

Audit Manajemen Dalam Penilaian Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Hotel Griyadi Montana Kota Malang

Oleh:
Lukman Hendrik W.

Dosen Pembimbing:
Komarudin Achmad, SE., M.Si., Ak

ABSTRACT

Management audit that applied to human resource function at PT. Hotel Griyadi Montana Malang aim to know effectiveness execution of human resource function that may be there are some weakness. The type of this research is qualitative descriptive research. Data collecting of this research are by interview, literate study, informan and observation. Effectiveness assessment of human resource function analysed and evaluated by comparing criteria, causes, and effect. And the result of this research analysis show management of human resource function at PT. Hotel Griyadi Montana Malang in general is not effective yet, and still there are some weakness of management in which need to be corrected and repaired. In attainment of human resource function target do not founded a big resistance. But, PT. Hotel Griyadi Montana Malang has continued to improve performance and evaluation human resource function so that performance in the future get better than this time.

Keyword : Management Audit, effectiveness, human resource function



SURAT KETERANGAN
004/PERS/HRD-GMM/VII/2012

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **DINY MASITA**
Jabatan : **Personel Manager**

Menerangkan bahwa :

Nama : **Lukman Hendrik Wijatmoko**
Nomor Induk : **0810230093**
Semester : **8 (delapan)**
Prog/Jurusan : **S1 Akuntansi**

Adalah benar melaksanakan observasi dan pengambilan data di Hotel Griyadi Montana Malang guna menyusun skripsi dengan judul "***Audit Manajemen Dalam Penilaian Efectivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Hotel Griyadi Kota Malang***".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar – benarnya dan digunakan sebagaimana mestinya. Atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Malang, 06 Juli 2012
Management Hotel Griyadi Montana
Hormat Kami,

Diny Masita
Personnel Manager

PENDAHULUAN

Sejalan dengan laju perkembangan usaha pada umumnya, para pengusaha berada pada suatu keadaan yang mengharuskan mereka untuk mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis. Agar dapat tetap bertahan dalam persaingan tersebut maka dibutuhkanlah suatu manajemen yang baik dimana manajemen harus mampu bersifat efektif dan efisien. Untuk itulah diperlukan suatu pengendalian intern untuk menunjang pelaksanaan aktivitas manajemen agar dapat bertahan dalam menjalankan usahanya.

Hotel merupakan salah satu jenis akomodasi yang sangat dikenal oleh masyarakat disamping akomodasi komersil lainnya. Usaha perhotelan sekarang ini sudah merupakan suatu industri hotel yang memerlukan sumber dana dan sumber daya manusia dalam jumlah besar, dengan resiko kerugian atau keuntungan yang besar pula.

Dewasa ini bisnis perhotelan semakin tumbuh dan berkembang di Indonesia. Dalam industri perhotelan hotel merupakan penyediaan sarana akomodasi, makanan dan minuman serta penyedia sarana lainnya yang sangat berperan dalam menentukan keberhasilan ataupun kepuasan para wisatawan atau pelanggan dalam melakukan aktivitasnya. Hotel pada prinsipnya adalah salah satu bentuk perdagangan jasa. Sebagai industri jasa setiap pengusaha hotel akan berusaha memberikan pelayanan yang maksimal bagi para tamunya. Dengan kata lain kekuatan usaha ini adalah bagaimana para pelaku usaha menawarkan jasa yang terbaik kepada para tamunya. Setiap hotel akan berusaha memberikan nilai tambah yang berbeda terhadap produk dan jasa serta pelayanan yang diberikan kepada tamunya.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan efektif diperlukan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Namun, dalam kenyataannya manajemen sumber daya manusia seringkali dihadapkan pada beragam masalah yang terjadi baik di dalam maupun di luar perusahaan. Oleh karena itu fungsi sumber daya manusia memerlukan suatu pemeriksaan atau audit manajemen untuk mengetahui sejauh mana efektivitas yang dicapai oleh fungsi tersebut. Dalam hal ini penulis memfokuskan penelitian pada efektivitas bukan pada efisiensi dikarenakan takutnya ada kerancuan makna bagi pembaca terkait departemen produksi nantinya dan bukan perusahaan jasa perhotelan

Hotel Griyadi Montana berjalan seiring dengan perkembangan bisnis perhotelan di Indonesia yang juga maju dengan pesat. Jejaring perhotelan raksasa dunia banyak mempercayakan Indonesia sebagai lokasi pengembangan bisnis mereka. Di seluruh penjuru Indonesia khususnya di kota-kota besar tidak lagi sulit mencari pilihan hotel berbintang. Untuk itulah dalam tulisan penulis kali ini ingin meneliti bagaimana keefektifan fungsi sumber daya manusia pada Hotel Griyadi Montana Malang. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menilai efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang dijalankan oleh Hotel Griyadi Montana Malang.

LANDASAN TEORI

Leo Herbert dalam bukunya *Auditing the Performance of Manajemen* bahwasanya audit manajemen merupakan suatu jenis audit kinerja untuk menggantikan atau menilai apakah manajemen telah menjalankan operasional organisasinya dengan ekonomis & efisien (Leo Herbert-1979)

1. Konsep Dasar Audit Manajemen

a. Pengertian Audit Manajemen

Dapat disimpulkan menurut beberapa ahli bahwasanya Audit manajemen adalah suatu proses yang sistematis untuk menilai efisiensi dan efektivitas dalam suatu perusahaan yang nantinya akan dilaporkan kepada manajemen tingkat atas selaku pihak yang berwenang untuk dijadikan sebagai penilaian yang juga dilengkapi dengan rekomendasi untuk memperbaiki kegiatan operasional perusahaan. Management audit digunakan untuk memastikan seberapa baik manajemen, baik dalam hubungan eksternalnya dengan pihak luar maupun efisiensi internalnya. Pemeriksaan dilakukan terhadap seluruh organisasi, mulai dari level teratas sampai level terbawah. Dengan demikian, hampir setiap aspek manajemen diperiksa, dan rekomendasi yang ditawarkan diharapkan bisa meningkatkan efisiensi dan profitabilitas.

b. Tujuan Audit Manajemen

1. Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumberdaya (manusia, mesin, dana, harta, dan lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen dalam memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi keekonomisan dan efektifitas dari kegiatan operasi perusahaan. [Agoes (1996:173)]

c. Langkah-langkah Audit Manajemen

1. Survei Pendahuluan

Dalam tahap ini tujuan dari survey pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang dalam waktu yang relatif singkat mengenai semua aspek organisasi kegiatan program atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek

pemeriksaan. Informasi umum dan latar belakang yang diperlukan terbagi menjadi :

- a. Hal yang berhubungan dengan organisasi, yaitu: lokasi, sejarah pendirian, susunan manajemen, struktur organisasi, otorisasi dan wewenang, jumlah tenaga kerja yang terlibat, visi dan misi, akte dan perubahan akte yang berhubungan dengan organisasi.
- b. Hal yang berkaitan dengan aktivitas, yaitu: jenis aktivitas, personel yang bertanggungjawab atas pelaksanaan aktivitas, kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas, dan prosedur khusus yang dilakukan untuk mensukseskan pelaksanaan aktivitas.
- c. Hal yang berkaitan dengan program, yaitu: maksud dan tujuan program, keterkaitan antara unit organisasi yang dijalankan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, dan peraturan administratif yang berhubungan dengan program.
- d. Selain itu pemeriksaan juga harus mendapatkan informasi lain seperti aktivitas yang dilakukan, tipe pengendalian, struktur organisasi, otorisasi dan wewenang dalam perusahaan, dan menelaah data laporan manajemen dan laporan lain, untuk mengidentifikasi kecenderungan dan area masalah yang mungkin timbul. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mewawancarai pihak manajemen dan karyawan perusahaan.

2. Penelaahan dan Pengujian Sistem Pengendalian Manajemen

Tahap ini dimaksudkan untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai ketiga elemen dari tujuan audit yaitu criteria, causes dan effects dengan melakukan pengesanan terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen dan untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas dalam *detailed examination* (pengujian terinci).

3. Pengujian Terinci

Pada tahap ini auditor harus mengumpulkan bukti-bukti yang cukup kompeten material dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan manajemen dan pegawai perusahaan yang merupakan penyimpangan terhadap criteria dalam *firm audit objective* (tujuan pemeriksaan yang pasti) dan bagaimana effects dari penyimpangan-penyimpangan tersebut dan besar kecil effects tersebut yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Tiga elemen audit yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan manajemen dalam perusahaan (Hebert, 1979 dan Setyawan, 1988) adalah:

- a. *Criteria*, merupakan norma atau standar yang menunjukkan bagaimana seharusnya individu dalam organisasi melakukan aktivitas sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang diberikan.
- b. *Causes*, merupakan tindakan atau aktivitas nyata yang dilakukan individu dalam organisasi berkaitan dengan tugas yang diberikan kepadanya, apakah sesuai dengan standar atau peraturan yang berlaku di perusahaan, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan termasuk tindakan yang seharusnya dilaksanakan untuk memenuhi kriteria tapi tidak dilakukan.
- c. *Effect*, merupakan hasil pengukuran dan perbandingan antara *causes* dan *criteria* yaitu akibat dari tindakan yang menyimpang atau tidak menyimpang dari standar atau kriteria yang berlaku

Selanjutnya dalam pemeriksaan mendalam ini dirumuskan saran atau rekomendasi sebagai hasil analisis data.

4. Pengembangan Laporan

Temuan audit harus dilengkapi dengan kesimpulan dan saran dan harus direview oleh audit manager sebelum didiskusikan dengan auditee. Komentar dari auditee mengenai apa yang disajikan dalam konsep laporan harus diperoleh (sebaiknya secara tertulis).

2. Audit Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut

b. Ruang lingkup Audit Efektivitas Manajemen Sumber daya Manusia

Pelaksanaan audit sumber daya manusia pada dasarnya adalah untuk memastikan apakah kebutuhan potensial sumber daya manusia (baik kuantitas maupun kualitas) telah terpenuhi secara ekonomis, efektif dan efisien. Sumber daya manusia harus dikelola sebagaimana halnya asset yang dimiliki perusahaan. Jadi, pola pikir pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) harus menjadi dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Menurut IBK. Bhayangkara (2008:67) pembagian ruang lingkup sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

“Ruang lingkup audit sumber daya manusia dibagi ke dalam tiga kelompok, sesuai dengan admisnistrasi asset tetap pada umumnya yaitu perolehan, penggunaan dan penghentian penggunaan”.

Adapun penjelasan dari ruang lingkup di atas adalah sebagai berikut:

1. Perolehan sumber daya manusia, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan (pemberdayaan sumber daya manusia) meliputi semua aktivitas pengelolaan sumber daya manusia setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
3. Penghentian penggunaan maksudnya adalah pengurangan sumber daya manusia yang disebabkan karena pensiun, mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian ini berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan apa yang ada, bisa mengenai kondisi atau hubungan yang ada, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi dalam aktivitas sumber daya manusia Hotel Griyadi Montana Malang.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu pendekatan yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami sesuai kondisi nyata di Hotel Griyadi Montana dengan terjun secara langsung dalam unit yang bersangkutan dengan menggunakan data dalam penelitian ini berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Jenis Data dan Sumber Data

Adapun data yang diperlukan dalam penyusunan hasil penelitian ini dibedakan atas dua jenis yaitu:

1. Data Primer

Data primer atau data pokok merupakan data yang diperoleh penulis dengan terjun langsung ke objek penelitian dalam hal ini melakukan wawancara dengan manajer bagian SDM dan perwakilan karyawan Hotel Griyadi Montana Malang. Wawancara yang dilakukan berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, serta pemutusan hubungan kerja serta melakukan observasi terhadap objek penelitian.

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, secara tidak langsung (melalui media perantara). Data ini diperoleh dengan cara dokumentasi. Dokumen yang dibutuhkan pada penelitian ini:

- Sejarah perusahaan
- Tujuan Perusahaan
- Struktur perusahaan
- Kegiatan usaha

Dokumentasi ini diperoleh dengan melihat dan mengambil file dari bagian SDM yang diberikan oleh staff bagian SDM

3. Informan

Informan merupakan pihak yang membantu penulis mendapatkan informasi tambahan yang penulis tidak dapat mendapatkannya secara langsung dari pihak perusahaan. Informan disini adalah teman dari penulis yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Teknik Analisis Data

Bentuk analisis yang dilakukan merupakan penjelasan, bukan merupakan angka-angka statistik atau bentuk angka lainnya. Adapun langkah-langkah dalam analisis data terdiri dari 3 langkah sebagai berikut :

Langkah I : Menyusun prosedur audit untuk memperoleh data yang akan ditulis dalam hasil audit, yaitu :

- a. Melakukan wawancara dengan kepala bagian SDM
- b. Melakukan survei ke perusahaan

Langkah II : Menganalisis hasil obyek audit dengan menggunakan criteria, causes, effect

- a. Kriteria atau criteria, merupakan standar / norma yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan. Kriteria disini 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 ini adalah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, standar dan praktek industri serta praktek manajemen yang sehat.
- b. Penyebab atau causes, merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen atau karyawan perusahaan, termasuk tindakan-tindakan yang

seharusnya dilakukan untuk memenuhi criteria tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau karyawan perusahaan.

- c. Akibat atau effects, merupakan hasil pengukuran dan perbandingan antara criteria dan causes yang menghasilkan effects bagi perusahaan. Apabila kriteria yang ditentukan dapat dicapai atau dilaksanakan dalam aktivitas aktual, maka fungsi tersebut dinyatakan efektif, namun apabila ditemukan suatu kelemahan yang signifikan dalam aktivitas aktual sehingga membuat tujuan dalam kriteria tidak dapat tercapai, maka berarti fungsi tersebut belum efektif.

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

Langkah III : Membuat rekomendasi, yaitu berupa tindakan korektif atas kelemahan yang ditemukan fungsi sumber daya manusia sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia menjadi lebih efektif.

PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Perusahaan

Hotel Griyadi Montana merupakan salah satu hotel berbintang tiga di kota Malang. Hotel ini didirikan pada tanggal 11 Maret 1993 oleh bapak Eko Handoko, S.H selaku pemilik dan dewan direksi hotel dengan nama Hotel Montana Dua. Hotel Montana Dua ini merupakan pengembangan dari hotel Montana yang berlokasi di jalan kahuripan Malang. Karena perkembangan pariwisata yang cukup pesat serta semakin meningkatnya arus pengunjung yang masuk kota malang baik wisatawan lokal maupun mancanegara. Maka pemilik Hotel Montana merasa perlu memperluas dan mengembangkan usahanya dengan membuka hotel baru yaitu Hotel Montana Dua Malang, untuk mengantisipasi permintaan konsumen yang semakin meningkat.

Pada saat itu Hotel Montana hanya memiliki kamar sebanyak 18 kamar. Pada tahun 1995 terjadi penambahan kamar sebanyak 22 kamar sehingga kamar yang dimiliki sebanyak 40 kamar. Namun pada tanggal 2009 hotel ini diganti nama dengan nama Hotel Griyadi Montana karena bergabung dengan PT Sahid International Hotel Management & Consultant. Pada akhir tahun 2010 hotel Griyadi Montana membangun satu kamar lagi yaitu griyadi suite dengan berbagai fasilitas yang disediakan didalamnya. Dalam pengelolaan keuangannya, hotel Griyadi Montana bekerja sama dengan Bank Pemerintah maupun swasta.

Lokasi Hotel Griyadi Montana Malang berada di jalan Candi Panggung No. 2 Malang di atas tanah seluas 7360 m². Oleh karena pemilihan lokasi perusahaan merupakan salah satu faktor penting di dalam menentukan keberhasilan usaha, maka Pemilik pun sudah mempertimbangkan berbagai pertimbangan seperti:

- 1) Tata Kota

Hotel Griyadi Montana terletak di pusat kota, dekat dengan pusat perbelanjaan dan tempat hiburan, sehingga dengan demikian akan memberikan kemudahan – kemudahan bagi para tamu hotel untuk mendapatkan kebutuhannya ataupun untuk sekedar mencari hiburan di luar hotel.

2) Tenaga Kerja

Di dalam menentukan tempat lokasi perusahaan yang tidak kalah pentingnya adalah faktor tenaga kerja. Tenaga kerja produktif yang tersedia disekitar lokasi cukup memadai sehingga kebutuhan akan tenaga kerja bagi perusahaan tidak akan mengalami kesulitan.

2. Produk Hotel Griyadi Montana

Hotel Griyadi Montana mengutamakan fasilitas dan layanan yang ramah serta staff yang professional guna memberikan yang terbaik bagi para tamunya. Berikut ini merupakan produk Hotel Griyadi Montana yaitu *Room / kamar*.

Griyadi Montana Malang menawarkan beragam produk dan jasa, salah satunya adalah kamar yang terdiri dari beberapa tipe kamar seperti yang terlihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1
Tipe, Jumlah, dan Harga Kamar Griyadi Montana Malang

Tipe Kamar	Jumlah Kamar	Harga Kamar/ malam
Standard	22	Rp 600.000
Superior	10	Rp 650.000
Deluxe Garden	14	Rp 750.000
Deluxe Pool	6	Rp 850.000
Business	8	Rp 900.000
Suite Room	3	Rp 1.200.000

Sumber: Griyadi Montana Malang, 2012

3. Kepegawaian

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor pendukung yang memegang peranan penting dalam peningkatan kualitas dan mutu dari suatu perusahaan. Tenaga kerja dalam ketenagakerjaan di sini adalah semua keryawan / karyawan yang mempunyai ikatan kerja dengan Hotel Griyadi Montana baik dalam status permanen ataupun tetap dalam periode tertentu.

Jam kerja yang diterapkan oleh Hotel Griyadi Montana adalah Setiap karyawan bekerja 8 jam sehari, istirahat 1 jam dan 40 jam seminggu pada hari ketujuh libur, atau 9 jam sehari istirahat 1 jam dan 40 jam seminggu, pada hari ke 6 dan ke 7

libur. Karyawan dibagi menjadi karyawan non-operasional dan operasional. Untuk karyawan non-operasional masuk pukul 08.00 WIB dan pulang 16.00 WIB. Sementara karyawan operasional Terdapat 2 shift kerja

4. Kesimpulan

Audit manajemen SDM yang dilakukan oleh Hotel Griyadi Montana Malang ditemukan beberapa kelemahan-kelemahan yang terjadi sehingga mengakibatkan fungsi atas sumber daya manusia menjadi kurang efektif didalam pelaksanaannya, maka dalam bagian terakhir ini merupakan simpulan dari hasil penelitian sebagai berikut :

1. Terkait proses perencanaan tenaga kerja pada perusahaan pada dasarnya telah berjalan secara baik yaitu sesuai dengan kriteria yang ada pada perusahaan sehingga tidak terdapat kelebihan ataupun kekurangan baik dari segi kuantitas karyawan maupun tanggung jawab yang diberikan .
2. Keterbatasan media guna pengumuman open rekrutmen yang hanya melalui internal / mulut ke mulut serta web saja mengakibatkan karyawan yang terseleksi terbatas baik dalam segi jumlah pelamar serta dari segi kualitas.
3. Proses seleksi wawancara yang dilakukan oleh pihak HRD saja tanpa melibatkan pihak user tidak dapat mengetahui secara spesifik kualifikasi / kemampuan calon pekerja. Selain itu dengan tidak adanya tes kesehatan untuk calon bekerja dikawatirkan pihak pekerja tidak mampu melaksanakan tanggung jawabnya secara baik pada nantinya apabila telah diterima.
4. Tidak adanya bagian khusus yang bertugas memeriksa kembali laporan keuangan yang dibuat oleh bagian accounting menyebabkan bagian accounting sendirilah yang diberi wewenang melakukan pemeriksaan sehingga dikhawatirkan tidak objektif dan terjadi penyimpangan pada nantinya
5. Pelatihan dan Penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan belum secara maksimal, hal ini dikarenakan masih belum sesuainya antara waktu peninjauan pelatihan karyawan dengan kriteria yang ditetapkan. Selain itu penilaian kerja masih dipengaruhi oleh rasa suka atau tidak suka atasan serta hanya diperuntukkan kepada karyawan yang sudah lama bekerja sehingga menyebabkan kesenjangan serta kurang termotivasinya para karyawan baru di Hotel Griyadi Montana Malang.
6. Kompensasi yang diberikan berupa gaji serta tunjangan masih perlu dicermati lagi dikarenakan terdapat ketidak puasan karyawan atas masalah tersebut yang berdampak pada kinerja serta loyalitas karyawan pada nantinya.
7. Sanksi yang diberikan tidak sesuai dengan kebijakan, hal ini disebabkan tidak tegasnya pimpinan dalam memberikan sanksi dan bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang melakukan pelanggaran. Bagi karyawan yang seharusnya mendapat SP tidak dilakukan melainkan hanya memberi teguran secara lisan.
8. Dalam kaitannya dengan pemutusan hubungan kerja, Hotel Griyadi Montana telah melaksanakan dengan baik. Oleh karenanya tidak ada keluhan pada saat karyawan diberhentikan atau memasuki masa pensiun.

5. Saran

Berdasarkan kelemahan yang ditemukan pada pelaksanaan audit fungsi SDM, penulis memberikan rekomendasi atau saran untuk memperbaiki kelemahan tersebut. Saran ini dapat dipertimbangkan oleh pihak manajemen untuk

melakukan perbaikan agar tujuan perusahaan tercapai. Adapun saran tersebut adalah :

1. Program perencanaan tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan haruslah dipertahankan dan terus dilakukan peninjauan. Karena dengan adanya perencanaan tenaga kerja yang jelas dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
2. Agar proses penerimaan dan penyeleksian karyawan baru dapat dikatakan berhasil atau efektif, maka sebaiknya Hotel Griyadi Montana lebih mempublikasikan informasi tentang open rekrutmen yang tidak hanya sebatas melalui internal (mulut ke mulut) atau web saja melainkan juga melalui beberapa media lain yang dapat membantu publikasi informasi seperti radio dan koran. Dengan dilakukannya hal ini maka kesempatan Hotel Griyadi Montana untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan handal akan semakin besar serta agar mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man in the right place and the right man in the right job*)
3. Proses interview kerja yang dilakukan haruslah melibatkan user dan jangan ditiptikan kepada bagian HRD. Karena pada nantinya user akan bertindak sebagai atasan langsung dari calon pekerja sehingga dapat diketahui kemampuan dari calon pekerja.
4. Sebaiknya Hotel Griyadi Montana membentuk satu bagian khusus yang bertugas memeriksa laporan keuangan perusahaan agar bagian accounting tidak merangkap sebagai pemeriksa sehingga dapat mengantisipasi tindak kecurangan serta keragu-raguan dalam laporan keuangan yang dibuat.
5. Dalam hal peninjauan pelatihan karyawan sebaiknya dilakukan peninjauan secara terjadwal dan dalam pelaksanaannya haruslah sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Dan untuk penilaian kerja karyawan, setiap atasan dituntut untuk tidak melibatkan sisi emosi dalam menilai bawahannya tetapi lebih melihat pada sisi kemampuan bawahan. Selain itu ada baiknya pemberian reward atas penilaian kerja tidak hanya diperuntukkan bagi karyawan tetap dengan masa bakti yang lama saja melainkan bagi karyawan baru juga diikutkan.
6. Sebaiknya dalam hal kompensasi perusahaan lebih memperhatikan tingkat kepuasan karyawan serta tanggung jawab yang diberikan. Karena terdapat keluhan antara pekerja yang rajin, giat, dan disiplin dengan yang kurang disiplin dalam bekerja tetapi memiliki tingkat kompensasi yang sama. Selain itu sebaiknya perusahaan bisa memberikan penawaran gaji yang lebih menarik lagi agar dapat memacu kinerja dari karyawan.
7. Sebaiknya pihak manajemen perusahaan dapat lebih bersikap tegas dan berani dalam bertindak sesuai dengan kebijakan yang telah ada dalam perusahaan baik dalam hal peraturan maupun pemberian sanksi bagi setiap karyawan indisipliner, sehingga tidak akan terjadi kesalahan yang terus berlanjut yang dilakukan karyawan dan hubungan antar karyawan pun dapat terjalin baik dan tidak saling iri satu sama lain.
8. Diharapkan perusahaan dapat mempertahankan pemutusan kerja yang baik dengan tetap memberikan penghargaan yang baik pula kepada karyawannya apabila masa kerjanya telah habis

6. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, penilaian efektivitas didasarkan pada data-data dan bukti-bukti yang diperoleh selama melakukan kegiatan penelitian, akan tetapi terdapat berbagai keterbatasan dalam pelaksanaannya. Adanya unsur subyektifitas penulis sehingga efektivitas tidak dapat diukur secara pasti. Keterbatasan waktu dan tenaga serta luasnya fungsi SDM mengakibatkan kemungkinan adanya informasi penting yang tidak dapat diteliti lebih mendetail. Disamping itu penulis melakukan penelitian ini hanya melalui metode wawancara saja serta bantuan dari informan yang relatif masih belum lama bekerja di perusahaan sehingga tidak dapat mendapatkan informasi secara akurat. Penulis hanya mengambil obyek penelitian pada tingkat unit hotel Montana Malang saja dikarenakan luasnya keterbatasan kemampuan dari penulis. Untuk itu bagi peneliti selanjutnya disarankan agar dapat lebih meneliti fungsi SDM secara lebih detail dengan menggunakan alat analisis yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Agoes, Sukrisno (1996). *Auditing (Pemeriksaan akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*, Lembaga Penerbitan fakultas Ekonomi – Jakarta
- Bayangkara, IBK. 2010. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF
- Hardjanto, Imam. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Malang: Universitas Brawijaya
- Herbert, Leo (1979). *Auditing the Performance of Manajement, Lifetime Learning Publications-Belmont-California*
- Mangkuprawira, Syafrie. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mulyadi dan Kanaka Purwadiredja. 1998. *Auditing*. Edisi kelima. Jakarta. Salemba Empat
- Moeleong, J. Lexy. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesepuluh*. Jakarta. Erlangga
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2 Edisi Kesepuluh*. Jakarta. Erlangga
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Schuler, Randal S and Susan E Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad 21*. Terjemahan Nurdin Sobari dan Dwi Kartini Yahya. Jakarta: Erlangga
- Setyawan, Johny (1988). *Pemeriksaan Kinerja*, BPFE – Yogyakarta
- Siagian, Sondang P. 1997. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Tunggal, Amin Widjaja. 1992. *Manajemen Audit, Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Manajemen Audit Kontemporer*. Jakarta: Harvarindo
- Widjayanto, Nugroho. 1985. *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*. Jakarta: LPFE Universitas Indonesia

<http://endovus.blogspot.com/2011/12/konsep-dasar-audit-manajemen.html>

<http://blog.re.or.id/tahap-tahap-management-audit.htm>