

SKRIPSI
ANALISIS AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA
MANUSIA PADA PT BOSOWA BERLIAN MOTOR
MAKASSAR

H A S M I A H M.
105730436013



PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2017

ANALISIS AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA
MANUSIA PADA PT BOSOWA BERLIAN MOTOR
MAKASSAR

H A S M I A H M.
105730436013

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Makassar Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2017



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI

Alamat : Jalan Sultan Alauddin No. 259 Fax (0411) 860 132 Makassar 90221

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar

Nama Mahasiswa : HASMIAH M.

No. Stambuk : 105730 4360 13

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan diujikan di depan Dosen Penguji skripsi Strata Satu (S1) pada Hari Sabtu, 14 Oktober 2017. Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, 14 Oktober 2017

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Hj. Ruliaty, MM
NIDN : 09095406

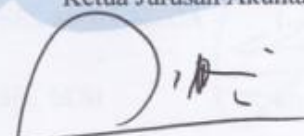

Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak.CA
NIDN : 0915058801

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi


Ismail Rasulong, SE., MM
NBM : 903078


Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak.CA
NBM : 107 3428



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI
Alamat : Jalan Sultan Alauddin No. 259 Fax (0411) 860 132 Makassar 90221

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah diperiksa dan diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : /Tahun 1439 H / 2017 M dan telah dipertahankan didepan penguji pada hari Sabtu tanggal 14 bulan Oktober tahun 2017, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

23 Muharram 1439 H
Makassar,-----

14 Oktober 2017 M

Panitia Ujian :

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE., MM (.....) (Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM (.....) (Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Drs. H. Sultan Sarda, MM (.....) (WD.I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji :
 1. Drs. H. Sultan Sarda, MM (.....)
 2. Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak.CA (.....)
 3. Faidhul Adzhim, SE., M.Si (.....)
 4. Andi Arman, SE., M.Si., Ak.CA (.....)

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas berkat, rahmat, dan karunia – Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul “**Analisis Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar**”. Penulisan Skripsi ini merupakan salah satu tugas akhir guna memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.

Skripsi ini dapat tersusun atas bantuan dan perhatian berbagai pihak yang telah berbaik hati telah meluangkan waktunya untuk berbagi ilmu dan informasi serta senantiasa memberikan semangat sehingga konsistensi selalu terjaga selama penyusunan Skripsi ini. Oleh sebab itu, dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat yang setinggi-tingginya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-sebesarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Abd. Rahman Rahim., SE., MM., Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong, SE., MM., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak.,CA., Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.

4. Ibu Dr. Hj. Ruliaty, MM Selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktu di tengah kesibukannya untuk memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan Skripsi ini.
5. Bapak Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak.,CA, Selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan masukan dalam penyusunan Skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi yang telah bersedia memberikan ilmu dan pengetahuan dengan segenap hati selama mengikuti perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Makassar.
7. Orangtua tercinta penulis, yang senantiasa memberikan dukungan dan doa dengan setulus hati. Semoga senantiasa diberi kesehatan dan di rahmati oleh Allah SWT.
8. Saudara–saudaraku yang telah memberikan motivasi, perhatian, dukungan, dan doa semoga senantiasa di ridhai Allah SWT.
9. Pimpinan dan Staff PT Bosowa Berlian Motor yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berbagi informasi dalam penyusunan Skripsi ini.
10. Teman-teman mahasiswa Akuntansi angkatan 2013 yang senantiasa memotivasi dalam menyusun Skripsi ini hingga selesai.
11. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu per satu

Semoga segala bantuan yang telah diberikan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis berharap bahwa Skripsi ini dapat memberikan

manfaat untuk setiap jajaran, baik kepada teman-teman, perusahaan dan penelitian selanjutnya.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini baik dalam teknik penyajian materi maupun pembahasan. Demi kesempurnaan Skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga Skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Makassar, 15 September 2017

H A S M I A H M.
NIM. 105730436013

ABSTRAK

Hasmiah M. (2017) “Analisis Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar”

Pembimbing : Hj. Ruliaty dan Ismail Bodollahi

Penelitian ini bertujuan untuk Untuk mengetahui pelaksanaan Audit Manajemen Terhadap Fungsi SDM pada perusahaan dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Audit Manajemen terhadap fungsi SDM pada perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah Analisis Deskriptif Kualitatif yang menjelaskan tentang Audit Manajemen SDM dan *ICQ (Internal Control Questionnaires)*. Adapun objek penelitian ini yaitu PT Bosowa Berlian Motor. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkns bahwa 1) Proses desain dan perencanaan SDM yang diterapkan pada PT Bosowa Berlian Motor sudah efektif, 2) Rekrutmen dan seleksi yang diterapkan pada PT Bosowa Berlian Motor sudah efektif, 3) Pelatihan dan Pengembangan SDM yang dilaksanakan pada PT Bosowa Berlian Motor belum efektif meski perusahaan telah memiliki standar mengenai program perencanaan dan pengembangan karier, 4) Penilaian kinerja karyawan di perusahaan PT Bosowa Berlian Motor sudah efektif, 5) Keselamatan dan Kesehatan Kerja SDM yang terdapat di PT Bosowa Berlian Motor sudah efektif, 6) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang terjadi di PT Bosowa Berlian Motor dapat dikatakan efektif.

Kata kunci : Audit, Manajemen, Sumber daya manusia.

ABSTRACT

Hasmiah M. (2017) "Analysis of Management Audit on Human Resource Function at PT Bosowa Berlian Motor Makassar".

Guided By : Hj. Ruliaty and Ismail Bodollahi

This study aims to determine the implementation of Management Audits on Human Resource Functions at the company and find out how much influence Management Audit on HR functions at the company. The research method used is Qualitative Descriptive Analysis which explains about HR Management Audit and ICQ (Internal Control Questionaries). The object of this research is PT Bosowa Berlian Motor. Based on the results of the research, it is shown that 1) The design and planning process of human resources applied to PT Bosowa Berlian Motor has been effective, 2) The recruitment and selection applied to PT Bosowa Berlian Motor has been effective, 3) Human Resources Training and Development conducted at PT Bosowa Berlian Motor Not yet effective even though the company already has a standard on career planning and development program, 4) Employee performance assessment at PT Bosowa Berlian Motor company has been effective, 5) Safety and Health of Human Resources in PT Bosowa Berlian Motor is effective, 6) Termination of Employment (PHK) that occurred in PT Bosowa Berlian Motor can be said to be effective.

Keywords: Audit, Management, Human Resources

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Definisi Audit.....	9
B. Audit Manajemen.....	13
C. Tujuan Audit Manajemen.....	14
D. Ruang Lingkup Audit Manajemen.....	16
E. Tahapan Audit Manajemen	16
F. Sasaran Audit Manajemen	19

G. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	20
H. Penelitian Terdahulu	26
I. Kerangka Pikir.....	37
J. Hipotesis.....	39
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	40
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	40
B. Metode Pengumpulan Data.....	41
C. Jenis dan Sumber Data.....	41
D. Metode Analisis.....	41
E. Definisi Operasional	42
F. Sistematika Penulisan	43
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	44
A. Sejarah singkat Perusahaan	44
B. Bidang Usaha	45
C. Visi dan Misi Perusahaan	46
D. Struktur Organisasi Perusahaan	46
E. Tugas dan Tanggungjawab	48
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	50
A. Survei Pendahuluan	50
B. Prosedur Audit	57
C. Audit Terinci	61
D. Hasil Evaluasi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	65
E. Pembahasan	68

F. Rekomendasi	70
BAB VI PENUTUP	71
A. Kesimpulan	71
B. Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian.....	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bosowa Berlian Motor	47

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	33
Tabel 5.1 Hasil Kuesioner Penilaian Sistem Pengendalian Manajememen....	51
Tabel 5.2 Audit Manajemen atas fungsi SDM pada PT Bosowa Berlian Motor	62

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia pada era globalisasi saat ini semakin pesat dan ketat. Banyak cara dilakukan tiap-tiap bidang usaha agar usaha yang dijalankan tetap dapat hidup ditengah-tengah persaingan yang ada. Berbagai keterbatasan yang dihadapi perusahaan dalam kepemilikan sumber daya sangat memengaruhi kemampuan perusahaan dalam memasuki atau mempertahankan pasar yang telah dikuasai. Oleh karena itu, perusahaan harus membuat perencanaan yang tepat dalam mengalokasi sumber daya yang dimiliki dalam mendukung operasional perusahaan. Salah satu sumber daya yang penting dan membutuhkan perhatian lebih dalam mendukung operasional perusahaan adalah sumber daya manusia. Manusia menjadi aset terpenting karena manusialah yang menjalankan dan menjadi pelaku pada seluruh aktivitas yang ada pada perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda dalam usaha dalam mewujudkan visi – misi dan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia penting karena memengaruhi efisiensi dan efektifitas perusahaan serta merupakan fungsi pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis serta meningkatkan nilai tambah perusahaan. Sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang paling penting dan membuat sumber daya perusahaan lainnya bekerja. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang

berkualitas harus dikelola dengan baik untuk menunjang produktivitas perusahaan agar dapat lebih unggul dari pesaingnya.

Bayangkara (2008:59) menyebutkan bahwa mengingat begitu pentingnya peran fungsi sumber daya manusia terhadap keberhasilan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk memastikan apakah fungsi sumber daya manusia ini telah mampu memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan yang meliputi:

1. Terpenuhinya SDM yang memenuhi kualifikasi perusahaan.
2. Proses SDM telah berjalan dengan baik, wajar dan objektif.
3. Pemberdayaan SDM menjadi bagian utama dalam pengelolaan SDM.
4. Menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan.
5. Sederet permasalahan lain yang berhubungan dengan SDM.

Untuk memastikan bahwa fungsi SDM telah berjalan dan mampu memberikan kontribusinya dengan baik, perusahaan dalam pencapaian keberhasilannya harus melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan dan pengendalian program-program SDM yang dikembangkan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Evaluasi secara menyeluruh terhadap tujuan, rencana, dan program/aktivitas SDM dilakukan dengan melaksanakan audit atas fungsi SDM.

Perusahaan harus memastikan bahwa fungsi SDM dapat membantu memenuhi tujuan program sumber daya manusia secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk mengaudit setiap fungsi tersebut untuk menentukan bagaimana

efektif dan ekonomisnya fungsi-fungsi tersebut dilakukan. Fungsi-fungsitersebut meliputi perencanaan dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerjaserta kesejateraan sumber daya manusia.

PT Bosowa Berlian Motor Makassar adalah perusahaan yang bergerak di bidang perniagaan / penjualan jasa khususnya penjualan dan perbaikan kendaraan merek Mitsubishi. Dan saat ini PT Bosowa Berlian Motor mendapatkan kepercayaan sebagai dealer kendaraan Mitsubishi dari PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor Jakarta sebagai agen tunggal pemegang merek Mitsubishi di Indonesia. PT Bosowa Berlian Motor terdiri atas 3 (tiga) pemegang saham, yaitu: 1) H. M Aksa Mahmud 2) Hj. Siti Ramlah Kalla 3) Ad. Rahman AT.

Melihat dari gambaran perusahaan PT Bosowa Berlian Motor Makassar yang merupakan perusahaan yang cukup dipercaya dari perusahaan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor Jakarta, Hal ini karena perusahaan dapat menjaga kinerja yang dimilikinya sehingga perusahaan mendapatkan nilai positif dari lingkungan masyarakat. Walaupun ini merupakan hal yang dibanggakan dalam perusahaan atas prestasi kepercayaan tetapi perusahaan tetap mewaspadaai kondisi-kondisi yang akan dihadapi karena banyaknya persaingan.

Apabila perusahaan ingin tetap unggul dalam persaingan, maka perusahaan harus melakukan perbaikan secara rutin. Suatu audit atas sumber daya perusahaan dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diinginkan. Audit tidak hanya memperlancar perubahan tetapi juga dapat digunakan sebagai suatu alat atau instrumen untuk

perbaikan. Melalui audit manajemen sumber daya manusia, kebijakan serta sistem kerja fungsi SDM dapat dinilai.

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2014) meneliti tentang “Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada CV Rimba Sentosa, Sukoharjo)”. Yang bertujuan untuk menilai seberapa efektif CV Rimba Sentosa dalam melaksanakan fungsi sumber daya manusianya dan mengidentifikasi kelemahan dari fungsi SDM serta memberikan rekomendasi terhadap perbaikan fungsi SDM yang ada di perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dari 10 fungsi sumber daya manusia, terdapat 1 fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif, yaitu perencanaan dan pengembangan karir. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada objek yang diteliti, dalam penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2014) objek penelitiannya yaitu CV Rimba Sentosa yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang kontraktor di Sukoharjo.

Dismawati (2013) meneliti tentang “Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada Bank Maspion” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan audit manajemen fungsi sumber daya manusia pada Bank Maspion Indonesia sehingga dapat digunakan untuk menilai kinerja bagian sumber daya manusia dan menemukan kendala yang dapat menghambat kinerja kemudian diberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan bagian sumber daya manusia demi tercapainya tujuan perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa audit kinerja manajemen

sumber daya manusia dikategorikan baik namun ada kendala yaitu : (1) Belum adanya kebijakan *reward* untuk karyawan berprestasi, (2) Kegiatan orientasi karyawan baru (OKB) yang belum sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan, (3) Waktu pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan baru yang tidak dilaksanakan pada saat karyawan bergabung. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada objek penelitiannya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Dismawati (2013) yang menjadi objek penelitiannya yaitu Bank Maspion.

Aini (2012) meneliti tentang “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Pemberian Pembiayaan Pada BMT Mitra Usaha Mulia”. Hasil penelitiannya menunjukkan 70% fungsi SDM sudah efektif dan efisien sedangkan 30% fungsi SDM belum efektif, meliputi: (1) Fungsi Perencanaan SDM belum berjalan efektif karena belum terdapat dokumentasi peraturan, (2) Fungsi Seleksi SDM belum berjalan efektif karena masih terdapat penilaian subjektif dalam penentuan SDM, (3) Fungsi Pelatihan dan Pengembangan sudah berjalan efektif karena sudah memberikan keberhasilan dan transfer ilmu, (4) Fungsi Penilaian Kinerja SDM belum berjalan efektif karena tidak terdapat standar penilaian kinerja SDM, (5) Fungsi Kompensasi SDM sudah berjalan efektif sesuai dengan kriteria yang ditentukan, (6) Fungsi Keselamatan dan Kesehatan SDM sudah berjalan efektif sesuai dengan kriteria yang ditentukan, dan (7) Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja sudah berjalan efektif sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada objek yang diteliti,

dalam penelitian yang dilakukan oleh Aini (2012) objek penelitiannya yaitu BMT Mitra Usaha Mulia yang merupakan salah satu lembaga keuangan berbasis syariah.

Pada penelitian ini, audit manajemen akan difokuskan pada aktivitas pengendalian terhadap fungsi sumber daya manusia di PT Bosowa Berlian Motor. Pada penelitian ini memilih sumber daya manusia karena sumber daya manusia bukan hanya sumber daya saja, melainkan suatu aset yang penting di dalam suatu institusi atau organisasi yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan serta merupakan investasi yang berharga bagi institusi maupun organisasi. Penelitian ini dilakukan karena fungsi sumber daya manusia di PT Bosowa Berlian Motor belum dilakukan secara efektif, karena belum dapat berfungsi secara optimal, seperti lemahnya pengendalian internal, pelatihan yang dilakukan belum menyeluruh ke semua bagian, lemahnya penegakan peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan yang bertujuan untuk menunjang sikap kerja yang professional serta belum adanya program penilaian kepuasan karyawan dalam bekerja.

Untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh PT Bosowa Berlian Motor, diperlukan adanya audit manajemen terhadap fungsi sumber daya manusia, agar permasalahan dalam perusahaan dapat teratasi, sehingga tujuan dan sasaran dari perusahaan tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan. Mengacu pada latar belakang yang dikemukakan diatas, penulis tertarik memilih judul dalam penulisan ini, yaitu **“Analisis Audit Manajemen Terhadap Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT Bosowa Berlian Motor”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka yang menjadi pokok permasalahan pada penelitian adalah :

Apakah pelaksanaan Audit Manajemen Terhadap Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT Bosowa Berlian Motor telah menghasilkan kinerja yang ekonomis, efektif dan efisien ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan Audit Manajemen Terhadap Fungsi SDM pada perusahaan.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Audit Manajemen terhadap fungsi SDM pada perusahaan.
3. Untuk menilai dari sisi ekonomis, efektivitas dan efisiensi program-program dan aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM pada perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah agar penulis dapat memberikan masukan ilmu pengetahuan serta pengembangan teori bagi dunia akademisi dalam bidang akuntansi, khususnya mengenai audit manajemen

sumber daya manusia, dan dapat memberikan tambahan informasi bagi para pembaca yang ingin menambah wacana pengetahuan khususnya dibidang auditing.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Manfaat penelitian ini bagi perusahaan adalah agar pihak manajemen dapat mengetahui sejauh mana efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia pada PT Bosowa Berlian Motor serta mendapatkan masukan mengenai hal-hal apa saja yang masih harus lebih diperhatikan perusahaan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang selanjutnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang.

b. Bagi Penulis

Manfaat penelitian ini bagi penulis adalah agar penulis dapat memberikan masukan dan dapat membandingkan teori dengan keadaan yang sebenarnya dan untuk menambah dan memperdalam wawasan tentang ilmu audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang telah diperoleh selama duduk di bangku kuliah.

c. Bagi Pihak Lain

Dapat digunakan sebagai salah satu bahan referensi yang bermanfaat dan semoga dapat menjadi bahan kajian yang lebih mendalam bagi para peneliti lainnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Definisi Audit

Report of the Committee on Basic Auditing Concepts of the American Accounting Association (Accounting Review, vol. 47) yang dikutip dari buku Boyton et.al (2003:5) memberikan definisi auditing sebagai suatu proses sistematis untuk memperoleh serta mengevaluasi bukti secara objektif mengenai asersi-asersi kegiatan dan peristiwa ekonomi, dengan tujuan menetapkan derajat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Audit adalah kegiatan mengumpulkan informasi aktual (bukti-bukti) dan signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran dan penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, obyektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada asas nilai manfaat.

Arens *et. al.* (2012:24) menjelaskan pengertian audit sebagai berikut “*auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person*”.

Sedangkan menurut Mulyadi (2010:9) bahwa auditing adalah Secara umum auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan

mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya pada pemakai yang berkepentingan.

Pengertian audit menurut Haryono Jusup (2001:11) menyatakan bahwa Pengauditan adalah suatu sumber proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara obyektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Beberapa ciri penting yang ada dalam definisi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Suatu proses sistematis berupa serangkaian langkah atau prosedur yang logis, terstruktur, dan terorganisir. *Auditing Standards Board (ASB)* menerbitkan *Generally Accepted Auditing Standards (GAAS)* yang digunakan sebagai pedoman profesional berkaitan dengan proses audit.
2. Memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif berarti memeriksa dasar asersi serta mengevaluasi hasil pemeriksaan tersebut tanpa memihak dan berprasangka, baik untuk atau terhadap perorangan (atau entitas) yang membuat asersi tersebut.
3. Asersi tentang kegiatan dan peristiwa ekonomi merupakan representasi yang dibuat oleh perorangan atau entitas. Asersi ini merupakan subjek

pokok auditing. Asersi meliputi informasi yang dimuat dalam laporan keuangan, laporan operasi intern, dan Surat Pemberitahuan Pajak (SPT).

4. Derajat kesesuaian menunjuk pada kedekatan di mana asersi dapat diidentifikasi dan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Ekspresi kesesuaian ini dapat berbentuk kuantitas, seperti jumlah kekurangan dana kas kecil, atau dapat juga berbentuk kualitatif, seperti kewajaran (atau keabsahan) laporan keuangan
5. Kriteria yang telah ditetapkan adalah standar-standar yang digunakan sebagai dasar untuk menilai asersi atau pernyataan. Kriteria dapat berupa peraturan-peraturan spesifik yang dibuat oleh badan legislatif, anggaran atau kinerja lainnya yang ditetapkan oleh manajemen, *Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)* yang ditetapkan oleh *Financial Accounting Standards Board (FASB)* serta badan pengatur lainnya.
6. Penyampaian hasil diperoleh melalui laporan tertulis yang menunjukkan derajat kesesuaian antara asersi dan kriteria yang telah ditetapkan. Penyampaian hasil ini dapat meningkatkan atau menurunkan derajat kepercayaan pemakai informasi keuangan atas asersi yang dibuat oleh pihak yang diaudit.
7. Pihak-pihak yang berkepentingan adalah mereka yang menggunakan (atau mengandalkan) temuan-temuan auditor. Dalam lingkungan bisnis, mereka para pemegang saham, manajemen, kreditor, kantor pemerintah, dan masyarakat luas.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa auditing adalah bukti yang dikumpulkan selanjutnya dievaluasi untuk disesuaikan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan, dimana auditing ini dilakukan oleh orang yang independen dan kompeten.

Mulyadi (2010:30) menyatakan auditing umumnya digolongkan menjadi 3 golongan yaitu sebagai berikut :

1. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Dalam audit laporan keuangan ini, auditor independen menilai kewajaran laporan keuangan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi berterima umum. Hasil auditing terhadap laporan keuangan tersebut disajikan secara tertulis dalam bentuk laporan audit, laporan audit dibagikan kepada pemakai informasi keuangan.

2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

Audit kepatuhan adalah audit yang tujuannya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan banyak ditemui dalam pemerintahan.

3. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Audit operasional merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.

Tujuan operasional adalah:

- a) Mengevaluasi kinerja
- b) Mengidentifikasi kesempatan peningkatan
- c) Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindak lanjut

B. Audit Manajemen

Audit manajemen telah banyak dikemukakan oleh para ilmuwan sesuai pemahaman dan sudut pandang mereka masing-masing. Para ilmuwan tersebut memberikan pendapat yang berbeda-beda, namun perbedaan tersebut tidak berarti menguraikan makna yang terkandung di dalamnya, tetapi sebaliknya perbedaan-perbedaan itu akan semakin memperluas wawasan kita untuk memahaminya.

Audit manajemen sering disebut pula audit operasional, audit prestasi (performance), audit system dan audit efisiensi. Oleh karena belum ada pengertian yang tuntas, maka para ahli pun banyak mengemukakan definisi yang berbeda-beda.

Menurut IBK. Bayangkara (2008:2) mengemukakan bahwa “Audit manajemen (*management audit*) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan”.

Menurut Mulyadi (2014:32) mendefinisikan audit operasional sebagai “*review* yang dilakukan secara sistematis terhadap kegiatan organisasi dalam hubungannya dengan tujuan tertentu”.

Selanjutnya menurut Mayangsari (2013:11) menjelaskan bahwa “pemeriksaan kinerja (*management audit* atau *operational audit*) merupakan penelaahan secara sistematis kegiatan atau bagian organisasi untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja, serta pembuatan rekomendasi tindakan perbaikan”.

Audit Manajemen adalah audit terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen apakah telah direncanakan, dijalankan dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar sehingga organisasi melalui fungsi-fungsinya dapat mencapai tujuan yang direncanakan yang mencakup dimensi PQCDSE (productivity, quality, cost, delivery, safety, morale, environment) secara efektif dan efisien.

Dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut::

1. Adanya usaha penganalisaan, peninjauan, dan penimbangan kinerja perusahaan
2. Pengidentifikasian kelemahan atau kekurangan dalam suatu perusahaan atau unit bisnis
3. Dapat diarahkan keseluruh atau suatu departemen dari suatu perusahaan
4. Manajemen audit berhubungan dengan pencarian ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas di seluruh operasi perusahaan

5. Hasil operasi dari audit manajemen diberikan dalam bentuk rekomendasi kepada Manajemen puncak.

C. Tujuan Audit Manajemen

Audit manajemen merupakan salah satu bentuk pemeriksaan internal perusahaan. Tujuan pemeriksaan intern secara keseluruhan adalah untuk memberi penilaian, rekomendasi yang objektif, dan saran yang diperlukan guna membantu setiap karyawan dalam pelaksanaan tanggung jawab dan aktivitas perusahaan secara efektif untuk pencapaian tujuan perusahaan (Tunggal, 1997:5). Pemeriksaan operasional (*operational auditing*) ditujukan untuk menilai kegiatan atau aktivitas operasional perusahaan untuk pemberian rekomendasi tindakan perbaikan dalam cara kerja dan sistem pengendalian suatu perusahaan jika dalam pemeriksaan tersebut ditemukan hal-hal yang dapat memperlambat ataupun memberikan dampak negative bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap kegiatan yang dilakukan dalam organisasi tentu memiliki tujuan. Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan atau aktivitas operasional perusahaan yang membutuhkan perbaikan dan memberikan rekomendasi tindakan perbaikan atas pengelolaan kegiatan tersebut. Kegiatan audit manajemen menitikberatkan pada objek audit yang dapat diperbaiki dan mencegah kemungkinan terjadinya kerugian (Bayangkara, 2008:3).

Tujuan audit operasional (Mulyadi, 2010:32) adalah “untuk mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan, dan membuat

rekomendasi tindakan perbaikan lebih lanjut”. Secara proses, tujuan audit manajemen terbagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Penilaian atas pengendalian, menentukan apakah sistem pengendalian yang dimiliki perusahaan telah memadai dan efektif untuk pencapaian tujuan perusahaan.
2. Identifikasi permasalahan, mengumpulkan informasi untuk menilai kegiatan operasional perusahaan yang belum dilaksanakan secara efektif dan efisien serta membutuhkan tindakan perbaikan.
3. Memberikan rekomendasi perbaikan, ketika dalam pelaksanaan audit manajemen terdapat kegiatan operasional yang bermasalah, auditor perlu memberikan rekomendasi tindakan perbaikan agar kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

D. Ruang Lingkup Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari aktivitas yang dilakukan. Menurut Bayangkara (2008: 7), ruang lingkup audit manajemen meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit terkait yang ada di dalamnya. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh program atau aktivitas atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program atau aktivitas yang dilakukan. Dalam menentukan luas auditnya, auditor menekankan keyakinannya pada efektivitas pada pengendalian yang dimiliki perusahaan. Periode audit juga bervariasi, bisa untuk jangka waktu

satu minggu, beberapa bulan, satu tahun bahkan untuk beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

E. Tahapan Audit Manajemen

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam melakukan pemeriksaan manajemen terdapat tahapan-tahapan yang dapat memudahkan pemeriksa dalam melakukan audit. Audit manajemen perlu memiliki suatu kerangka tugas untuk pedoman dalam melaksanakannya.

Menurut IBK. Bayangkara (2008:9-11) tahap-tahap dalam audit manajemen sebagai kerangka tugas meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Dalam tahap audit ini auditor dapat menentukan beberapa tujuan audit sementara.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahapan ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

3. Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berakitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (meyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

5. Tindak Lanjut

Sebagai tahap terakhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

F. Sasaran Audit Manajemen

Audit manajemen bertujuan untuk menghasilkan perbaikan atas pengelolaan aktivitas dan pencapaian hasil dari obyek yang diperiksa dengan cara memberikan saran perbaikan tentang upaya yang dapat ditempuh guna pendayagunaan sumber-sumber secara efektif dan efisien.

Sasaran audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan atau peningkatan baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas. Ada 3 (tiga) elemen pokok dalam audit manajemen (Bayangkara, 2008:4) :

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria adalah standar bagi setiap individu maupun kelompok pada perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya.

2. Penyebab (*cause*)

Penyebab adalah tindakan individu maupun kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif maupun negative. Penyebab positif dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, sedangkan penyebab negatif merupakan sebaliknya bahkan dapat membuat tingkat efektivitas dan efisiensi perusahaan lebih rendah dari standar yang ditetapkan.

3. Akibat (*effect*)

Akibat adalah perbandingan antara penyebab dan criteria sehubungan dengan penyebabnya. Akibat negatif menunjukkan aktivitas perusahaan berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan, sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa aktivitas

perusahaan telah berjalan dengan efisien dan efektif sesuai dengan atau bahkan melebihi kriteria yang ditetapkan.

G. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2011:40).

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia atau yang lebih dikenal dengan MSDM menurut Nawawi (2011:42) adalah “proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan”.

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu , organisasi dan masyarakat (Flippo dalam Handoko, 2011:3).

Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumberdaya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai

tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat (Hani Handoko, 2011:4-5).

3. Konsep Dasar Audit Manajemen

Penggunaan audit manajemen dalam suatu perusahaan tidak kalah pentingnya dengan audit keuangan yang bertujuan untuk menilai kualitas laporan keuangan. Audit manajemen di suatu organisasi digunakan untuk mengantisipasi timbulnya masalah baru sekaligus berfungsi untuk memonitor jalannya aktivitas organisasi tersebut. Jadi audit manajemen lebih mengutamakan tindakan-tindakan perbaikan di masa yang akan datang terutama yang berkaitan dengan hal-hal manajemen perusahaan daripada data-data historis yang digunakan dalam audit laporan keuangan. Bila terjadi masalah, maka tindakan yang akan diambil terlebih dahulu adalah mengidentifikasi penyimpangan pada suatu keadaan yang diinginkan untuk membedakan apakah situasi yang baru timbul adalah merupakan suatu masalah atau hanya gejala saja. Langkah selanjutnya, melakukan pencarian fakta yang merupakan faktor penyebab dari masalah. Definisi audit manajemen yang baku dan dapat diterima secara umum memang belum ditentukan. Audit operasional sendiri sering disebut audit manajemen, perbedaannya terletak pada ruang lingkup audit yang terbatas pada fungsi-fungsi yang ada pada perusahaan, terbatas pada unit organisasional tertentu. Audit manajemen akan terfokus pada bagaimana

baiknya unit tersebut dikelola, sedangkan unit operasional akan terfokus pada bagaimana agar unit tersebut benar-benar berprestasi, sedangkan pada audit internal lebih menekankan kepada tujuan yang hendak dicapai melalui penerapan dari sistem pengendalian internal yang ada di dalam suatu perusahaan atau organisasi tertentu, melalui elemen-elemen yang membentuk sistem tersebut, dengan demikian dapat dikatakan bahwa system pengendalian internal berlaku untuk semua badan usaha.

4. Pengertian Audit SDM

Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas kegiatan Sumber Daya Manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan (Rivai, 2004:548).

Menurut Bayangkara (2008: 60), audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program atau aktivitas tersebut.

Selain itu, 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. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan. Menurut Bayangkara (2008:60) audit SDM membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan SDM dengan cara:

- a) Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan.
- b) Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan SDM.
- c) Melaporkan keberadaan SDM saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.
- d) Menilai biaya dan manfaat praktik-praktik SDM.
- e) Menilai hubungan SDM dengan manajemen lini dan cara-cara meningkatkannya.
- f) Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja SDM.
- g) Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

5. Manfaat Audit SDM

Manfaat Audit SDM, menurut Rivai (2004: 567), audit SDM mengevaluasi aktifitas SDM yang digunakan dalam suatu perusahaan dan merupakan pengendalian kualitas keseluruhan yang mengevaluasi aktifitas SDM dalam suatu perusahaan. Manfaat dari audit SDM ini antara lain yaitu :

- a) Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan.
- b) Meningkatkan citra profesional departemen SDM.
- c) Mendorong tanggungjawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen SDM.
- d) Memperjelas tugas-tugas dan tanggungjawab departemen SDM.
- e) Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM.
- f) Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis.
- g) Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku.
- h) Mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif.
- i) Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan didalam departemen SDM.

6. Tujuan Audit SDM

Tujuan audit SDM menurut Rivai (2004: 567), audit SDM bertujuan untuk:

- a) Menilai efektifitas SDM.
- b) Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki.
- c) Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
- d) Menunjukkan kemungkinan perbaikan, serta membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

7. Ruang Lingkup Audit SDM

Tujuan audit personalia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia dengan maksud untuk menilai efektivitas, mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki, memperbaiki aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan-perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi-fungsi personalia, penggunaan prosedur-prosedur personalia oleh para manajer, dan dampak kegiatan-kegiatan tersebut pada sasaran-sasaran dan kepuasan karyawan (Hani Handoko, 2011: 226).

Menurut Bayangkara (2008: 67), ruang lingkup audit SDM dibagi ke dalam tiga kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan sebagai berikut:

- a) Rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan.
- b) Pengelolaan SDM, meliputi semua aktivitas pengelolaan SDM setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
- c) Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

8. Program Kerja Audit

Program kerja audit atau yang dikenal dengan program audit merupakan rencana dan langkah kerja yang harus diikuti oleh auditor dalam melaksanakan tugas audit, berdasarkan tujuan dan tujuan audit yang telah ditetapkan. Program kerja ini memuat beberapa pertanyaan dan langkah kerja untuk memperoleh temuan audit, sesuai dengan tahapan-tahapan audit (Bayangkara, 2008:68).

H. Penelitian Terdahulu

Sejumlah peneliti telah melakukan penelitian tentang audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada perusahaan yaitu :

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2014) meneliti tentang “Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada CV Rimba Sentosa, Sukoharjo)”. Yang bertujuan untuk menilai seberapa efektif CV Rimba Sentosa dalam melaksanakan fungsi sumber daya manusianya dan mengidentifikasi kelemahan dari fungsi SDM serta memberikan rekomendasi terhadap perbaikan fungsi SDM yang ada di perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dari 10 fungsi sumber daya manusia, terdapat 1 fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif, yaitu perencanaan dan pengembangan karir.

Dismawati (2013) meneliti tentang “Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada Bank Maspion” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan audit manajemen fungsi sumber daya

manusia pada Bank Maspion Indonesia sehingga dapat digunakan untuk menilai kinerja bagian sumber daya manusia dan menemukan kendala yang dapat menghambat kinerja kemudian diberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan bagian sumber daya manusia demi tercapainya tujuan perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa audit kinerja manajemen sumber daya manusia dikategorikan baik namun ada kendala yaitu : (1) Belum adanya kebijakan *reward* untuk karyawan berprestasi, (2) Kegiatan orientasi karyawan baru (OKB) yang belum sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan, (3) Waktu pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan baru yang tidak dilaksanakan pada saat karyawan bergabung.

Soedarsa dan Anwar (2014) meneliti tentang “Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung). Penelitian yang bertujuan untuk melihat pengaruh audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT Gramedia Asri Media Bandar Lampung. Dimana audit manajemen sumber daya manusia sebagai variable independent (X) dan kinerja sebagai variable dependent (Y). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi yang termasuk kedalam kategori kuat. Hal ini menyatakan keberadaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dengan tingkat keeratan kuat. Adapun kontribusi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung juga cukup tinggi. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t dapat ditarik

kesimpulan bahwa H_0 ditolak karena berdasarkan perhitungan uji t diperoleh bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal tersebut merupakan kriteria penerimaan H_a yaitu audit manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kurnia, dkk (2015) meneliti tentang “Audit Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PG Kebon Agung), penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan audit manajemen dan menilai tingkat efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi pada bagian SDM PG Kebon Agung. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa audit manajemen pada PG Kebon Agung dilakukan oleh auditor internal. Hasil analisis data pada tahun 2014 menunjukkan bahwa tingkat efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi SDM PG Kebon Agung belum sepenuhnya berhasil.

Maharani dan Sari (2014) meneliti tentang “Persepsi karyawan atas audit sumber daya manusia pada kinerja karyawan Hotel The Haven Bali Seminyak”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan orientasi dan penempatan, serta pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Aini (2012) meneliti tentang “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Pemberian Pembiayaan Pada BMT Mitra Usaha Mulia”. Hasil penelitiannya menunjukkan 70% fungsi SDM sudah efektif dan efisien sedangkan 30% fungsi SDM belum efektif, meliputi: (1) Fungsi Perencanaan SDM belum berjalan efektif karena belum terdapat dokumentasi peraturan, (2) Fungsi Seleksi SDM belum berjalan efektif karena

masih terdapat penilaian subjektif dalam penentuan SDM, (3) Fungsi Pelatihan dan Pengembangan sudah berjalan efektif karena sudah memberikan keberhasilan dan transfer ilmu, (4) Fungsi Penilaian Kinerja SDM belum berjalan efektif karena tidak terdapat standar penilaian kinerja SDM, (5) Fungsi Kompensasi SDM sudah berjalan efektif sesuai dengan kriteria yang ditentukan, (6) Fungsi Keselamatan dan Kesehatan SDM sudah berjalan efektif sesuai dengan kriteria yang ditentukan, dan (7) Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja sudah berjalan efektif sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

Hidayat dan Kharlina (2012) meneliti tentang “Audit Manajemen Atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk (Cabang Palembang)”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk tidak melakukan rotasi karyawan secara berkala terutama untuk *staff finance* dan Karyawan sebagai *teller* dan *customer office* tidak memenuhi kualifikasi perusahaan dapat diterima, serta *staff finance* yang diterima karena mempunyai hubungan keluarga dengan *manager finance*.

Kosasih, dkk (2012) meneliti tentang “Analisis Audit Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Dinas Pertanian, Kehutanan, Perkebunan Dan Peternakan Kabupaten Karawang”. Dalam penelitian ini terdapat 2 buah variabel yang diwakilkan oleh huruf X dan Y, dimana: X merupakan tingkat Kinerja Karyawan, sedangkan Y merupakan tingkat kepentingan perusahaan. Metode Analisis yang digunakan dalam penelitian yaitu *Importance Performance Analysis* (IPA) secara konsep merupakan suatu model multi-atribut. Penerapan teknik IPA dimulai

dengan identifikasi atribut-atribut yang relevan terhadap situasi pilihan yang diamati. Hasil penelitiannya menunjukkan Karyawan Dinas Pertanian, Kehutanan, Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Karawang menyatakan **setuju** dengan pelaksanaan audit SDM mengenai Kualitas karyawan (kinerja) yang berdasarkan analisis data yang diperoleh dari hasil rekapitulasi dari 22 indikator diperoleh hasil jumlah rentang skala sebesar **421** yaitu berada pada daerah **setuju**. Berdasarkan analisis data dari kuisisioner mengenai kepentingan perusahaan diperoleh hasil rekapitulasi yang terdiri atas 22 indikator yaitu jumlah rentang skala sebesar **387** yang berada pada daerah **baik**.

Rosadi, dkk (2014) meneliti tentang “Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Agung Kayu Agung (Study Kasus : PDAM TIRTA AGUNG)”. Sampel - sampel dalam penelitian ini sebanyak 38 orang yaitu yaitu karyawan yang bekerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Agung Kayu Agung. Metode Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Agung Kayu Agung. Kolerasi (R) sebesar 0,580 mempunyai maksud hubungan antara variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dan kinerja adalah kuat dan searah karena hasilnya positif. Koefisien Determinasi R square sebesar 0,337 atau 33,7% . Dalam hubungan dengan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia, perusahaan dalam hal ini PDAM Tirta Agung harus lebih memperhatikan

rancanga system audit sumber daya manusia yang ingin dikembangkan, pelaksanaan audit sumber daya manusia baik secara individual mauoun kolektif.

Tourisa dan Kharlina (2013) dengan judul penelitian yaitu “Audit Operasional Atas Manajemen Sumber Daya Manusia Pada CV. Wijaya Kesuma Sarena”. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengevaluasi audit operasional atas manajemen sumber daya manusia pada CV. Wijaya Kesuma Sarena. Metode Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa audit operasional yang terjadi di perusahaan sudah sesuai dengan prosedur yang ada, tetapi pencapaian audit operasional atas manajemen sumber daya manusia pada CV.Wijaya Kesuma Sarena belum tercapai dengan maksimal, dikarenakan perusahaan masih belum menerapkan yang direkomendasikan oleh auditor untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia di CV. Wijaya Kesuma Sarena.

Berdasarkan uraian dari beberapa penelitian terdahulu di atas selanjutnya akan disajikan dalam bentuk tabel ringkasan sebagai berikut :

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Lestari (2014)	Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada CV Rimba Sentosa, Sukoharjo)	Metode Analisis Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 10 fungsi sumber daya manusia, terdapat 1 fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif, yaitu perencanaan dan pengembangan karir.
2	Dismawati (2013)	Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada Bank Maspion	Metode Analisis Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa audit kinerja manajemen sumber daya manusia dikategorikan baik namun ada kendala yaitu : (1) Belum adanya kebijakan <i>reward</i> untuk karyawan berprestasi, (2) Kegiatan orientasi karyawan baru (OKB) yang belum sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan, (3) Waktu pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan baru yang tidak dilaksanakan pada saat karyawan bergabung.
3	Soedarsa dan Anwar (2014)	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung)	Analisis Regresi Sederhana	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi yang termasuk kedalam kategori kuat. Hal ini menyatakan keberadaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dengan tingkat keeratan kuat. Adapun kontribusi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung juga cukup tinggi. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t dapat ditarik kesimpulan bahwa H_0 ditolak karena berdasarkan perhitungan uji t diperoleh bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$.

				Hal tersebut merupakan kriteria penerimaan Ha yaitu audit manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4	Kurnia dkk (2015)	Audit Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PG Kebon Agung)	Metode Analisis Deskriptif	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa audit manajemen pada PG Kebon Agung dilakukan oleh auditor internal. Hasil analisis data pada tahun 2014 menunjukkan bahwa tingkat efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi SDM PG Kebon Agung belum sepenuhnya berhasil.
5	Maharani dan Sari (2014)	Persepsi Karyawan Atas Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan Hotel The Haven Bali Seminyak	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan orientasi dan penempatan, serta pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6	Aini (2012)	Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Pemberian Pembiayaan Pada BMT Mitra Usaha Mulia	Metode Analisis Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitiannya menunjukkan 70% fungsi SDM sudah efektif dan efisien sedangkan 30% fungsi SDM belum efektif, meliputi: (1) Fungsi Perencanaan SDM belum berjalan efektif karena belum terdapat dokumentasi peraturan, (2) Fungsi Seleksi SDM belum berjalan efektif karena masih terdapat penilaian subjektif dalam penentuan SDM, (3) Fungsi Pelatihan dan Pengembangan sudah berjalan efektif karena sudah memberikan keberhasilan dan transfer ilmu, (4) Fungsi Penilaian Kinerja SDM belum berjalan efektif karena tidak terdapat standar penilaian kinerja SDM, (5) Fungsi

				Kompensasi SDM sudah berjalan efektif sesuai dengan kriteria yang ditentukan, (6) Fungsi Keselamatan dan Kesehatan SDM sudah berjalan efektif sesuai dengan kriteria yang ditentukan, dan (7) Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja sudah berjalan efektif sesuai dengan kriteria yang ditentukan
7	Hidayat dan Kharlina (2012)	Audit Manajemen Atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk (Cabang Palembang)	Metode Analisis Deskriptif Kualitataif	PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk tidak melakukan rotasi karyawan secara berkala terutama untuk <i>staff finance</i> dan Karyawan sebagai <i>teller</i> dan <i>customer office</i> tidak memenuhi kualifikasi perusahaan dapat diterima, serta <i>staff finance</i> yang diterima karena mempunyai hubungan keluarga dengan <i>manager finance</i> .
8	Kosasih dkk (2012)	Analisis Audit Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Dinas Pertanian, Kehutanan, Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Karawang	<i>Importance Performance Analysis</i> (IPA)	Karyawan Dinas Pertanian, Kehutanan, Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Karawang menyatakan setuju dengan pelaksanaan audit SDM mengenai Kualitas karyawan (kinerja) yang berdasarkan analisis data yang diperoleh dari hasil rekapitulasi dari 22 indikator diperoleh hasil jumlah rentang skala sebesar 421 yaitu berada pada daerah setuju . Berdasarkan analisis data dari kuisioner mengenai kepentingan perusahaan diperoleh hasil rekapitulasi yang terdiri atas 22 indikator yaitu jumlah rentang skala sebesar 387 yang berada pada daerah baik .
9	Rosadi dkk (2014)	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Agung Kayu	Analisis Regresi Sederhana	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Agung Kayu

		Agung (Study Kasus PDAM Tirta Agung)		Agung. Kolerasi (R) sebesar 0,580 mempunyai maksud hubungan antara variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dan kinerja adalah kuat dan searah karena hasilnya positif. Koefisien Determinasi R square sebesar 0,337 atau 33,7% . Dalam hubungan dengan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia, perusahaan dalam hal ini PDAM Tirta Agung harus lebih memperhatikan rancangan system audit sumber daya manusia yang ingin dikembangkan, pelaksanaan audit sumber daya manusia baik secara individual maupun kolektif.
10	Tourisa dan Kharlina (2013)	Audit Operasional Atas Manajemen Sumber Daya Manusia Pada CV. Wijaya Kesuma Sarena	Metode Analisis Deskriptif Kualitatif	Audit operasional yang terjadi di perusahaan sudah sesuai dengan prosedur yang ada, tetapi pencapaian audit operasional atas manajemen sumber daya manusia pada CV. Wijaya Kesuma Sarena belum tercapai dengan maksimal, dikarenakan perusahaan masih belum menerapkan yang direkomendasikan oleh auditor untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia di CV. Wijaya Kesuma Sarena.

I. Kerangka Pikir

Sumber daya yang penting dan membutuhkan perhatian lebih adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia penting karena mempengaruhi efektifitas organisasi, serta merupakan fungsi pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis dan meningkatkan nilai tambah perusahaan. Secara umum fungsi sumber daya manusia memegang peranan dan tanggung jawab penting dalam memasok sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan keunggulan bersaing sebuah usaha. Sumber daya manusia adalah asset organisasi yang paling penting dan membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja. Bagian fungsi sumber daya manusia dituntut mengambil tindakan atau pemilihan yang cermat dan tepat untuk mencapai suatu sasaran dan target yang telah ditentukan.

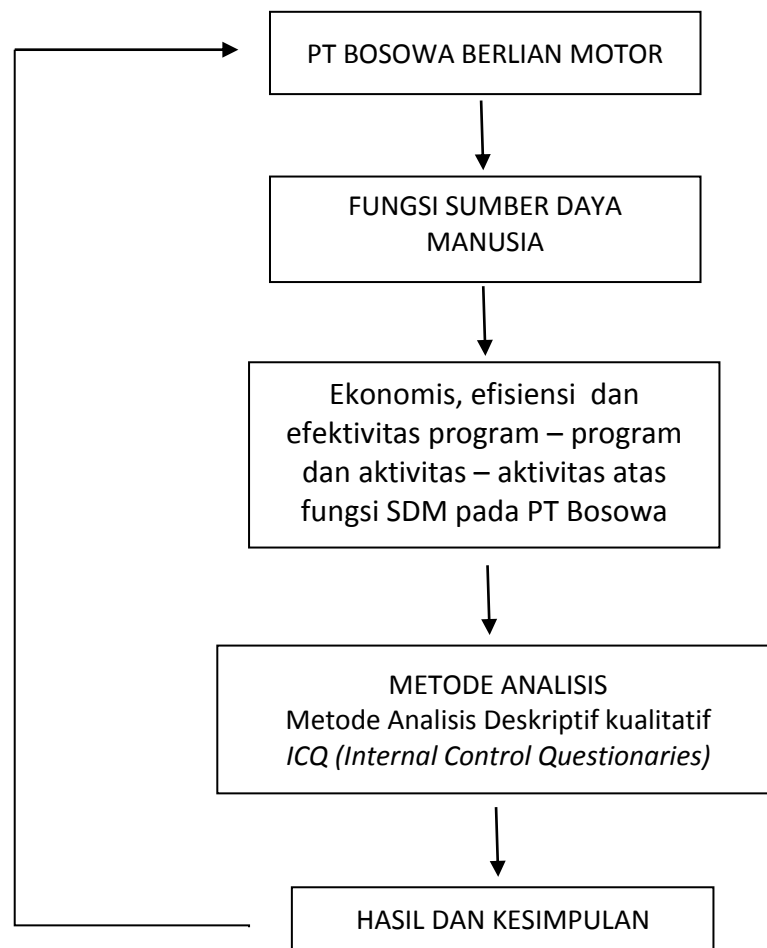
Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai apakah kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur dan aktivitas sumber daya manusia telah memenuhi tujuan perusahaan dan berjalan secara efektif dengan mendeteksi masalah-masalah dalam proses pekerjaan/aktivitas yang telah dilakukan. Dengan proses audit yang penulis lakukan ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam perusahaan terutama dari segi sumber daya manusianya. Audit manajemen harus mengetahui penyebab yang menimbulkan masalah tersebut dengan mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan, kemudian mencari cara-cara untuk mengurangi dampak yang akan ditimbulkan dari masalahmasalah tersebut. Penelitian hanya berfokus pada fungsi sumber daya manusia untuk menilai dan menganalisis program-program pada fungsi tersebut serta menindaklanjuti

masalah-masalah yang ada sehingga auditor dapat menentukan rekomendasi perbaikan yang akan diberikan kepada manajemen.

Untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang di bahas, adapun kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan seperti berikut ini:

Gambar 2.1

Kerangka Pikir Penelitian



J. Hipotesis

Berdasarkan teori dan penjelasan dari tinjauan penelitian empirik dan kerangka pemikiran, maka yang menjadi hipotesis dalam penulisan ini adalah:

“Diduga bahwa Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia yang diterapkan oleh perusahaan belum ekonomis, efisien dan efektif dalam menjalankan Fungsinya”.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini dilakukan pada PT Bosowa Berlian Motor di Jalan Urip Sumoharjo, Makassar. Adapun waktu penelitian yang digunakan adalah kurang lebih 2 bulan yaitu dari bulan Maret sampai dengan bulan April.

B. Metode Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian Pustaka

Pendahuluan yang dilakukan dalam suatu penelitian untuk memperoleh data tertulis yang berhubungan dengan objek data tersebut diperoleh dengan cara membaca sejumlah buku literatur-literatur dari hasil-hasil penelitian terdahulu.

2. Penelitian Lapangan, yaitu pengumpulan data dilapangan dengan cara melakukan wawancara langsung dengan pimpinan dan karyawan diantaranya :

- a) Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari responden (wawancara dan angket) namun juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi (situasi, kondisi).

- b) Wawancara yaitu pengambilan data kepada responden secara lisan dan langsung sesuai dengan keterangan yang diminta menyangkut objek penelitian.
- c) Kuesioner yaitu daftar pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden menyangkut objek penelitian.

C. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil pengamatan langsung terhadap objek penelitian ini baik melalui wawancara maupun kuesioner yang disebar ke karyawan PT Bosowa Berlian Motor.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan mempelajari berbagai literatur-literatur seperti buku maupun artikel ilmiah yang terkait dengan penelitian ini.

D. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penulisan ini adalah Metode Analisis Deskriptif Kualitatif yang menjelaskan tentang Audit Manajemen SDM dan *ICQ (Internal Control Questionnaires)* adalah serangkaian pertanyaan mengenai pengendalian dalam setiap area/ruang lingkup audit untuk mendeteksi kekuatan / kelemahan system pengendalian yang diteliti.

E. Definisi Operasional

Definisi operasional yang dikemukakan dalam penyusunan proposal penelitian ini adalah :

1. Audit adalah kegiatan mengumpulkan informasi aktual (bukti-bukti) dan signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran dan penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, obyektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada asas nilai manfaat.
2. Pengauditan adalah suatu sumber proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara obyektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
3. Audit manajemen (*management audit*) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.
4. Manajemen sumber daya manusia atau yang lebih dikenal dengan MSDM adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.
5. Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas kegiatan Sumber Daya Manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan

F. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika pembahasan yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari 3 Bab sebagai berikut

BAB I

Pendahuluan. Bagian pendahuluan memuat latar belakang penulisan skripsi, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II

Tinjauan Pustaka. Bab tinjauan pustaka menjelaskan landasan teoritis, penelitian terdahulu, kerangka pikir, dan perumusan hipotesis.

BAB III

Metodologi Penelitian. Bab ini menguraikan, lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode penelitian dan definisi operasional, serta sistematika penulisan dalam penelitian.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Bosowa Berlian Motor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran mobil merk Mitsubishi dari main dealer PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motor Indonesia. PT Bosowa Berlian Motor mulanya bernama CV Moneter Motor dan didirikan pada tanggal 22 Februari 1973 berdasarkan akte pendirian No. 6 oleh Prof. Teng Tjinleng, SH di Ujung pandang. CV Moneter awalnya berlokasi di jalan Kumala Ujung Pandang dan kemudian pindah ke jalan Urip Sumoharjo No. 188 Ujung Pandang.

Walaupun perusahaan ini telah berumur tujuh tahun hingga tri wulan terakhir 1980, kegiatan perusahaan ini belum menunjukkan kemajuan yang besar. Baik semenjak memakai nama CV. Moneter Motor maupun sejak berubah menjadi PT Moneter Motor.

Demikian perusahaan tersebut berlangsung, kemudian pada tanggal 24 Oktober 1980, oleh Notaris Hasan Zaiani, SH dibuatkan akte perusahaan No. 82 untuk nama perusahaan PT. Bosowa Berlian Motor, yang mendapat kepercayaan sebagai dealer kendaraan Mitsubishi dari PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor Jakarta sebagai agen tunggal pemegang merk Mitsubishi di Indonesia.

PT Bosowa Berlian Motor terdiri atas 3 (tiga) pemegang saham, yaitu:

1. H. M Aksa Mahmud
2. Hj. Siti Ramlah Kalla

3. Ad.Rahman AT

Pada awalnya PT. Bosowa Berlian Motor berada di Pare-Pare kemudian dipindahkan ke Ujung Pandang tepatnya di Jln. Gunung Bawakaraeng No 138 yang diresmikan oleh Bapak Abustam selaku walikota Ujung Pandang.

Akibat tuntutan perkembangan usaha yang maju pesat sebagai syarat untuk menjadi dealer Mitsubishi maka diajukan penambahan kredit, namun Bank BNI dapat memberi pinjaman sebesar Rp. 15.000.000,- (Lima Belas Juta Rupiah) dimana pada saat itu tidak cukup untuk membangun Show Room, Spare Parts dan Service. Berdasarkan hal tersebut, maka Bank Dagang Negara (BDN) juga memberikan pinjaman kepada PT. Bosowa Berlian Motor sebesar Rp. 30.000.000,- (Tiga Puluh Juta Rupiah) untuk melengkapi fasilitas Show Room, Spare Parts , dan Service.

Saat ini Bosowa juga merambah sektor bisnis lainnya diluar *Automotive*, seperti *Cement, Mining, Property, Infrasructure, Financial Services, Energy, and Media*. Pada saat sekarang, Bosowa telah menjadi Korporasi terbesar di Kawasan Indonesia Timur.

B. Bidang Usaha

PT. Bosowa Berlian Motor merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan otomotif yaitu dealer kendaraan dan suku cadang asli Mitsubishi. Selain menjual kendaraan dan suku cadang, PT Bosowa Berlian Motor juga melakukan usaha-usaha perbengkelan (service station) dan

pemeliharaan kendaraan bermotor .usaha ini terus berkembang, sehingga mencapai kemajuan.

C. Visi dan Misi Perusahaan

Visi

Menjadi Pemain Utama Ekonomi Nasional yang didukung oleh Tenaga Kerja yang Prima, Produk Berkualitas, Pelayanan Terbaik dan Sistem yang Terintegrasi.

Misi

Memberi berkah bagi masyarakat dengan membangun kepeloporan Ekonomi Nasional.

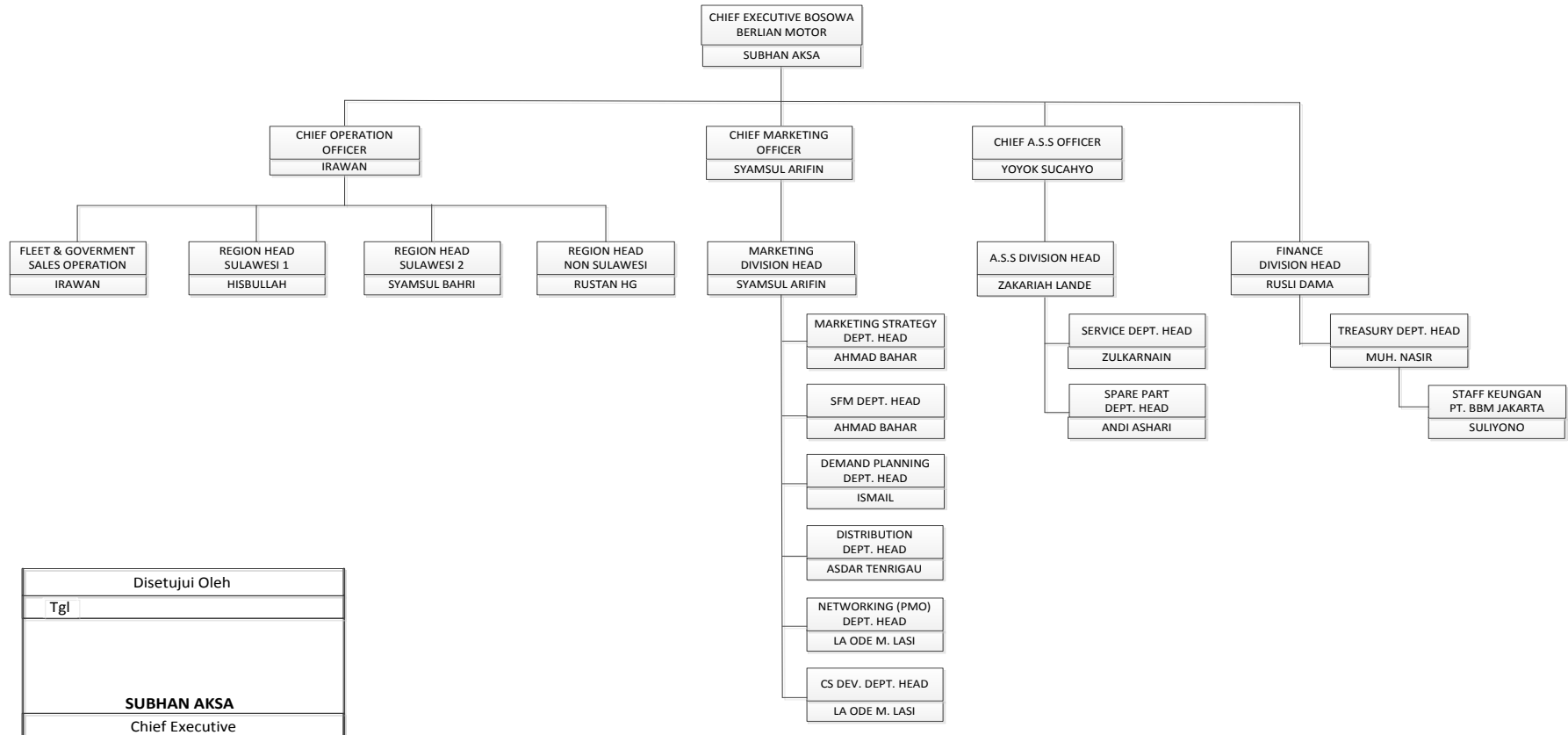
D. Struktur Organisasi Perusahaan

Stuktur Organisasi merupakan kerangka pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang di bentuk untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan. Adapun struktur organisasi pada PT Bosowa Berlian Motor dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT Bosowa Berlian Motor



STRUKTUR ORGANISASI
PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR



Disetujui Oleh
Tgl
SUBHAN AKSA
Chief Executive

Sumber : PT Bosowa Berlian Motor, 2017

E. Tugas dan Tanggungjawab

Salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan di dalam menjalankan kegiatan operasinya yaitu struktur organisasi. Dengan adanya struktur organisasi dapat memperhatikan atau memperjelas batasa-batasan tugas dan tanggung jawab masing-masing personil yang merupakan anggota dari organisasi perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai pembagian tugas dari struktur organisasi PT Bosowa Berlian Motor Makassar dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Chief Executive Officer (CEO)

Tugas Utama :

- a. Memimpin dan mengawasi seluruh pelaksanaan kegiatan kerja dan ketentuan kebijaksanaan lain yang telah disepakati.
- b. Mempunyai wewenang dan tanggung jawab tertinggi dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan kegiatan pra operasional, operasioanal dan pengembangan perusahaan.

2. Chief Operation Officer

Tugas utama :

- a. Mengatur kegiatan operasioanl harian perusahaan
- b. Bertanggungjawab atas kelancaran kegiatan produksi dan produktivitas karyawannya

3. Chief Marketing Officer

Tugas utama :

- a. Bertanggung jawab terhadap pemasaran dan penjualan kendaraan maupun suku cadangnya.
- b. Melakukan pengawasan terhadap kegiatan pemasaran dan penjualan agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai.
- c. Melakukan pemeriksaan terhadap seluruh kegiatan perusahaan yang bersifat internal.

4. *Chief Administration Support Section (A.S.S) Officer*

Tugas utama :

Melakukan seluruh kegiatan administrasi penjualan spare parts.

5. *Finance Division Head*

Tugas utama :

- a. Bertanggung jawab atas proses investasi di perusahaan baik oleh investor ataupun Bank.
- b. Bertanggung jawab atas pembelanjaan dan pengadaan barang serta asset perusahaan.
- c. Membuat laporan keuangan perusahaan secara periodic.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Survei Pendahuluan (*Preliminary Survey*)

Tahap survei pendahuluan adalah langkah awal yang harus dilaksanakan oleh seorang auditor dalam melaksanakan audit operasional dalam menilai aktivitas yang dijalankan oleh suatu unit bisnis atau perusahaan. Tujuan utama dengan dilaksanakannya tahap survei pendahuluan ini guna mendapatkan berbagai informasi umum dan latar belakang bidang usaha yang dijalankan oleh klien auditor dalam waktu yang relatif singkat, agar dapat memperoleh pengetahuan dan gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan. Setelah pengumpulan informasi umum mengenai perusahaan diperoleh, maka auditor dapat mengidentifikasi berbagai kelemahan di dalam perusahaan auditee untuk dijadikan sasaran audit sementara.

Pelaksanaan audit operasional pada PT Bosowa Berlian Motor ini diawali dengan survei pendahuluan bertujuan untuk memperoleh gambaran umum mengenai kegiatan usaha perusahaan yang berkaitan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia pada perusahaan ini. Dengan survei pendahuluan, maka penulis dapat memperoleh berbagai informasi penting dimana informasi yang diperoleh dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun tahap-tahap audit berikutnya serta mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi saat itu serta mengarahkan secara langsung perhatian penulis pada kejadian penting di dalam perusahaan tersebut.

Dengan melakukan survei pendahuluan melalui prosedur audit yang penulis gunakan, maka diperoleh informasi mengenai kondisi dan keadaan perusahaan. Hasil pemeriksaan survei pendahuluan antara lain :

1. Perusahaan yang penulis teliti merupakan salah satu unit usaha andalan yang dimiliki oleh Bosowa Group. PT Bosowa Berlian Motor merupakan unit bisnis Bosowa Group yang bergerak dalam bidang otomotive (distribusi, penjualan, service, dll). Dalam melakukan perekrutan karyawan, pemecatan atau pemutusan hubungan kerja, rencana pelatihan dan pengembangan karyawan, semua diatur oleh manajemen dari perusahaan ini sendiri.
2. *Job description* secara umum dari Head of HRD meliputi pelayanan administrasi dan layanan SDM, *reward dan punishment* karyawan, usulan promosi dan mutasi, usulan program pelatihan, konseling, pembinaan budaya dan olahraga, serta pembinaan karakter karyawan.
3. Fungsi SDM yang terdapat pada PT Bosowa Berlian Motor meliputi perencanaan, perekrutan, seleksi dan pengembangan karir, perlindungan, kompensasi dan pemberhentian (PHK).
4. Perusahaan sudah memiliki struktur organisasi yang jelas dan terekomendasi serta memiliki *job description* secara tertulis untuk masing-masing jabatan. Pada praktiknya pun, tugas serta tanggung jawab setiap karyawan dijalankan dengan baik.

Selain hasil survei pendahuluan seperti yang telah diuraikan di atas diketahui juga aktivitas – aktivitas pada fungsi SDM pada PT Bosowa Berlian

Motor sebagai berikut :

1. Aktivitas terkait perencanaan SDM pada PT Bosowa Berlian Motor

a. Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah karyawan PT Bosowa Berlian Motor yang telah diterima untuk penuh waktu di PT Bosowa Berlian Motor dan tidak memiliki batasan jangka waktu lama bekerja. Masa percobaan untuk karyawan tetap adalah tiga bulan terhitung sejak masa penerimaan sebagai karyawan dan atau penandatanganan kontrak kerja.

b. Karyawan Kontrak

Karyawan Kontrak adalah karyawan PT Bosowa Berlian Motor yang bergabung untuk masa kerja yang telah ditentukan. Masa kerja terhitung sejak masa penerimaan sebagai karyawan dan atau sebagai penandatanganan kontrak kerja.

2. Aktivitas Rekrutmen dan Seleksi pada PT Bosowa Berlian Motor

Proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak yang ada di PT Bosowa Berlian Motor terdiri atas beberapa tahap yaitu :

a. Pengisian *form* permintaan tenaga kerja oleh atasan/koordinator bagian yang memerlukan tambahan tenaga kerja dengan lengkap terutama mengenai persyaratan calon karyawan.

b. Persetujuan *form* permintaan tenaga kerja oleh direktur HRD dan pengisian semua kolom tanda tangan.

c. Pencarian di *database* atau mengumumkan informasi lowongan kerja

karyawan PT Bosowa Berlian Motor untuk calon tenaga yang sesuai dengan syarat yang telah diajukan.

- d. Apabila ditemukan karyawan yang memenuhi kualifikasi, maka langkah selanjutnya adalah memanggil kandidat untuk mengikuti tes secara tertulis dan *interview* yang dibagi dalam 2 bagian. *interview* I bertujuan untuk menggali motivasi serta kecocokan kandidat dengan nilai-nilai yang diatur PT Bosowa Berlian Motor. Hasil dari tes dan *interview* HRD kemudian diberikan kepada user/koordinator.
 - e. *Interview* II dilakukan oleh user/koordinator. Tujuan dari *interview* II adalah untuk melihat kesesuaian kandidat dengan tugas yang akan diberikan serta kecocokan antara kandidat dengan user.
 - f. Kandidat yang sesuai dan lolos dari *interview* II, dipanggil kembali oleh HRD untuk negosiasi gaji.
 - g. Setelah disepakati, HRD membuat surat kontrak dan melakukan proses penandatanganan kontrak dengan kandidat yang dinyatakan lulus hasil seleksi.
 - h. HRD *Departement* akan mempersiapkan administrasi (ID Card, Absensi dan lain-lain) serta memperkenalkan karyawan baru kepada keluarga besar PT Bosowa Berlian Motor dalam *Company Initiation Process*.
3. Aktivitas Pelatihan dan Pengembangan

Karyawan PT Bosowa Berlian Motor terutama karyawan tetap dan kontrak secara berkala akan mendapatkan pelatihan dan pengembangan

keterampilan seperti; Pelatihan *service excellence* dan Pelatihan *software editing/finance/supporting software* lain yang diperlukan.

4. Aktivitas Perizinan Libur / Cuti & Pengunduran Diri

a. Surat Izin Pribadi

- 1) Jika karyawan ingin mengajukan permohonan izin, harus dengan alasan yang jelas.
- 2) Karyawan selambat-lambatnya mengisi form izin kerja (FIK) 1 hari sebelumnya, dan telah diperiksa serta di tanda tangani oleh atasan langsung yang bersangkutan.
- 3) Apabila terdapat keperluan yang mendesak, maka karyawan diperbolehkan untuk mengajukan FIK di hari yang sama.
- 4) Setelah persyaratan lengkap, karyawan membawa FIK tersebut ke staf HRD untuk ditandatangani oleh HRD.
- 5) Staf HRD menerima FIK karyawan dan mengarsipkan semua FIK yang masuk sebagai dokumen kantor/perusahaan.

b. Surat Izin sakit

- 1) Karyawan mengisi Form Izin Kerja selambat-lambatnya setelah karyawan masuk kerja.
- 2) Karyawan membawa/ menyertakan dokumen berupa surat keterangan sakit dari dokter/ Rumah sakit tempat karyawan berobat.
- 3) Sebelum menyerahkan ke HRD, semua berkas harus

ditandatangani oleh koordinator atau atasan langsung yang bersangkutan.

- 4) Staf HRD menerima FIK karyawan dan mengarsipkan semua FIK sebagai dokumen kantor/ perusahaan.

c. Surat izin cuti

- 1) Karyawan mengurus izin cuti selambat-lambatnya 1 minggu sebelum tanggal pengajuan cuti dengan mengisi Form Izin Kerja (FIK).
- 2) FIK harus ditandatangani oleh atasan langsung/ coordinator yang bersangkutan.
- 3) Setelah ditandatangani, karyawan membawa FIK ke HRD untuk memeriksa dan mengetahui sisa cuti yang tersedia bila *clear* semua, maka HRD menandatangani.
- 4) Apabila sisa cuti karyawan sudah habis, maka karyawan dapat mengambil jatah cutinya pada tahun depan (Jatah cuti karyawan adalah 12 kali dalam 1 tahun).
- 5) Setelah ditandatangani maka HRD mengarsipkan semua FIK karyawan yang masuk, sebagai dokumen kantor/perusahaan.

d. Karyawan keluar

- 1) *Resign* (Mengundurkan Diri)

Alur prosesnya yaitu:

- a) Karyawan membuat surat pengunduran diri 1 bulan sebelumnya kepada HRD.

- b) HRD menerima surat pengunduran diri kemudian memeriksa administrasi dan lain-lain.
- c) Setelah 1 bulan HRD membuat form *exit clearance* yang kemudian form tersebut akan di paraf oleh PIC tiap bagian.
- d) Bila sudah *clear*, maka karyawan tersebut telah dinyatakan *resign*.

^{*)}bila karyawan tidak membuat surat pengunduran diri dan atau surat pengunduran dirinya sebelum 1 bulan maka HRD berhak untuk tidak memberikan Surat Keterangan atau Surat Pengalaman Kerja.

2) Pemecatan karyawan Kontrak

- a) Koordinator memberikan referensi secara lisan kepada HRD (Koordinator sudah tidak bisa membina karyawan tersebut).
- b) HRD melakukan konfirmasi dengan karyawan tersebut.
- c) Bila terbukti, maka kontrak karyawan diakhiri.
- d) Bila tidak terbukti, maka karyawan tersebut akan dipindahkan ke bagian lain atau dibina dahulu oleh HRD.

3) Pemecatan Karyawan Tetap

- a) Koordinator memberikan referensi secara lisan kepada HRD.
- b) HRD memberikan ST, SP1 sampai SP3 (tergantung kesalahan yang diperbuat).
- c) Bila sampai SP3 tidak ada perubahan positif maka HRD mengeluarkan surat PHK.

d) HRD memberikan referensi kerja.

B. Prosedur Audit

Adapun prosedur audit yang penulis gunakan dalam memperoleh data agar dapat diketahui Kegiatan operasional perusahaan yang mengandung kelemahan sehingga dapat diidentifikasi sebagai temuan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Observasi merupakan langkah awal bagi penulis dalam melakukan penelitian dalam mendapatkan informasi yang berhubungan dengan latar belakang perusahaan dan segala aktivitas perusahaan secara langsung yang berkaitan dengan pengelolaan dan operasional Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan dengan waktu yang relatif sangat singkat pada PT Bosowa Berlian Motor.

2. Pengumpulan data-data yang diperlukan

Pengumpulan data-data yang dibutuhkan berkaitan dengan fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu dengan :

a. Meminta dan mencari data-data tertulis (dokumentasi) dari karyawan yang bekerja dan berhubungan langsung pada bagian SDM yakni karyawan bagian HRD seperti struktur organisasi dan data-data berkaitan dengan SDM yang diperlukan.

b. Mencari data-data yang diperlukan dari website perusahaan yang diteliti.

c. Melakukan wawancara dengan *Manager* HRD dan *staff* HRD untuk memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan SDM dan pengelolaannya pada perusahaan serta melakukan beberapa tanya

jawab dengan beberapa karyawan diluar divisi HRD guna membantu penulis untuk mempermudah dalam mengidentifikasi dan menemukan kelemahan pada perusahaan tersebut.

- d. Memberikan kuesioner *ICQ (Internal Control Questionare)* kepada *staff* HRD pada PT Bosowa Berlian Motor.

Untuk memastikan berjalannya fungsi SDM dalam perusahaan dengan efektif dan sesuai dengan prosedur serta kebijakan yang ada, penulis menyusun sedemikian rupa pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner sesuai dengan fungsi yang ada dimana responden harus menjawab “ya” dan “tidak” beserta keterangan- keterangannya. Jika jawaban yang diperoleh sebagian besar “ya”, dapat diartikan bahwa sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan atas fungsi SDM adalah baik, sedangkan jika jawaban yang diperoleh sebagian besar “tidak”, maka sistem pengendalian manajemen perusahaan atas fungsi SDM termasuk lemah. Dari jawaban-jawabn itu lah maka penulis dapat menyimpulkan keadaan perusahaan yang sebenarnya dengan didasari dari hasil jawaban kuisioner tersebut. Selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap data yang diperoleh, sebagai berikut:

TABEL 5.1
HASIL KUESIONER AUDIT MANAJEMEN SDM
PT BOSOWA BERLIAN MOTOR

No.	Fungsi S D M	YA	TDK
1	Perencanaan	42	3
2	Rekrutmen & Seleksi	71	1
3	Pelatihan dan pengembangan	109	8
4	Penilaian Kinerja	45	0
5	Perlindungan & Keselamatan	59	4
6	PHK	20	7
Jumlah		346	23

1. Pernyataan Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan telah diterangkan pada diskripsi data umum perusahaan pada bagian sebelumnya dan telah disosialisasikan ke berbagai tingkatan manajemen untuk dipahami. Tujuan sudah menunjukkan untuk apa perusahaan didirikan dan apa yang ingin dicapai, sehingga program/ aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai serta setiap komponen di dalam perusahaan tidak saja mampu untuk melaksanakan berbagai aktivitas namun mereka juga memahami untuk apa melaksanakan aktivitas tersebut, apa manfaatnya bagi perusahaan dan bagaimana seharusnya melaksanakan aktivitas tersebut sehingga secara optimal dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

2. Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia yang Memadai

Perencanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan harus didukung oleh ketersediaan SDM yang memadai dan merealisasikan rencana tersebut. Dalam perusahaan PT Bosowa Berlian Motor, perencanaan SDM yang dilakukan sudah baik, karena karyawan yang diterima untuk bekerja di PT Bosowa Berlian Motor sudah sesuai dengan spesifikasi dan deskripsi pekerjaan yaitu memang berkompeten di bidangnya masing-masing, namun masih terdapat kekurangan personil karyawan yang menyebabkan ada beberapa karyawan yang memegang lebih dari satu tanggung jawab sehingga dapat diketahui bahwa kapasitas yang dibutuhkan masih kurang. PT Bosowa Berlian Motor telah melakukan pemisahan fungsi antar divisi namun dalam setiap divisi belum dilakukan pemisahan tugas antar karyawan, karena perusahaan yang masih baru dan dalam taraf masih

berkembang sehingga tugas antar karyawan dalam divisi masih fleksibel serta pimpinan perusahaan mengutamakan prinsip kepercayaan penuh dalam memberikan tanggung jawabnya kepada karyawan. Perusahaan menentukan masa orientasi bagi calon karyawan tetap yaitu selama tiga bulan terhitung setelah penerimaan karyawan, apabila dalam masa orientasi karyawan dapat bekerja dengan baik, maka akan diangkat sebagai karyawan tetap. Perusahaan telah melaksanakan penilaian prestasi pada tiap-tiap divisi namun belum dilakukan penilaian prestasi pada masing-masing individu karyawan. Pemberian sanksi atau penghargaan kepada karyawan telah dilakukan secara adil, karena telah sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku pada PT Bosowa Berlian Motor.

3. Kebijakan dan Praktik yang Sehat

Berbagai kebijakan dibuat perusahaan untuk mendukung praktik yang sehat di suatu perusahaan, oleh karena itu perumusan kebijakan harus memperhatikan kepentingan semua pihak yang ada di dalam perusahaan sehingga mendorong terjadinya keselarasan tujuan dalam perusahaan dan dapat memotivasi semua pihak untuk memberikan kontribusinya. Untuk mendukung praktik yang sehat, berbagai kebijakan yang dibuat perusahaan harus dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan agar terjadi komunikasi timbal balik antar kedua kelompok kepentingan utama yaitu pihak perusahaan yang diwakili manajemen dan karyawan. PT Bosowa Berlian Motor telah memiliki kebijakan-kebijakan yang tercantum dalam SOP serta Peraturan Perusahaan agar dapat melaksanakan praktik yang sehat. Kebijakan-kebijakan tersebut telah dinyatakan dengan jelas dalam bentuk tertulis dan sistematis serta dikomunikasikan kepada

seluruh tingkatan manajemen dan karyawan secara sistematis.

C. Audit Terinci

Penulis melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit, dilakukan pengembangan temuan untuk mendukung tujuan audit dan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Dibutuhkan temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini agar penulis dapat melakukan evaluasi dalam temuan audit tersebut. Hasil dari audit terhadap seluruh aktivitas/kegiatan yang dilakukan oleh Manajemen dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia pada PT Bosowa Berlian Motor dapat diuraikan melalui tabel 5.2 berikut ini :

TABEL 5.2
AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SDM
PT BOSOWA BERLIAN MOTOR

Keterangan	Kondisi	Kriteria	Penyebab	Akibat
Perencanaan SDM	1. Perencanaan SDM dilakukan bila ada kekosongan karyawan di divisi tertentu. 2. PT Bosowa Berlian Motor sudah melakukan perencanaan kebutuhan SDM khususnya pada saat ini.	Ada prosedur yang jelas mengenai perencanaan SDM, yaitu tercantum pada Kumpulan SOP perusahaan.	PT Bosowa Berlian Motor telah menjalankan prosedur perencanaan SDM sesuai dengan peraturan perusahaan	Perencanaan kebutuhan SDM yang tepat sudah terpenuhi.
Rekrutmen dan Seleksi SDM	PT Bosowa Berlian Motor melakukan proses rekrutmen SDM dengan melibatkan direktur utama, manajer SDM, dan koordinator divisi. Proses rekrutmen telah dijalankan sesuai dengan kriteria dan prosedur yang ada dan manajemen menggunakan teknik seleksi berupa tes pemberkasan, keahlian/ <i>skill</i> sesuai bidang yang dibutuhkan, psikotes, serta wawancara dengan direktur utama/koordinator divisi.	Ada prosedur yang jelas mengenai perekrutan SDM, yaitu tercantum pada Kumpulan SOP perusahaan.	PT Bosowa Berlian Motor telah menjalankan proses rekrutmen SDM sesuai dengan SOP yang telah ada.	Proses rekrutmen PT Bosowa Berlian Motor telah memperoleh karyawan yang memiliki kapabilitas yang sesuai di bidangnya dan memperoleh informasi yang jelas mengenai keahlian calon pelamar yang mendaftar.
Pelatihan dan Pengembangan SDM	Pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan untuk	Ada SOP mengenai pelatihan dan	Pelatihan dan pengembangan SDM telah	Para karyawan dapat meningkatkan

	meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	pengembangan SDM yang tercantum pada Kumpulan SOP perusahaan.	dijalankan sesuai dengan SOP.	keterampilannya untuk melaksanakan tugasnya masing-masing.
Penilaian Kinerja	Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk mengetahui kualitas kerja seorang karyawan dalam bekerja.	Ada SOP mengenai penilaian kinerja yang tercantum pada kumpulan SOP perusahaan.	Penilaian kinerja telah dijalankan sesuai dengan SOP.	Karyawan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya.
Perlindungan dan Keselamatan	Kegiatan operasional PT Bosowa Berlian Motor tidak menggunakan peralatan-peralatan yang berbahaya, hanya saja khususnya karyawan bagian teknisi tentunya dalam mengoperasikan peralatan diperlukan peralatan dan keahlian khusus agar tidak terjadi kecelakaan kerja. Seluruh karyawan telah mendapatkan asuransi kesehatan dari perusahaan seperti BPJS Ketenagakerjaan, perusahaan memberikan fasilitas pengobatan ke klinik yang ditunjuk perusahaan. Perusahaan telah memiliki alat pencegahan dan penanggulangan bencana seperti alarm dan tabung pemadam kebakaran. Telah tersedianya kotak P3K untuk tindakan pengobatan karyawan bila terjadi kecelakaan ringan.	Ada SOP mengenai perlindungan dan keselamatan kerja yang tercantum pada kumpulan SOP perusahaan.	Perusahaan menyediakan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman untuk mendukung kinerja dari karyawannya.	Karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik

	Perusahaan mewajibkan untuk mematikan peralatan yang tidak digunakan. Perusahaan telah memberikan seragam kepada seluruh karyawan. Perusahaan telah menyediakan tempat ibadah secara khusus. Sirkulasi udara sudah lancar dengan diberikannya AC, sanitasi yang memadai, dan penerangan yang mencukupi.			
Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	<p>PHK dapat diakibatkan antara lain yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berakhir karena hukum, yaitu berakhirnya kontrak kerja atau kesepakatan kerja untuk waktu tertentu. 2. Karyawan meninggal dunia. 3. Karyawan tidak memenuhi syarat pada masa percobaan. 4. Pelanggaran peraturan perusahaan. 5. Diputus atas kemauan perusahaan. 6. Diputus atas kemauan pekerja. 	Ada SOP mengenai pemutusan hubungan kerja yang tercantum pada kumpulan SOP perusahaan	PT Bosowa Berlian Motor telah melakukan prosedur pemutusan hubungan kerja sesuai dengan standar yang berlaku di perusahaan.	Perusahaan telah melaksanakan kebijakan pemutusan hubungan kerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, sehingga tidak timbul permasalahan akibat pemutusan hubungan kerja.

D. Hasil Evaluasi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil audit manajemen atas fungsi SDM pada PT Bosowa Berlian Motor seperti tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Aktivitas Perencanaan SDM pada PT Bosowa Berlian Motor

Dalam proses perencanaan SDM, perusahaan telah melakukan sesuai dengan prosedur perusahaan. Mengenai kebutuhan dan ketersediaannya secara kualitas sudah memenuhi standar, namun secara kuantitas tergantung dengan kebutuhan perusahaan saat itu. Sementara perencanaan SDM di PT Bosowa Berlian Motor masih mengandung kelemahan, karena perusahaan belum dapat melakukan peramalan kebutuhan di masa yang akan datang secara pasti namun karyawan yang ada saat ini adalah yang dibutuhkan pada saat ini, selain itu perencanaan ini masih dilakukan berdasarkan divisi yang membutuhkan karyawan baru.

2. Aktivitas Rekrutmen dan Seleksi pada PT Bosowa Berlian Motor

Dalam proses rekrutmen karyawan, diawali dengan perencanaan kebutuhan SDM dari masing-masing divisi kemudian dilanjutkan dengan pengisian formulir permintaan karyawan oleh kepala divisi lalu dimintakan persetujuan kepada direktur HRD, setelah disetujui maka perusahaan akan mengadakan rekrutmen dengan mengumumkan ke media cetak maupun di *website* PT Bosowa Berlian Motor, selain itu apabila ditemukan dalam database karyawan yang sesuai maka kandidat akan dipanggil oleh HRD, sedangkan dalam proses seleksi untuk mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai kandidat/pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima di PT Bosowa

Berlian Motor telah dilakukan sesuai dengan standar operasional perusahaan. Proses seleksi diawali dengan tes pemberkasan, tes dengan keahlian/ *skill* sesuai bidang yang dibutuhkan oleh *user*, psikotes, serta wawancara dengan direktur utama. Kemudian masa percobaan karyawan baru selama tiga bulan, apabila calon karyawan tersebut memenuhi syarat serta sesuai maka pelamar akan dikontrak.

3. Aktivitas Pelatihan dan Pengembangan SDM pada PT Bosowa Berlian Motor

Pelatihan dan pengembangan SDM bertujuan untuk menutup “gap” antara kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Dalam melakukan pelatihan, perusahaan membebaskan setiap karyawan yang ingin mengikuti, namun apabila sesuai dengan bidangnya maka karyawan wajib untuk mengikuti. Namun tidak semua karyawan mengetahui tentang program perencanaan dan pengembangan karier sehingga karyawan tidak dapat mengaktualisasikan diri lebih jauh sesuai dengan bakat dan minat yang dimilikinya.

4. Aktivitas Penilaian Kinerja SDM pada PT Bosowa Berlian Motor

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan. Pimpinan perusahaan serta bagian SDM menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja karyawan, dan setelah itu menggunakan data tersebut dalam pemberian kompensasi untuk karyawan yang dinilai kinerjanya.

Penilaian kinerja karyawan telah berjalan dan telah memiliki standar yang terdokumentasi secara jelas. Penilaian kinerja dilakukan langsung oleh pimpinan tiap divisi dengan mengamati kinerja karyawan secara langsung. Pengamatan oleh pimpinan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan dilakukan secara periodik. Penilaian berupa kedisiplinan, loyalitas, dan cara bekerja. Standar penilaian didasarkan pada kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaannya, kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan tidak melanggar tata tertib yang sudah disepakati bersama. Penyelesaian pekerjaan yang cepat dan sesuai dengan prosedur lebih diutamakan. Perusahaan akan memberikan apresiasi yang lebih bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik.

5. Aktivitas Perlindungan dan Keselamatan pada PT Bosowa Berlian Motor

Perusahaan dalam program keselamatan dan kesehatan kerja diantaranya dengan memberikan asuransi ketenagakerjaan dan memberikan fasilitas pengobatan di klinik yang telah ditunjuk perusahaan. Perusahaan telah memiliki alat pencegahan dan penanggulangan bencana seperti alarm dan tabung pemadam kebakaran. Telah tersedianya kotak Pertolongan Pertama pada Kecelakaan (P3K) untuk tindakan pengobatan karyawan bila terjadi luka ringan. Perusahaan mewajibkan untuk mematikan peralatan yang tidak digunakan. Perusahaan telah memberikan seragam kepada seluruh karyawan. Perusahaan telah menyediakan tempat ibadah secara khusus. Sirkulasi udara sudah lancar dengan diberikannya AC, sanitasi yang memadai, dan penerangan yang mencukupi. Perusahaan menyediakan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman untuk mendukung kinerja dari karyawannya.

6. Aktivitas Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) pada PT Bosowa Berlian Motor

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan pada PT Bosowa Berlian Motor telah berjalan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan pemerintah. Pemutusan hubungan kerja terjadi diantaranya berakhir karena hukum, karyawan meninggal dunia, karyawan tidak memenuhi syarat pada masa percobaan, pelanggaran peraturan perusahaan, putus atas kemauan perusahaan serta putus atas kemauan pekerja. Perusahaan akan memberikan surat referensi kerja, uang pesangon dan uang penghargaan masa kerja kepada karyawan yang mengundurkan diri dan karyawan yang terkena PHK karena adanya pengurangan karyawan, namun untuk karyawan yang terkena PHK dikarenakan melanggar peraturan perusahaan tidak diberikan surat referensi kerja, uang pesangon dan uang penghargaan masa kerja.

E. Pembahasan

Dari hasil audit yang telah dilaksanakan pada PT Bosowa Berlian Motor, fungsi SDM yang telah dilaksanakan saat ini yaitu sebagai berikut :

1. Proses desain dan perencanaan SDM yang diterapkan pada PT Bosowa Berlian Motor sudah efektif karena telah dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan.
2. Rekrutmen dan seleksi yang diterapkan pada PT Bosowa Berlian Motor sudah efektif dengan ditunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses rekrutmen karyawan sesuai dengan prosedur standar operasional

perusahaan, sehingga diperoleh calon-calon karyawan yang dibutuhkan secara tepat untuk mengisi lowongan yang ditawarkan dan perusahaan mengetahui secara pasti mengenai keahlian karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

3. Pelatihan dan Pengembangan SDM yang dilaksanakan pada PT Bosowa Berlian Motor belum efektif meski perusahaan telah memiliki standar mengenai program perencanaan dan pengembangan karier, sebab program tersebut dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tidak semua karyawan mengetahui tentang program perencanaan dan pengembangan karier sehingga karyawan tidak dapat mengaktualisasikan diri lebih jauh sesuai dengan bakat dan minat yang dimilikinya.
4. Penilaian kinerja karyawan di perusahaan PT Bosowa Berlian Motor sudah efektif. Hal ini dikarenakan ada standar penilaian kinerja karyawan yang akurat dan terdokumentasi. Penilaian berupa kedisiplinan, loyalitas, dan cara bekerja. Perusahaan mensosialisasikan hasil dari penilaian kinerja karyawan sehingga karyawan mengetahui hasil kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
5. Keselamatan dan Kesehatan Kerja SDM yang terdapat di PT Bosowa Berlian Motor sudah efektif seperti adanya fasilitas berobat di klinik yang telah ditunjuk perusahaan, penyertaan karyawan dalam program asuransi tenaga kerja serta peralatan perlindungan kerja dan lingkungan kerja dengan baik, telah tersedianya peralatan pencegahan dan penanggulangan bencana serta kotak P3K.

6. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang terjadi di PT Bosowa Berlian Motor dapat dikatakan efektif, karena PT Bosowa Berlian Motor telah mempunyai peraturan yang jelas mengenai PHK dan telah melaksanakan PHK sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan serta telah sesuai dengan peraturan pemerintah yang mengatur mengenai PHK oleh karena itu tidak ada masalah yang timbul mengenai PHK.

F. Rekomendasi

Dari hasil audit manajemen mengenai fungsi SDM pada PT Bosowa Berlian Motor, maka rekomendasi yang akan diberikan untuk meningkatkan keefektifan fungsi SDM pada PT Bosowa Berlian Motor yaitu sebagai berikut ini:

1. PT Bosowa Berlian Motor sebaiknya tidak hanya melakukan perencanaan yang dibutuhkan saat ini tetapi juga melakukan peramalan terhadap kebutuhan pegawai di masa datang karena seiring dengan pertumbuhan perusahaan akan dibutuhkan karyawan yang semakin banyak sehingga kebutuhan SDM dapat terpenuhi.
2. Sebaiknya mengadakan perencanaan dan pengembangan karir bagi seluruh karyawan baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak sehingga dengan program pengembangan karir ini maka manajemen dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan sehingga mendukung efektivitas pemenuhan potensial SDM pada PT Bosowa Berlian Motor.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa :

Dari 6 (enam) aktivitas SDM di PT Bosowa Berlian Motor terdapat 1 (satu) fungsi yang belum efektif yaitu, pada kegiatan Pelatihan dan Pengembangan SDM dimana tidak semua karyawan mengetahui tentang program perencanaan dan pengembangan karier sehingga karyawan tidak dapat mengaktualisasikan diri lebih jauh sesuai dengan bakat dan minat yang dimilikinya. Sementara sisanya yaitu, 5 (lima) aktivitas SDM seperti (1) Proses perencanaan SDM, (2) Rekrutmen dan seleksi SDM, (3) Penilaian kinerja, (4) Keselamatan dan Kesehatan Kerja SDM, dan (5) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) telah berjalan secara efektif karena telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan.

Adapun rekomendasi yang dapat diberikan bagi perusahaan yaitu (1) Dalam perencanaan SDM sebaiknya tidak hanya untuk kebutuhan saat ini tapi juga untuk di masa mendatang dan meningkatkan standar kualifikasi SDM yang dibutuhkan, (2) Sebaiknya kegiatan perencanaan dan pengembangan karir dilaksanakan bagi seluruh karyawan sebagai upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan pemenuhan kualitas SDM yang potensial.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, saran perbaikan yang peneliti ajukan diantaranya adalah

PT Bosowa Berlian Motor sebaiknya tidak hanya melakukan perencanaan yang dibutuhkan saat ini tetapi juga melakukan peramalan terhadap kebutuhan pegawai di masa datang.

PT Bosowa Berlian Motor sebaiknya mengadakan dan mensosialisasikan perencanaan dan pengembangan karir kepada seluruh karyawan sehingga dengan program ini maka manajemen dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan sehingga mendukung efektivitas pemenuhan potensial SDM pada PT Bosowa Berlian Motor.

PT Bosowa Berlian Motor sebaiknya mengadakan program penilaian kepuasan karyawan secara khusus sehingga dapat mengetahui tingkat kepuasan karyawan dan dapat mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan dalam melaksanakan tugasnya serta menyediakan kotak saran dan kritik sebagai wadah aspirasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, Nurul. 2012. *Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Pemberian Pembiayaan Pada BMT Mitra Usaha Mulia*. JURNAL Kajian Pendidikan & Akuntansi Indonesia Edisi II Volume I.
- Arens, Alvin A. Elder, Randal J. Beasley, Mark S. 2012. *Auditing and Assurance Services an Integrated Approach Fourteenth Edition*. United States of America: Pearson Education, Inc
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Biandiputri, Bionita. 2013. *Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Boyton. et al. 2003. *Modern Auditing, Seventh Edition*. Jakarta: Erlangga
- Gede, Luh Dea Putri. 2014. *Persepsi Karyawan Atas Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan Hotel The Haven Bali Seminyak*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. P 538-553.
- Goenawan, Herry Soedarsa. 2014. *Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan*. JURNAL Akuntansi & Keuangan Vol. 5, No. 1, Maret 2014 Halaman 71-92.
- Hadari Nawawi, H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hani Handoko, T. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Haryano Jusup. 2001. *Auditing I*. Buku I. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hidayat, Novi. 2012. *Audit Manajemen Atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk (Cabang Palembang)*. Jurnal Ilmiah. STIE MDP.

- Kosasih. 2012. *Analisis Audit Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Dinas Pertanian, Kehutanan, Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Karawang*. Jurnal Manajemen Vol.09 No.3 P 757 – 768.
- Mayangsari, Sekar dan Puspa Wandanarum. 2013. *Auditing Pendekatan Sektor Publik dan Privat*. Jakarta: Media Bangsa.
- Mulyadi. 2010. *Auditing Jilid I, Cetakan ke Tujuh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noor, Ifa Rahma. 2013. *Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektifan Kinerja Sumber Daya Manusia pada PT Bosowa Berlian Motor Yogyakarta*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Rizki, Lina Dismawati. 2013. *Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada Bank Maspion*. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 2 No. 11. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA).
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosadi, Aditya. 2014. *Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Agung Kayu Agung (Studi Kasus PDAM Tirta Agung)*. Jurnal Ilmiah. Universitas Bina Darma.
- Sri, Ira Lestari. 2014. *Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada CV Rimba Sentosa, Sukoharjo)*. Jurnal Ilmiah. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Tiara, Talisda Tourisa. 2013. *Audit Operasional Atas Manajemen Sumber Daya Manusia Pada CV. Wijaya Kesuma Sarena*. Jurnal Ilmiah. STIE MDP.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1997. *Management Audit Suatu Pengantar*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Ula, Eftin Kurnia. 2015. *Audit Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PG Kebon Agung*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 26 No. 2. Universitas Brawijaya.

Velika, Vika H. 2015. *Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia Studi Kasus PT. Bank Tabungan Negara Cabang Makassar*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Hasanuddin Makassar.

Veithzal Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.