AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(STUDI KASUS PADA AUTO 2000 CABANG MALANG SUTOYO)

Assa Octora Putra
Grace Widijoko, SE., MSA., Ak
Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang
Email: assaoctora@gmail.com

ABSTRACT

Audit management on the human resource function is aimed to assess the effectiveness and to identity the flaws of human resources, and to propose points of recommendation in rectifying the human resource function. This research applied descriptive research method. The data sources were taken by conducting interviews, observations, and documentation. The data analysis was implemented by comparing three basic elements of management audit; they are criteria, causes, and effect. The research problem is limited on mere effectiveness assessment of the human resource function in Auto 2000 Malang Sutoyo, branch covering human resources plan on recruitment, selection, training, and development of human resources. Career development, performance assessment, compensation and reward, employment satisfaction, and termination of employment also become headlines in this analysis of human management functions. Based on the test result, it is revealed that out of ten human resources functions, there is one function that proven ineffective; human resources plan. Therefore, the researcher encourages the company to have a substantial improvement in the future.

Key Words: Management Audit, Effectivity, Human Resource Function,
Criteria, Causes, Effect, Recommendation

ABSTRAK

Audit Manajemen pada fungsi sumber daya manusia bertujuan untuk menilai seberapa efektif AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo melaksanakan fungsi sumber daya manusianya dan mengidentifikasi kelemahan dari fungsi SDM serta memberikan rekomendasi terhadap perbaikan fungsi SDM yang ada di perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Data dari penelitian ini diperoleh dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan tiga elemen dasar pada audit menejemen, yaitu *criteria, causes,* dan *effect.* Batasan masalah dari penelitian ini adalah penilaian efektivitas pada fungsi SDM yang dilaksanakan di AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo, yaitu perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, perencnaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja sumber daya manusia, kompensasi dan balas jasa, kesehatan dan keselamatan, kepuasan kerja karyawan, pemutusan hubungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan, dari 10 fungsi sumber daya manusia, terdapat 1 fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif, yaitu perencanaan sumber daya manusia. Berdasarkan temuan tersebut, maka peneliti memberikan rekomendasi perbaikan kepada AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo dimasa yang akan datang.

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

PENDAHULUAN

Keterbatasan pihak eksekutif untuk mengawasi aktivitas perusahaan membuat pihak eksekutif memerlukan aktivitas audit untuk mendapatkan keyakinan atas pendelegasian wewenang yang telah dilakukan, apakah telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan atau tidak. Menurut *Institute of Internal Auditor* (Hartadi, 1991) pemeriksaan intern adalah suatu fungsi penilaian yang bebas dalam suatu organisasi guna menelaah atau mempelajari dan menilai kegiatan-kegiatan perusahaan guna memberi saran-saran kepada manajemen. Tujuan pemeriksaan intern adalah membantu semua tingkatan manajemen agar tanggung jawab tersebut dapat dilaksanakan secara efektif.

Menurut Bhayangkara (2010) Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada departemen ini. Audit SDM termasuk studi terhadap fungsi manajemen SDM pada organisasi secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh manajer dan supervisor. Audit SDM bertujuan untuk melakukan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan. Penilaian tersebut menekankan pada aktivitas SDM apakah telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi. Audit SDM bisa dilakukan terhadap satu divisi, departemen atau mungkin juga dilakukan terhadap keseluruhan organisasi. Dari hasil audit akan diketahui kebutuhan potensial SDM perusahaan telah terpenuhi atau tidak serta mengetahui potensi SDM yang dapat dikembangkan.

Setiap perusahaan secara umum memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk memperoleh keuntungan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus didukung oleh SDM yang baik sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Begitu juga dengan PT. Astra Internasional Tbk yang memiliki tujuan serupa. PT Astra Internasional Tbk memiliki anak perusahaan otomotif AUTO2000 yang bergerak dibidang penjualan mobil, penjualan suku cadang asli kendaraan, dan servis untuk kendaraan Toyota. Dalam hal ini, untuk mencapai

tujuan perusahaan, yaitu memperoleh keuntungan, maka perusahaan AUTO 2000 harus didukung oleh sumber daya manusia yang baik, sehingga tujuan tersebut dapat tercapai. Sebagai salah satu anak cabang AUTO2000 yang berlokasi di jalan Letjen Sutoyo no 25 Malang, AUTO 2000 ini memiliki banyak SDM untuk menjalankan aktivitas bisnisnya. Keterbatasan eksekutif untuk mengawasi pelaksanaan bisnis yang dilakukan oleh SDM di setiap cabang AUTO 2000, membuatnya membutuhkan aktivitas audit. Audit manajemen fungsi SDM merupakan sarana untuk menilai kinerja dari karyawan AUTO 2000 khususnya AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo.

Berdasarkan latarbelakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut: 1) Apakah AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo memiliki program dalam menjalankan fungsi SDM nya? 2) Apakah pelaksanaan fungsi SDM pada AUTO 2000 sudah berjalan dengan efektif sesuai dengan kriteria yang ditetapkan? 3) Hambatan - hambatan apa saja yang ditemukan dalam pencapaian fungsi sumber daya manusia pada AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo?

Sesuai dengan permasalah di atas, maka peneliti membatasi penelitian ini dengan audit fungsi sumber daya manusia, yaitu 1) perencanaan sumber daya manusia 2) rekrutmen sumber daya manusia 3) seleksi sumber daya manusia 4) pelatihan dan pengembangan tenaga kerja 5) perencanaan dan pengembangan karir 6) penilaian kinerja 7) kompensasi dan balas jasa 8) kesehatan dan keselamatan SDM 9) pemutusan hubungan kerja. Penilaian efektivitas dilakukan dengan cara membandingkan kondisi aktual dan kriteria perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Audit Manajemen

Menurut Agoes, (2004) dalam andreas menyatakan bahwa *management audit* disebut juga operasional audit, fungsional audit, dan sistem audit 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.

Menurut Bhayangkara (2010) Audit Manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, 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.

Menurut Arnan (2009) dalam andreas, audit operasioanl merupakan review secara sistematik kegiatan organisasi, atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan,serta membuat rekomendasi untuk perbaikan.

Tujuan Audit Manajemen

Audit manajemen bertujuan mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, disamping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian (Bhayangkara, 2010). Terdapat tiga elemen pokok dalam tujuan audit:

a. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

b. Penyebab (*cause*)

   Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu / kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negatif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

c. Akibat (*effect*)

   Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negative menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secaara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tingi dari kriteria yang ditetapkan.

Manfaat Audit Manajemen

Manfaat audit manajemen menurut Tunggal (2003) dalam Andreas adalah:

a. Memberikan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
b. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan-kebijakan manajemen yang diterapkan perusahaan berdasarkan rencana-rencana, prosedur, dan persyaratan peraturan pemerintah.
c. Mengidentifikasi area masalah yang potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
d. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan, dan pengendalian dalam perusahaan.
e. Menilai efisiensi dan ekonomisasi penggunaan sumber daya, termasuk mengurangi pemborosan yang terjadi.
f. Menilai efektivitas dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.
g. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Bhayangkara (2010) berbagai jenis audit dilakukan untuk memastikan bahwa proses operasi di dalam perusahanaan telah berjalan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlakuserta pengelolaan terhadap sumber daya dalam proses tersebut berjalan secara efektif dan efisien. Pada audit kepatuhan (*compliance audit*), auditor berusaha mendapatkan dan mengevaluasi informasi untuk menentukan apakah pengelolaan keuangan, operasi, atau aktivitas yang lain dari suatu entitas telah berjalan sesuai dengan kriteria, kebijakan , atau regulasi yang mendasarinya. Manfaat audit manajemen bagi perusahaan adalah untuk mengidentifikasi permasalahan sebelum masalah tersebut berkembang menjadi lebih kompleks dan memberikan rekomendasi perbaikan secara berkala terhadap permasalahan yang telah dievaluasi sebelumnya.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

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

Menurut Bhayangkara (2010) audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit termasuk studi terhadap fungsi manajemen SDM pada organisasi secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh manajer dan para supervisor. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai program atau aktivitas tersebut. Audit bisa dilakuakn terhadap satu divisi atau departemen, atau mungkin juga dilakukan terhadap keseluruhan organisasi. Dari hasil audit akan diketahui apakah kebutuhan potensial SDM perusahaan telah terpenuhi atau tidak

Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bhayangkara (2010) ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain:

a. Menilai efektivitas dari fungsi SDM.
b. Menilai apakah program atau aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
c. Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas SDM terhadap ketentuan hokum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
d. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.

Sedangkan manfaat audit SDM menurut William W wertther dalam Bhayangkara (2010) adalah:

a. Mengidentifikasi kontribusi dari departemen SDM terhadap organisasi.
b. Meningkatkan citra professional departemen SDM.
c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi pada karyawan departemen SDM.
d. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM.
e. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM.
f. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM.
g. Memastikan ketaatan terhadap hokum dan peraturan, dalam praktik SDM.
h. Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif.
i. Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam departemen SDM.
j. Memberikan evaliasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

Batasan Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia dibatasi oleh Sembilan fungsi, yaitu : 1) perencanaan sumber daya manusia 2) rekrutmen sumber daya manusia 3) seleksi sumber daya manusia 4) pelatihan dan pengembangan tenaga kerja 5) perencanaan dan pengembangan karir 6) penilaian kinerja 7) kompensasi dan balas jasa 8) kesehatan dan keselamatan SDM 9) pemutusan hubungan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Menurut Moleong (2006) dalam Andreas, penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami suatu fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Menurut Indiantoro (1999) dalam Andreas, pendekatan studi kasus adalah penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti serta interaksinya dengan lingkungan.

Penelitian ini akan dilaksanakan di perusahaan Toyota Auto 2000 Cabang Malang Sutoyo dengan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Objek dalam penelitian ini adalah berfokus kepada aktivitas yang berkaitan dengan SDM di dalam perusahaan Toyota Auto 2000 Cabang Malang Sutoyo. Perusahaan ini bergerak dibidang otomotif yang melayani penjualan mobil-mobil Toyota dan servis untuk mobil-mobil Toyota. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Sumarsono (2004) dalam andreas data kualitatif adalah nilai dari perubahan-perubahan yang tidak bisa dinyatakan dalam angka-angka.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Menurut Indiantoro (1999) dalam Andreas, data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara. Data primer yang terdapat dalam penelitian ini merupakan data yang diambil secara langsung dari perusahaan Toyota Auto 2000 Cabang Malang Sutoyo. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang berasal dari wawancara dan kuesioner.

Menurut Sumarsono (2004) dalam Andreas data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian. Menurut Andreas (2012) data-data yang dimaksud dalam data sekunder adalah berupa dokumen-dokumen terkait gambaran umum perusahaan seperti sejarah umum perusahaan, visi dan misi perusahaan. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung dari objek penelitian. Observasi ini akan dilakukan di Toyota Auto 2000 Malang untuk mengamati aktivitas SDM dari objek penelitian.

Wawancara

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999) dalam Andreas, wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaaan berdasarkan tujuan tertentu. Wawancara dilakukan untuk data yang tidak diperoleh secara tertulis dari pihak perusahaan dan untuk pertanyaan yang memerlukan penjelasan dari pewawancara.

Analisa data merupakan tahap lanjutan setelah menetapkan teknik pengumpulan data. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif, menurut Pramono (2012) analisis ini dilakukan dalam bentuk uraian atas data kualitatif yang dikaitkan dengan data lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran atau memperoleh gambaran baru, menguatkan gambaran yang sudah ada atau sebaliknya. Bentuk analisis yang dilakukan merupakan penjelasan, bukan merupakan angka-angka statistik atau

bentuk angka lainnya. Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini terdiri dari 3 tahap, yaitu:

Tahap I: melakukan pengumpulan data dari objek penelitian dengan cara:

a. Melakukan observasi di perusahaan
b. Melakukan wawancara dengan kepala SDM
c. Memeriksa dokumen-dokumen terkait

Tahap II: Menganalisis data objek penelitian dengan menggunakan kriteria (*criteria*), Sebab (*Causes*), dan Akibat (*Effect*).

BAB 4

PERENCANAAN SDM

Tujuan audit dari fungsi perencanaan SDM ini adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki fungsi perencanaan SDM dan telah menjalankannya sesuai dengan prosedur yang berlaku, sehingga perencanaan SDM ini dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kegiatan perencanaan SDM pada AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh kantor pusat dan tertulis di dalam buku biru perusahaan. Untuk membuat perencanaan SDM perusahaan cabang harus membuat *annual plan* tahun berikutnya terkait dengan kebutuhan tenaga kerja, yang terlebih dahulu melewati persetujuan Kepala Cabang. Setelah disetujui, maka Kepala Cabang harus mempresentasikan kebutuhan SDM di depan Direksi. Dewan Direksi menjadi penentu disetujui atau tidaknya kebutuhan perekrutan karyawan.

Menurut UU no 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 4 bahwa perusahaan dapat memberdayakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi. Adanya UU no 13 tahun 2003 ini menunjukkan bahwa perusahaan haruslah memperlakukan karyawan secara manusiawi dengan memperhatikan jam kerja dan kesehatan karyawan.

Dari pengembangan *criteria, causes,* dan *effect*, perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan efek yang negatif. Karena Prosedur perencanaan SDM yang panjang dan tidak fleksibel itu menyebabkan bagian penjualan diharuskan bertahan pada situasi dimana mereka harus mencapai target yang lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga yang mereka miliki, sehingga tingkat stress dan kesibukan karyawan bagian penjualan menjadi lebih tinggi. Hal ini

tentu saja dapat mempengaruhi kondisi psikologis dan kesehatan karyawan. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa fungsi perencanaan SDM berjalan tidak efektif.

REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan audit dari fungsi rekrutmen SDM ini adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki prosedur perekrutan SDM dan telah menjalankannya sesuai prosedur yang berlaku.

AUTO 2000 Cabang Sutoyo Malang telah melakukan perekrutan karyawan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan, yaitu sesuai dengan kebutuhan perusahan cabang dan sesuai dengan budget perusahaan.

Saat melakukan rekrutmen, baik itu yang dilakukan oleh HRD pusat atau cabang, perusahaan tidak bekerja sama dengan pihak ketiga. Hal ini disebabkan agar rekrutmen yang dilakukan dapat menghemat biaya dan agar perusahaan dapat memilih pelamar pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhannya.

Pada saat akan melakukan rekrutmen, perusahaan secara tegas memberikan informasi mengenai persyaratan yang harus dipenuhi oleh tenaga kerja, sehingga tenaga kerja mengetahui apakah mereka merupakan calon tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan atau bukan. Perusahaan telah memberlakukan kualifikasi terhadap pelamar pekerjaan. Salah satu syarat atau kualifikasi bagi karyawan yang mendaftar di posisi manajerial adalah berpendidikan formal minimal S1, sedangkan untuk *front liner* dan mekanik cukup berpendidikan formal minimal SMK. Dengan adanya persyaratan ini diharapkan perusahaan mendapatkan calon karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan.

Perusahaan AUTO 2000 baik pusat maupun Cabang Sutoyo Malang memberlakukan proses rekrutmen dengan beberapa tahapan. Tahapan-tahapan tersebut adalah tes potensi

akademik (TPA), wawancara, psikotes, wawancara *user*, tes kesehatan, dan wawancara terakhir. Adanya tahapan dalam proses rekrutmen itu bertujuan untuk menjaring tenaga kerja sehingga perusahaan dapat menemukan calon karyawan yang berkualitas.

Pada kenyataannya, walaupun perusahaan telah menghimbau karyawan baru untuk melengkapi dokumen data diri karyawan baru pasca rekrutmen, masih saja banyak yang telat melengkapi untuk dokumen.

Dari pengembangan *criteria, causes,* dan *effect*, perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan efek yang positif. Karena efek yang dihasilkan dari pelaksanaan telah sesuai dengan prosedur, dan peraturan yang berlaku. Oleh karena itu penulis meyimpulkan bahwa fungsi rekrutmen sumber daya manusia telah berjalan efektif.

SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan audit atas seleksi sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki prosedur seleksi sumber daya manusia dan telah dijalankan sesuai dengan SOP. Selama menjalankan fungsi seleksi SDM, AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo selalu mematuhi standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku di perusahaan. SOP pada fungsi seleksi SDM ini diharapkan dapat menjadi landasan utama AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo dalam melakukan seleksi, sehingga nantinya perusahaan dapat menemukan SDM sesuai dengan yang dibutuhkan.

Seleksi SDM dilakukan oleh bagian HRD untuk posisi manajerial dan AHD untuk *front office* dan mekanik. Bagian HRD dan AHD memiliki karyawan yang berkompeten dalam menangani proses seleksi karyawan. Walaupun begitu, terkadang jumlah SDM yang berhasil

lolos seleksi masih kurang jika dibandingkan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Hal ini disebabkan karena banyak SDM pencari kerja yang tidak memenuhi kualifikasi.

Perusahaan melakukan seleksi SDM secara betahap, yaitu melalui tahapan TPA, wawancara awal, psikotes, wawancara *user*, tes kesehatan, dan wawancara akhir. Tahapan-tahapan seleksi tersebut bertujuan agar calon pelamar pekerjaan benar-benar tersaring sehingga perusahaan dapat menemukan karyawan sesuai dengan kebutuhan.

Dari pengembangan *criteria, causes,* dan *effect* diatas, dapat dilihat bahwa terdapat korelasi positif diantara kriteria dan pelaksanaannya. Oleh karena itu penulis menyimpulkan bahwa fungsi seleksi SDM berjalan efektif.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Tujuan audit dari dilakukannya fungsi pelatihan dan pengembangan ini adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, dan telah melaksanakannya sehingga memberikan dampak meningkatkan kompetensi bagi karyawan yang mengikutinya.

AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo telah melakukan program pelatihan dan pengembangan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Selain itu AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo juga telah memberikan materi pelatihan sesuai dengan SK direksi. Dalam hal ini, karyawan AUTO 2000 cabang Malang Sutoyo tidak dapat menentukan sendiri atau mengusulkan materi yang akan dibahas didalam pelatihan.

Materi yang disajikan di dalam perusahaan berbeda-beda tiap karyawannya, sesuai dengan posisi yang ditempatinya. Sebagai contoh bagian marketing memiliki materi dan jenjang pelatihan yang berbeda dari bagian mekanik dan administrasi. Pelatihan berjenjang bertujuan

agar karyawan lebih mudah untuk memahami materi yang diberikan disetiap pelatihannya, seperti materi dasar, lanjutan dan seterusnya.

Untuk melihat efektivitas dari program pelatihan dan pengembangan, AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo selalu melakukan evaluasi terhadap program ini secara berkala. Evaluasi ini bertujuan untuk melihat sejauh mana perkembangan karyawan setelah mengikuti pelatihan.

Dari hasil penjabaran *criteria, causes,* dan *effect* dapat dilihat adanya hasil yang positif antara *criteria* dan pelaksanaannya. Oleh karena itu penulis menyimpulkan bahwa fungsi pelatihan dan pengembangan SDM telah berjalan efektif.

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Tujuan audit atas perencanaan dan pengembangan karir adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki prosedur perencanaan dan pengembangan karir dan telah dilaksanakan sehingga dapat menjadi motivasi karyawan dalam bekerja. Perencanaan dan pengembangan karir telah dilakukan sesuai dengan surat keputusan yang diberikan oleh kantor pusat. Perusahaan telah melakukan pengembangan karir yang berdasarkan kecakapan, prestasi kerja, kedisiplinan, dan keahlian karyawan yang dinilai secara objektif.

Karyawan dengan jabatan yang lebih tinggi telah memberikan supervisi kepada karyawan dengan jabatan di bawahnya, tujuannya adalah untuk melakukan kegiatan pengawasan agar pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan semestinya.

Dari penjabaran di atas dapat dilihat adanya hasil yang positif antara kriteria dengan pelaksanaannya. Oleh karena itu penulis menyimpulkan bahwa fungsi perencanaan dan pengembangan karir berjalan efektif.

PENILAIAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan audit dari fungsi ini adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki program penilaian kinerja SDM dan telah melaksakannya, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan mengetahui nilai dari kualitas SDM yang sebenarnya. AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo telah melakukan program penilaian kinerja sumber daya manusia sesuai dengan prosedur yang diatur oleh kantor pusat. Kepala departemen dan supervisor telah melakukan penilaian terhadap karyawan dengan jenjang karir dibawahnya secara baik. Kepala Departemen dan supervisor telah menilai karyawan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Evaluasi program penilaian kinerja sumber daya manusia telah dilaksanakan secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada karyawan.

Dari penjabaran di atas dapat dilihat bahwa fungsi penilaian SDM memberikan hasil yang positif antara kriteria dan pelaksanaannya. Oleh karena itu penulis menyimpulkan bahwa fungsi penilaian kinerja SDM di atas berjalan efektif.

KOMPENSASI DAN BALAS JASA

Tujuan audit atas kompensasi ini adalah bahwa perusahaan telah memberikan kompensasi yang layak bagi karyawan dan telah sesuai dengan undang undang ketenaga kerjaan yang berlaku, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo telah memberikan kompensasi dan balas jasa kepada karyawan sesuai dengan peraturan perusahaan dan peraturan Gubernur Jawa Timur no. 72 tahun 2012. Kompensasi dan balas jasa yang diberikan AUTO 2000 kepada karyawannya telah melebihi batas UMR kabupaten Malang. AUTO 2000 Cabang Malang

Sutoyo telah memberikan tunjangan selain gaji pokok pada karyawan. Tunjangan tersebut antara lain adalah tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, tunjangan pernikahan, dll. Pemberian tunjangan kepada karyawan telah diatur di peraturan perusahaan.

AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo telah mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh kantor pusat mengenai skala gaji setiap jabatan yang berlaku disemua cabang AUTO 2000 seluruh Indonesia. AUTO 2000 Cabang Malang telah melakukan perubahan-perubahan upah atau gaji yang disesuaikan dengan kompetensi atau bobot pekerja. Perubahan ini dilaksanakan sesuai dengan surat keputusan yang dikeluarkan oleh kantor pusat.

AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo sering melakukan keterlambatan pembayaran gaji kepada karyawan baru. Hal ini biasanya disebabkan karena karyawan baru belum melengkapi berkas-berkas pendukung seperti, NPWP, foto copy KTP, dll. Tidak lengkapnya berkas yang diminta menyebabkan sistem penggajian telat dalam mendistribusikan upah pekerja ke masing-masing rekening.

Dari penjabaran di atas dapat dilihat bahwa fungsi penilaian SDM memberikan hasil yang positif antara kriteria dan pelaksanaannya. Oleh karena itu penulis menyimpulkan bahwa fungsi kompensasi dan balas jasa SDM di atas berjalan efektif.

KESEHATAN DAN KESELAMATAN

Tujuan audit atas program kesehatan dan keselamatan kerja ini adalah untuk mengetahui apakah perusahaan telah memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan yang dibutuhkan karyawan sehingga menciptakan kondisi nyaman dan aman saat bekerja. AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo telah menjalankan program kesehatan dan

keselamatan sesuai dengan peraturan perusahaan, dimana kesehatan dan keselamatan kerja merupakan salah satu prioritas penting untuk menunjang aktivitas bisnis perusahaan.

AUTO 2000 Cabang Malang menanggung kesehatan karyawan beserta keluarganya yang meliputi karyawan itu sendiri, istri karyawan, dan 3 orang anak, perusahaan tidak menanggung biaya kesehatan untuk anak ke-4 dan seterusnya. AUTO 2000 Cabang malang Sutoyo telah melengkapi standar keselamatan bagi karyawan sesuai dengan prosedur keselamatan yang diberlakukan oleh kantor pusat.

Perusahaan selalu menjaga kebersihan untuk membuat lingkungan kerja tetap sehat, juga melengkapi kantornya dengan peralatan keselamatan dan petunjuk pemakaiannya. Program kesehatan dan keselamatan ini bertujuan untuk memberikan kenyamanan dan keamanan karyawan dalam bekerja.

Dari penjabaran di atas dapat dilihat bahwa fungsi penilaian SDM memberikan hasil yang positif antara kriteria dan pelaksanaannya. Oleh karena itu penulis menyimpulkan bahwa fungsi kesehatan dan keselamatan SDM di atas berjalan efektif.

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Tujuan audit atas pemutusan hubungan kerja ini adalah untuk mengetahui apakah perusahaan memiliki prosedur pemutusan hubungan kerja yang disesuaikan dengan Undang-undang yang berlaku dan memiliki aturan-aturan terkait pemutusan hubungan kerja. Seluruh karyawan AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo telah mengetahui aturan-aturan yang berlaku diperusahaan dan juga telah memiliki buku peraturan perusahaan. Sanksi PHK berlaku bagi siapa saja yang melanggar peraturan perusahaan, baik itu

tingkat *front liner*, maupun tingkat manajerial, baik itu pegawai baru, maupun pegawai lama.

Pelanggaran yang dikenai PHK antara lain apabila karyawan melakukan kecurangan, penggelapan, dan tidakan kriminal. AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo akan memberikan peringatan 3 kali terhadap karyawan yang bermasalah, apabila peringatan itu tidak ditanggapi juga, maka AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo akan memberikan sanksi terkait dengan besarnya pelanggaran yang karyawan lakukan. Kepala cabang memiliki wewenang untuk memutuskan sanksi kepada karyawan dengan pertimbangan dari Kepala Departemen masing-masing.

Pemutusan hubungan kerja, baik itu pensiun, pengunduran diri, dan pemecatan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran berat, semua harus sesuai dengan prosedur perusahaan yang berlaku. Semua karyawan yang dikenai pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan akan mendapatkan uang pesangon, kecuali bagi karyawan yang melakukan pelanggaran berat, seperti mencuri, melakukan *leaping* (penggelapan uang) bagi bagian pemasaran dan lain-lain.

Dari penjabaran di atas dapat dilihat bahwa fungsi penilaian SDM memberikan hasil yang positif antara kriteria dan pelaksanaannya. Oleh karena itu penulis menyimpulkan bahwa fungsi pemutusan hubungan kerja SDM di atas berjalan efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumya, maka penulis menyusun suatu kesimpulan untuk fungsi SDM pada AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo sebagai hasil akhir dari penelitian ini. Penelitian yang telah dilakukan di AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo terkait dengan audit manajemen sumber daya manusia dianalisis dengan cara membandingkan antara *criteria, causes,* dan *effect,* sehingga menghasilkan nilai positif atau negatif pada setiap program yang dijalankan perusahaan. *Criteria* dilihat berdasarkan peraturan, kebijakan perusahaan, kebijakan pemerintah dan prosedur perusahaan yang berlaku sedangkan *Causes* adalah sebab dari terjadinya suatu kondisi diperusahaan sehingga menghasilkan *Effect*, yaitu akibat dari kondisi aktual yang terjadi. Melalui *Effect* inilah akan diketahui apakah program yang dijalankan oleh perusahaan sudah efektif sesuai dengan aturan atau tujuan yang telah ditetapkan atau belum.

Penelitian ini memiliki sembilan fungsi yang diteliti, yaitu fungsi perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi dan orientasi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja SDM, kompensasi dan balas jasa, kesehatan dan keselamatan, dan pemutusan hubungan kerja. Dari sembilan fungsi SDM pada AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo, terdapat satu fungsi yang menurut penulis tidak efektif, yaitu perencanaan SDM, hal ini disebabkan karena tidak fleksibelnya sistem yang terdapat pada fungsi perencanaan SDM. Untuk mencapai tujuannya, terutama di bagian penjualan, perusahaan haruslah mengimbangi tenaga yang dimiliiki oleh karyawan dengan target penjualan yang akan ditetapkan, tetapi pada kenyataannya, seringkali pada saat bagian penjualan mengalami

kekurangan SDM dan ingin menambahnya, selalu dipersulit dengan prosedur perencanaan SDM untuk merekrut karyawan tambahan di bagian penjualan. Prosedur perencanaan SDM menjelaskan bahwa setiap kantor cabang diharuskan membuat *annual plan* terlebih dahulu sebelum melakukan rekrutmen. Dimana *annual plan* ini merupakan proposal perencanaan tahunan yang dibuat setahun sekali oleh kantor cabang terkait dengan kebutuhan rumah tangga perusahaan untuk tahun berikutnya. Prosedur perencanaan SDM yang panjang dan tidak fleksibel itu menyebabkan bagian penjualan diharuskan bertahan pada situasi dimana mereka harus mencapai target yang lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga yang mereka miliki, sehingga tingkat stress dan kesibukan karyawan bagian penjualan menjadi lebih tinggi. Hal ini tentu saja dapat mempengaruhi kondisi psikologis dan kesehatan karyawan.

Peneliti menyarankan agar perusahaan meninjau ulang program perencanaan SDM agar prosedur perencanaan dapat berjalan lebih fleksibel sesuai dengan kebutuhan perusahaan cabang. Prosedur perencanaan yang tidak fleksibel menyebabkan bagian penjualan diharuskan bertahan pada situasi dimana mereka harus mencapai target yang lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga yang mereka miliki, sehingga tingkat stress dan kesibukan karyawan bagian penjualan menjadi lebih tinggi. Hal ini tentu saja dapat mempengaruhi kondisi psikologis dan kesehatan karyawan.

Penilaian efektivitas fungsi SDM di dalam penelitian ini didapatkan melalui hasil wawancara. Terdapat keterbatasan pada saat penelitian, yaitu hasil wawancara dengan pihak perusahaan yang bersifat obyektif. Luasnya fungsi SDM yang belum diteliti juga menjadi salah satu terbatasnya penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Agoes, S. 2004. *Auditing: Pemeriksaan akuntan oleh kantor akuntan publik* (edisi 3). Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Andreas, Anton. 2012. *Audit Manajemen Terhadap Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Efektivitas Perusahaan (Studi kasus pada Asuransi Jasa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang). Skripsi: tidak diterbitkan. Jurusan Akuntansi,* : Universitas Brawijaya Malang.

Arens, Alvin A dan James K Loebbocke. 1999. *Auditing: Pendekatan Terpadu jilid 2*. Salemba empat. Jakarta.

Arnan, S.G., Wisna, & Firmansyah. 2009. *Auditing*. Bandung: Politeknik Telkom.

Bambang Hartadi. 1991. *Internal Auditing*. Yogyakarta: BPFE

Boyton, johnson, kell. 2002. *Modern Auditing Edisi ketujuh*. Jakarta: Penerbit

Erlangga

Indriantoro, B., Nur & Supomo. 1999. *Metodologi penelitian dan bisnis untuk akuntansi dan manajemen* (edisi 1). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta

Manalu, Yogi Samuel. 2012. *Audit Manajemen UntuknMengevaluasi Efektivitas Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Dinas Kehutanan, Kabupaten Malang). Skripsi: tidak diterbitkan. Jurusan Akuntansi: Universitas Brawijaya.*

Moleong, L.J. 2002. *Metode penelitian kualitatif* (edisi 1). Bandung: Remaja Rosdakarya.

Noe, Raymond dkk. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia.Edisi Indonesia*. Cetakan Kedua. Jakarta : Salemba empat

Pramono, Yogi. 2012. *Audit Manajemen Sebagai Upaya Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. PLN (PERSERO) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Skripsi: tidak diterbitkan. Jurusan Akuntansi*, :Universitas Brawijaya Malang

Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Susilo.W. 2002. *Audit SDM: Panduan komprehensif auditor dan praktisi manajemen sumber daya manusia serta pimpinan organisasi/perusahaan.* Jakarta: PT Vorqistatama Binamega

Tampang, Elvira. 2011. *Audit Manajemen Atas Fungsi keuangan Pada PT. Tirta Makna Bahagia Makassar. Skripsi: tidak diterbitkan. Jurusan Akuntansi*, :Universitas Hasanuddin makassar.

Tiffani, Brenda. 2013. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia.*

Tunggal, A. W. 2006. *Audit operasional : Suatu pengantar*. Jakarta: Harvarindo.

Tunggal, Amin Widjaja. 1992. *Management Audit Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta: Harvarindo