

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
INDERALAYA**

**AUDIT ATAS FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KINERJA KARYAWAN DIVISI  
SDM PADA BANK SUMSEL PALEMBANG.**



**Diajukan Oleh :  
TIRTA MAYASARI  
NIP. 01043130056**

**Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat  
Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi**

**2008**

3  
650. 401 307  
May  
a  
e-020207  
2008

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
INDERALAYA



AUDIT ATAS FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KINERJA KARYAWAN DIVISI  
SDM PADA BANK SUMSEL PALEMBANG.

-18016  
-18461



Diajukan Oleh :  
TIRTA MAYASARI  
NIP. 01043130056

Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat  
Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

2008

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
INDERALAYA

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

NAMA : TIRTA MAYASARI  
NIM : 01043130056  
JURUSAN : AKUNTANSI  
MATA KULIAH : PENGAUDITAN MANAJEMEN  
JUDUL SKRIPSI : AUDIT ATAS FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN  
SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KINERJA  
KARYAWAN DIVISI SDM PADA BANK  
SUMSEL PALEMBANG.

**PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI**  
**TANGGAL PERSETUJUAN**

**DOSEN PEMBIMBING**

Tanggal 20 Februari 2009 Ketua :

  
Dra. Hj. Kencana Dewi, MSc, Ak

Tanggal 19 Februari 2009 Anggota :

  
Abu Kosim, SE, Ak

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
INDERALAYA**

**TANDA PERSETUJUAN PANITIA UJIAN KOMPREHENSIF**

NAMA : TIRTA MAYASARI  
NIM : 01043130056  
JURUSAN : AKUNTANSI  
MATA KULIAH : PENGAUDITAN MANAJEMEN  
JUDUL SKRIPSI : AUDIT ATAS FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KINERJA  
KARYAWAN DIVISI SDM PADA BANK SUMSEL PALEMBANG.

Telah diuji didepan panitia ujian komprehensif pada tanggal 10 Februari 2009 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif  
Inderalaya, 20 Februari 2009

Ketua,



Dra. Hj. Kencana Dewi, M.Sc, Ak  
NIP. 131673964

Anggota,



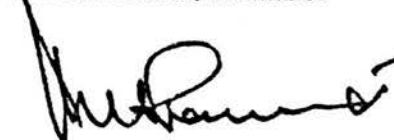
Abukosim, SE, M.M, Ak  
NIP. 132133709

Anggota,



Hj. Rina Tjandrakirana, SE, M.M, Ak  
NIP. 132000097

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Akuntansi



Drs. Burhanuddin, M. Acc, Ak  
NIP 131801649

## ***MOTTO***

- *Janganlah tergesa-gesa untuk mencapai tangga keberhasilan, karena justru akan menemukan hanya satu jurusan, yaitu meluncur jatuh. (Intisari Kewiraswastaan).*

***Kupersembahkan Kepada :***

- ♥ *Kedua Orangtuaku.*
- ♥ *Kakakku & Ayukku.*
- ♥ *Almamaterku.*

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah S.W.T, karena atas izinNya jualah penulisan skripsi ini dapat diselesaikan sebagaimana mestinya.

Penulisan skripsi ini mengambil judul **Audit atas Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Karyawan Divisi SDM pada Bank Sumsel Palembang**. Penulisan sriksi ini dibagi dalam lima bab, terdiri dari Bab I. Pendahuluan, Bab II. Tinjauan Pustaka, Bab III. Gambaran Umum Perusahaan, Bab IV. Analisis dan Pembahasan dan Bab V. Kesimpulan dan Saran.

Data utama yang digunakan adalah data sekunder perusahaan yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara terhadap manajer divisi sumber daya manusia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dijalankan oleh perusahaan tahun 2003-2008 belum cukup efektif dalam menunjang perkembangan perusahaan.

Penulis berharap kiranya skripsi ini dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan manajemen perusahaan, khususnya pada divisi sumber daya manusia serta sebagai bahan masukan akademisi bagi penelitian pengauditan manajemen.

**Penulis**

**Tirta Mayasari**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah S.W.T karena atas rahmat dan hidayahNya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Audit atas Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Karyawan pada Bank Sumsel Palembang.” sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan dukungan baik moril maupun material dalam penulisan skripsi ini, antara lain :

1. **Prof. Dr. Badia Parizade, MBA**, Rektor Universitas Sriwijaya.
2. **Dr. Syamsurijal, Ak**, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
3. **Drs. Burhanuddin, M. Acc, Ak**, Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Sriwijaya.
4. **Dra. Hj. Kencana Dewi, MSc, Ak**, Pembimbing I Skripsi.
5. **Abu Kosim, SE, Ak**, Pembimbing II Skripsi.
6. **Hj. Rina Tjandrakirana, SE, M.M, Ak**, Dosen Penguji Ujian Komprehensif.
7. Kedua orang tuaku yang tercinta dan saudara-saudaraku yang telah memberikan dukungan moril dan pendanaan.
8. Semua Bapak/Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
9. Pimpinan dan staf karyawan Bank Sumsel Palembang, terima kasih atas bantuannya.
10. Staf pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
11. Teman-teman sejawat seangkatan di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Semoga Allah S.W.T membalas budi baiknya dan berkah kepada kita semua,  
Amin.

**Penulis,  
Tirta Mayasari**



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PANITIA UJIAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	5
1.3.2. Manfaat Penelitian.....	5
1.4. Metodologi Penelitian.....	6
1.4.1. Lokasi Penelitian.....	6
1.4.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.4.3. Sumber Data.....	6
1.4.4. Teknik Pengumpulan Data.....	7
1.4.5. Teknik Analisis Data.....	8
1.5. Sistematika Pembahasan.....	8
<b>BAB II. STUDI PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.4 Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.5 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.2 Audit Manajemen.....	16
2.2.1 Defenisi Audit Manajemen.....	16
2.2.2 Tipe Audit Manajemen.....	17
2.2.3 Alasan Dilakukannya Audit Manajemen.....	18
2.2.4 Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Manajemen.....	19
2.2.5 Tahap Audit Manajemen.....	20
2.3 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2.3.1 Definisi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2.3.2 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
2.3.3 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22



2.3.3	Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia .....	22
2.3.4	Manfaat Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia .....	24
2.3.5	Pendekatan dalam Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia .....	25
2.4	Penilaian Kinerja .....	27
2.4.1	Defenisi Penilaian Kinerja.....	27
2.4.2	Tujuan Penilaian Kinerja.....	28
2.4.3	Unsur-Unsur yang Dinilai .....	29
2.4.4	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja.....	30
2.4.5	Penilai Kinerja.....	30
2.5.1	Teknik Penilaian Kinerja.....	31
<b>BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>		
3.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	32
3.2	Permodalan dan Kepemilikan .....	33
3.3	Visi dan Misi .....	33
3.4	Maksud dan Tujuan Pendirian Bank Sumsel .....	34
3.5	Fungsi Pokok Bank Sumsel.....	35
3.6	Produk-Produk dari Bank Sumsel .....	36
3.7	Sruktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	38
3.8	Pelaksanaan Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	44
3.8.1	Fungsi Perencanaan Pegawai dan Pengembangan Sistem .....	44
3.8.2	Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Pegawai .....	47
3.8.3	Fungsi Pengelolaan Kinerja dan Jalur Karier.....	47
3.8.4	Fungsi Penunjang Umum .....	48
<b>BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1	Audit atas Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	51
4.1.1	Fungsi Perencanaan Pegawai dan Pengembangan Sistem .....	51
4.1.2	Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Pegawai .....	55
4.1.3	Fungsi Pengelolaan Kinerja dan Jalur Karier.....	65
4.1.4	Fungsi Penunjang Umum .....	82
4.2	Temuan-temuan Hasil Pemeriksaan dan Rekomendasi .....	86
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1.	Kesimpulan.....	89
5.2.	Saran.....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>91</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	46
Tabel 3.2 Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenjang Manajemen .....	46
Tabel 3.3 Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenjang Usia.....	46
Tabel 4.1 Program Pelatihan Jalur Karier (Brevet).....	63
Tabel 4.2 Susunan Jenjang Karier pada Bank Sumsel .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Struktur Organisasi Kantor Pusat Bank Sumsel.....	39
Gambar 4.1 Skema Proses Pelatihan dan Pengembangan.....	56

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Prosedur Pembayaran Gaji pada Bank Sumsel .....	1
Lampiran 2 Rencana Penerimaan Pegawai untuk Kantor Pusat /Kantor Cabang.....	2
Lampiran 3 Survei efektifitas terhadap Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Bank Sumsel .....	4

# BAB I

## PENDAHULUAN



### 1. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan ekonomi secara global, maka peran para pelaku organisasi yang terlibat didalamnya dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas dan potensi diri, sehingga sumber daya manusia tersebut diharapkan mampu memberi kontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia juga harus dikelola dengan perhatian yang sama sebagaimana halnya sumber keuangan, modal dan bahan baku sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik serta sesuai dengan harapan manajer.

Tingginya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah perusahaan secara signifikan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan, kinerja keuangan dan secara berkesinambungan memberikan keunggulan yang kompetitif bagi perusahaan terhadap pesaing.

Perusahaan, terutama yang bergerak di sektor publik, harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Agar dapat terus *survive* dalam suatu bisnis usaha, setiap karyawan dituntut memiliki kompetensi dan motivasi yang tinggi. Perusahaan perlu mengelola aspek sumber daya secara maksimal, salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan audit terhadap manajemen tersebut.

Audit sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan pemeriksaan dan penilaian sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi

melayani setiap produk perbankan yang ditawarkan secara cepat, tepat dan memuaskan. Dengan kata lain karyawan bank harus memiliki kualitas yang benar-benar dapat diandalkan sehingga mampu menjual setiap produk yang dimiliki oleh bank. Karyawan bank juga harus memiliki mental yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang dihadapinya. Sifat mudah menyerah dan cepat berputus asa bukanlah mental karyawan suatu bank.

Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas bukanlah perkara mudah. Banyak hal yang perlu dilakukan, Salah satunya perlu dilakukan audit atas manajemen sumber daya manusia untuk menilai efektifitas manajer dalam melakukan aktivitas organisasi atau perusahaan. Sehingga dapat diidentifikasi kekurangan-kekurangan dalam fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut dan dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan di masa yang akan datang.

Bank Sumsel sebagai salah satu perusahaan daerah yang bergerak di bidang jasa perbankan yang mampu bersaing dengan bank-bank nasional, bahkan telah membuka cabang di luar propinsi Sumatera Selatan. Konsumen dari bank ini selain dari masyarakat umum juga berasal dari pegawai negeri dan aparat pemcrintah. Bank ini telah berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dengan melakukan berbagai program pelatihan/training serta penilaian prestasi kerja karyawannya, mulai dari kemampuan, tanggung jawab dan sifat kerja karyawan. Penilaian ini berdasarkan kehadiran, kedisiplinan budaya kerja dan kompetensi kerja. Dari hasil penelitian tersebut diharapkan dapat diketahui mana karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik sehingga dapat diberikan promosi jabatan serta karyawan yang memiliki prestasi kerja kurang

baik dapat diperbaiki dengan memindahkannya ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya atau dapat diberikan pelatihan maupun pendidikan. Dalam suatu perusahaan audit sumber daya manusia sangat diperlukan agar permasalahan yang dihadapi perusahaan khususnya persoalan dalam perspektif sumber daya manusia dapat diidentifikasi secara lebih terperinci yang sebelumnya tidak dipermasalahkan. Apabila masalahnya telah diungkap, maka auditor akan memberikan rekomendasi pemecahannya dan dikomunikasikan kepada pimpinan perusahaan sehingga pimpinan akan menindaklanjuti permasalahan tersebut. Dengan demikian, penerapan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat dibutuhkan mengingat pentingnya kontribusi karyawan secara optimal dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul :

**Audit atas Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Karyawan pada Divisi SDM Bank Sumsel Palembang.**

## **2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah fungsi-fungsi dalam manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan telah dilakukan secara efektif ?

2. Bagaimana fungsi-fungsi yang terkait dalam manajemen sumber daya manusia dijalankan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi karyawan secara optimal?

### **3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **3.1 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank Sumsel Palembang, apakah telah dilaksanakan secara efektif.
2. Mempelajari dan melakukan audit manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi karyawan secara optimal dan dapat mengetahui dan mengidentifikasi kekurangan yang ada sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan di masa yang akan datang

#### **3.2 Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

- Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan dan pengalaman mengenai penerapan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.



- Bagi Pembaca

Memberikan tambahan pengetahuan dan sebagai bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya

#### **4. Metodologi Penelitian**

##### **4.1. Lokasi Penelitian**

Unit penelitian ini dilakukan pada Bank Sumsel Palembang.

##### **4.2. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini terbatas pada penilaian terhadap efektifitas fungsi manajemen sumber daya manusia pada Divisi SDM PT. Bank Sumsel Palembang yang meliputi :

- Fungsi Perencanaan Pegawai dan Pengembangan Sistem.
- Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Pegawai.
- Fungsi Pengelolaan Kinerja dan Jalur Karir.
- Fungsi Penunjang Umum.

##### **4.3. Sumber Data**

Dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer bersumber dari penelitian empiris berupa informasi yang diperoleh dari survei dengan metode wawancara dan kuesioner yang dilakukan kepada responden. Sedangkan data sekunder seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, pembagian tugas dan aktivitas perusahaan.

#### 4.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian kepustakaan

Dilaksanakan dengan maksud untuk memperoleh data sekunder atau data penunjang yang berfungsi sebagai landasan teori yang berguna untuk mendukung data primer yang diperoleh dalam penelitian. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara mengkaji dan menelaah buku-buku, majalah dan literatur lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

2. Penelitian lapangan

Dilaksanakan untuk memperoleh data primer, yang diperoleh dengan cara berikut :

- a. Wawancara, dilakukan secara :

- Langsung

Teknik wawancara ini dilaksanakan dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada pihak-pihak yang berwenang pada Bank Sumsel Palembang untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.

- Tidak langsung

Teknik wawancara yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang terstruktur untuk mengetahui pelaksanaan aktivitas objek pemeriksaan. Dari

jawaban-jawaban yang diberikan dapat diketahui kelemahan yang terjadi dan hal-hal yang perlu diperbaiki.

b. Dokumentasi

Merupakan data yang didapatkan dari hasil pengamatan terhadap objek yang diteliti.

#### **4.5. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa kualitatif.

Teknik analisa kualitatif yang digunakan adalah teknik analisa deskriptif kualitatif, yaitu teknik yang digunakan untuk menganalisa data dan informasi yang sesuai dengan kenyataan yang terjadi di Bank Sumsel, serta menarik kesimpulan.

#### **5. Sistematika Pembahasan**

Penyusunan penelitian ini dilakukan secara sistematis supaya terdapat hubungan pembahasan dari bab satu sampai bab lima, sehingga nantinya terdapat kesatuan isi. didalam penelitian ini akan dibahas dan terbagi dalam masing-masing bab sebagai berikut :

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Bab ini memuat latar belakang penulis, perumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Bab ini berisikan teori-teori yang diperoleh dari beberapa literatur yang akan digunakan sebagai dasar untuk membahas permasalahan yang ada.

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini berisikan tentang keadaan umum Bank Sumsel, yang terdiri dari sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan pembagian tugas serta aktifitas perusahaan.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

Dalam bab ini tertera hasil penelitian yang diperoleh serta analisis dan pembahasan atas data.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dan saran-saran sehubungan dengan pokok pembahasan dalam penulisan skripsi ini.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Defenisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan.(Hasibuan, 2000 : 9)

Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan format dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. (Mathis & Jackson, 2001 : 4)

Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian strategi, proses, dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu. (Cushway, 2002 : 6).

Jadi, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang ilmu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Manejemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal serta mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

### **2.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia (Cushway, 2002 : 6) adalah

- Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia.
- Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama dengan memperhatikan segi-segi sumber daya manusia.
- Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dengan manajemen organisasi serta bertindak sebagai penjamin standar dan nilai organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Saran kepada manajemen tersebut berguna untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan dan dapat memenuhi kebutuhan pekerjaannya.

Dengan adanya manajemen sumber daya manusia diharapkan perkembangan arah dan strategi organisasi menjadi lebih terarah dan tercapai tujuannya. Hal ini dapat terwujud apabila ada suatu komunikasi yang terhubung antara karyawan dan manajemen sehingga pelaksanaan audit itu sendiri menjadi tercapai.

Berdasarkan tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah disebutkan di atas tujuan pasti manajemen sumber daya manusia bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi lain, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi. Namun tujuan tersebut tidak akan terwujud, apabila tidak adanya kemauan untuk maju dari manajemen dan karyawannya.

### **2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sendiri merupakan suatu bidang ilmu yang mengatur tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia di dalam perusahaan, manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan sebagai salah satu solusi dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah seperti kesejahteraan pegawai, pengembangan kualitas sumber daya manusia, promosi dan pemberhentian pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut Malayu Hasibuan S.P (2000:14), manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan dalam menetapkan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan, meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang, memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis, melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan. Dapat dikatakan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia pada umumnya membantu perusahaan atau organisasi melaksanakan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan sebagai salah satu solusi dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah seperti kesejahteraan pegawai, pengembangan kualitas sumber daya manusia, promosi, dan pemberhentian pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi sumber daya manusia didalam perusahaan dimana perusahaan dapat melaksanakan fungsi-fungsi sumber daya manusia seperti fungsi perencanaan, fungsi pelatihan dan sebagainya.

#### **2.1.4. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Malayu Hasibuan S.P (2000:16), mengemukakan ada 3 metode pendekatan manajemen sumber daya manusia :

##### **1. Pendekatan Mekanis**

Pendekatan ini menitikberatkan analisisnya pada spesialisasi, efektifitas, standardisasi dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih.

##### **2. Pendekatan Paternalis**

Pada pendekatan paternalis (*paternalistic approach*), karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai keluarga. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas, sehingga produktivitas kerjanya turun.

##### **3. Pendekatan Sistem Sosial**

Pendekatan sistem sosial ini menekankan kepada kesadaran atas tugas dan tanggung jawab setiap individu maupun kelompok agar kepuasan kerja karyawan dan tujuan perusahaan mencapai hasil maksimal.

Ketiga macam metode pendekatan ini sama-sama mempunyai kebaikan dan kelemahan. Dalam mengambil keputusan mana pendekatan yang harus dipilihnya, perusahaan harus benar-benar mengenali kondisi dan bentuk perusahaan sehingga dapat menerapkan secara efektif dan selektif metode pendekatan mana yang paling tepat dalam mengatasi masalah yang dihadapinya. Sejarah pendekatan masa lalu kita gunakan sebagai sermin yang akan diimplimentasikan pada masa datang.



### 2.1.5. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu Hasibuan S.P (2000 : 21), fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

#### 1. Perencanaan (*human resources planning*).

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan organisasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

#### 3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar menaati mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

#### 4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan-karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### 6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### 8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tidak disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

#### 11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

## **2.2 Audit Manajemen**

### **2.2.1. Defenisi Audit Manajemen**

Audit manajemen adalah sistematika penilaian secara keseluruhan baik dari struktur organisasi, metode maupun praktek kepemimpinan manajemen yang biasanya dilakukan oleh pihak eksternal yang independen. Hal ini merupakan objek yang utama untuk memotivasi pimpinan manajemen untuk mengambil kebijakan yang akan meningkatkan efektifitas, efesiensi dan profitabilitas dari organisasi tersebut (British Institute of Management, dikutip oleh Tunggal, 2001).

Audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektifitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup objek yang dianalisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan, dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan. (Gorospé dikutip oleh Tunggal, 2000).

Audit manajemen pada hakikatnya merupakan suatu instrumen ilmiah yang diperuntukkan bagi manajemen puncak. Karena manajemen puncak yang menarik manfaat paling besar dari hasil kegiatan tersebut. Selain itu manajemen puncak lah yang akan mengambil prakarsa agar kegiatan itu ditangani dan sekaligus menentukan sasaran yang akan diaudit serta menentukan pendekatan yang akan dilakukan untuk menyelesaikannya. (Siagian, 2001).

Jadi, audit manajemen merupakan suatu alat penilaian kinerja manajemen yang biasanya dilakukan oleh pihak eksternal independen untuk meningkatkan efektifitas, efesiensi, serta profitabilitas dari suatu organisasi. Audit manajemen

sendiri intinya sebagai salah satu sarana yang dapat digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan dari kebijakan perusahaan sehingga didapat laporan yang jelas mengenai apa saja kekurangan-kekurangan yang dapat ditindaklanjuti.

### 2.2.2. Tipe Audit Manajemen

Audit operasional merupakan kegiatan perusahaan yang penting, dan cara pelaksanaannya bisa mempunyai pengaruh yang besar. Oleh karena itu, sangat penting untuk memilih dengan teliti dan tepat keterangan/laporan yang mendukung dan menjadi bagian dari pelaksanaan pekerjaan audit operasional. Diantaranya adalah pertimbangan yang memerlukan perhatian pada persamaan antara jenis-jenis terpenting dari auditing.

Menurut Wijaya Tunggal (2000 : 35), tipe audit manajemen terdiri 3 kategori yaitu :

#### 1. Audit Fungsional (*Functional Audit*)

Suatu audit fungsional berhubungan dengan satu atau fungsi yang lebih banyak dalam suatu organisasi. Suatu Audit fungsional mempunyai keuntungan memungkinkan spesialisasi oleh auditor. Audit fungsional mempunyai keuntungan memungkinkan spesialisasi oleh auditor tertentu dalam bagian manajemen audit dapat mengembangkan keahlian dalam area, seperti perekayasaan produksi. Mereka dapat memeriksa area tersebut. Kelemahan dari audit fungsional adalah kealpaan dalam menilai fungsi yang saling berhubungan (*interrelated functions*). Perekayasaan produksi berinteraksi dengan *manufacturing* dan fungsi lain di dalam suatu organisasi.

#### 2. Audit Organisasi (*Organizational Audit*)

Audit organisasional berhubungan dengan unit organisasi secara keseluruhan seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Tekanan dalam suatu audit organisasi adalah bagaimana efisien dan efektifnya fungsi-fungsi berinteraksi. Rencana organisasi dan metode untuk mengkoordinasi aktivitas khususnya adalah penting untuk tipe audit ini.

### 3. Penugasan Khusus (*Special Assigment*)

Penugasan audit khusus timbul karena permintaan manajemen. Terdapat variasi yang luas untuk audit demikian. Misalnya penyelidikan kecurangan dalam divisi, ataupun membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu produk.

#### 2.2.3. Alasan Dilakukannya Audit Manajemen

Ada beberapa alasan perusahaan atau organisasi perlu melakukan audit manajemen. Menurut Siagian (2001 : 15), manajemen perlu menyelenggarakan audit manajemen karena manajemen merasa perlu mengambil tindakan yang bersifat preventif. Tindakan ini perlu untuk mengantisipasi ketidakberesan dalam manajemen.

Selain melakukan tindakan preventif, perusahaan juga perlu melakukan review atas kinerja perusahaan berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan. Review ini didasarkan pada perbandingan kinerja perusahaan sekarang dengan beberapa periode sebelumnya. Semakin berkembangnya perusahaan juga memicu perlunya dilakukan audit manajemen karena semakin banyak satuan kerja yang diciptakan dan diperlukan pengawasan atas masing-masing kegiatan tersebut.



Namun, yang paling mendesak untuk diadakannya audit manajemen adalah adanya masalah tertentu yang harus segera diketahui penyebabnya dan dengan demikian dapat diambil langkah-langkah untuk mengatasinya.

#### **2.2.4. Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Manajemen**

Ruang lingkup pemeriksaan manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup tersebut dapat mencakup seluruh kegiatan program. Cakupan periode yang diperiksa juga bervariasi mungkin seminggu, beberapa bulan, setahun, atau beberapa tahun sangat bergantung pada masalah yang diidentifikasi memerlukan perbaikan.

Sasaran pemeriksaan menurut BPKP (1993 : 7) harus memiliki 3 unsur pokok, yaitu :

1. Kriteria yang jelas berupa standar atau ukuran, ketentuan yang seharusnya diikuti atau ditaati.
2. Penyebab dari suatu tindakan, atau kegiatan yang tidak sesuai dengan kriteria.
3. Akibat dari suatu tindakan, atau kegiatan yang menyimpang dari kriteria yang dapat diukur atau dinilai dengan uang yang menyebabkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang harus dicapai.

Sasaran pemeriksaan manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, atau bidang-bidang organisasi yang diketahui dan diidentifikasi memerlukan perbaikan atau peningkatan dalam segi kehematan, efisiensi dan efektifitasnya.

Sasaran dan ruang lingkup dari pemeriksaan manajemen merupakan suatu instrumen yang sangat penting, dimana sasaran dan ruang lingkup menentukan arah dari pemeriksaan manajemen selanjutnya.

Namun, yang paling mendesak untuk diadakannya audit manajemen adalah adanya masalah tertentu yang harus segera diketahui penyebabnya dan dengan demikian dapat diambil langkah-langkah untuk mengatasinya.

#### **2.2.4. Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Manajemen**

Ruang lingkup pemeriksaan manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup tersebut dapat mencakup seluruh kegiatan program. Cakupan periode yang diperiksa juga bervariasi mungkin seminggu, beberapa bulan, setahun, atau beberapa tahun sangat bergantung pada masalah yang diidentifikasi memerlukan perbaikan.

Sasaran pemeriksaan menurut BPKP (1993 : 7) harus memiliki 3 unsur pokok, yaitu :

1. Kriteria yang jelas berupa standar atau ukuran, ketentuan yang seharusnya diikuti atau ditaati.
2. Penyebab dari suatu tindakan, atau kegiatan yang tidak sesuai dengan kriteria.
3. Akibat dari suatu tindakan, atau kegiatan yang menyimpang dari kriteria yang dapat diukur atau dinilai dengan uang yang menyebabkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang harus dicapai.

Sasaran pemeriksaan manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, atau bidang-bidang organisasi yang diketahui dan diidentifikasi memerlukan perbaikan atau peningkatan dalam segi kehematan, efisiensi dan efektifitasnya.

Sasaran dan ruang lingkup dari pemeriksaan manajemen merupakan suatu instrumen yang sangat penting, dimana sasaran dan ruang lingkup menentukan arah dari pemeriksaan manajemen selanjutnya.

### 2.2.5. Tahap Audit Manajemen

Dalam melaksanakan audit manajemen, melalui beberapa tahapan, dimana tahapan-tahapan itu saling berkaitan dan menentukan arah dan hal-hal apa saja yang perlu dilakukan dalam melaksanakan audit manajemen. Menurut Wijaya Tunggal ( 2000 : 40 ), tahap audit manajemen adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan, termasuk menentukan standar berdasarkan manajemen operasi yang diaudit akan dinilai.
2. Mengumpulkan bukti-bukti yang digunakan untuk mengukur performa operasi.
3. Menganalisis dan menyelidiki penyimpangan dari standar.
4. Menentukan tindakan korektif apabila diperlukan.
5. Melaporkan hasilnya kepada tingkat manajemen yang tepat.

Dengan adanya sistematisasi dari proses audit manajemen ini, pelaksanaan audit manajemen sendiri sekiranya dapat terlaksana sesuai dengan tujuan sehingga memberikan *feedback* kepada perusahaan untuk mengoreksi kekurangan yang ada. Selain itu juga, melalui proses audit ini, perusahaan tidak akan salah arah dalam menentukan kebijakan selanjutnya.



## 2.3 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

### 2.3.1. Defenisi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Feni Rosari (2005 : 1), mendeskripsikan audit manajemen sumber daya manusia merupakan proses sistematis dan formal yang didesain untuk mengevaluasi komabilitas fungsi sumber daya manusia dengan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi sumber daya manusia, kebijakan dan prosedur sumber daya manusia, serta kinerja setiap program sumber daya manusia.

Menurut William B Wether, JR dan Keith Davis dalam buku Amin Widjaja Tunggal (2000 : 80) audit manajemen sumber daya sebagai penilaian aktivitas personil yang digunakan dalam organisasi ( *evaluating the personel activities used in an organization* ). Audit dapat dilakukan pada suatu divisi atau perusahaan secara keseluruhan. Ia memberikan umpan balik tentang bagaimana baiknya manajer memenuhi kewajiban sumber daya manusianya.

Malayu S.P Hasibuan (2000:256), menyatakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dari perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan. Audit manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan maupun bagi karyawan yang bersangkutan.

Audit manajemen sumber daya manusia sejatinya merupakan penilaian yang sifatnya komprehensif. Audit itu juga didesain untuk menentukan jika dan bagaimana suatu perusahaan memenuhi tanggung jawabnya yang berhubungan dengan aturan-aturan sumber daya manusia. Kunci penilaian keseluruhan dalam audit ini adalah *gap analysis* yang mengukur aktivitas sumber daya manusia pada kondisi saat audit dengan praktek-praktek yang dipertimbangkan sebagai yang terbaik.

### **2.3.2. Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Scperti yang dikemukakan oleh Feni Rosari (2005 : 3), ada bcrbagai tujuan audit manajemen sumber daya manusia. Salah satunya adalah membantu karyawan dalam memberikan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga didapat suatu hasil yang optimal.

Selain itu, audit manajemen sumber daya manusia ini sendiri bertujuan menciptakan suatu nilai dimana organisasi ataupun perusahaan dapat merasa bertanggung jawab secara sosial, etika dan kompetitif baik bagi karyawan secara langsung maupun bagi masyarakat secara tidak langsung. Hasil dari penciptaan suatu nilai tersebut memberikan umpan balik kepada karyawan dan manajemen.

Umpan balik ini diperlukan untuk memperbaiki fungsi manajemen sumber daya manusia dengan menyediakan sarana untuk membuat keputusan dalam menambah ataupun mengurangi berbagai kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

### **2.3.3. Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Feni Rosari (2005 : 8), ruang lingkup audit manajcmcn sumber daya manusia adalah :

#### **1. Audit Kompabilitas.**

Menilai *alignment* dan konsistensi kebijakan dan prosedur sumber daya manusia dengan tujuan dan strategi perusahaan. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia harus konsisten dengan tujuan, sasaran dan strategi perusahaan.

Audit memberi informasi penilaian konsistensi, sehingga revisi dapat dilakukan. Untuk mengidentifikasi berbagai bidang perbaikan, departemen sumber daya manusia juga dapat menerapkan *benchmarking*, tetapi dengan ukuran kompetensi dan kinerja yang didefinisikan secara jelas.

## 2. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia

Mengevaluasi keefektifan dan efisiensi setiap fungsi sumber daya manusia serta mengukur biaya dan kinerja setiap program dan fungsi manajemen sumber daya manusia. Keefektifan fungsi sumber daya manusia sebagai kriteria pengukuran adalah sebagai berikut :

### a. Keefektifan organisasional

Keefektifan organisasional ini berkaitan dengan organisasinya seperti ukuran produktivitas unit, biaya yang terkait dengan personalia, sikap para karyawan, manajer dan pihak terkait terhadap pelayanan fungsi sumber daya manusia, dan pelaksanaan regulasi pemerintah di bidang tenaga kerja dan sebagainya.

### b. Keefektifan karyawan

Keefektifan karyawan ini berkaitan dengan penilaian perilaku dan sikap karyawan seperti tingkat turnover, tingkat absensi, tingkat produksi di atas/di bawah standar, indeks kecelakaan/kesehatan, tingkat keluhan, kepuasan kerja karyawan dan sikap terhadap beragam aspek pekerjaan, daya inovasi karyawan dan sebagainya.

## 3. Audit Kepuasan

Menganalisis tingkatan kepuasan penggunaan pelayanan fungsi sumber daya manusia melalui pelaksanaan survei sikap karyawan. Moral dan kepuasan karyawan

adalah prekondisi atau prasyarat bagi peningkatan produktivitas, koresponsifan, kualitas, dan pelayanan pelanggan. Kepuasan karyawan dapat diukur dengan survei kepuasan (*satisfactory survey*) sering disebut survei sikap (*attitude survey*), yang dapat dilakukan secara periodik, misal setiap tahun atau 2 tahun, atau survei bergulir dengan mana sejumlah persentase karyawan terpilih secara random disurvei setiap bulan.

#### 4. Audit Ketaatan

Mengevaluasi penerapan berbagai kebijakan dan prosedur manajemen sumber daya manusia oleh para manajer lini dan menentukan ketaatan terhadap peraturan dan regulasi yang berlaku. Audit ketaatan terbagi dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Audit ketaatan dalam lingkungan internal yakni berupa audit kebijakan dan prosedur, sedangkan audit ketaatan dalam lingkungan eksternal berupa audit pemenuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan regulasi.

#### 2.3.4. Manfaat Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam melaksanakan audit manajemen sumber daya manusia tentunya diharapkan ada manfaat bagi organisasi. Menurut Siagian (2004 : 62 ), manfaat pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia adalah

1. Pencerminkan keberhasilan kinerja manajemen sumber daya manusia.
2. Mengidentifikasi kontribusi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia kepada organisasi agar terdapat kejelasan tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia.

3. Sebagai pendorong penerapan kebijaksanaan yang seragam dalam praktek-praktek mengurus sumber daya manusia.
4. Memberi indikasi apakah dalam perusahaan terdapat masalah-masalah sumber daya manusia yang serius dan harus ditangani atau tidak.
5. Menambah ketaatan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah di bidang ketenagakerjaan.
6. Terciptanya sistem informasi yang handal karena seluruh fungsi dan kegiatan manajemen sumber daya manusia terlaksana dengan efisiensi dan efektivitas yang tinggi.

Manfaat-manfaat tersebut dapat diperoleh apabila seluruh komponen didalam organisasi tersebut mendukung pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia sehingga dapat mencerminkan berhasil atau tidaknya kinerja yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia. Tanpa adanya dukungan dan kemauan dari seluruh komponen tersebut untuk melakukan perubahan-perubahan menuju arah perbaikan, maka audit manajemen sumber daya manusia tersebut akan sia-sia.

### **2.3.5. Pendekatan dalam Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya manusia**

Ada lima pendekatan pelaksanaan audit yang dapat digunakan, (Siagian, 2001 : 114) yaitu :

a. Pendekatan komparatif.

Pendekatan ini adalah melakukan perbandingan baik bersifat eksternal maupun internal. Pendekatan eksternal apabila yang menjadi sasaran audit adalah perusahaan sebagai keseluruhan yang dirasakan kurang berhasil dibandingkan dengan perusahaan sejenis atau bergerak dalam sektor industri yang sama dan dipandang meraih keberhasilan. Sebaliknya, pendekatan perbandingan bersifat internal apabila yang dibandingkan adalah satu satuan kerja atau bidang fungsional tertentu dalam perusahaan juga yang dianggap menghadapi masalah dibandingkan dengan satuan kerja atau bidang fungsional yang lain dalam lingkungan perusahaan yang dinilai berhasil.

b. Pemanfaatan keahlian pihak lain.

Para pelaksana audit manajemen sumber daya manusia ada baiknya menggunakan informasi dari para ahli, seperti tenaga spesialis di perusahaan konsultan. Disamping itu berbagai laporan hasil penelitian yang menyangkut kinerja manajemen sumber daya manusia juga tepat untuk digarap terutama dalam penerapan standar tertentu yang berlaku secara ilmiah dan dalam praktek perusahaan lain. Manfaat utama kedua jenis informasi ini ialah untuk mendiagnosa berbagai masalah yang mungkin dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia yang diaudit sehingga dengan demikian cara yang paling untuk pemecahannya dapat dicari dan digunakan.

c. Pendekatan statistikal.

Pendekatan ini dilakukan dengan meneliti berbagai dokumen tentang fungsi-fungsi yang diaudit dan ditransformasikan dalam bentuk angka-angka

statistik dan ditabulasikan. Pendekatan ini dapat sangat bermanfaat terutama untuk menilai banyaknya kesalahan atau kekurangan yang terjadi.

d. Penggalian informasi yang menyangkut ketaatan.

Manajemen harus taat bukan hanya pada ketentuan perundang-undangan yang diterapkan oleh pemerintah, tetapi juga pada kebijaksanaan tentang manajemen sumber daya manusia yang ditetapkannya sendiri. Informasi tentang ketaatan ini pun harus digali.

e. Penggunaan teori Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO).

Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO) merupakan salah satu bentuk gaya manajerial dalam melibatkan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan pendekatan satu langkah kebawah tujuan dan sasaran berbagai satuan kerja atau bidang fungsional diangkat dari tujuan dan sasaran organisasi sebagai keseluruhan dan demikian seterusnya sampai tujuan dan sasaran individual. Audit dimaksudkan untuk menggali informasi apakah gaya itu diterapkan atau tidak dan apa hasilnya.

## **2.4 Penilaian Kinerja**

### **2.4.1. Defenisi Penilaian Kinerja**

Sastrohadiwiryono, (2002 : 231), menyatakan penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelenggara untuk menilai kinerja tenaga

kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya akhir tahun.

Penilaian kinerja adalah “... *a way of measuring the contributions of individuals to their organization*” (suatu cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya). (Chung & Meggison, dikutip oleh Gomes, 2003).

Menurut Handoko (1997:135), “Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.” Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian kinerja dapat dideskripsikan sebagai suatu proses kegiatan dimana organisasi atau perusahaan menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan dengan membandingkan kinerja karyawan pada beberapa periode sebelumnya sehingga dapat memberikan umpan balik tentang pelaksanaan kerja karyawan tersebut.

#### **2.4.2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Landasan utama dalam penyelenggaraan penilaian kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilannya paling tidak dipengaruhi oleh masalah prosedur dan proses maupun jenis bentuk atau sistem pencatatan standar yang digunakan.

Sastrohadiwiryo, (2002 : 232), mengemukakan bahwa Penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai :

1. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.



2. Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/ meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.
3. Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Dengan adanya tujuan penilaian kinerja ini, seorang pimpinan dapat merumuskan satu program kebijakan yang akan meningkatkan kinerja karyawan, selain itu tidak hanya berupa perbaikan yang dapat dilaksanakan melainkan juga dapat mendorong inovasi-inovasi terbaru yang semakin meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

#### **2.4.3. Unsur-Unsur yang Dinilai**

Belum terdapatnya kesamaan antara perusahaan yang satu dengan yang perusahaan yang lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen/penyelia penilai. Hal ini disebabkan adanya perbedaan dari masing-masing perusahaan, selain itu juga belum terdapat standar yang baku tentang unsur-unsur yang harus dinilai.

Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilain kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan.

#### **2.4.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti yang dikemukakan oleh James L. Perry, dalam buku Gomes, faktor-faktor itu adalah ras/suku bangsa, jenis kelamin, dan usia. Misalkan dalam ras pada umumnya ras kulit putih apabila menilai kinerja para kaum kulit berwarna pada umumnya lebih rendah dibandingkan dengan ras kulit putih menilai kinerja sesama kulit putih.

Namun, penilaian kinerja tidak selalu mengutamakan faktor-faktor diatas, apalagi pada lingkungan kerja yang profesional. Tinggi rendahnya penilaian kinerja seseorang tergantung pada prestasi dan kontribusi karyawan terhadap perusahaannya. Apabila karyawan tersebut berkualitas dan telah banyak memberikan kontribusi bagi organisasi, maka organisasi tersebut tentunya akan memberikan apresiasi terhadap kinerja yang telah dihasilkan oleh karyawan tersebut.

#### **2.4.5. Penilai Kinerja**

Dalam manajemen perusahaan, terdapat tiga hierarki manajemen yakni manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen lini pertama masing-masing memiliki bawahan sesuai dengan ruang lingkup yang diperlukan.

Menurut Sastrohadiwiryono, (2002 : 237), pihak yang dapat menilai kinerja adalah manajemen lini dari tenaga kerja yang akan diberikan penilaian atau manajemen yang ditunjuk untuk melakukan penilaian kinerja kepada tenaga kerja yang bersangkutan.

Manajemen penilai juga dapat dilakukan oleh manajemen puncak (*top management*), manajemen menengah (*middle management*), manajemen bawah

(*lower management*), maupun manajemen penilai khusus yang ditunjuk untuk itu. Manajemen penilai khusus tidak hanya berasal dari pihak intern perusahaan juga dapat berasal dari pihak ekstern yang independen.

#### 2.4.6. Teknik Penilaian Kinerja

Pada umumnya, skala penilaian yang digunakan adalah *T. Score/hundred score standard* atau lebih dikenal dengan skala seratus.(Sastrohadiwiry, (2002:239)).

Nilai kinerja dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

1.	81-100	=	Baik sekali
2.	71-80	=	Baik
3.	61-70	=	Cukup/sedang
4.	51-60	=	Kurang
5.	$\leq 50$	=	Kurang sekali

Setiap unsur yang diadakan penilaian, hendaknya ditetapkan terlebih dahulu nilainya dalam angka, selanjutnya ditetapkan nilai dalam sebutan.

## Daftar Pustaka

- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 1993. *Po. Pedoman Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional*. Jakarta : Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- Cushway, Barry. 2002. *Human Resouce Management (Manajemen Sumber Daya manusia)*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Hariandja, Evo S. *Audit SDM: Memperkecil The Knowing-Doing Gap*. Majalah Info Bisnis Edisi 106, Tahun ke VII, Februari 2003.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua, Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta.
- Kasmir. *Manajemen Perbankan*. 2006. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Jakarta : Salemba Empat.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Rosari, Feni. 2005. *Audit Sumber Daya Manusia*. FE UGM. [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com).
- Sastrohadwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Audit Manajemen*. Cetakan ketiga. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Widjaja, Amin. 2000. *Management Audit Suatu Pengantar*. Edisi kedua. Jakarta :

Rineka Cipta.

*Audit SDM Mempunyai Misi Membantu Pimpinan*. Diambil pada tanggal 6

Desember 2007 dari [Http:// bpksm.pu.go.id/berita.php?id=27](http://bpksm.pu.go.id/berita.php?id=27)

Gustia, Irna. *Peringkat BPD Sumsel Naik* . Diambil pada tanggal 6 Juni 2008 dari

[www.detikFinance.com](http://www.detikFinance.com)

Bank Danamon **Laporan Tahunan 2005**. *Sumber Daya Manusia, Fokus pada*

*atribut fundamental yang utama*. Diambil pada 27 des 07 dari

[www.portalhr.com](http://www.portalhr.com)

[www.banksumsel.com](http://www.banksumsel.com)