Dengan kriteria, penulis dapat menetapkan apakah suatu kondisi itu menyimpang atau tidak. Kriteria yang dijadikan standar dalam penelitian adalah:
 - Undang-undang dan Peraturan Pemerintah
 - Rencana SDM Fakultas X
 - Berbagai kebijakan dan peraturan SDM
 - Tujuan setiap program SDM Fakultas X
 - *Standard Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki Fakultas X
 - Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang telah ditetapkan Fakultas X
- Penyebab atau *causes*, merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada saat ini, termasuk tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi *criteria* tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau karyawan entitas.

- Akibat atau *effects*, merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Akibat negatif dalam pembahasan penelitian ini akan ditunjukkan melalui simbol (-). Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan. Akibat negatif dalam pembahasan penelitian ini akan ditunjukkan melalui simbol (+)

Dari elemen-elemen ini maka dapat diketahui sejauh mana keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia.

4. Penyusunan rekomendasi dan laporan audit

Peneliti membuat rekomendasi yaitu berupa tindakan korektif atas kelemahan signifikan yang ditemukan maupun kelemahan potensial yang terdapat pada fungsi spesifik sumber daya manusia sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia lebih efektif. Rekomendasi termuat dalam laporan audit. Laporan audit dinyatakan dalam bentuk sederhana dan dengan kalimat yang mudah dipahami. Laporan audit memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut, serta ruang lingkup dari audit yang dilakukan.

Pengukuran efektivitas fungsi sumber daya manusia dilakukan dengan membandingkan output dari program/kebijakan dengan tujuan organisasi maupun tujuan dari program/kebijakan itu sendiri. Apabila output dari program/kegiatan memberikan kontribusi besar pada tujuan organisasi atau program/kegiatan dapat dikatakan efektif. Sedangkan apabila output dari program/kegiatan tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap tujuan organisasi atau program/kegiatan tersebut maka dapat dikatakan tidak efektif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menurut pendapat Mahmudi “Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan” (Mahmudi, 2005:92). Dari pendapat tersebut maka pengukuran efektivitas fungsi sumber daya manusia dilakukan dengan membandingkan output dari program/kebijakan dengan tujuan organisasi maupun tujuan dari program/kebijakan itu sendiri. Apabila output dari program/kegiatan memberikan kontribusi besar pada tujuan organisasi atau program/kegiatan dapat dikatakan efektif. Sedangkan apabila output dari program/kegiatan tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap tujuan organisasi atau program/kegiatan tersebut maka dapat dikatakan tidak efektif. Berikut akan dibahas mengenai hasil audit yang telah dilakukan oleh penulis:

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan audit perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa Fakultas X memiliki fungsi perencanaan sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia pada Fakultas X telah dilaksanakan, perencanaan sumber daya manusia telah efektif dan telah memenuhi kebutuhan tenaga kerja serta memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan Fakultas, dan perencanaan sumber daya manusia pada Fakultas X telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan

Perencanaan SDM telah dilakukan oleh Fakultas X dengan menuangkannya dalam Rencana Strategis Fakultas, Program Kerja Dekan, dan juga melalui mekanisme Rancangan Biaya dan Anggaran untuk masing-masing subbagian. Perencanaan SDM ini mengacu pada analisis *SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Thread)* sehingga telah memperhatikan faktor internal maupun eksternal karena perencanaan SDM yang maksimal harus mengadopsi berbagai perubahan lingkungan bisnis dan organisasi yang terjadi, sehingga dapat memenuhi tuntutan perubahan. Perencanaan SDM juga telah memperhatikan rasio dan beban kerja karyawan sebagai pedoman dalam melakukan perekrutan.

Dari pengembangan *criteria, causes, effect* yang dilakukan oleh penulis, perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan efek yang positif. Pelaksanaan telah berjalan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, rencana anggaran di bidang SDM telah dilaksanakan ke dalam program-program dan dipertanggung jawabkan dengan baik. Dari hasil wawancara dan kuisioner juga dapat disimpulkan bahwa program-program yang dilaksanakan memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Walaupun ada beberapa perencanaan SDM yang belum dapat terlaksana seperti penyelenggaraan sistem pengawasan melalui mekanisme *reward* dan *punishment*.

Perencanaan SDM yang dibentuk oleh Fakultas X telah dilaksanakan dengan baik dan hasilnya telah memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan Fakultas meskipun ada beberapa target yang belum tercapai. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa perencanaan SDM pada Fakultas X efektif.

REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan audit atas rekrutmen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa Fakultas X memiliki prosedur perekrutan tenaga kerja, prosedur perekrutan telah dilaksanakan sesuai dengan SOP, prosedur perekrutan telah memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada Fakultas X sesuai kompetensi dan kualifikasi yang telah ditentukan, prosedur perekrutan SDM pada Fakultas X sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pengembangan perekrutan yang berbasis kebutuhan Fakultas dilakukan dengan melakukan analisis rasio karyawan dibanding mahasiswa dan beban kerja. Perekrutan pada Fakultas X dilakukan melalui jalur CPNS yang dilakukan oleh pemerintah dan perekrutan oleh pihak Universitas. Kebijakan pelayanan satu pintu untuk perekrutan karyawan mulai diberlakukan sejak tahun 2012. Pemberlakuan kebijakan tersebut membuat Fakultas X tidak lagi memiliki wewenang untuk melakukan perekrutan tenaga kerja. Pihak Fakultas hanya diminta untuk mengajukan kebutuhan karyawan kepada pihak Universitas untuk kemudian pihak Universitas yang melakukan perekrutan. Pihak Fakultas juga tidak dilibatkan dalam proses seleksi tenaga kerja, sehingga dalam hal ini Fakultas X hanya menerima output dari proses perekrutan yang dilakukan Universitas. Fakultas X hanya bertugas untuk membuat soal dan proses wawancara. Tidak dilibatkannya pihak Fakultas akan memberikan kemungkinan bahwa tenaga kerja yang terseleksi tidak memenuhi kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh Fakultas.

Dari pengembangan *criteria*, *causes*, dan *effect*, terdapat temuan negatif terkait perekrutan yang tidak melibatkan pihak Fakultas dikhawatirkan akan mengakibatkan tenaga kerja yang terseleksi terkadang tidak memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh Fakultas. Proses perekrutan juga belum bisa memenuhi rasio ideal dosen dibanding mahasiswa sesuai dengan standar mutu Universitas dan Fakultas/Program karena adanya pembatasan perekrutan dari Universitas. Rencana SDM Fakultas X juga belum mengantisipasi penambahan mahasiswa di setiap tahunnya, sehingga perkiraan rasio ideal akan terpenuhi di tahun 2016 bisa saja tidak tercapai. Selain itu calon tenaga kerja yang melamar masih belum memenuhi kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga calon tenaga kerja yang lolos seleksi tidak sama dengan jumlah penerimaan. Hal ini tentunya tidak sesuai dengan rencana strategis Fakultas dan tujuan Fakultas. Oleh karena itu, penulis memberikan kesimpulan bahwa prosedur perekrutan tenaga kerja pada Fakultas X tidak efektif.

SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan audit atas seleksi sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa Fakultas X memiliki prosedur seleksi sumber daya manusia, prosedur seleksi SDM telah dilaksanakan sesuai dengan SOP, prosedur seleksi SDM telah sesuai dengan kebutuhan Fakultas dalam mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang ditentukan oleh Fakultas, dan prosedur perekrutan SDM pada Fakultas X sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Wewenang proses seleksi tenaga kerja ini tidak dimiliki oleh Fakultas X, melainkan dilakukan oleh pihak Universitas. Fakultas X berpartisipasi dalam pembuatan soal dan proses wawancara. Seleksi yang dilakukan oleh pihak Universitas dilakukan dengan instrumen yang valid dan oleh pihak-pihak yang profesional, hanya saja terkadang calon tenaga kerja yang lolos seleksi tidak sebanding jumlahnya dengan jumlah tenaga kerja yang diajukan oleh pihak Fakultas sehingga masih belum memenuhi rasio ideal karyawan sesuai standar mutu Universitas dan Fakultas/Program.

Dari pengembangan *criteria*, *causes*, *effect* menunjukkan bahwa prosedur seleksi telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan dan dilaksanakan dengan teknik dan instrumen yang valid serta melibatkan panitia yang profesional. Akan tetapi hal negatif yang ditemukan adalah bahwa proses seleksi X terkadang tidak menghasilkan output yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Walaupun terdapat kelemahan, namun secara garis besar pelaksanaan prosedur seleksi telah dilaksanakan dengan baik dan menghasilkan tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang diminta oleh Fakultas X. Berdasarkan hal tersebut maka penulis dapat menyimpulkan bahwa prosedur seleksi sumber daya manusia pada Fakultas X efektif.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA

Tujuan dari dilakukannya audit untuk memastikan bahwa Fakultas X memiliki prosedur pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, prosedur pelatihan dan pengembangan tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai dengan SOP, prosedur pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dilakukan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan Fakultas, dan prosedur perekrutan SDM pada Fakultas X sesuai dengan peraturan perundang-undangan

Fakultas X telah membentuk perencanaan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja serta telah membuat anggaran untuk pelaksanaannya. Dari pengembangan *criteria, causes, effect* diketahui bahwa pelaksanaan prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan kriteria. Hasil wawancara dan kuisioner juga menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan dampak yang positif bagi karyawan, seperti bertambahnya motivasi kerja, pengetahuan, dan kompetensi yang pada akhirnya dapat mendukung kinerja mereka. Hasil dari prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan Fakultas. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan pada Fakultas X telah berjalan efektif.

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER

Tujuan audit atas perencanaan dan pengembangan karier adalah untuk memastikan bahwa Fakultas X memiliki perencanaan dan pengembangan karier, prosedur perencanaan dan pengembangan karier telah dilaksanakan sesuai dengan SOP, perencanaan dan pengembangan karier pada Fakultas X mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, memastikan bahwa seluruh pegawai diberi kesempatan yang sama untuk melakukan pengembangan karier, dan prosedur perekrutan SDM pada Fakultas X sesuai dengan peraturan perundang-undangan

Fakultas X telah memberikan kesempatan bagi seluruh tenaga kerjanya untuk melakukan pengembangan karier, salah satunya untuk pegawai PNS adalah dengan diberikannya kesempatan tugas belajar baik swadaya maupun beasiswa dan juga kenaikan pangkat. Sedangkan untuk tenaga honorer Fakultas X memberikan kesempatan bagi tenaga honorer untuk mengikuti seleksi penerimaan CPNS dengan diberikan rekomendasi bagi yang bersangkutan. Pelaksanaan perencanaan dan pengembangan karier pada Fakultas X telah dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai dan telah memberikan kepuasan bagi pegawai di Fakultas X. Program perencanaan dan pengembangan karier sendiri juga sesuai dengan tujuan Fakultas dan *core business* Fakultas yaitu pendidikan.

Pengembangan karier bagi pegawai PNS melalui tugas belajar mengalami beberapa kendala terkait dokumentasi dan masalah birokrasi dengan pemerintah. Hal ini mengakibatkan dosen-dosen yang telah menyelesaikan tugas belajar belum bisa kembali mengajar. Dalam hal ini pelayanan pendidikan di Fakultas X menjadi terganggu.

Dari penjelasan diatas, program perencanaan dan pengembangan karier pada Fakultas X telah dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai sehingga memberikan kepuasan bagi karyawan. Pelaksanaan program juga terintegrasi dengan tujuan Fakultas dan memberikan kontribusi bagi pencapaiannya meskipun ada beberapa masalah, sehingga dapat dikatakan bahwa fungsi ini berjalan efektif.

PENILAIAN KINERJA

Audit atas penilaian kinerja bertujuan untuk memastikan bahwa Fakultas X melakukan penilaian kinerja, memastikan bahwa penilaian kinerja telah dilaksanakan sesuai dengan SOP, penilaian kinerja pada Fakultas X mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja, memastikan terdapat tindak lanjut dari penilaian kinerja, dan memastikan bahwa prosedur perekrutan SDM pada Fakultas X sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pelaksanaan penilaian kinerja pada Fakultas X telah berjalan dengan baik. Fakultas X memiliki prosedur penilaian vertikal dan horisontal. Penilaian vertikal dilakukan oleh atasan masing-masing jurusan/bagian kepada bawahannya, penilaian ini dilakukan secara berkala terutama dalam rangka evaluasi untuk memperpanjang kontrak kerja tenaga honorer. Sedangkan penilaian horisontal dilakukan dengan menggunakan kuisisioner dimana masing-masing karyawan melakukan penilaian terhadap seluruh karyawan lain yang ada di Fakultas. penilaian terhadap PNS (Pegawai negeri Sipil) yang ada di Fakultas X juga dilakukan menggunakan DP3 yang dilakukan setahun sekali. Hasil penilaian DP3 ini dijadikan dasar keputusan kenaikan pangkat. Sedangkan untuk kinerja dosen, disediakan kuisisioner yang diisi secara *online* untuk mahasiswa Fakultas X.

Pelaksanaan penilaian kinerja telah sesuai dengan prosedur yang ada dan telah sesuai dengan peraturan perundangan. Di dalam SOP evaluasi kinerja terdapat pemberian insentif berdasarkan hasil evaluasi kinerja, namun di lapangan prosedur pemberian insentif ini masih belum dilaksanakan. Hasil dari penilaian kinerja ini tidak diikuti dengan pemberian *reward* dan *punishment*.

Berdasarkan hasil wawancara dan kuisisioner yang disebar oleh penulis, karyawan dan dosen pada Fakultas X menganggap bahwa penilaian kinerja pada Fakultas X memberikan dampak yang positif bagi kinerja mereka. Penilaian kinerja memberikan mereka bahan refleksi dan introspeksi untuk meningkatkan kinerja. Motivasi lain adalah karena hasil penilaian kinerja merupakan dasar keputusan perpanjangan kontrak dan kenaikan pangkat. Hal ini membuat tenaga kerja pada Fakultas X berusaha agar penilaian kinerja mereka tetap baik agar kontrak kerja tetap diperpanjang maupun agar mendapat kenaikan pangkat. Dampak positif dari penilaian kinerja terhadap peningkatan kinerja karyawan tentunya memberikan kontribusi signifikan bagi pencapaian tujuan perusahaan, sehingga penulis menyimpulkan bahwa prosedur penilaian kinerja pada Fakultas X efektif.

KOMPENSASI

Tujuan audit atas kompensasi adalah untuk memastikan bahwa Fakultas X telah memberikan kompensasi yang layak bagi pegawai Fakultas X, memastikan bahwa kompensasi yang diberikan Fakultas X mampu memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, loyalitas, dan kedisiplinan, serta memastikan bahwa prosedur kompensasi pada Fakultas X sesuai dengan peraturan perundang-undangan

Pemberian kompensasi untuk PNS telah diatur dalam peraturan perundang-undangan dan pelaksanaannya pun sudah sesuai. Pemberian kompensasi untuk tenaga honorer juga telah memenuhi Upah Minimum Regional sesuai UU Ketenagakerjaan. Pegawai PNS juga memperoleh kompensasi diluar gaji pokok berupa tunjangan dan insentif berdasarkan absensi. Sedangkan untuk tenaga honorer insentif tersebut masih belum diberikan. Pemberian insentif berdasarkan absensi hanya akan meningkatkan kedisiplinan karyawan, pemberian insentif ini tidak dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan aspek positif lain seperti produktivitas dan peningkatan kinerja. Hal tersebut tentunya masih belum memenuhi tujuan

dari program kompensasi itu sendiri dan tidak berkontribusi banyak pada pencapaian tujuan Fakultas. Oleh karena itu, penulis menganggap bahwa pemberian kompensasi tidak efektif.

PERLINDUNGAN TENAGA KERJA

Audit atas perlindungan tenaga kerja bertujuan untuk memastikan adanya tanggung jawab dari Fakultas untuk menjamin keselamatan dan kesehatan pegawai, memastikan bahwa seluruh pegawai berhak atas perlindungan tenaga kerja, dan memastikan bahwa perlindungan tenaga kerja pada Fakultas X sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Dari pengembangan *criteria, causes, effect* kita bisa melihat bahwa Fakultas X telah mengembangkan prosedur perlindungan tenaga kerja dengan memberikan tempat kerja yang aman dan nyaman. Untuk PNS juga telah difasilitasi dengan ASKES (Asuransi Kesehatan) untuk jaminan kesehatan. Untuk tenaga honorer sendiri masih belum ada asuransi kesehatan dan keselamatan, namun dari hasil wawancara diketahui bahwa Fakultas telah merencanakan untuk memberikan asuransi keselamatan kerja bagi tenaga honorer. Dari penjelasan tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa perlindungan tenaga kerja Fakultas X telah berjalan efektif karena program perlindungan tenaga kerja yang ada telah memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK) DAN PEMENSIUNAN

Audit atas Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan pemensiunan bertujuan untuk memastikan bahwa prosedur pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan dilakukan dengan benar, memastikan Fakultas memberikan hak-hak pegawai yang diberhentikan, dan memastikan bahwa pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan tidak melanggar peraturan perundang-undangan

Fakultas X tidak memiliki SOP tersendiri terkait dengan pemutusan hubungan kerja. Karena untuk proses PHK bagi pegawai PNS bukan merupakan kewenangan dari pihak Fakultas melainkan dari pemerintah (Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi), Fakultas hanya memberikan pengajuan pemberhentian kepada pihak Universitas jika memang pegawai yang bersangkutan melakukan tindak pelanggaran. Pemberhentian PNS terkendala masalah birokrasi sehingga terdapat kasus dimana status pegawai setelah dinonaktifkan tidak jelas akibat belum tutunya SK Pemberhentian dari Dikkkkti. Untuk prosedur PHK tenaga honorer dilakukan oleh pihak Universitas, pemberhentian kontrak juga bisa didasarkan pada evaluasi kinerja apabila yang bersangkutan tidak memenuhi standar penilaian minimal. Sedangkan untuk pemensiunan dilakukan berdasarkan UU No. 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai. Prosedur PHK dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundanga-undangan dan telah memperhatikan hak-hak pegawai yang terkena PHK. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa prosedur PHK dan pemensiunan telah berjalan efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai hasil akhir dari penulisan skripsi ini, penulis menyusun suatu kesimpulan berdasarkan hasil audit manajemen sumber daya manusia yang telah dilakukan selama penelitian. Dari 9 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit oleh penulis, secara garis besar fungsi-fungsi tersebut telah berjalan efektif. Fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan efektif antara lain perencanaan SDM, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pemensiunan. Sedangkan fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif adalah fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi.

Dari pengembangan *criteria*, *causes*, *effect* dari masing-masing fungsi ditemukan beberapa kelemahan antara lain perencanaan SDM tidak memperhitungkan penambahan jumlah mahasiswa tiap tahunnya sehingga diperkirakan rasio ideal dosen dibanding mahasiswa masih belum terpenuhi sesuai target yakni di tahun 2016, Fakultas X masih belum melakukan survey kepuasan pegawai sebagai bahan evaluasi dan umpan balik bagi perumusan rencana SDM di periode berikutnya, masih belum terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja melalui prosedur perekrutan tenaga kerja yang dilakukan oleh pihak Universitas, tidak dilibatkannya pihak Fakultas dalam panitia seleksi tenaga kerja yang dilakukan oleh Universitas, program perencanaan dan pengembangan karier belum terdokumentasi dengan baik, tidak adanya mekanisme *reward* dan *punishment* yang mengacu pada penilaian kinerja yang diselenggarakan Fakultas sehingga karyawan kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, dan pemberian insentif berdasarkan absen hanya memotivasi kedisiplinan karyawan tidak dengan aspek positif lainnya, serta terakhir adalah adanya beberapa masalah birokrasi dengan pemerintah.

Rekomendasi yang bisa diberikan penulis kepada Fakultas X adalah agar mempertimbangkan penambahan jumlah mahasiswa sebelum membuat kebijakan mengenai perekrutan, Fakultas juga dapat mempertimbangkan untuk melakukan penilaian kepuasan karyawan sebagai umpan balik pembentukan rencana SDM berikutnya, dilibatkannya pihak Fakultas dalam prosedur perekrutan dan seleksi tenaga kerja untuk memberikan keyakinan bahwa output telah memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan Fakultas, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan karyawan dan dilaksanakan secara berkesinambungan, dokumentasi program perencanaan dan pengembangan karier untuk memudahkan evaluasi, pemberian *reward* dan *punishment* sebagai umpan balik bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, pemberian insentif jangan hanya didasarkan pada absen karena hanya akan memotivasi kedisiplinan karyawan, insentif bisa diberikan dari hasil penilaian kinerja dan produktivitas karyawan, prosedur PHK yang terkendala masalah birokrasi sebaiknya diantisipasi dengan sikap tanggap baik dari pihak Fakultas maupun Universitas.

Beberapa saran yang dapat penulis berikan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam memperbaiki permasalahan yang ada, antara lain Fakultas X hendaknya dapat menjadikan hasil audit sebagai bahan koreksi demi mencapai perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, rekomendasi yang diberikan penulis hendaknya dipertimbangkan untuk dilakukan tidak lanjut perbaikan, pihak Fakultas diharapkan dapat melakukan perbaikan-perbaikan dari kelemahan yang ada untuk menciptakan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. 2008. *Rencana Strategis Fakultas X Tahun 2008-2012*. Fakultas X (nama disamarkan). Universitas X (nama disamarkan)
- _____. 2010. *Standar Mutu Universitas dan Fakultas/Program*. Malang: Universitas X (nama disamarkan)
- _____. 2011. *Organisasi dan Tata Kerja*. Malang: Universitas X (nama disamarkan)
- _____. 2012. *Manual Mutu Fakultas X (nama disamarkan)*. Fakultas X (nama disamarkan). Universitas X (nama disamarkan)
- _____. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per/87/MPAN/8/2005 tentang Pedoman Peningkatan
- _____. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 48 Tahun 2009 tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional
- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil
- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional
- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS
- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS
- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil
- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil
- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1994 tentang Perubahan Atas PP Nomor 32 Tahun 1979 Tentang Pemberhentian PNS
- _____. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 1961 tentang Tugas Belajar
- _____. Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia
- _____. Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- _____. Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- _____. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)
- _____. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per/87/MPAN/8/2005 tentang Pedoman Peningkatan Pelaksanaan Efisiensi, Penghematan dan Disiplin Kerja
- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2011 tentang Perubahan Ketigabelas Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil

- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2009 tentang Tunjangan Profesi Guru dan Dosen, Tunjangan Khusus Guru Dan Dosen, Serta Tunjangan Kehormatan Profesor
- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 1993 Tentang Penyelenggaraan Jaminan Sosial Tenaga Kerja
- _____. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2006 Tentang Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja
- _____. Undang Undang Nomor 11 Tahun 1969 Tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai
- Admin. <http://tp.ub.ac.id/about>. diakses 13 Desember 2012 14:30
- Bayangkara, IBK., 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*, Jakarta: Salemba Empat
- Boynton C. William, Raymond N. Johnson, Walter G. Kell. 2003. *Modern Auditing*. Jilid Satu. Edisi Ketujuh. Diterjemahkan oleh Paul A. Radjoe, Gina Gania, Ichsan Setyo Budi, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Andi
- Huda, Nurul. 2011. *Skripsi: "Penilaian Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Dengan Menggunakan Audit Manajemen (Studi Kasus Pada PT. PG. Rajawali Unit I PG. Kreet Baru)"*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi I, Yogyakarta : Penerbit Buku UPP AMP YKPN
- Manalu, Yogi Samuel. 2012. *Skripsi: "Audit Manajemen Untuk Mengevaluasi Efektivitas Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Dinas Kehutanan, Kabupaten Malang)"*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya
- Nugraha, Satrya. 2011. *Skripsi: "Audit Operasional Untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Personalia Pada Rumah Sakit Panti Nirmala Malang"*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya
- Pramono, Yogi. 2012. *Skripsi: "Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT.PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang"*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya. Malang
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business-Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Buku 1. Edisi 4. Diterjemahkan oleh: Yon, Kwan Men. Jakarta: Salemba Empat
- Siagian, Sondang. 1997. *Audit Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana
- Tunggal, Amin Widjaja, 1992. *Management Audit: Suatu Pengantar*, Jakarta: Melton Putra