

**AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI
EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan)**

Oleh:

Resa Hariyanto

Dosen Pembimbing:

Dra. Grace Widijoko, SE., MSA., Ak.

ABSTRAKSI

Tujuan dari audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada PT BRI Cabang Pasuruan adalah untuk mengetahui tingkat efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia, mengetahui kelemahan-kelemahan yang dihadapi dan memberikan rekomendasi atau alternatif perbaikan yang dapat diberikan dalam upaya peningkatan efektivitas sumber daya manusia. Metode penelitian dalam penulisan skripsi ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara studi lapangan yaitu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Proses analisis data menggunakan metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu: kriteria, penyebab, dan akibat untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang ada. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah penilaian efektivitas pada fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh PT BRI Cabang Pasuruan yang terdiri dari: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, orientasi dan penempatan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan penghargaan, perlindungan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan dari 10 fungsi sumber daya manusia yang diaudit 2 diantaranya yakni fungsi perencanaan sumber daya manusia dan orientasi dan penempatan tenaga kerja tidak dilaksanakan dengan efektif. Sedangkan 8 fungsi lainnya yakni rekrutmen tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan tenaga kerja, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan penghargaan, perlindungan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja telah berjalan efektif. Berdasarkan beberapa kelemahan yang ditemukan dalam fungsi sumber daya manusia pada PT BRI Cabang Pasuruan, maka peneliti memberikan beberapa rekomendasi atau alternatif perbaikan untuk dijadikan bahan pertimbangan bagi PT BRI Cabang Pasuruan sebagai umpan balik dalam pengelolaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

Kata Kunci: Audit manajemen, efektivitas, fungsi sumber daya manusia, kriteria, penyebab, akibat, rekomendasi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dunia usaha yang semakin kompleks dan ketat telah menghadirkan tantangan baru bagi setiap perbankan. Oleh karena itu bank harus berpikir bagaimana cara agar dapat terus bersaing dengan para pesaingnya. Pesaing bank bukan hanya dari sesama bank, tetapi juga berasal dari lembaga keuangan bukan bank yakni seperti koperasi, leasing dan lembaga pembiayaan lainnya. Dalam rangka pencapaian tujuan, yang direpresentasikan di dalam visi dan misi perusahaan, dibutuhkan suatu perencanaan yang tepat. Perencanaan yang dilakukan secara tepat dapat memberikan arahan yang jelas dalam menjalankan operasional perusahaan secara efektif dan efisien.

Audit atas sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat membantu manajemen untuk menemukan dan mengevaluasi hal-hal yang menyimpang. Audit manajemen sumber daya manusia merupakan seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan (Siagian, 2001:68).

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, yang disingkat BRI merupakan salah satu bank terbesar yang ada di Indonesia. Fungsi SDM disini menjelaskan bagaimana bank dapat mengembangkan usahanya, serta bergerak sesuai dengan tujuan perusahaan yang direpresentasikan melalui visi dan misi. Peranan fungsi SDM pada BRI selain untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, juga sangat membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan. Penempatan karyawan pada bidang yang sesuai dengan kemampuan mereka tentu akan sangat membantu keberlangsungan hidup perusahaan (*going concern*). Dari sinilah dapat dilihat apakah departemen sumber daya manusia BRI telah melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka dan telah mengerahkan seluruh kemampuan terbaik mereka dalam mengelola SDM yang mereka miliki mulai dari proses mencari, merekrut, menyeleksi, dan menempatkan karyawan sesuai dengan tingkat kemampuan mereka,

Berdasarkan uraian diatas serta latar belakang mengenai pentingnya audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai tingkat efektivitas fungsi sumber daya manusia pada sebuah perusahaan atau organisasi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai audit manajemen dengan judul **"AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk. CABANG PASURUAN"**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan, dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pelaksanaan aktivitas fungsi sumber daya manusia yang sudah dilaksanakan oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Pasuruan?
- b. Hambatan-hambatan apa saja yang ditemukan dalam aktivitas fungsi sumber daya manusia pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Pasuruan?

- c. Alternatif perbaikan apa saja yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi sumber daya manusia pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Pasuruan?

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas dan agar tidak menyimpang terlalu jauh maka penelitian audit manajemen ini dibatasi pada:

1. Aktivitas pada fungsi-fungsi sumber daya manusia yang merupakan penyelenggara fungsi sumber daya manusia yakni meliputi:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Rekrutmen tenaga kerja
 - c. Seleksi tenaga kerja
 - d. Orientasi dan penempatan tenaga kerja
 - e. Pendidikan dan pelatihan tenaga kerja
 - f. Penilaian kinerja
 - g. Perencanaan dan pengembangan karir
 - h. Pemberian kompensasi
 - i. Perlindungan tenaga kerja
 - j. Pemutusan hubungan kerja

Untuk mengetahui apakah aktivitas SDM diatas sudah berjalan efektif atau tidak berjalan efektif dengan cara membandingkan 3 elemen audit yakni kriteria, penyebab, dan akibat.

2. Ketaatan manajerial dengan membandingkan antara aktivitas sesungguhnya dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan peneliti secara langsung maupun tidak langsung, antara lain:

1. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang dijalankan oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Pasuruan.
2. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang ditemukan di dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.
3. Untuk memberikan rekomendasi perbaikan efektivitas.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi Peneliti
 - a. Sebagai sarana dalam menerapkan teori-teori yang telah diterima selama bangku kuliah.
 - b. Sebagai sarana untuk meningkatkan serta mengembangkan pengetahuan dan wawasan serta ketrampilan mahasiswa.
2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan masukan, informasi tambahan, dan pertimbangan perusahaan untuk peningkatan kinerja perusahaan agar menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan serta dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia dimasa mendatang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Audit

2.1.1 Pengertian Audit

Menurut Messier, Glover, Prawitt, (2005:16) audit merupakan:
“Suatu proses sistematis mendapatkan dan mengevaluasi bukti-bukti secara objektif sehubungan dengan asersi atas tindakan dan peristiwa ekonomi untuk memastikan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dan menetapkan kriteria serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.”

2.1.2 Tipe Audit

Tipe audit menurut Mulyadi (2002:30) digolongkan menjadi 3 yaitu:

1. Audit Laporan Keuangan

Merupakan audit yang dilakukan auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

2. Audit Kepatuhan

Merupakan audit yang tujuannya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang yang membuat kriteria.

3. Audit Operasional

Merupakan *review* secara sistematis kegiatan organisasi atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.

2.2 Audit Manajemen

2.2.1 Pengertian Audit Manajemen

Menurut Rivai (2004:1038), audit manajemen merupakan:
“Suatu penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan independen, berorientasi ke masa depan terhadap kebijakan yang dilakukan oleh manajemen dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas SDM melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencapaian rencana yang telah ditetapkan serta pencapaian social objective.

2.2.2 Karakteristik Audit Manajemen

Jadi audit manajemen mempunyai karakteristik yang penting diantaranya:

1. Tujuan dari pemeriksaan manajemen adalah membantu semua peringkat manajemen dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas dimasa mendatang.
2. Pelaksanaan audit manajemen dapat dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan permintaan dari manajemen puncak.
3. Ruang lingkup audit manajemen meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit yang terkait di dalamnya.
4. Penerima laporan audit manajemen adalah pihak manajemen yang meminta diaudit.

2.2.3 Tujuan Audit Manajemen

Menurut Harahap, (1991:275), audit manajemen bertujuan untuk memeriksa dan menilai operasi perusahaan serta prosedur pelaksanaannya. Juga menyangkut pemberian

informasi kepada manajemen tentang masalah-masalah operasi yang diperlukan untuk melakukan koreksi demi peningkatan penghematan dan produktivitas.

2.2.4 Manfaat Audit Manajemen

Menurut Tunggul, (2003:14) manfaat dari audit manajemen menurut adalah:

1. Memberikan informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian.
3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
4. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
5. Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk memperkecil pemborosan.
6. Menilai efektivitas dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

2.2.5 Standar Audit Manajemen

Menurut Bayangkara, (2010:25-26) standar yang dapat digunakan dalam audit manajemen adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang (peraturan) yang berlaku.
2. Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam objek audit.
3. Norma (standar) yang sudah mendapat pengakuan (diterima) secara umum.
4. Kriteria yang digunakan pada objek audit sejenis.
5. Pengalaman auditor dalam tugas-tugas audit sebelumnya pada objek audit sejenis.

2.2.6 Tahap Pelaksanaan Audit Manajemen

Menurut Bayangkara, (2010:21) langkah-langkah audit adalah sebagai berikut:

1. Audit pendahuluan:
 - a. Pemahaman auditor terhadap objek audit.
 - b. Penentuan tujuan audit.
 - c. Penentuan ruang lingkup dan tujuan audit.
 - d. Review terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berkaitan dengan objek audit.
 - e. Pengembangan kriteria awal dalam audit.
2. Review terhadap pengendalian manajemen
3. Audit Lanjutan
4. Pelaporan
5. Tindak Lanjut

2.3 Konsep Efektivitas

Efektivitas adalah suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana atau peralatan yang digunakan, disertai dengan kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan (Susilo, 2000:4).

Efektivitas diartikan sebagai perbandingan masukan-keluaran dalam berbagai kegiatan sampai dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan, baik ditinjau dari

kuantitas atau volume hasil kerja kualitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan (Agoes,2004:8).

2.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora (2004:4), manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Menurut Hariandja, (2002:3) Manajemen sumber daya manusia adalah:

“Keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktifitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektifitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.”

2.4.1 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Menurut Martoyo, (2000:15) aktivitas sumber daya manusia yang tercakup dalam hal ini adalah:

1. Perencanaan Sumber daya manusia (*human resources planning*)
2. Rekrutmen (*recruitmen*)
3. Seleksi (*selection*)
4. Orientasi (*orientation*)
5. Penempatan (*placement*)
6. Pendidikan dan Pelatihan (*education & training*)
7. Pengembangan (*development*)
8. Penilaian Kinerja (*appraisa of performance*)
9. Proses Kompensasi (*compensation*)
10. Pemberian Insentive sesuai jasanya dalam organisasi (*required service*)
11. Hubungan Kerja (*employee relation*)
12. Penentuan Akhir (*assessment*)

2.4.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora, (2004:37) terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia:

1. Tujuan kemasyarakatan atau sosial

Tujuan sosial (*societal objective*) manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

2. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional (*organizational objective*) adalah sasaran atau target formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional (*functional objective*) merupakan suatu tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan pribadi

Tujuan individual (*individual management objective*) adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi.

2.5 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia sebagai penilaian aktivitas operasional yang digunakan dalam organisasi (Wether dan Davis dalam Tunggal, 1992:80).

Menurut Simamora, (2004:672) menyatakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia (human resources audit) sebagai:

“Proses evaluasi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk membenahi aktivitas tersebut”.

2.5.1 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Wertther dan Davis dalam Bayangkara (2010:61), beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM, antara lain:

1. Menilai efektivitas dari fungsi SDM.
2. Menilai apakah program atau aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku diperusahaan.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas berbagai program atau aktivitas SDM.

2.5.2 Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora, (2004: 673) manfaat audit manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kontribusi departemen sumber daya manusia bagi organisasi.
2. Meningkatkan citra profesional departemen SDM.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara anggota-anggota departemen SDM.
4. Menjelaskan tugas dan tanggung jawab departemen SDM.
5. Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktik SDM.
6. Menemukan masalah SDM yang kritis.
7. Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap berbagai ketentuan hukum.
8. Mengurangi biaya SDM melalui prosedur personalia yang efektif.
9. Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan yang dibutuhkan di dalam departemen SDM.
10. Mewajibkan suatu telaah yang cermat atas sistem informasi departemen.

2.5.3 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Agar audit manajemen sumber daya manusia mencapai sasarannya, menurut Siagian, (2001:69-113) ruang lingkup audit manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Keterkaitan dengan strategi perusahaan.
2. Penyelenggaraan semua fungsi manajemen sumber daya manusia
3. Ketaatan manajemen pada berbagai ketentuan normatif, termasuk keputusan yang dibuatnya sendiri.
4. Kepuasan para karyawan perusahaan

2.5.4 Peneliti Terdahulu

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Sugiyono (2009:21), penelitian deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang luas. Tujuan dari metode deskriptif adalah untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, maupun hubungan antar fenomena yang diteliti.

Pengertian studi kasus adalah penelitian terhadap suatu individu, lembaga ataupun gejala tertentu guna mengetahui status dari objek penelitian yang berkenaan dengan fase spesifik atau luas dari keseluruhan personalitas obyek penelitian tersebut secara intensif dan terinci (Nazir, 1999:63). Tujuan yang ingin dicapai dari studi kasus ini adalah memberikan gambaran detail tentang latar belakang karakter-karakter yang khusus dari suatu kasus yang kemudian dari karakter-karakter tersebut akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan dengan obyek fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Pasuruan di JL Pahlawan 24, Pasuruan. Telp (0343) 426621. Kode Pos 67126.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang tidak berbentuk angka yang merupakan landasan pemikiran teoritis dan berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Peneliti menggunakan sumber data dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer yang dibutuhkan oleh peneliti yakni berupa hasil wawancara dengan Supervisor Penunjang Operasional (SPO), dan Staf Sumber Daya Manusia.

b. Data Sekunder

Adapun data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Sejarah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- b. Visi dan misi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- c. Struktur organisasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- d. Kebijakan-kebijakan yang dibuat PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- e. Produk jasa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- f. Jumlah tenaga kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pasuruan.
- g. Data-data mengenai pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang meliputi:
 - Perencanaan sumber daya manusia
 - Rekrutmen tenaga kerja
 - Seleksi tenaga kerja
 - Orientasi dan penempatan tenaga kerja
 - Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja
 - Penilaian kinerja
 - Perencanaan dan pengembangan karir
 - Pemberian kompensasi

- Perlindungan tenaga kerja
- Pemutusan hubungan kerja

3.4 Metode Pengumpulan Data

Peneliti dalam menggunakan metode pengumpulan data dengan melakukan beberapa tahap yakni:

1. Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan dimaksudkan untuk mendapat informasi mengenai gambaran awal perusahaan dan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Peneliti melakukan wawancara awal kepada Supervisor Penunjang Operasional (SPO) untuk meminta izin pelaksanaan penelitian serta memperoleh gambaran kondisi perusahaan saat ini.

2. Survei Lapangan

Pada survei ini peneliti melakukan dua metode yaitu:

a. Wawancara (*Interview*)

Dalam melakukan wawancara sebagai salah satu metode pengumpulan data ini, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa narasumber.

b. Pengamatan (*observation*)

Kegiatan observasi dilakukan antara lain: mengamati jam kerja pegawai yang meliputi jam masuk, jam istirahat dan jam pulang kantor, serta proses absensi yang dilakukan pegawai untuk menilai tingkat kedisiplinan dan konsistensinya.

c. Dokumentasi

Dokumen-dokumen yang dipelajari berupa informasi umum seperti sejarah perusahaan, produk jasa, tujuan perusahaan, struktur organisasi, deskripsi jabatan dan jumlah karyawan; serta informasi khusus yang menjadi fokus penelitian yaitu pedoman perusahaan yaitu Surat Keputusan (SK) Direktur Utama PT BRI (Persero) Tbk.

3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan ini dilakukan dengan cara mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan pembahasan. Tujuan studi kepustakaan ini dipakai sebagai mendalami teori-teori yang dipakai dalam membahas dan memecahkan masalah-masalah data PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pasuruan.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Jadi bentuk analisis yang dilakukan merupakan penjelasan, bukan merupakan angka-angka statistik atau bentuk angka lainnya. Langkah-langkah dalam proses analisis data terdiri dari 3 tahap yakni sebagai berikut:

1. Pemeriksaan Pendahuluan

Dalam tahap ini peneliti melakukan pengumpulan informasi mengenai latar belakang perusahaan. Selain itu, dilakukan penelaahan terhadap berbagai literatur, peraturan, ketentuan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas yang diperiksa dan mengidentifikasi hal-hal yang berpotensi menimbulkan masalah maupun kelemahan yang terdapat dalam perusahaan. Beberapa informasi yang diperoleh antara lain:

- a. Gambaran umum PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berupa sejarah, logo, visi dan misi, lokasi, struktur organisasi dan deskripsi jabatan, serta produk jasa.

- b. Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia yang meliputi: Perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, orientasi dan penempatan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi, perlindungan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja.
2. Review dan pengujian pengendalian manajemen

Peneliti melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pasuruan yang bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, khususnya pada fungsi sumber daya manusia.
 3. Pemeriksaan terinci

Peneliti menganalisis temuan-temuan data dengan menggunakan kriteria (*criteria*), penyebab (*causes*) dan akibat (*effect*) yang diperoleh selama melaksanakan audit sumber daya manusia pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pasuruan. Analisis tersebut berupa:

 - a. Kriteria (*criteria*), merupakan suatu norma atau standar. Dengan kriteria, peneliti dapat menetapkan apakah suatu kondisi itu menyimpang atau tidak. Kriteria yang dijadikan standar dalam penelitian ini adalah kebijakan manajemen yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan yakni berupa Surat Keputusan (SK) atau Surat Edaran (SE) yang mengatur segala prosedur dalam fungsi sumber daya manusia.
 - b. Penyebab (*causes*), merupakan tindakan yang dilakukan manajemen atau karyawan perusahaan, termasuk tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi kriteria tetapi tidak dilaksanakan oleh manajemen atau karyawan perusahaan. Terdapat dua macam penyebab atau tindakan tersebut yaitu:
 - Penyebab positif yaitu penyebab yang bersifat positif sehingga berdampak efektif, efisien dan ekonomis.
 - Penyebab negatif yaitu penyebab yang bersifat negatif sehingga berdampak tidak efektif, tidak efisien dan pemborosan.
 - c. Akibat (*effect*), merupakan hasil pengukuran dan perbandingan antara kriteria dan penyebab yang menghasilkan akibat bagi perusahaan. Apabila kriteria yang dapat ditentukan dapat dicapai, atau dilaksanakan dalam aktivitas aktual, maka fungsi tersebut dinyatakan efektif, namun apabila ditemukan suatu kelemahan yang signifikan dalam aktivitas aktual sehingga membuat tujuan dan kebijakan di dalam kriteria tidak dapat dicapai, maka fungsi tersebut belum berjalan efektif.
 4. Penyusunan rekomendasi dan laporan audit

Dalam tahap ini peneliti menarik kesimpulan audit dan pembuatan rekomendasi sebagai hasil dari audit sumber daya manusia pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pasuruan. Hasil audit ini disusun dalam laporan pemeriksaan beserta informasi lain yang diperoleh selama proses penelitian. Rekomendasi berisi saran perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan pada saat prosedur audit dilaksanakan. Dengan demikian diharapkan fungsi sumber daya manusia dapat meningkatkan aktivitasnya secara lebih efektif.

3.6 Kriteria Efektivitas

Kriteria yang digunakan untuk menilai atau mengukur efektivitas fungsi sumber daya manusia adalah standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun lingkup beserta kriteria yang digunakan untuk menilai atau mengukur efektivitas dalam penelitian ini adalah penyelenggaraan semua fungsi manajemen sumber daya manusia PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pasuruan. Kriteria-kriteria yang digunakan untuk mengetahui tingkat efektivitas pengelolaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
Kriteria:
Prosedur arsitektur sumber daya manusia PT BRI (Persero) Tbk.
2. Rekrutmen Tenaga Kerja
Kriteria:
Prosedur rekrutmen tenaga kerja dan tata cara perusahaan merekrut tenaga kerja.
3. Seleksi Tenaga Kerja
Kriteria:
Prosedur seleksi penerimaan tenaga kerja.
4. Orientasi dan Penempatan tenaga kerja
Kriteria:
Prosedur penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan karyawan.
5. Pendidikan dan Pelatihan
Kriteria:
Prosedur pengiriman tenaga kerja dalam menempuh pendidikan dan pelatihan.
6. Perencanaan dan Pengembangan Karir
Kriteria:
Prosedur dan kebijakan perencanaan dan pengembangan karir.
7. Penilaian Kinerja
Kriteria:
Prosedur penilaian prestasi kerja.
8. Pemberian Kompensasi dan Penghargaan
Kriteria:
Prosedur pemberian kompensasi dan penghargaan.
9. Perlindungan Tenaga Kerja
Kriteria:
Prosedur pemeliharaan hubungan dengan pegawai.
10. Pemutusan Hubungan Karyawan
Kriteria:
Prosedur pemutusan hubungan kerja.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pemeriksaan Pendahuluan

4.1.1 Sejarah Singkat Bank Rakyat Indonesia

Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadya dengan nama Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI. Pada periode setelah kemerdekaan Republik Indonesia, berdasarkan Peraturan Pemerintah No.1 Tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Adanya situasi perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948 menyebabkan kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat.

4.1.2 Logo, Visi dan Misi Bank Rakyat Indonesia

PT Bank Rakyat Indonesia didirikan dengan beberapa visi dan misi yang hendak dicapai. Adapun visi didirikannya PT Bank Rakyat Indonesia yaitu:

1. Menjadi bank komersil terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

Sedangkan Misi yang hendak dicapai dari didirikannya PT Bank Rakyat Indonesia ini adalah:

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
2. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *Good Corporate Governance*.
3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

4.1.3 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan

Kanca Pasuruan menjalankan usahanya berdasarkan struktur organisasi yang berbentuk lini staf dimana pemberian wewenang mengalir dari atasan ke bawahan dan tanggung jawab mengalir dari bawahan ke atasan.

4.1.4 Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah pekerja di Kanca Pasuruan sebanyak 99 orang.

4.1.5 Ruang Kerja

Kanca Pasuruan memiliki ruang kerja seluas kurang lebih 30 x 38 meter yang terdiri dari 2 (dua) lantai ini ditempati oleh 99 orang pekerja. Pada lantai pertama bagian depan kantor, terdapat beberapa ruang divisi kerja yakni ADK, CS, Teller, DJS, dan AMO. Sedangkan dibagian belakang terdapat ruangan kerja dari AO BRIGuna, AMBM, divisi layanan operasional, divisi operasional dan SDM. Pada lantai kedua terdapat ruang rapat, mushola, ruangan kerja bagi Resident Auditor (RA), Account Officer (AO), Sekretaris dan terdapat ruangan khusus bagi Pemimpin Cabang BRI Pasuruan. Pengaturan ruangan kerja ini membuat suasana kerja terlihat cukup kondusif.

4.1.6 Pengaturan Kerja

Penentuan hari kerja efektif oleh Kanca Pasuruan dalam satu minggu adalah sebanyak lima hari, yaitu hari senin, selasa, rabu, kamis dan jum'at. Sementara untuk hari sabtu dan minggu libur. Pada tabel berikut dapat dilihat pengaturan jam kerja pekerja Kanca Pasuruan.

4.1.7 Produk Jasa

Seiring dengan perjalanannya, PT Bank Rakyat Indonesia terus mengembangkan produk jasanya. Adapun jenis-jenis produk yang ditawarkan kepada para nasabah antara lain:

1. Simpanan
 - a. Tabungan terdiri dari: Tabungan Britama, Simpedes, Tabungan TKI, Tabungan Haji, Britama Dollar, Britama Junio dan Tabunganku.
 - b. Deposito terdiri dari: Deposito Rupiah, Deposito Valas dan Deposito *On Call*.
 - c. Giro BRI terdiri dari: Giro BRI Rupiah dan Giro BRI Valas.
2. Pinjaman
 - a. Pinjaman Mikro terdiri dari: KUPEDES KUR, KUPEDES Umum dan KUPEDES BriGuna.
 - b. Pinjaman Ritel terdiri dari: Kredit Agunan Kas, Kredit *Ekspres*, Kredit Investasi, Kredit Modal Kerja, KMK Ekspor, KMK Konstruksi, KMK Konstruksi BOI, KMK BriGuna, KMK Waralaba, KMK SPBU, KMK Resi Gudang, KMK Pemilikan Gudang, KMK Talangan SPBU, Kredit Batubara, Kredit Mitra HMCC, Kredit Mitra Wika, Kredit Waralaba Alfamart, KMK Mitra PP, Kredit Anggota PDGI, Kredit PPTKIS & TKI.
 - c. Pinjaman Menengah terdiri dari: Agrobisnis dan Bisnis Umum.
 - d. Pinjaman Program terdiri dari: KPEN Rupiah, KKPE Tebu dan KKPE.
 - e. Kredit Usaha Rakyat (KUR) terdiri dari: KUR Ritel dan KUR TKI BRI.
3. Jasa bank
 - a. Jasa Bisnis terdiri dari: Jasa Bank Garansi, Jasa Kliring, *Remittance* dan Jasa SKBDN.
 - b. Jasa Lain terdiri dari: Layanan Ekspor dan Layanan Impor.
 - c. Jasa Keuangan terdiri dari: Bill Payment, Jasa Penerimaan Setoran, Transaksi Online dan Transfer dan LLG.
 - d. Jasa Kelembagaan terdiri dari: SPP *Online* dan *Cash Management* BRI.
 - e. E-Banking, terdiri dari: ATM BRI, SMS Banking BRI, Phone Banking BRI, Internet Banking BRI, E-BUZZ, KIOSK BRI, Mini ATM BRI, BRIZZI dan Mo Cash.
 - f. Treasury terdiri dari: *Foreign Exchange*, *Money Market*, *Fixed Income* dan Produk Derivatif.
 - g. Jasa International terdiri dari: BRI *Fast Remittance*, Bank Koresponden dan Jasa Lain.
4. Produk konsumen
 - a. Kartu Kredit terdiri dari: Kartu Visa dan Kartu Master.
 - b. Kredit Pemilikan Rumah terdiri dari: KPR BRI, KPR Solusi Holcim dan Simulasi.
 - c. Kredit Kendaraan Bermotor terdiri dari: KKB Mobil Baru & Bekas, KKB – Refinancing, KKB – Harley Davidson dan Simulasi.

5. Kredit Multi Guna (KMG).
6. Outlet SKK.

4.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

4.2.1 Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi Sumber Daya Manusia

Penyelenggaraan fungsi SDM pada Kanca Pasuruan dilaksanakan oleh bagian Penunjang Operasional (PO) dan dipimpin oleh Supervisor Penunjang Operasional (SPO). Supervisor ini membawahi staff SDM, petugas layanan, petugas administrasi unit, petugas logistik, sekretaris pemimpin cabang dan petugas administrasi KUR. Penyelenggaraan fungsi SDM di Kanca Pasuruan bertanggung jawab atas pelayanan operasional, pengelolaan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dan pengelolaan SAP SDM. Hal-hal lain yang digambarkan pada fungsi SDM Kanca Pasuruan adalah sebagai berikut:

1. Pengklasifikasian pekerja

Pekerja Kanca Pasuruan digolongkan menjadi tiga, yaitu karyawan tetap berjumlah 39 orang, karyawan kontrak sejumlah 36 orang dan karyawan *outsourcing* sejumlah 24 orang.

3. Jam kerja

Jam kerja dalam sehari dilaksanakan sesuai dengan ketentuan hari kerja yakni 5 (lima) hari dalam seminggu, yaitu dimulai pukul 07.30 WIB sampai dengan pukul 16.30 WIB. Jam kerja tersebut berlaku untuk pekerja yang tidak bertugas dijadwal shift, sedangkan untuk pekerja yang bertugas dijadwal shift berlaku ketentuan hari kerja 6 hari dalam seminggu, yaitu shift 1 (satu) yang dimulai pukul 07.00 WIB sampai dengan pukul 19.00 WIB, dan shift 2 (dua) yang dimulai pukul 19.00 sampai dengan pukul 07.00 WIB.

4. Hak-hak pekerja

Kanca Pasuruan memberikan imbalan kerja atau upah sesuai Surat Keputusan No.Kep: S.208–DIR/SDM/08/2011 tentang Peraturan Pengupahan Pekerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Peraturan tersebut mengatur mengenai bentuk-bentuk pengupahan seperti gaji pokok, tunjangan, bonus, dan insentif jangka pendek.

5. Jaminan pemeliharaan kesehatan

Kanca Pasuruan juga melaksanakan perlindungan pekerja sesuai Surat Keputusan No.Kep:S.21–DIR/SDM/05/2004 tentang Peraturan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan bagi Pekerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Peraturan tersebut mengatur mengenai perawatan rutin dan perawatan nonrutin yang melindungi pekerja dan anggota keluarga inti pekerja yang mengalami gangguan kesehatan.

6. Sistem Manajemen Kinerja

Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan Kanca Pasuruan menjadi pedoman yang digunakan oleh Pemimpin Cabang dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Disamping itu, sistem pengendalian ini juga mengandalkan proses agar berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut Kanca Pasuruan mengaplikasikan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) *online* yang mengendalikan aktivitas fungsi sumber daya manusia.

4.3 Pemeriksaan Terinci

4.3.1 Audit Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Hasil Audit

Tujuan audit perencanaan SDM adalah untuk memastikan bahwa Kanca Pasuruan memiliki prosedur perencanaan SDM yang didokumentasikan dengan baik, perencanaan SDM telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta perencanaan SDM telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan akibat yang negatif. Walaupun perencanaan SDM sudah berjalan dengan peraturan perusahaan dan telah terdokumentasi dengan baik, tetapi adanya faktor eksternal yang membuat pelaksanaan tidak berjalan efektif. Faktor eksternal yakni berupa Permenakertrans terbaru yang menyangkut ketentuan pekerjaan inti yang tidak boleh *dioutsource* dan adanya pembukaan unit kerja baru.

4.3.2 Audit Fungsi Rekrutmen Tenaga Kerja

Hasil Audit

Tujuan audit rekrutmen tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa Kanca Pasuruan memiliki prosedur rekrutmen tenaga kerja yang didokumentasikan dengan baik, rekrutmen tenaga kerja telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta rekrutmen tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan akibat yang positif. Proses rekrutmen tenaga kerja yang dilakukan oleh Kanca Pasuruan telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Sistem perekrutan yang dilakukan melalui vendor pihak ketiga. Selain itu prosedur rekrutmen tenaga kerja telah terdokumentasi dengan baik.

4.3.3 Audit Fungsi Seleksi Tenaga Kerja

Hasil Audit

Tujuan audit seleksi tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa Kanca Pasuruan memiliki prosedur seleksi tenaga kerja yang didokumentasikan dengan baik, seleksi tenaga kerja telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta seleksi tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan akibat yang positif. Proses seleksi tenaga kerja yang dilakukan oleh Kanca Pasuruan telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Kanca Pasuruan hanya melakukan tahapan wawancara akhir yang diwakili oleh Asisten Manajemen Bisnis Mikro, Asisten Manajer Operasional dan Supervisor Penunjang Operasional. Selain itu prosedur seleksi tenaga kerja telah terdokumentasi dengan baik.

4.3.4 Audit Fungsi orientasi dan Penempatan Tenaga Kerja

Hasil Audit

Tujuan audit orientasi dan penempatan tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa Kanca Pasuruan memiliki prosedur orientasi dan penempatan tenaga kerja yang didokumentasikan dengan baik, orientasi dan penempatan tenaga kerja telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta orientasi dan penempatan tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan akibat yang negatif. Walaupun orientasi dan penempatan tenaga kerja telah berjalan sesuai dengan peraturan perusahaan dan telah terdokumentasi dengan baik, tetapi pelaksanaannya tidak berjalan efektif. Hal ini tercermin dari Kanca Perusahaan terkesan terburu-buru dalam penempatan pekerja.

4.3.5 Audit Fungsi Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Kerja

Hasil Audit

Tujuan audit pendidikan dan pelatihan tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa Kanca Pasuruan memiliki prosedur pendidikan dan pelatihan tenaga kerja yang didokumentasikan dengan baik, pendidikan dan pelatihan tenaga kerja telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta pendidikan dan pelatihan tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan akibat yang positif. Proses pendidikan dan pelatihan tenaga kerja yang dilakukan oleh Kanca Pasuruan telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu prosedur seleksi tenaga kerja telah terdokumentasi dengan baik.

4.3.6 Audit Fungsi Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil Audit

Tujuan audit perencanaan dan pengembangan karir adalah untuk memastikan bahwa Kanca Pasuruan memiliki prosedur perencanaan dan pengembangan karir yang didokumentasikan dengan baik, pendidikan dan perencanaan dan pengembangan karir telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta perencanaan dan pengembangan karir telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan akibat yang positif. Proses perencanaan dan pengembangan karir yang dilakukan oleh Kanca Pasuruan telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu prosedur perencanaan dan pengembangan karir telah terdokumentasi dengan baik.

4.3.7 Audit Fungsi Penilaian Kinerja

Hasil Audit

Tujuan audit penilaian kinerja adalah untuk memastikan bahwa Kanca Pasuruan memiliki prosedur penilaian kinerja yang didokumentasikan dengan baik, penilaian kinerja telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta penilaian kinerja telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan akibat yang positif. Proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh Kanca Pasuruan telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu prosedur penilaian kinerja telah terdokumentasi dengan baik.

4.3.8 Audit Fungsi Pemberian Kompensasi dan Penghargaan

Hasil Audit

Tujuan audit pemberian kompensasi dan penghargaan adalah untuk memastikan bahwa Kanca Pasuruan memiliki prosedur pemberian kompensasi dan penghargaan yang didokumentasikan dengan baik, pemberian kompensasi dan penghargaan telah

dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta pemberian kompensasi dan penghargaan telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan akibat yang positif. Proses pemberian kompensasi dan penghargaan yang dilakukan oleh Kanca Pasuruan telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu prosedur pemberian kompensasi dan penghargaan telah terdokumentasi dengan baik.

4.3.9 Audit Fungsi Perlindungan Tenaga Kerja

Hasil Audit

Tujuan audit perlindungan tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa Kanca Pasuruan memiliki prosedur perlindungan tenaga kerja yang didokumentasikan dengan baik, perlindungan tenaga kerja telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta perlindungan tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan akibat yang positif. Proses perlindungan tenaga kerja yang dilakukan oleh Kanca Pasuruan telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu prosedur perlindungan tenaga kerja telah terdokumentasi dengan baik.

4.3.10 Pemutusan Hubungan Kerja

Hasil Audit

Tujuan audit perlindungan tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa Kanca Pasuruan memiliki pemutusan hubungan kerja yang didokumentasikan dengan baik, pemutusan hubungan kerja telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif serta pemutusan hubungan kerja telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti perbandingan antara kriteria dengan pelaksanaan menunjukkan akibat yang positif. Proses pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh Kanca Pasuruan telah diimplementasikan dengan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu prosedur pemutusan hubungan kerja telah terdokumentasi dengan baik.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan bab-bab sebelumnya, peneliti menyimpulkan terkait penyelenggaraan sumber daya manusia (SDM) pada Kanca Pasuruan dengan cara membandingkan antara kriteria audit yang berdasarkan kebijakan atau prosedur manajemen dengan penyebab atau aktivitas aktual dan akibat yang merupakan hasil perbandingan antara keduanya secara umum telah cukup efektif dan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari 10 fungsi SDM yang diteliti 2 (dua) diantaranya, yakni fungsi perencanaan SDM dan fungsi orientasi dan penempatan tidak berjalan efektif dikarenakan terdapat faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi dalam proses penyelenggaraan fungsi SDM dan beberapa kebijakan manajemen tidak sesuai dengan peraturan yang dibuat oleh kantor pusat. Sedangkan 8 (delapan) fungsi SDM yakni fungsi rekrutmen tenaga kerja, fungsi seleksi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan, fungsi penilaian kinerja, fungsi perencanaan dan pengembangan karir, fungsi pemberian kompensasi, fungsi perlindungan tenaga kerja dan fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan efektif sesuai dengan peraturan perusahaan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, penilaian efektivitas didasarkan pada data-data dan berdasarkan bukti-bukti yang diperoleh selama melakukan kegiatan penelitian, akan tetapi terdapat berbagai keterbatasan dalam pelaksanaannya, antara lain:

1. Keterbatasan waktu, tenaga, biaya dan luasnya lingkup SDM yang mengakibatkan adanya kemungkinan informasi yang penting tidak dapat diteliti secara mendetail.
2. Unsur subyektifitas dalam melakukan wawancara membuat jawaban yang diutarakan tidak pasti.
3. Data-data yang bersifat rahasia yang terkait dengan anggaran, penilaian level gaji, dan laporan keuangan tidak diberikan.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil audit fungsi sumber manusia pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan, peneliti memberikan beberapa saran untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada guna dapat meningkatkan kualitas penelitian dengan pokok bahasan yang serupa di masa mendatang, yakni antara lain:

1. Bagi peneliti selanjutnya waktu penelitian diperpanjang dan terlibat langsung dalam pelaksanaan aktivitas yang terdapat pada fungsi SDM, sehingga data yang diperoleh dapat lebih akurat.
2. Dalam tahap wawancara dilakukan tidak hanya pada bagian SDM saja, melainkan dengan bagian lain yang terkait maupun dengan karyawan bawah sehingga akan dihasilkan data yang lebih akurat.
3. Data-data yang bersifat kuantitatif seperti anggaran, penilaian level gaji, dan laporan keuangan sedapat mungkin diperoleh karena dapat dijadikan dasar untuk mendapatkan data yang lebih objektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes Sukrisno,. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh kantor Akuntan Publik*. Edisi Ketiga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti
- Amstrong. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Eleks Media Computindo
- Arens dan Loebbecke. 1997. *Auditing (Pendekatan Terpadu)*. Buku Pertama. Edisi Indonesia. Jakarta: Salemba Empat
- Bhayangkara, IBK. 2010. *Audit Manajemen Sumber Prosedur dan Implementasi*. Surabaya: Salemba Empat
- Boynton, W.C., Ziegler, R.E., & Kell W.G. 2006. Modern auditing jilid 1 dan 2 (edisi7). (Alih bahasa Ichsan, S.B., Herman, B.). Jakarta:Erlangga.
- Gomes, Dr. Faustino Cordoso, Msi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Yogyakarta
- Hamilton Alexander Institute. 1986. *Manajemen Audit*. Usaha Nasional Surabaya
- Handoko Hani T. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogyakarta: BPFE
- Hariadja Marihot T. Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Grafindo Anggota Ikapi
- Hasibuan S.P Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara
- Idriantoro, Nur dan Supomo Bambang.1999. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Jusuf, Amir Abadi. 1996. *Auditing (Pendekatan Terpadu)*. Jakarta: Salemba Empat
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* cetakan pertama (edisi kedua). Bogor: Ghalia Indonesia
- Manullang, M. 1976. *Management Personalia*. PT. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Martoyo Susilo, 2000. *Manajemen sumber daya manusia*. BPFE Yogyakarta
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Erlangga. Jakarta
- Mulyadi, 2002. *Auditing* . Buku 1. Edisi 6. Jilid 1. Salemba Empat. Jakarta
- Mulyadi. 1992. *Pemeriksaan Akuntan*. Edisi Keempat. Yogyakarta:BP STIE YKPN
- Nugraheni Ratna 2007 , *Pemahaman Tentang Audit Manajemen*. Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Sektor Publik, Vol. 4. Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, hal. 183 – 199.
- Pramono, Yogi. 2012. Audit Manajemen Sebagai Upaya Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Skripsi. Malang: Program Strata 1 Universitas Brawijaya.
- Rivai Veithzal . 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada

- Samuel Yogie Manalu. 2012. Audit Manajemen Untuk Mengevaluasi Efektivitas Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Dinas Kehutanan, Kabupaten Malang). Skripsi. Malang: Program Strata 1 Universitas Brawijaya.
- Setyawan, Johny. 1998. *Pemeriksaan Kinerja (performance auditing)*. BPFE Yogyakarta
- Setyo, Danny. 2011. Audit Operasional Fungsi Personalia Untuk Menilai Efektivitas PT IGA ABADI. Skripsi. Malang: Program Strata 1 Universitas Brawijaya.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta
- Tunggal, Amin Widjaja. 1992. *Management Audit Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta: Harvarindo
- Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Management Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- William F. Messier, Jr, Steven M Glover, Douglas F. Prawitt. 2005. *Jasa Audit & Assurance: Pendekatan Sistematis*, Edisi 4, Jakarta: Salemba Empat.