

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI
SUMBER DAYA MANUSIA**

(Studi Kasus Pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y)

Disusun Oleh:

Shafira Aqobah Azzahra

NIM. 125020301111039

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Gelar Sarjana Ekonomi**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG**

2016

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI
SUMBER DAYA MANUSIA
(STUDI KASUS PADA PT BANK X TBK. KANTOR CABANG Y)**

**Oleh :
Shafira Aqobah Azzahra**

**Dosen Pembimbing :
Nasikin, MM., Ak., CPA**

ABSTRAK

Penelitian tentang audit manajemen yang dilakukan pada fungsi sumber daya manusia PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y bertujuan untuk menilai efektivitas penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia. Audit dilakukan untuk menemukan kelemahan-kelemahan yang terjadi serta memberikan saran perbaikan atas kelemahan tersebut. Penilaian efektivitas dilakukan dengan membandingkan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat berdasarkan temuan yang diperoleh. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus metode deskriptif. Data-data penelitian diperoleh melalui wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Penelitian difokuskan pada fungsi sumber daya manusia meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, orientasi dan penempatan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir sumber daya manusia, pemberian kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan hasil penelitian, secara keseluruhan fungsi sumber daya manusia pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y telah berjalan secara efektif.

Kata Kunci : Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Sumber Daya Manusia

**MANAGEMENT AUDIT TO ASSESS THE EFFECTIVENESS OF
HUMAN RESOURCE FUNCTION
(CASE STUDY AT PT BANK X TBK. BRANCH OFFICE Y)**

**By :
Shafira Aqobah Azzahra**

**Advisor Lecture :
Nasikin, MM., Ak., CPA**

ABSTRACT

This management auditing in PT Bank X Tbk. Branch Office Y research aims to assess the effectiveness of human resource functional performance. Audit is done to discover weaknesses and to give recommendation to fix those weaknesses. Effectiveness assessment is done by comparing criteria, condition, cause and effect based on the findings. This is a qualitative research with descriptive method approach. The data are collected from interview, questionnaire, observation, and documentation. The research is focused on human resource function including human resource planning, recruitment, selection, orientation and placement, training and development, assessment, planning and career advancement, compensation, and termination. Based on the results, the human resource function in PT Bank X Tbk. Branch Office Y runs effectively.

Keywords : Management Audit, Effectiveness, Human Resource Function

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini dunia bisnis berkembang sangat cepat seiring dengan kemajuan zaman. Perusahaan sebagai suatu entitas harus berdaya saing tinggi agar tercapainya kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Daya saing yang tinggi, akan menjadikan perusahaan siap menghadapi tantangan-tantangan globalisasi dan mampu memanfaatkan peluang yang ada. Perusahaan juga diharapkan dapat memenuhi keinginan para konsumen yang semakin bermacam-macam. Untuk dapat menyesuaikan diri dengan keinginan konsumen, perusahaan perlu melakukan perencanaan yang tepat.

Perencanaan yang tepat tidak lepas dari peran sumber daya manusia yang handal dalam meningkatkan efektivitas dalam perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Sebagai apapun permodalan dalam bentuk uang yang dimiliki perusahaan tidak akan berguna apabila sumber daya manusia yang dimiliki tidak dikelola dan dikembangkan dengan baik. Semakin baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki maka semakin tinggi daya saing perusahaan tersebut.

Oleh karena itu, diperlukan pengembangan sumber daya manusia secara maksimal demi menunjang keberhasilan perusahaan. Untuk memastikan apakah fungsi sumber daya manusia telah mampu memberikan kontribusi yang baik pada perusahaan, maka diperlukan penilaian atau evaluasi. Penilaian atau evaluasi digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas kinerja karyawan dalam perusahaan. Evaluasi ini dilakukan dengan melakukan audit atas program sumber daya manusia yang ada. Dengan adanya evaluasi maka dapat mempermudah manajer untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan yang terjadi di lapangan dengan apa yang direncanakan sebelumnya.

Dalam meminimalisir akan terjadinya penyimpangan maka perusahaan harus mengatur setiap kegiatan perusahaan dengan baik termasuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki. Umumnya hal ini disebut sebagai manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan perusahaan. Peran manajemen sumber daya manusia sangat penting karena diharapkan dapat mencetak sumber daya manusia yang mempunyai loyalitas tinggi terhadap perusahaan, memiliki profesionalitas yang terdepan serta prestasi yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Audit dapat digunakan untuk menciptakan perbaikan atas kekurangan-kekurangan dan mencari solusi atas hambatan-hambatan yang ada dalam mencapai tujuan fungsi sumber daya manusia. Secara khusus audit ini dilakukan pada departemen sumber daya manusia, namun tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit termasuk studi terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh manajer dan para supervisor.

Melalui audit manajemen sumber daya manusia, kebijakan sistem kerja fungsi sumber daya manusia yang diterapkan dalam perusahaan dapat dinilai.

Penilaian yang dilakukan hanya berupa efektivitas saja dikarenakan efektivitas merupakan hasil dari program atau kegiatan yang telah dijalankan. Karena produk atau jasa yang berkualitas dihasilkan dari proses yang efektif. Efisien sendiri berarti mencapai suatu tujuan tanpa membuang waktu dan biaya. Efektif lebih menekankan pada tercapai tidaknya suatu tujuan, sedangkan efisien lebih menekankan pada cara yang dipilih.

Karena dengan melakukan audit manajemen sumber daya manusia, perusahaan dapat memperbaiki fungsi sumber daya manusia yang telah dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Begitu juga dengan PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bergerak dibidang perbankan tertua dalam sejarah Indonesia. Bidang perbankan merupakan perusahaan jasa. Peran sumber daya manusia pada perusahaan jasa sangat penting karena sumber daya manusia perusahaan kontak langsung dengan konsumen. Dengan adanya perbaikan pada fungsi sumber daya manusia, perusahaan tidak akan kehilangan konsumennya serta reputasi akan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas dan latar belakang mengenai pentingnya audit manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia maka, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai audit manajemen dengan judul **“AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus Pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka permasalahan yang akan diajukan untuk dipecahkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang sudah dilaksanakan oleh PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang ditemukan dalam pelaksanaan efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y?

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas dan mengingat luasnya permasalahan yang ditemukan serta agar tidak menyimpang terlalu jauh, maka penelitian audit manajemen dibatasi pada:

1. Aktivitas-aktivitas pada fungsi sumber daya manusia sebagai penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia yang meliputi :
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Rekrutmen sumber daya manusia
 - c. Seleksi sumber daya manusia
 - d. Orientasi dan penempatan sumber daya manusia
 - e. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
 - f. Penilaian kinerja sumber daya manusia

- g. Pengembangan karir
 - h. Sistem imbalan dan kompensasi
 - i. Pemutusan hubungan kerja (PHK)
2. Ketaatan manajerial dengan membandingkan antara aktivitas sesungguhnya dengan kriteria yang berdasarkan pada tujuan, aturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen pada fungsi sumber daya manusia.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang di jalankan oleh PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y.
2. Untuk menemukan kelemahan-kelemahan yang ada dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia oleh PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan bagi penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas wawasan peneliti dalam bidang audit manajemen sumber daya manusia di sebuah perusahaan atau organisasi dan dapat menerapkan teori yang diperolehnya.
2. Bagi perusahaan
Hasil penelitian digunakan sebagai masukan, informasi tambahan dan pertimbangan perusahaan untuk peningkatan kinerja perusahaan agar perusahaan maju lebih baik sesuai tujuan serta dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia di perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran umum dan untuk memudahkan dalam pembahasan dan penelaahan yang dapat memberikan uraian yang rinci dan terarah, maka skripsi ini disusun menjadi lima bab yang saling berhubungan sehingga menjadi sebuah kesatuan, yang akan disusun sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan berisi mengenai latar belakang permasalahan, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka berisi mengenai teori-teori yang akan digunakan sebagai landasan penelitian yang kemudian digunakan sebagai dasar pembahasan dan analisis atas permasalahan yang ada.

Bab III Metodologi Penelitian berisi tentang metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian dan menyusun skripsi ini.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan berisi tentang uraian mengenai hasil penelitian dan analisis data serta pembahasannya berdasarkan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab V Kesimpulan dan Saran berisi tentang uraian mengenai kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan dari penelitian serta saran-saran yang membangun bagi peneliti, pihak-pihak yang terkait serta penelitian selanjutnya

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Audit

Pengertian Audit

Audit memiliki peran yang penting di dalam sebuah perusahaan. Audit dapat diartikan sebagai pemeriksaan. Pemeriksaan atas kinerja di suatu perusahaan guna memperbaiki dan melindungi keberlangsungan hidup perusahaan.

Menurut Boynton (2003: 5) *auditing* adalah:

“Suatu proses sistematis untuk memperoleh serta mengevaluasi bukti secara objektif mengenai asersi-asersi kegiatan dan peristiwa ekonomi, dengan tujuan menetapkan derajat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.”

Sedangkan Arens et al., yang diterjemahkan oleh Jusuf (2011: 4) berpendapat bahwa:

“Auditing adalah pengumpulan dan evaluasi bukti mengenai informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen”

Oleh karena itu, berdasarkan pendapat diatas memiliki korelasi yang baik. Proses audit dilakukan oleh seorang auditor yang independen dan kompeten dengan mengumpulkan dan mengevaluasi guna mendapatkan bukti yang akurat atau objektif, dan mengkomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan terkait dengan informasi dan peristiwa ekonomi.

2.2 Audit Manajemen

Pengertian Audit Manajemen

Kegiatan operasional perusahaan dilakukan untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan dimana perusahaan memproduksi berbagai macam produk baik barang atau jasa. Audit manajemen memiliki kesamaan dengan audit operasional. Dimana kedua hal ini sama-sama melihat proses dari kegiatan operasional perusahaan. Dalam melaksanakan kegiatan operasional, dibutuhkan pengawasan dan pengendalian manajemen untuk menilai pertanggungjawaban manajemen kepada pihak yang berkepentingan kepada perusahaan. Audit manajemen adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis (Agoes, 2013: 175).

Menurut Bayangkara (2013: 2), audit manajemen adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dari pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa audit manajemen merupakan sebuah proses dalam melakukan evaluasi atas operasi perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk menilai keefektifan dan keefisienan segala kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

2.3 Konsep Efektivitas

Efektivitas dalam kegiatan operasional perusahaan wajib diperhatikan. Hal ini mempengaruhi terhadap hasil output perusahaan. Sehingga besar kecilnya keuntungan bahkan jika perusahaan rugi, efektivitas juga dapat menjadi salah satu faktor yang berpengaruh.

Agoes (2013: 179) berpendapat bahwa efektivitas ialah perbandingan masukan dan keluaran dalam berbagai kegiatan, sampai dengan pencapaian tujuan yang di tetapkan, baik ditinjau dari kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, maupun batas waktu yang di targetkan.

Sedangkan menurut Siagian (2001: 24) efektivitas merupakan pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yan dijalankan.

Dari kedua pendapat di atas dapat ditemukan sebuah inti mengenai konsep efektivitas. Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya yang ada dalam menjalankan kegiatan perusahaan untuk mencapai keuntungan sesuai dengan apa yang diharapkan.

2.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebaik-baik apapun sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan namun tidak diatur dengan baik, maka tidak akan memberi hasil yang maksimal, begitupun dengan sebaliknya. Perusahaan harus pandai dalam melakukan manajemen sumber daya manusia. Hal ini juga akan menunjang keberhasilan perusahaan sesuai yang ada di dalam visi misinya.

Rivai dan Salaga dalam Priansa (2009: 21) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Peran sumber daya manusia dianggap sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia diumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Armstrong dalam Priansa (2009: 20), manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen minat bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen

imbalan, hubungan pegawai, kesejahteraan pegawai, serta penyediaan jasa pegawai.

2.5 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Werther dan Davis dalam Tunggal (2000: 80) audit sumber daya manusia adalah penilaian karyawan atas aktivitas yang dilakukannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Siagian, (2001: 68) menyatakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia sebagai seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan.

Dari kedua pendapat yang telah dipaparkan diatas, audit manajemen sumber daya manusia fokus di dalam hal penilaian terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan. Kemudian memberikan evaluasi untuk perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari aktivitas tersebut. Kegiatan audit manajemen sumber daya manusia ini dapat melihat keefektifan dan keefisienan perusahaan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan kali ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian ini akan membahas tentang teori-teori yang ada dibandingkan dengan keadaan yang terjadi di perusahaan. Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi (Supomo dan Indriantoro, 2009: 26). Menurut Sugiyono (2009: 21), penelitian deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang luas. Tujuan dari metode deskriptif yaitu untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, maupun hubungan antar fenomena yang diteliti.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Sekaran (2006: 46), studi kasus adalah analisis mendalam dan kontekstual terhadap situasi yang mirip dalam organisasi lain, dimana sifat dan definisi masalah yang terjadi adalah serupa dengan yang dialami dalam situasi saat ini. Data yang diperoleh dalam penelitian ini berbentuk data kualitatif dimana data tersebut didapatkan dari jawaban yang luas terhadap pertanyaan. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk melihat seberapa efektif fungsi sumber daya manusia di dalam kegiatan operasional perusahaan.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y. PT Bank X adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan bank komersial tertua dalam sejarah Indonesia. Perusahaan ini beralamat di Jalan Jendral Basuki Rahmat No. 75-77.

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada fungsi sumber daya manusia (SDM) yang diselenggarakan di bagian SDM PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y mengenai audit manajemen terhadap fungsi-fungsi sumber daya manusia yang mencakup :

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Rekrutmen sumber daya manusia
3. Seleksi sumber daya manusia
4. Orientasi dan penempatan sumber daya manusia
5. Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja
6. Penilaian kinerja sumber daya manusia
7. Pengembangan karir
8. Sistem imbalan dan kompensasi
9. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata bukan dalam bentuk angka yang berfungsi untuk mengetahui kualitas dari sebuah objek yang diteliti. Dalam penelitian kali ini, penulis menggunakan dua sumber data, yakni data primer dan sekunder. Berikut adalah penjelasan mengenai kedua data tersebut.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung tanpa menggunakan media perantara apapun dari sumber yang dijadikan objek penelitian. Pada penelitian ini data primer yang diperoleh diantaranya:

- a. Sejarah dan perkembangan perusahaan.
- b. Struktur organisasi perusahaan.
- c. Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan.
- d. Data mengenai pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.
- e. Hasil pengisian kuesioner oleh karyawan PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y
- f. Hasil wawancara dengan penyelia administrasi umum 2, dan seluruh staff administrasi umum 2 PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber secara tidak langsung, yang berarti melalui perantara seperti catatan atau dokumentasi dari pihak lain. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan yaitu berupa peraturan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Setelah menentukan jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian, langkah selanjutnya adalah pengumpulan data. Pengumpulan data adalah cara yang dilakukan untuk mendapatkan data yang diperlukan. Setelah ditemukan sumber data yang digunakan kemudian dilakukan pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, diantaranya :

1. Survei Pendahuluan

Dalam survei pendahuluan, peneliti melakukan wawancara awal kepada Penyelia Administrasi dan Umum 2 PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y untuk meminta izin pelaksanaan penelitian serta memperoleh gambaran umum kondisi perusahaan.

2. Survei Lapangan

Dalam survei lapangan ini, peneliti melakukan beberapa teknik yakni:

a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data dengan cara proses interaksi atau komunikasi secara langsung mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden. Dalam penelitian

ini, peneliti melakukan wawancara secara langsung kepada Penyelia Administrasi dan Umum 2 serta karyawan di bagian Administrasi dan Umum 2. Proses wawancara dilakukan oleh peneliti dengan cara bertemu dan mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden serta menggunakan alat perekam dalam proses wawancara untuk meminimalisir kesalahan informasi. Hasil wawancara dicatat dan kemudian akan diolah kembali, serta dianalisis lebih dalam untuk menghasilkan data yang akurat.

b. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas (Sekaran, 2006: 82). Kuesioner ini berfungsi sebagai data pendukung atas hasil wawancara yang telah diperoleh. Kuesioner diberikan kepada penyelia Administrasi dan Umum 2 dan karyawan unit kerja lain.

c. Observasi

Observasi merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung ke objek penelitian. Dengan melakukan observasi akan diperoleh informasi dan gambaran nyata pada objek penelitian. Oleh karena itu, peneliti mengamati situasi dan kondisi objek penelitian seperti pola perilaku karyawan dan suasana lingkungan kerja.

d. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara mempelajari dokumen, arsip, dan berbagai catatan perusahaan yang berhubungan dengan penelitian. Dokumen yang dikumpulkan oleh peneliti meliputi sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan, dan data mengenai pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.

3. Studi Kepustakaan (*Library Study*)

Studi kepustakaan merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan pembahasan, guna memperdalam teori-teori yang dipakai dalam membahas dan memecahkan masalah pada objek penelitian.

3.6 Metode Analisis Data

Di dalam melakukan analisis data, ada beberapa langkah yang harus dijalankan secara sistematis. Berikut ini adalah langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data pada penelitian kali ini :

1. Pemeriksaan Pendahuluan

Pada tahap ini pemeriksaan pendahuluan dilakukan untuk memperoleh informasi tentang PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y. Dokumen-dokumen yang diperlukan dalam tahap ini dipelajari untuk menghasilkan informasi latar belakang dan juga gambaran umum dari perusahaan untuk membantu program audit yang

dilaksanakan. Selain itu, diperlukan juga penalaahan lebih lanjut dengan berbagai macam literatur, peraturan, ketentuan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan. Hal ini dilakukan agar lebih mudah dalam mendeteksi kelemahan yang dapat menjadi potensi sebagai hambatan perusahaan dalam mencapai tujuan. Beberapa informasi yang dapat diperoleh dari perusahaan antara lain :

- a. Gambaran umum PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y. berupa sejarah, visi, misi, lokasi, struktur organisasi, dan beberapa informasi gambaran umum perusahaan lainnya.
- b. Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan:
 - Fungsi-fungsi sumber daya manusia antara lain, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, orientasi dan penempatan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja karyawan, pemberian kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja.
 - Kebijakan fungsi sumber daya manusia seperti, status karyawan, fasilitas karyawan, peraturan kerja, waktu kerja karyawan, gaji karyawan, jaminan kesehatan kerja, dan pemberian kompensasi.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada proses review dan pengujian pengendalian manajemen, peneliti menguji efektivitas dan efisiensi atas pengendalian manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y dengan meninjau kondisi nyata perusahaan, peneliti dapat mendeteksi kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan ataupun hambatan-hambatan yang dapat menimbulkan masalah. Hasil dari review dan pengujian pengendalian manajemen ini dapat membantu peneliti untuk memberikan langkah perbaikan yang mendukung tujuan perusahaan khususnya pada fungsi sumber daya manusia.

3. Pemeriksaan Terinci

Pada tahap pemeriksaan terinci peneliti melakukan pengumpulan temuan dan bukti-bukti yang cukup untuk mendukung tujuan audit yang telah ditetapkan pada review dan pengujian pengendalian manajemen. Selanjutnya peneliti menganalisis terhadap temuan dan bukti-bukti tersebut dengan menggunakan kriteria (*criteria*), penyebab (*causes*), dan akibat (*effect*).

a. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan norma atau standar yang berlaku untuk setiap individu di dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas *job description* yang diberikan. Kriteria digunakan sebagai alat pembandingan atas aktivitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi apakah sudah sesuai atau tidak. Kriteria yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, yaitu:

- UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Rencana sumber daya manusia
- Peraturan dan kebijakan yang berlaku
- Tujuan setiap program sumber daya manusia
- Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang digunakan

b. Penyebab (*causes*)

Penyebab merupakan tindakan atau aktivitas yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang menyebabkan kondisi pada perusahaan yang ada saat ini. Penyebab dapat bersifat positif dan negatif. Penyebab yang bersifat positif dapat terjadi bila sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan telah melaksanakan aktivitasnya dengan efisien dan efektif yang selaras dengan tujuan kegiatan atau program perusahaan. Sedangkan penyebab negatif, terjadi bila sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan melaksanakan aktivitasnya tidak sesuai dengan tujuan kegiatan atau program perusahaan.

c. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara kriteria dan penyebab yang ada secara aktual di lapangan. Apabila terdapat perbedaan antara kriteria dengan penyebab sehingga tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan disebut akibat negatif. Sedangkan akibat positif akan timbul bila kriteria dan penyebab sudah selaras dan mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

4. Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit

Setelah melalui beberapa proses audit, tahapan selanjutnya adalah peneliti membuat laporan audit yang memuat rekomendasi audit sebagai hasil dari audit sumber daya manusia pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y. Laporan audit disusun secara komprehensif dimulai dari latar belakang, ruang lingkup audit, hasil temuan audit sebagai bukti pendukung, rekomendasi, dan kesimpulan. Tujuan laporan audit adalah untuk menginformasikan koreksi dan kelemahan-kelemahan sistem yang ada kepada berbagai pihak yang berkepentingan, keputusan untuk melakukan perbaikan atas rekomendasi yang telah dibuat adalah wewenang pihak perusahaan.

3.7 Kriteria Efektivitas

Efektivitas merupakan perbandingan antara seberapa besar hasil yang dicapai terhadap tolak ukur yang telah ditetapkan. Kriteria yang digunakan dalam pengukuran efektivitas dalam penelitian kali ini menggunakan literatur audit manajemen, UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, dan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk dapat dikatakan efektif maka sebuah output yang dihasilkan sesuai atau melebihi dari standar yang telah ditetapkan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y

PT Bank X Tbk (persero) atau Bank X menjadi bank pertama milik negara yang lahir setelah kemerdekaan Indonesia. Bank X adalah salah satu bank terbesar di Indonesia yang sudah memiliki cabang hingga internasional.

4.2 Program Audit Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam penyusunan program audit manajemen sumber daya manusia, terdapat empat tahapan dalam pelaksanaan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

1. **Audit Pendahuluan**

Audit pendahuluan dilakukan dengan mengumpulkan informasi mengenai latar belakang perusahaan dan gambaran umum mengenai fungsi sumber daya manusia pada perusahaan. Beberapa data yang diperoleh seperti visi, misi, nilai-nilai perusahaan, perjanjian kerja bersama, peraturan tata tertib karyawan, dan peraturan perundangan terkait kepegawaian. Dari data-data yang telah diperoleh akan ditelaah untuk mengembangkan kriteria audit.

2. **Review dan Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan oleh manajer dalam mengendalikan proses agar sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Pada tahap review dan sistem pengendalian manajemen, peneliti melakukan analisis terhadap data-data yang diperoleh untuk dibandingkan dengan program dan rencana strategis perusahaan sehingga dapat memperoleh temuan-temuan audit. Pengendalian manajemen pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y terlihat dari adanya tujuan program aktivitas yang telah dinyatakan dengan jelas dan terdokumentasi serta terdapat dalam standar operasional prosedur dan menggunakan UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagai pedoman dalam pelaksanaan fungsi SDM.

3. **Audit Lanjutan**

Audit lanjutan dilakukan dengan membuat kesimpulan mengenai fungsi sumber daya manusia pada perusahaan apakah efektif atau tidak. Kesimpulan diperoleh setelah mengembangkan kriteria, penyebab, dan akibat dari beberapa hasil analisis kemudian memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk perbaikan pada fungsi sumber daya manusia di masa yang akan datang.

4. **Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit**

Dari beberapa langkah audit yang telah dilakukan, peneliti akan membuat laporan audit yang mengandung rekomendasi yang dapat diambil oleh manajemen untuk langkah-langkah mengatasi kelemahan perusahaan.

4.3 Hasil Audit Manajemen Sumber Daya Manusia di PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y

1. Fungsi perencanaan SDM pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y sudah efektif dimana dalam pembuatan perencanaan telah melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan serta memperhatikan kebutuhan perusahaan akan karyawan baru dengan tetap menyesuaikan dengan kondisi perusahaan.
2. Fungsi rekrutmen karyawan baru pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y dilaksanakan setiap tahun sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan yang telah ditetapkan perusahaan. Penyelenggaraan fungsi ini sudah berjalan secara efektif oleh perusahaan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah terdokumentasikan dengan jelas
3. Fungsi seleksi SDM pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y sudah berjalan efektif. Proses seleksi dilakukan oleh karyawan dari perusahaan sendiri yang memiliki skill di dalam tes seleksi yang diberikan kepada calon karyawan baru. Tes-tes yang diberikan juga telah disesuaikan dengan kebutuhan dari perusahaan, sehingga karyawan baru yang masuk memiliki kemampuan yang sesuai dengan klasifikasi perusahaan.
4. Fungsi orientasi dan penempatan pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y sudah berjalan efektif sesuai dengan kebijakan kantor pusat. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk beradaptasi dan berinteraksi dengan lingkungan kerja baru dapat membuat karyawan bekerja lebih cepat dan lebih baik.
5. Fungsi pelatihan dan pengembangan tenaga kerja pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y sudah berjalan efektif. Program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dianalisis dan disesuaikan dengan kebutuhan dan juga adanya evaluasi setelah program selesai. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan meningkatkan kualitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
6. Fungsi penilaian kinerja karyawan pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y sudah berjalan efektif. Penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan telah berjalan dengan baik sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
7. Fungsi perencanaan dan pengembangan karir pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y sudah berjalan efektif sesuai dengan prosedur dan kebijakan serta kebutuhan perusahaan. Kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya bisa datang kapanpun. Hal ini menciptakan motivasi karyawan dalam bekerja maksimal.
8. Fungsi pemberian kompensasi pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y sudah berjalan efektif. Pemberian kompensasi telah sesuai dengan waktunya. Seluruh karyawan dapat mengetahui sistem kompensasi yang akan diterimanya karena seluruh karyawan memiliki buku Perjanjian Kerja Bersama
9. Fungsi pemutusan hubungan kerja pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y sudah berjalan efektif sesuai dengan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. Perusahaan diperbolehkan melakukan pemutusan hubungan kerja dikarenakan beberapa hal. Hal ini dilakukan demi menjaga stabilitas kerja perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disusun kesimpulan penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y. Audit manajemen dilakukan dengan cara membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab dan akibat yang ada kemudian memberikan rekomendasi. Terlihat pada hasil pembahasan setiap fungsi sumber daya manusia pada PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y telah berjalan secara efektif.

Fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan efektif diantaranya fungsi perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. Terdapat beberapa hambatan yang ditemukan berdasarkan hasil temuan dan analisis yaitu pada fungsi perencanaan sumber daya manusia, tidak memperhitungkan apabila karyawan tidak masuk sehingga masih terdapat gap antara perencanaan dengan kondisi nyata. Informasi pada website perusahaan yang lambat diperbaharui pada fungsi rekrutmen sumber daya manusia membuat masyarakat kurang mengetahui apabila terdapat informasi penting terkait rekrutmen

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian fungsi sumber daya manusia di PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y, terdapat beberapa permasalahan yang dialami. Berikut ini merupakan beberapa saran terkait berbagai permasalahan pengelolaan sumber daya manusia:

1. PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y diharapkan menggunakan hasil audit sebagai pertimbangan untuk pelaksanaan fungsi sumber daya manusia agar lebih efektif.
2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan memperoleh data-data sekunder yang lebih mencukupi sehingga dapat memperoleh informasi yang lebih detail

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menjelaskan efektivitas fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan berdasarkan pada data-data yang diperoleh selama kegiatan penelitian di PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y. Keterbatasan dalam mengumpulkan data dalam melakukan penelitian ini, yaitu:

1. Kurangnya data yang diberikan perusahaan, karena perusahaan sangat menjaga kerahasiaan informasi yang tidak bisa diinformasikan ke eksternal perusahaan.
2. Keterbatasan waktu dan tenaga sehingga luasnya lingkup fungsi sumber daya manusia masih perlu digali secara mendalam.
3. Dalam wawancara yang dilakukan, peneliti hanya bisa melakukan wawancara dengan penyelia Administrasi dan Umum 2 dan 4 orang staff Administrasi dan Umum 2.

4. Pelaksanaan metode wawancara yang memungkinkan responden memberikan jawaban yang subjektif terhadap pertanyaan yang diajukan.
5. Dalam penyebaran kuesioner, peneliti tidak diberikan izin untuk memberikan kuesioner secara langsung kepada karyawan. Penyebaran kuesioner melalui penyelia Administrasi dan Umum 2, sehingga dikhawatirkan masih terdapat unsur subjektif.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. *Buku Paduan Asuransi Kesehatan Khusus Pegawai Aktif PT Bank X Tbk.*
- _____. *Perjanjian Kerja Bersama (Periode 2015 – 2016) PT Bank X Tbk. dengan Serikat Pekerja Bank X*
- _____. *Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.*
- Agoes, Sukrisno. 2012. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik.* Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Agoes, Sukrisno. 2013. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik.* Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Arens, A. A and Loebbecke Jk. 1997. *Auditing: An Integrated Approach,* (Terjemahan oleh Amir Abadi Jusuf) Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Asri, Frida Nur 2006. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Jatim. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Bayangkara, IBK. 2013. *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.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian untuk Akuntansi dan Manajemen.* Yogyakarta: BPFE.
- Jusuf, A.A., Arens, A.A., Beasley & Elder. 2011. *Jasa Audit dan Assurance: Pendekatan Terpadu (Adaptasi Indonesia).* Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Kelima. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Moleong, Lexy J. 1991. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rohmaningrum, Anisa. 2014. Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT X). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2007. *Research Methods For Business*. Edisi 4. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Manajemen Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Harvarindo.

<http://www.bankx.co.id/> diakses tanggal 25 Januari 2016/ jam 20.37 WIB