

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

**( Studi Kasus Pada Hotel X)**

**Probosari Wulan A.**

**Ali Djamhuri, M.Com., Ak., Ph.D., CPA.**

**Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang**

***ABSTRACT***

This study aims to determine the effectiveness of human resource function at Hotel X. It is specifically projected to identify the weakness and provide strategic recommendations to improve the effectiveness. This qualitative research employed field study approach. The data were collected through interview, observation, and documentation. The process of data analysis involved comparison among three elements of management audit: criteria, cause, and effect. The study was limited to: (1) human resource planning, (2) human resource recruitment, (3) human resource selection, (4) orientation and placement, (5) training and development, (6) career planning and development, (7) performance assessment, (8) compensation, (9) employees' safety and health, and (10) termination. The result of the audit showed that 7 (seven) functions of human resources planning, orientation and placement, career planning and development, performance assessment, compensation, and termination, had been effectively administered. Meanwhile, the other three criteria were not effective yet. Based on the weakness found in the function, the author recommends some improvement for future human resource development at Hotel X.

**Keywords: Management audit; Effectiveness; Human resource function, criteria, causes, effects, recommendation**

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Hotel X, terutama dalam rangka mengidentifikasi kelemahan yang ada agar dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas fungsi sumber daya manusia. Penelitian ini adalah penelitian studi kasus kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Proses analisis data dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu kriteria, penyebab dan akibat. Audit manajemen dalam penelitian ini membatasi diri pada (1) fungsi perencanaan sumber daya manusia, (2) fungsi rekrutmen sumber daya manusia, (3) fungsi seleksi sumber daya manusia, (4) fungsi orientasi dan penempatan, (5) fungsi pelatihan dan pengembangan, (6) fungsi perencanaan dan pengembangan karir (7) fungsi penilaian kinerja, (8) fungsi pemberian kompensasi, (9) keselamatan dan kesehatan pegawai, (10) pemutusan hubungan kerja. Dari hasil audit dapat diketahui bahwa terdapat 7 (tujuh) fungsi yang telah berjalan secara efektif meliputi perencanaan SDM, orientasi dan penempatan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja, sedangkan 3 (tiga) fungsi yang tidak efektif meliputi rekrutmen SDM, seleksi SDM, dan pelatihan dan pengembangan SDM. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan pada fungsi SDM, penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif perbaikan yang akan digunakan oleh Hotel X sebagai umpan balik dalam pengembangan sumber daya manusia di masa mendatang.

**Kata Kunci: Audit Manajemen, fungsi sumber daya manusia, efektivitas, kriteria, penyebab, akibat, rekomendasi.**

## PENDAHULUAN

Seiring berjalannya waktu, laju perkembangan usaha pada zaman sekarang ini berada pada suatu keadaan yang mengharuskan perusahaan untuk mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya. Untuk dapat tetap bertahan dan mampu menghadapi tantangan, baik dalam lingkungan internal maupun eksternal dalam dunia bisnis dibutuhkan sumber daya yang memiliki potensi untuk mempertahankan dan memajukan usaha bisnisnya. Sumber daya yang paling dibutuhkan dalam suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia.

Siklus hidup perusahaan bergantung pada hasil pemikiran, keterampilan, kemampuan, bakat, kepemimpinan manusia itu sendiri. Oleh karena itu manusia merupakan faktor utama dalam keberhasilan maupun kegagalan perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan fungsi sumber daya manusia yaitu pengorganisasian, pengendalian, pengembangan, pengevaluasian, pemeliharaan dan integrasi serta kompetensi, maka dibutuhkan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia diselenggarakan oleh bagian tersendiri dalam perusahaan yang disebut dengan departemen sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia (tenaga kerja), agar tercipta suasana yang harmonis dan kondusif di lingkungan kerja.

Audit atas sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat membantu manajemen untuk menemukan dan mengevaluasi hal-hal yang menyimpang. Audit manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia yang menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan.

Salah satu jenis usaha bisnis yang menggunakan sumber daya manusia sebagai faktor penting dalam menjalankan usaha bisnisnya adalah perhotelan. Hotel bergerak dalam bidang jasa, memberikan pelayanan tempat menginap berbayar sementara bagi setiap orang. Hotel memiliki fasilitas yang menunjang kenyamanan dan keamanan pelanggan. Peran sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam bisnis perhotelan ini untuk bersikap profesional dalam melayani pelanggan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Oleh karena itu, peran sumber daya manusia sangat penting, khususnya dalam dunia perhotelan, harus ditentukan sikap SDM yang profesional dan mampu menghadapi dan mengatasi permasalahan yang terjadi. Untuk mengetahui hal tersebut maka diperlukan pemeriksaan atau audit mengenai penyebab permasalahan yang terkait dengan kualitas sumber daya manusianya. Dalam hal ini peran auditor khususnya pada sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang sedang terjadi untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia dalam menjalankan operasional perusahaan pada hotel tersebut. Audit manajemen merupakan salah satu cara untuk menilai efektivitas sumber daya manusia dalam hotel tersebut, khususnya pada bidang pelayanan jasa perhotelan.

Audit manajemen sumber daya manusia belum pernah dilakukan di Hotel X. Pemeriksaan terhadap aktivitas-aktivitas yang ada dalam fungsi Sumber Daya manusia, khususnya dalam hal Perencanaan, Pengelolaan, dan Pemutusan Hubungan Kerja menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan agar dapat meminimalisir permasalahan – permasalahan yang ada dalam perusahaan.

Hotel X adalah salah satu hotel berbintang tiga di Kota Malang. Hotel ini bergerak dibawah naungan PT. X Hotel *management and Consultant*. SDM menjadi hal yang sangat penting dan sangat dibutuhkan oleh Hotel X agar dapat melayani pelanggan dengan ramah, baik, dan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. SDM merupakan faktor penentu untuk meraih pelanggan untuk mencapai pangsa pasar yang luas dan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut : 1) Bagaimana efektivitas fungsi sumber daya manusia di Hotel X? 2)Kelemahan apa saja yang dapat ditemukan dan rekomendasi apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia di Hotel X?

Sesuai dengan pokok permasalahan di atas 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) Orientasi dan Penempatan karyawan. e) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. f) Perencanaan dan pengembangan karir. g) Penilaian kinerja sumber daya manusia. h) Kompensasi karyawan. i) Perlindungan tenaga kerja (keselamatan dan kesehatan kerja). j) Pemutusan hubungan kerja.

## LANDASAN TEORI

### **Audit Manajemen**

Audit manajemen merupakan pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. 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 (Bayangkara, 2008:2). Pendapat lain dikemukakan oleh Spencer Pickett. Menurutnya audit manajemen adalah:

*“The ability to understand and evaluate complicated systems of managerial and operational controls to address control issues arising from managing an activity. It involves an appreciation of the finer points relating to the various managerial processes that move the organization towards its objectives.”* (Pickett, 2003:30).

Definisi di atas dalam terjemahannya sebagai berikut:

Kemampuan untuk memahami dan mengevaluasi sistem yang rumit dari kontrol manajerial dan operasional untuk mengatasi masalah pengendalian yang timbul dari pengelolaan suatu kegiatan. Ini melibatkan apresiasi dari poin-poin penting yang berkaitan dengan berbagai proses manajerial yang menggerakkan organisasi ke arah tujuannya.

Menurut Umar (2001: 366), pengertian audit manajemen adalah:

“Penilaian sistem manajemen perusahaan untuk mengetahui apakah sistem tersebut beroperasi secara efektif, dan untuk memperkirakan resiko apa yang mungkin timbul, apakah sistem tersebut tidak beroperasi secara efisien”

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan tersebut, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen adalah suatu pemeriksaan secara sistematis untuk menilai efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan, khususnya prosedur perencanaan, organisasi, dan pengendalian aktivitas perusahaan.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam memajukan suatu perusahaan, karena tanpa adanya campur tangan dari sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan tidak akan mampu menjalankan aktivitas perusahaan. Berikut ini merupakan beberapa pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut:

Menurut Ardana, dkk (2012:5), manajemen sumber daya manusia merupakan:

“Suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.”

Menurut Mathis, Jackson (2001:4), manajemen sumber daya manusia merupakan:

“Pengontrolan manusia dalam organisasi yang berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan suatu organisasi.”

Sementara itu menurut Sutrisno (2009:5), manajemen sumber daya manusia merupakan:

“Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan para ahli telah diketahui bahwa sumber daya manusia merupakan penentu dari keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan menjunjung tinggi profesionalitas guna mencapai keberhasilan perusahaan.

### **Audit Sumber Daya Manusia**

Audit sumber daya manusia merupakan pengevaluasian dan penilaian yang komprehensif terhadap aktivitas yang melibatkan sumber daya manusia. Meskipun secara khusus audit tersebut dilakukan pada departemen sumber daya manusia, tetapi tidak menutup kemungkinan audit ini dapat dilakukan pada departemen lain. Rivai (2004: 550) menjelaskan bahwa audit sumber daya manusia adalah upaya untuk memeriksa kualitas kegiatan sumber daya manusia secara keseluruhan dalam suatu departemen dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada perbaikan atau peningkatan.

Mathis Jackson (2005: 98) mengemukakan bahwa audit sumber daya manusia adalah sebagai usaha riset formal yang mengevaluasi keadaan saat ini. Audit tersebut mengevaluasi seberapa baik aktivitas sumber daya manusia yang dikerjakan, sehingga manajemen dapat mengenai area-area untuk perbaikan (Siagian, 2001: 68).

Simamora (2004:672) menyatakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia adalah proses evaluasi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk membenahi aktivitas tersebut.

Jadi dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia adalah proses penilaian sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan apakah sudah memenuhi kriteria-kriteria atau peraturan yang berlaku dan memberikan rekomendasi perbaikan atas kekurangan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

### **Konsep Efektivitas**

Tujuan yang ingin dicapai dalam manajemen audit salah satunya adalah meningkatkan efektivitas operasi dalam perusahaan. Efektivitas dapat diukur melalui berbagai standar dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan, sehingga efektivitas dapat dijadikan sebagai patokan atau langkah dalam melaksanakan kegiatan operasional suatu perusahaan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:284), efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti mempunyai nilai efektif, pengaruh atau akibat, bisa diartikan sebagai kegiatan yang bisa memberikan hasil yang memuaskan, dapat dikatakan juga bahwa efektivitas merupakan keterkaitan antara tujuan yang dinyatakan dengan hasil yang dicapai.

Menurut Siagian (2001: 24), efektivitas merupakan:

“Keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.”

Sementara menurut Agoes (2004:182), efektivitas diartikan sebagai:

“Perbandingan masukan-keluaran dalam berbagai kegiatan, sampai dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan, baik ditinjau dari kuantitas (*volume*) hasil kerja, kualitas hasil kerja, maupun batas waktu yang ditargetkan.”

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa, efektivitas merupakan suatu ukuran dari aktivitas yang dapat menentukan apakah perusahaan tersebut dapat mencapai tujuannya. Dengan demikian, efektivitas dapat menunjang keberhasilan suatu kinerja dalam perusahaan secara optimal dengan cara berpedoman pada standar-standar yang berlaku dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dimana penelitian ini menjelaskan fenomena-fenomena sosial, dalam hal ini fenomena tentang pengelolaan dan audit untuk sumber daya manusia di Hotel X dengan mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis.

Menurut Zuriyah (2006:47), pengertian dari metode deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk menggambarkan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Selain deskriptif, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, yaitu pada Hotel X. Indriantoro dan Supomo (2002: 12) menjelaskan bahwa studi kasus merupakan penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi pada saat ini dari perspektif subjek yang diteliti.

Penelitian ini difokuskan pada pengelolaan Sumber Daya Manusia di Hotel X yang bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas fungsi tersebut dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, profesional dan sejahtera.

Fokus penelitian ini adalah fungsi sumber daya manusia yang ada pada Hotel X yang meliputi :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia.
2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia.
3. Seleksi Sumber Daya Manusia.
4. Orientasi dan Penempatan karyawan.
5. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
6. Perencanaan dan pengembangan karir
7. Penilaian kinerja Sumber Daya Manusia.
8. Kompensasi Karyawan.
9. Perlindungan tenaga kerja (Keselamatan dan Kesehatan Karyawan).
10. Pemutusan Hubungan Kerja.

Analisa data merupakan hasil dari proses pengujian data yang digunakan sebagai bukti yang akurat untuk menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif yang berbentuk uraian atas data kualitatif yang dikaitkan dengan data lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran atau memperoleh gambaran baru, menguatkan gambaran yang sudah ada. Analisis data ini berupa penjelasan, bukan merupakan angka-angka statistik.

Adapun tahap-tahap dalam analisis data ini sebagai berikut:

### **1. Audit Pendahuluan**

Dalam tahap audit pendahuluan yang dilakukan di Hotel X, Peneliti menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas perusahaan. Peneliti mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen dan data-data yang telah diperoleh untuk mengetahui gambaran umum dan informasi latar belakang mengenai program audit yang dilaksanakan.



Peneliti menyusun prosedur audit untuk memperoleh data yang akan ditulis dalam hasil audit, meliputi:

- a. Menganalisis obyek penelitian yaitu X.
- b. Melakukan penelaahan terhadap Peraturan Perusahaan (PP), Perjanjian Kerja Bersama (PKB), peraturan pemerintah yang berkaitan dengan aktivitas SDM.

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

Peneliti melakukan *review* dan pengujian pengendalian manajemen Hotel X dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen, khususnya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Sistem pengendalian yang dimiliki perusahaan menjadi acuan yang digunakan pimpinan untuk mengendalikan proses kegiatan sesuai peraturan dan tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil *review* dan pengujian pengendalian manajemen, peneliti dapat memahami kondisi yang terjadi di perusahaan, sehingga akan lebih mudah untuk mendeteksi kelemahan yang dapat menimbulkan masalah pada perusahaan dan digunakan sebagai dasar dalam pemeriksaan selanjutnya. *Review* sistem pengendalian manajemen dilakukan dengan:

- a. Melakukan penelaahan lebih mendalam terhadap Peraturan Perusahaan, Perjanjian Kerja Sama dan dokumen-dokumen pada fungsi SDM.
- b. Melakukan wawancara terhadap Bapak Oby selaku manager SDM.

## 3. **Audit Terinci**

Peneliti menganalisis temuan-temuan data dengan menggunakan kriteria, penyebab, dan akibat yang diperoleh selama melakukan audit Sumber Daya Manusia pada Hotel X. Audit ini dilakukan untuk memperoleh bukti yang cukup untuk mendukung tujuan audit yang telah ditetapkan berdasarkan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen. Mengetahui kelemahan – kelemahan yang ada dalam organisasi. Hal-hal yang dilakukan peneliti adalah:

- a. Melakukan wawancara kepada manager SDM yaitu Bapak Oby.
- b. Melakukan observasi lapangan.
- c. Melakukan identifikasi terhadap kendala yang mungkin dihadapi.
- d. Mengelompokkan hasil temuan menjadi kriteria, penyebab, dan akibat.

Penjelasan dari pengelompokan temuan tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Kriteria (*Criteria*)

Kriteria adalah Standar atau norma yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan. Kriteria digunakan untuk membandingkan antara aktivitas – aktivitas yang dilakukan dalam operasional perusahaan dengan menggunakan kriteria, peneliti dapat menetapkan apakah suatu kondisi tertentu data dapat dikatakan menyimpang atau tidak. Kriteria yang dijadikan standar dalam penelitian ini adalah Perjanjian Kerja Bersama (PKB), kebijakan dan Peraturan Perusahaan, UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Keputusan Menteri No. 49 Tahun 2004 tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah.

2. Penyebab (*Causes*)

Penyebab adalah pelaksanaan program – program sumber daya manusia dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini, termasuk tindakan – tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi *criteria* tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau karyawan entitas. Penyebab ini dapat bersifat positif, dimana aktivitas yang terjadi sangat mendukung tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan atau dicapainya manfaat yang lebih dari program/aktivitas yang dilaksanakan. Adapun juga penyebab negatif, yaitu aktivitas yang terjadi menyebabkan tidak tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan.

3. Akibat (*Causes*)

Akibat adalah sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan antara aktivitas yang seharusnya dilakukan (berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan. Akibat yang berasal dari penyebab positif akan menguntungkan perusahaan sedangkan yang berasal dari penyebab negatif akan merugikan perusahaan akibat ini ada yang dapat diukur secara finansial maupun nonfinansial.

Dari analisis tersebut dapat diketahui sejauh mana keberhasilan yang dicapai manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki.

**4. Rekomendasi dan Laporan Audit**

Peneliti akan memberikan rekomendasi berupa tindakan korektif atas kelemahan yang ditemukan dalam manajemen perusahaan pada fungsi spesifik sumber daya manusia, sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia yang lebih efektif.

Peneliti juga membuat laporan audit yang dituangkan dalam kalimat yang mudah dipahami dan dalam bentuk sederhana. Laporan audit tersebut berisi informasi latar belakang, ruang lingkup dari audit yang dilakukan serta kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan yang ada sebagai bukti pendukung dari kesimpulan audit.

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.

## 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

Perencanaan SDM pada Hotel X dilakukan secara tertulis dalam “Perjanjian Kerja Bersama” yang dibuat oleh pihak hotel. Perencanaan tersebut berupa target yang harus dicapai perusahaan terkait dengan manajemen SDM. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) memuat tentang kebijakan manajemen, hubungan antar karyawan, pemberian *reward and punishment*, peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh karyawan. perencanaan perekrutan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan terutama kebutuhan karyawan.

Dari pengembangan analisis kriteria, penyebab, akibat yang dilakukan penulis, perbandingan antara kriteria dengan penyebab menunjukkan efek yang kurang baik karena masih banyak kekurangan dalam perencanaan SDM pada Hotel X. Namun perencanaan SDM yang dibuat oleh perusahaan sudah dilaksanakan dengan baik dan telah sesuai dengan visi dan misi hotel. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa perencanaan SDM pada Hotel sudah efektif.

### REKRUTMEN SDM

Rekrutmen dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan perusahaan terhadap sumber daya manusia pada setiap divisi. Rekrutmen telah dipublikasikan melalui media elektronik maupun surat kabar. Publikasi rekrutmen tersebut berisi beberapa informasi, antara lain nama pekerjaan, kriteria karyawan yang dibutuhkan, dan batas waktu pengiriman lamaran pekerjaan.

Dari pengembangan analisis kriteria, penyebab, akibat yang dilakukan penulis, perbandingan antara kriteria dengan penyebab menunjukkan temuan negatif yaitu publikasi rekrutmen karyawan tidak mencantumkan keterangan lampiran yang harus disertakan dalam pengiriman lapangan pekerjaan. Sehingga banyak lamaran pekerjaan yang tidak valid dan tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan yang dijadikan sebagai bukti kompetensi karyawan. selain itu dengan kurangnya publikasi tersebut akan menyebabkan kekosongan posisi yang cukup lama pada divisi yang kekurangan karyawan. Hal ini mengakibatkan kegiatan operasional perusahaan menjadi terganggu. Oleh karena itu, penulis memberikan kesimpulan bahwa prosedur perekrutan SDM tidak efektif.

## **SELEKSI SDM**

Proses seleksi dilakukan oleh Hotel X dengan melewati tahap administrasi dan wawancara saja, pihak hotel melewatkan tahapan kesehatan dan ujian tulis serta psikotest. Sedangkan prosedur yang telah dibuat harus melewati semua tahapan seleksi untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas.

Dari pengembangan analisis kriteria, penyebab, akibat yang dilakukan penulis menunjukkan bahwa proses seleksi karyawan hanya dilakukan dengan proses seleksi administrasi dan wawancara saja, dan pihak hotel mengabaikan tahap kesehatan dan uji tertulis. Padahal tes kesehatan sangat penting untuk mengetahui latar belakang kesehatan karyawan dan juga guna mengetahui apakah calon karyawan terbebas dari kecanduan narkoba. Selain itu ujian tertulis juga dinilai sangat penting untuk proses seleksi SDM guna menunjukkan kompetensi dan *skill* karyawan. hal tersebut kurang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa proses seleksi SDM pada Hotel X tidak efektif.

## **ORIENTASI DAN PENEMPATAN**

Hotel X telah melaksanakan program orientasi dan penempatan dengan masa orientasi selama 3 bulan. Selama masa orientasi berjalan, manajer akan melihat bagaimana kinerja karyawan tersebut, apakah telah memenuhi kriteria dan kualifikasi perusahaan atau tidak. Pada akhir masa orientasi nantinya karyawan akan dinilai dan dievaluasi guna memutuskan apakah karyawan perusahaan memperpanjang kontrak atau tidak. Hal tersebut telah sesuai dengan perjanjian kerja sama atau kebijakan perusahaan yang telah dibuat sebelumnya. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa program orientasi dan penempatan SDM pada hotel X sudah efektif.

## **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM**

Hotel X telah melaksanakan program *training* dengan menyediakan dana tersendiri demi mendukung program tersebut secara rutin. Dari pengembangan kriteria, penyebab, akibat diketahui bahwa pelaksanaan prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan sasaran tujuan organisasi yang telah dibuat oleh perusahaan. namun pelatihan dan pengembangan tidak diikuti dengan kegiatan evaluasi yang seharusnya dilakukan secara rutin. Hal ini mengakibatkan kurangnya pengetahuan pihak manajer, apakah karyawan yang mengikuti *training* telah menjalankan tugas sesuai dengan pengetahuan yang didapat oleh perusahaan. hal ini berdampak pada pelayanan karyawan kepada konsumen yang dinilai kurang memuaskan bagi pelanggan. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa prosedur pelatihan dan pengembangan SDM pada Hotel X berjalan tidak efektif.

## **PENILAIAN KINERJA SDM**

Hotel X telah memiliki program penilaian kinerja karyawan. Program penilaian kinerja tersebut dilakukan secara berkala setiap 3 bulan sekali kepada seluruh karyawan perusahaan. penilaian kinerja ini dilakukan oleh setiap manajer

divisi masing-masing kepada bawahannya. Hasil penilaian kinerja ini juga dijadikan untuk memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi.

Berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan secara acak, penilaian kinerja memberikan dampak positif bagi kinerja mereka berupa motivasi yang lebih dalam bekerja. Dampak positif tersebut menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa fungsi penilaian kinerja SDM pada hotel X sudah efektif.

### **PERENCANAAN DANA PENGEMBANGAN KARIR**

Hotel X telah melaksanakan program perencanaan dana pengembangan karir bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dari waktu ke waktu, dan penilaian kinerja tersebut menunjukkan hasil yang memuaskan dari waktu ke waktu. Karyawan yang bekerja dengan baik dan memiliki peningkatan kinerja yang signifikan maka berhak untuk mendapatkan promosi jabatan sesuai dengan perijainjian kerja bersama yang dibuat oleh perusahaan.

Dari hasil wawancara penulis dengan salah satu karyawan, menghasilkan penjelasan bahwa hal tersebut memiliki dampak positif terhadap karyawan tersebut yaitu dengan meningkatnya motivasi kerja yang lebih baik sehingga dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa fungsi perencanaan dan pengembangan karir sudah efektif.

### **FUNGSI KOMPENSASI**

Dari hasil wawancara kepada salah satu karyawan pada divisi keuangan, pemberian kompensasi dilakukan secara bulanan dengan memberikan secara langsung. Adapun pembayaran gaji secara harian merupakan pemberian gaji bagi karyawan harian dan *casual* yang bekerja dengan sistem harian dan beberapa minggu saja karena ada *event* tertentu. Kompensasi yang diberikan telah sesuai dengan bobot kerja karyawan dan dapat memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih baik untuk perusahaan. Oleh karena itu penulis menyimpulkan bahwa fungsi kompensasi pada Hotel X sudah efektif.

### **PERLINDUNGAN TENAGA KERJA (KESEHATAN DAN KESELAMATAN)**

Dari pengembangan analisis kriteria, penyebab, akibat dapat diketahui bahwa perusahaan telah menyediakan tempat kerja yang aman dan nyaman. Perusahaan juga menyediakan fasilitas kesehatan untuk karyawan yang sedang sakit dan juga sudah ada jaminan jamsostek untuk karyawan. Perusahaan juga memberikan jamsostek tidak hanya kepada karyawan saja melainkan juga kepada keluarga karyawan yaitu satu istri dan 2 anak. Dari keadaan tersebut, penulis menyimpulkan bahwa program perlindungan tenaga kerja telah berjalan secara efektif.

### **PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA**

Hotel X belum pernah melakukan pemecatan kepada karyawan. Namun, pengurangan tenaga kerja diketahui melalui pengunduran diri karyawan sendiri dengan mengirim surat pengunduran diri yang telah disetujui oleh manajer divisi yang bersangkutan, manajer divisi SDM, dan pimpinan. Pada tahun 2016, karyawan

yang mengundurkan diri sebanyak 3 orang. Perusahaan juga dapat melakukan pemutusan hubungan dengan tidak memperpanjang kontrak kerja pada Hotel X. Pemutusan hubungan kerja tersebut telah memperhatikan hak-hak karyawan yaitu dengan pelunasan gaji.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian dan analisis yang telah dilaksanakan oleh peneliti terkait dengan penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di hotel X, yaitu dengan membandingkan antara kriteria, penyebab, dan akibat, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan fungsi SDM di Hotel X berjalan tidak efektif. Hal ini ditinjau dari hasil penjualan pada 2 (dua) tahun terakhir yaitu mengalami penurunan sebesar 0,05 % dari tahun sebelumnya. Terdapat 7 fungsi yang telah berjalan secara efektif dan 3 fungsi yang tidak efektif. Fungsi yang telah berjalan secara efektif antara lain Perencanaan SDM, orientasi dan penempatan SDM, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, kompensasi karyawan, perlindungan tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja. Sedangkan fungsi yang tidak efektif antara lain rekrutmen SDM, seleksi SDM, pelatihan dan pengembangan SDM.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat dari masing-masing fungsi ditemukan beberapa kelemahan anatara lain terkait seleksi SDM yaitu tidak melalui tahapan seleksi secara keseluruhan. Pihak hotel tidak melakukan tahap tes kesehatan, hal tersebut merupakan tahapan yang penting untuk mengetahui latar belakang kesehatan dan terbebas dari pecandu narkoba. Yang kedua adalah terkait pelatihan dan pengembangan SDM. Perusahaan tidak melakukan evaluasi apakah setelah karyawan mendapatkan *training*, karyawan tersebut benar-benar menerapkannya dengan baik dan sesuai dengan yang diajarkan pada proses *training*. Yang ketiga adalah rekrutmen SDM, pihak hotel tidak mempublikasikannya secara jelas, sehingga mengakibatkan banyak dokumen yang tidak valid.

### Saran

Berdasarkan kendala dan kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan, peneliti memberikan saran dan perbaikan sebagai berikut:

1. Fungsi seleksi SDM. Sebaiknya pihak hotel tidak melewatkan tes kesehatan dan tes tulis bagi calon karyawan yang akan bekerja di Hotel X. Tahapan yang dilaksanakan secara keseluruhan akan mendapatkan sumber daya manusia yang terpilih dan sesuai dengan kualifikasi perusahaan sehingga nantinya di masa depan ketika sudah bekerja di Hotel tidak merugikan perusahaan dan dapat membantu meningkatkan keuntungan perusahaan.
2. Fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan. Sebaiknya perusahaan tidak hanya mengadakan pelatihan pelatihan dan pengembangan karyawan secara rutin tidak hanya pada karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen saja, melainkan juga melakukannya kepada karyawan yang berada di kantor yaitu karyawan bagian manajerial. Manajer SDM lebih memperhatikan karyawan yang bekerja dengan berhubungan langsung dengan konsumen dan mengadakan evaluasi secara rutin agar tidak terjadi *miss*

*communication* antara pelanggan dengan karyawan hotel dan dapat melayani pelanggan secara baik dan meningkatkan keuntungan perusahaan.

3. Fungsi rekrutmen SDM. Hotel X perlu lebih mengoptimalkan fungsi media internet berupa *website* hotel sebagai media untuk menginformasikan lowongan pekerjaan agar informasi tersebut memuat informasi secara lengkap. Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap prosedur rekrutmen yang telah dijalankan, khususnya untuk publikasi lowongan pekerjaan dalam hal penyebaran dan isi publikasi itu sendiri. Hal ini dilakukan agar apabila terdapat kelemahan prosedur rekrutmen, perusahaan dapat selalu melakukan perbaikan.

Rekomendasi yang diberikan penulis hendaknya dipertimbangkan untuk dilakukan tindak lanjut perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang telah ditemukan penulis untuk menciptakan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Agoes, Sukrisno. 2004. *Auditing Oleh Kantor Akuntansi Publik, jilid 1 dan 2*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Agung, Anak Agung Putu. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Malang: UB Press.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arens, dan Loebbecke. 1996. *Auditing Pendekatan Terpadu. Edisi Indonesia. Terjemahan Yusuf, Amir*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arens, Alvin. A., Randal J. Elder, and Mark S. Beasley. (2003). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach (9th edition)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Bhayangkara, IBK., 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton, William C, Raymond N Johnson, Walter G Kell. 2003. *Modern Auditing*. Terjemahan Paul A Rajoe, Gina Gania, Ichsan Setyo Budi. 2003. Jakarta: Erlangga.
- Cushway, Barry. 2002. *The Fast Track MBA Series: Human Resource Management*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indriantoro, Nur, Bambang Supomo. 1999. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Mathis, Robert L, John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L, John H. Jackson. 2005. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.

- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN – Malang Press.
- Moeller, Robert. 2009. *Brink's Modern Internal Audit, Seventh Edition*. John Willey & Sons.
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, 1998. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media
- Mulyadi. 2002. *Auditing Buku 1 Edisi 6 Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Siagian, P. Sondang. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi II*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Pickett, Spencer. 2003. *The Internal Auditing Handbook, second edition*. John Wiley & Sons.
- Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Susilo, W. 2002. *Audit SDM: Panduan komprehensif auditor dan praktisi manajemen sumber daya manusia serta pimpinan organisasi/perusahaan*. Jakarta: PT. Vorqistatama Binamega.
- Tampubolon, Robert. 2005. *Risk and system-Based Internal Audit : Audit Intern Berbasis Resiko*. Terjemahan Rayendra L. Toruan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zuriah Nurul. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

### **Peraturan**

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan.

Keputusan Menteri No. 49 Tahun 2004 tentang ketentuan struktur dan skala upah.

Peraturan Kerja Bersama Pasal 50 Bab XI tentang pemutusan hubungan kerja karyawan.