

**PENERAPAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
RANGKA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. ARFAN SYARNUBI GROUPS**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

**Nama : RENNY ANGGRAENI**

**Nim : 22.2007.262 P**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI**

**2010**

**PENERAPAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
RANGKA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. ARFAN SYARNUBI GROUPS**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



**OLEH :**

**Nama : RENNY ANGGRAENI**

**Nim : 22.2007.262 P**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI**

**2010**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

**Saya yang bertanggung jawab di bawah ini :**

**Nama** : Renny Anggraeni  
**NIM** : 22.2007.262P  
**Jurusan** : Akuntansi

**Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.**

**Palembang, Februari 2010  
Penulis**



**Renny Anggraeni**

**Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah  
Palembang**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

**Judul : PENERAPAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
RANGKA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT.  
ARFAN SYARNUBI GROUPS PALEMBANG.**

**Nama : Renny Anggraeni**

**NIM : 22.2007.262.P**

**Fakultas : Ekonomi**

**Jurusan : Akuntansi**

**Mata Kuliah Pokok : Pemeriksaan Manajemen**

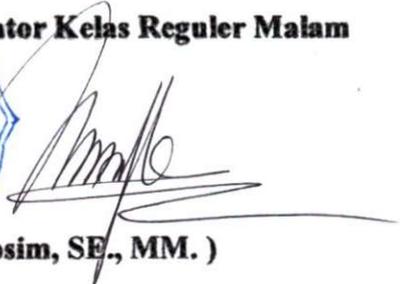
**Diterima dan Disahkan  
Pada Tanggal.....**

**Pembimbing,**



**(Drs. Sunardi, SE., M.Si)**

**Mengetahui,  
Dekan  
u.b. Koordinator Kelas Reguler Malam**



**( Belliwati Kosim, SE., MM. )**

*Motto :*

*" Menjadi diri sendiri, bersikap optimis, berfikir positif dan pantang menyerah untuk menggapai cita-cita dan harapan di masa depan "*

*Terucap Syukur pada-Mu Ya Allah SWT*

*Kupersembahkan Kepada :*

- ❖ Ayah dan Ibu Tercinta*
- ❖ Adik perempuan ku satu-satunya*
- ❖ Sahabat-sahabatku*
- ❖ Saudara Seperjuanganku*
- ❖ Almamater*



## PRAKATA

Alhamdulillahirobbil A'lamin, segala puji dan syukur penulis senantiasa panjatkan kehadirat Allah SWT. Karena atas limpahan rahmat dan nikmat serta izin-Nya dapat menyelesaikan skripsi ini. Tujuan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan Program Strata Satu Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Muhammadiyah Palembang. Penulis memberi judul skripsi yaitu : "Peranan Audit Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang".

Sebagai manusia yang memiliki kelemahan, penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan serta penuh kekurangan. Disini penulis sangat berterima kasih kepada bapak Drs. Sunardi, SE, M.Si, atas bimbingan yang telah diberikan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan adanya masukan-masukan baik berupa kritik maupun saran yang dapat penulis gunakan sebagai bahan perbaikan bagi skripsi ini, penulis banyak menerima bimbingan serta nasehat-nasehat yang semuanya itu sangat berguna bagi penulis dalam penyelesaian skripsi ini, maka dari itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih banyak kepada :

1. Bapak H. M. Idris, SE, M.Si, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang, beserta staf dan karyawan/karyawati.

2. Bapak Drs. H. Rosyadi, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Bapak M. Taufiq Syamsuddin, SE, Ak, M.Si selaku Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Ibu Belliwati Kosim, SE, MM selaku Koordinator Kelas Reguler Malam.
5. Bapak Betri Sirajuddin, SE, Ak, M.Si selaku Sekretaris Kelas Reguler Malam.
6. Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang khususnya Kelas Reguler Malam terima kasih atas semua bantuannya.
7. Manager SDM dan Umum PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang.
8. Ibu
9. Teman-teman kuliah yang seangkatan terima kasih banyak atas dukungan dan semangatnya.
10. Semua rekan yang telah memberikan dorongan dan semangat dan saran-saran yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Palembang, Februari 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| HALAMAN DEPAN/COVER.....           | i   |
| HALAMAN JUDUL.....                 | ii  |
| HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....    | iii |
| HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO..... | iv  |
| HALAMAN PRAKATA.....               | v   |
| HALAMAN DAFTAR ISI.....            | vi  |
| ABSTRAK.....                       | vii |
| <br>                               |     |
| BAB I       PENDAHULUAN            |     |
| A. Latar Belakang Masalah.....     | 1   |
| B. Peumusan Masalah.....           | 5   |
| C. Tujuan Penelitian.....          | 5   |
| D. Manfaat Penelitian.....         | 5   |
| <br>                               |     |
| BAB II       KAJIAN PUSTAKA        |     |
| A. Penelitian Sebelumnya.....      | 7   |
| B. Landasan Teori.....             | 8   |
| 1. Audit Sumber Daya Manusia.....  | 8   |

|  |    |
|--|----|
| a. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia.....                         | 8  |
| b. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia.....                             | 9  |
| c. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia.....                            | 11 |
| d. Lingkup Audit Sumber Daya Manusia.....                            | 14 |
| e. Aspek-aspek Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pengauditan<br>SDM..... | 16 |
| f. Tahap-tahap Audit Sumber Daya Manusia.....                        | 20 |
| g. Pendekatan-Pendekatan Dalam<br>Pelaksanaan Audit SDM.....         | 22 |
| 2. Kinerja.  |    |
| a. Pengertian Kinerja Karyawan.....                                  | 24 |
| b. Hubungan Audit SDM dengan Kinerja Karyawan.....                   | 24 |

### BAB III      METODE PENELITIAN

|   |    |
|---|----|
| A. Jenis Penelitian.....                  | 27 |
| B. Tempat Penelitian.....                 | 28 |
| C. Operasionalisasi Variabel.....         | 28 |
| D. Data yang Diperlukan.....              | 28 |
| E. Teknik Pengumpulan Data.....           | 29 |
| F. Analisis Data dan Teknik Analisis..... | 30 |

|        |                                     |    |
|--------|-------------------------------------|----|
| BAB IV | HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN     |    |
|        | A. Hasil Penelitian.....            | 31 |
|        | B. Pembahasan Hasil Penelitian..... | 46 |

|       |                    |    |
|-------|--------------------|----|
| BAB V | SIMPULAN DAN SARAN |    |
|       | A. Simpulan.....   | 64 |
|       | B. Saran.....      | 65 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Data Tingkat Pendidikan Karyawan, Data Daftar Absensi Karyawan, Data Jadwal Jam Kerja, Data Daftar Jumlah Jam Kerja Lembur Karyawan Pada PT. Arfan Syarnubi Groups.

Lampiran 2 Surat Keterangan Selesai Riset, Sertifikat Lulus Mengaji, Piagam Kuliah Kerja Nyata (KKN), Kartu Aktifitas Bimbingan Skripsi dan Biodata.

## ABSTRAK

Renny Anggraeni / 22.2007.262P / Peranan Audit Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan audit sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang. Tujuannya adalah untuk mengetahui penerapan audit sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang. Manfaat bagi penulis yaitu bagi penulis, bagi PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang dan almamater.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Operasionalisasi variabel yang digunakan adalah penerapan audit sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Data yang digunakan adalah data primer, dan teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini menggunakan metode wawancara langsung dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, yaitu dengan cara menjelaskan dan menguraikan data yang diperoleh dengan menggunakan teori-teori yang berkaitan dengan objek penelitian, serta dengan landasan teori yang dipakai akan diperoleh suatu kesimpulan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan audit sumber daya manusia pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, belum diterapkan dengan baik oleh sumber daya manusianya terutama pada program pelatihan dan pengembangan karyawan, pelaksanaan kinerja karyawan serta kondisi yang terdapat di perusahaan yang belum memperlihatkan adanya perhatian khusus terhadap bagian sumber daya manusia.

Kata Kunci : Audit Sumber Daya Manusia.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah.**

Era globalisasi menuntut sumber daya manusia lebih profesional agar mampu melakukan persaingan yang semakin kompetitif. sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting, dalam proses pencapaian tujuan perusahaan yaitu mendapatkan keuntungan secara maksimum untuk jangka waktu yang panjang. Sumber daya manusia yang berkualitas sangat berperan dalam mengoperasikan teknologi canggih dan menjalankan strategi bisnis secara optimal dalam menghadapi persaingan bisnis di masa yang akan datang.

Sumber daya Manusia (SDM) merupakan salah satu elemen organisasi yang sangat penting dan memerlukan perhatian khusus karena unsur tersebut yang mengendalikan unsur-unsur yang lainnya. Sumber daya manusia menjadi pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi dan tujuannya

Setiap perusahaan berkembang dan maju karena peran serta para pelaku organisasi yang terlibat di dalamnya. Karenanya harus di pastikan bahwa sumber daya manusia harus dikelola dengan sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal di dalam perusahaan untuk upaya pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia juga harus dikelola dengan perhatian yang sama bagaimana hal nya sumber keuangan, modal dan bahan

baku sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan harapan manajemen organisasi atau perusahaan. Manajemen di setiap perusahaan atau organisasi harus selalu berupaya agar sumber daya yang memperoleh tugas dan tanggung jawab untuk mengelola perusahaan harus dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang tinggi.

Audit sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan pemeriksaan dan penilaian sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia. Ruang lingkup audit sumber daya manusia sama luasnya dengan manajemen sumber daya manusia itu sendiri, artinya semua aspek manajemen sumber daya manusia mulai dari strategi, kebijakan, prinsip-prinsip, sampai fungsi-fungsi spesifik manajemen sumber daya manusia bisa menjadi target audit salah satunya adalah fungsi penilaian dan pengukuran kinerja.

Dan tujuan dari audit sumber daya manusia ini adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi atau perusahaan (ketaatan, efektifitas dan efisiensi) yang disoroti dari dimensi sumber daya manusia agar fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai.

Menurut Susilo (2002:63) mengemukakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memastikan dipenuhinya asas kesesuaian, efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan sumber daya

manusia untuk mendukung tercapainya sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia merupakan suatu media untuk menilai, mengevaluasi kembali kualitas sumber daya manusia yang berada di dalam fungsi-fungsi organisasi.

Menurut Susilo (2002:70-71), salah satu manfaat audit sumber daya manusia bagi anggota organisasi secara keseluruhan adalah memberikan umpan balik berharga kepada pegawai serta dampak psikologis dan motivasional untuk mengembangkan kompetensi individu dan memacu prestasi kerja karyawan secara lebih terarah sesuai masukan objektif dari auditor. Misalnya dari hasil audit auditor menyimpulkan bahwa kompetensi karyawan secara keseluruhan dalam suatu bagian dinilai masih jauh dari persyaratan maupun rencana pengembangan perusahaan. Informasi masukan dari auditor ini diharapkan dapat disosialisasikan dan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan sehingga timbul usaha perbaikan.

Audit sumber daya manusia sangat diperlukan agar permasalahan yang dihadapi perusahaan khususnya persoalan dalam perspektif sumber daya manusia tersebut dapat diidentifikasi secara lebih terperinci yang sebelumnya mungkin tidak pernah dipermasalahkan. Apabila masalahnya telah diungkap, maka auditor akan memberikan rekomendasi pemecahannya dan telah dikomunikasikan kepada pimpinan perusahaan sehingga akan menimbulkan dampak psikologis pada pimpinan unit untuk segera menyelesaikan permasalahan tersebut. Dengan demikian, penerapan audit sumber daya manusia dalam rangka

meningkatkan kinerja karyawan sangat dibutuhkan mengingat pentingnya kontribusi karyawan secara optimal dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang yang bisa disingkat dengan PT. ASG merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Perusahaan ini melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya setiap akhir tahun. Penilaian kinerja karyawan merupakan penilaian atas prestasi kerja dan kemampuan, tanggung jawab dan sikap kerja karyawan dalam suatu periode tertentu. Selain sebagai sarana dalam menetapkan pemberian imbalan yang sesuai dengan hasil penilaian karyawan, juga digunakan sebagai sarana penunjang dalam pelaksanaan program pembinaan karyawan. Penilaian ini didasarkan pada beberapa kriteria antara lain kehadiran, kedisiplinan, budaya kerja, kompetensi kerja dan lain-lain. Dari penilaian tersebut dapat diketahui prestasi kerja seorang karyawan dimana terdapat kelebihan atau kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang tinggi memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi sebaliknya karyawan yang berprestasi rendah, prestasinya dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya. Kenyataan yang ada di perusahaan menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum tercapai secara optimal atau sesuai dengan harapan manajemen.

Jumlah karyawan yang terdapat pada PT. Arfan Syarnubi Groups ini adalah berjumlah 50 orang, yang terdiri dari 26 orang karyawan berstatus karyawan tetap sedangkan 24 orang karyawan berstatus karyawan kontrak.

Dan berdasarkan hasil pengamatan penulis, bahwa penulis menemukan karyawan yang terlambat, karyawan yang menganggur (datang tapi tidak bekerja atau karyawan datang tapi tidak ada pekerjaan), bahkan ada karyawan yang tidak masuk kerja sama sekali. Hal ini menyebabkan tidak tercapainya keuntungan yang sesuai dengan kapasitas, sehingga menyebabkan karyawan harus lembur karena harus menyelesaikan pekerjaannya. Sebenarnya lembur tidak perlu dilakukan jika perusahaan tersebut mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Audit Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Arfan Syarnubi Groups”.

#### **B. Perumusan Masalah.**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas , maka penulis menarik perumusan masalah adalah : Bagaimana Penerapan Audit Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Arfan Syarnubi Groups.

#### **C. Tujuan Penelitian.**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan audit sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Arfan Syarnubi Groups.

#### **D. Manfaat Penelitian.**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pihak-pihak sebagai berikut :

**1. Bagi Penulis**

Dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi penulis mengenai penerapan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

**2. Bagi Perusahaan.**

Diharapkan dapat menjadi bahan masukan atau sumbangan ide mengenai penerapan audit sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

**3. Bagi Almamater.**

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur untuk melakukan penelitian yang lebih lanjut.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya berjudul “Penerapan Audit Operasional Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pada PT. Asuransi Bumuputera 1967 Cabang Utama Palembang” yang telah dilakukan oleh Deni Erawan (2007). Perumusan masalah dalam penelitian tersebut adalah bagaimanakah penerapan audit operasional dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dalam pada PT. Asuransi Bumuputera 1967 Cabang Utama Palembang. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan audit operasional dalam menilai kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bumuputera 1967 Cabang Utama Palembang. Operasionalisasi variabel yang digunakan adalah audit operasional dan penilaian kinerja.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis yaitu dengan judul “Penerapan Audit Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Arfan Syarnubi Groups”. Perumusan masalah yang akan diteliti yaitu bagaimana “Penerapan Audit Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Arfan Syarnubi Groups”. Operasionalisasi variabel yang digunakan yaitu penerapan audit sumber daya manusia dan kinerja karyawan.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia**

Menurut Wether dan Davis (2001:80) mengatakan bahwa audit sumber daya manusia adalah penilaian aktifitas personil yang digunakan dalam organisasi (*evaluating the personnel actviiest used in an organization*). Audi dapat dilakukan pada suatu divisi atau perusahaan secara keseluruhan. Ia memberikan umpan balik fungsi kepada manajer operasi. Ia juga memberikan umpan balik tentang bagaimana baiknya manajer memenuhi kewajiban sumber daya manusianya. Sedangkan menurut George F. Biles (2000:80) audit sumber daya manusia merupakan suatu pengecekan pengendalian kualitas sumber daya manusia dalam suatu divisi atau perusahaan dan dalam keadaan bagaimana aktivitas tersebut mendukung strategi organisasi.

Menurut Susilo (2002:63) mengemukakan bahwa audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang telah terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya saaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Menurut Susilo (2002:70-71), salah satu manfaat audit sumber daya manusia bagi anggota organisasi secara keseluruhan adalah memberikan

umpan balik berharga kepada pegawai serta dampak psikologis dan motivasional untuk mengembangkan kompetensi individu dan memacu prestasi kerja karyawan secara lebih terarah sesuai masukan objektif dari auditor. Misalnya dari hasil audit auditor menyimpulkan bahwa kompetensi karyawan secara keseluruhan dalam suatu bagian dinilai masih jauh dari persyaratan maupun rencana pengembangan perusahaan. Informasi masukan dari auditor ini diharapkan dapat disosialisasikan dan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan sehingga timbul usaha perbaikan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2000:256) menyatakan bahwa audit sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dari perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan. Audit sumber daya manusia sangat penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah karyawan bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai rencana. Pelaksanaan audit ini sangat penting bagi perusahaan maupun karyawan yang bersangkutan. Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia merupakan suatu media untuk menilai, mengevaluasi kembali kualitas sumber daya manusia yang berada di dalam fungsi-fungsi organisasi.

## **2. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia.**

Menurut Hasibuan (2000:257) tujuan audit sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

- c. Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
- d. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
- e. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, efektivitas, berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia.

### **3. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia.**

Menurut Susilo (2002:67-72) menyatakan bahwa informasi yang diperoleh melalui audit sumber daya manusia dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, misalnya untuk acuan dalam membuat kebijakan, melakukan perbaikan, sebagai dasar mengambil keputusan, untuk mengecek posisi kinerja, mengkomunikasi permasalahan kepada pihak-pihak terkait, untuk menentukan prioritas dalam menanggulangi permasalahan dan untuk memacu anggota organisasi,

Beberapa manfaat audit sumber daya manusia secara lebih rinci sebagai berikut :

#### **a. Bagi Pimpinan.**

Hasil audit sumber daya manusia dapat menjadi masukan berharga untuk referensi dalam membuat keputusan atau mengambil/merubah

kebijakan tentang sumber daya manusia sehingga pengelolaan sumber daya manusia dapat lebih sesuai dengan perencanaan organisasi jangka panjang.

b. Bagi Pimpinan Unit-unit Kerja Non-SDM.

Audit sumber daya manusia membantu para pimpinan unit-unit operasi untuk mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan secara keseluruhan maupun secara spesifik yang dihadapi unit-unit operasi dilihat dari perspektif sumber daya manusia, sehingga setiap pimpinan unit dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk melakukan perbaikan yang diperlukan sesuai masukan dan rekomendasi auditor.

c. Bagi Pimpinan Unit Pengelola SDM.

Bagi pimpinan dan tenaga spesialis yang ada pada unit pengelola sumber daya manusia, audit sumber daya manusia bermanfaat untuk membantu dalam menetapkan prioritas permasalahan dan perbaikan manajemen fungsional yang berada dalam wilayah tanggung jawab unit pengelola sumber daya manusia.

d. Bagi Anggota Organisasi Secara Keseluruhan.

Audit sumber daya manusia memberikan umpan balik berharga serta dampak psikologis dan motivasional untuk mengembangkan kompetensi individu dan memacu prestasi kerja karyawan secara lebih terarah sesuai masukan objektif dari auditor.

e. Bagi Auditor Sendiri.

Audit sumber daya manusia bagi auditor merupakan proses pembelajaran dan pertumbuhan yang tidak ternilai harganya. Interaksi

auditor dengan auditee pada berbagai fungsi dan kegiatan pengungkapan permasalahan dan pembahasan solusinya merupakan proses pengkaderan dan pematangan auditor sebagai tenaga profesional.

f. Bagi Masyarakat Secara Umum.

Bila pengertian masyarakat umum termasuk pemerintah, maka audit sumber daya manusia akan membantu pemerintah dalam mengupayakan penataan regulasi atas kegiatan sumber daya manusia perusahaan.

Menurut Amin (2000:81) menyatakan bahwa suatu audit mengingatkan anggota bagian dan yang lain tentang kontribusinya. Ia juga memberikan suatu citra profesional dari bagian antara manajer. Audit membantu mengklarifikasikan peranan bagian untuk mencapai keseragaman yang lebih besar, terutama dalam geografi yang terpisah dan fungsi sumber daya manusia yang desentralisasi. Kegunaan suatu audit manajemen sumber daya manusia yang desentralisasi. Kegunaan suatu audit manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi kontribusi bagian sumber daya manusia terhadap organisasi.
- b. Memperbaiki citra profesional dari bagian sumber daya manusia.
- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar antara anggota bagian sumber daya manusia.
- d. Mengklarifikasi kewajiban dan tanggung jawab bagian sumber daya manusia.
- e. Mengstimulir keseragaman kebijakan dan praktek personel.

- f. Menemukan masalah personel yang kritikal.
- g. Menyakinkan bahwa terdapat ketepatan waktu mentaati kebutuhan legal.
- h. Mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur personel yang lebih efektif.
- i. Menciptakan peningkatan akseptasi terhadap perubahan yang dibutuhkan dalam bagian personel.
- j. Memerlukan suatu peninjauan yang menyeluruh terhadap sistem informasi bagian.

#### **4. Lingkup Audit Sumber Daya Manusia.**

Menurut Amin (2000:81-86) ruang lingkup audit sumber daya manusia mencakup :

##### **a. Audit Strategi Perusahaan.**

Strategi perusahaan berhubungan dengan bagaimana organisasi mendapatkan keuntungan komparatif (*comparative advantage*). Auditor sumber daya manusia dapat belajar lebih banyak tentang strategi perusahaan melalui wawancara dengan eksekutif kunci, menelaah rencana usaha jangka panjang, dan pengamatan lingkungan (*environmental scanning*) yang didesain untuk menggungkapkan kecendrungan perubahan.

##### **b. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia.**

Dalam melakukan audit fungsi sumber daya manusia, tim audit harus :

1. Mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab terhadap setiap aktivitas.
2. Menentukan tujuan yang dicari setiap aktivitas.
3. Menelaah kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Uji petik catatan dalam sistem informasi sumber daya manusia untuk mempelajari apakah kebijakan dan prosedur diikuti secara benar.
5. Mengembangkan suatu tindakan untuk mengoreksi kesalahan dalam tujuan, kebijakan dan prosedur.
6. Menindaklanjuti rencana tindakan untuk melihat apakah ia mengatasi masalah yang ditemukan melalui audit.

c. Audit Ketaatan Manajerial (*Managerial Compliance*)

Suatu audit juga menelaah bagaimana baiknya manajer mentaati kebijakan dan prosedur sumber daya manusia, kalau manajer mengabaikan atau melanggar peraturan hubungan industrial, audit harus mengungkapkan kesalahan ini agar tindakan koreksi dapat dimulai. Selain menyakinkan ketaatan, audit memperbaiki citra dan kontribusi departemen kepada perusahaan.

d. Audit Kepuasan Karyawan.

Departemen yang efektif memenuhi tujuan dan kebutuhan karyawan. Apabila kebutuhan karyawan tidak dapat dipenuhi, akan mengakibatkan perputaran absensi dan kegiatan serikat kerja

meningkat. Untuk mempelajari bagaimana baiknya kebutuhan karyawan dipenuhi, tim audit mengumpulkan data dari pekerja, kelompok mengumpulkan informasi tentang gaji, imbalan, praktek supervisi bantuan perencanaan karir dan umpan balik karyawan yang diterima mengenai kerja mereka.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa :

- a). Suatu audit sumber daya manusia mengevaluasi aktifitas sumber daya manusia yang digunakan dalam suatu organisasi. Ia bertujuan untuk menyakinkan bahwa manajer operasi mengikuti kebijakan dan memelihara suatu tenaga kerja yang efektif.
- b). Ruang lingkup audit sumber daya manusia mencakup lingkungan eksternal departemen sumber daya manusia, manajer operasi dan karyawan. Dan agar benar-benar efektif, aktifitas sumber daya manusia harus memenuhi kebutuhan karyawan dan manajer operasi, juga tantangan dan lingkungan serta rencana strategik perusahaan.

#### **5. Aspek-aspek Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pengauditan Sumber Daya Manusia.**

Menurut A.A. Anwar (2001:7-10) aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pengauditan sumber daya manusia adalah :

- a. Kualitas Kekuatan Kerja.

Pengauditan sumber daya manusia harus melibatkan pengujian kualitas kekuatan kerja peningkatan kualitas ini dapat dicapai melalui :

## 1. Pelatihan dan Pengembangan.

Dalam hal ini untuk di perhatikan bahwa melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan ada dua kepentingan yang harus sama-sama terpenuhi, yaitu :

- a. Kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Apabila tidak, berarti ada yang kurang tepat dirumuskan sehingga terjadi pemborosan karena banyaknya kesalahan yang diperbuat dalam melakukan tugas.
- b. Kepentingan para pegawai sebagai peserta pelatihan dan pengembangan, karena apabila tidak terpenuhi akan berakibat pada kurangnya motivasi untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan serta melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

## 2. Tingkat Pendidikan.

Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan karena dengan tingkat pendidikan ini, pimpinan dapat mengetahui pola dan cara berfikir setiap karyawan.

Karyawan yang berpendidikan tinggi tentunya harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih baik daripada karyawan yang berpendidikan rendah sehingga diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan karyawan yang masih memiliki kekurangan atau kelemahan dapat diperbaiki dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan

kebutuhan profesinya dalam rangka pengembangan kemampuan karyawan serta menempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya tersebut.

b. Penentuan Kualitas.

Penentuan kualitas kekuatan kerja dapat melalui analisis jabatan. Analisis jabatan ini digunakan untuk menentukan tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja dan interelasi antar jabatan. Melalui analisis jabatan dapat ditemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat mutu kekerjaanpara karyawan. Salah satu alasan dilaksanakan analisis jabatan adalah untuk menempatkan karyawan dalam jabatan dimana mereka dapat menggunakan keahlian mereka secara efektif. Selain itu pula dapat diketahui apakah keahlian yang mereka miliki sesuai atau tidak dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

c. Daftar Kemampuan (skill)

Pengauditan sumber daya manusia perlu juga memperhatikan daftar kemampuan (skill) pegawai. Daftar sklii sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam mendayagunakan pegawainya. Kemampuan (skill) merupakan potensi yang dimiliki setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dari daftar kemampuan (skill) dapat diketahui tingkat keterampilan dan keahlian tertentu seorang karyawan untuk disesuaikan dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan di embannya.

d. Tingkat *Turnover*.

Turnover dapat terjadi karena banyak faktor, hal ini disebabkan terjadinya kekosongan pegawai karena pegawai pensiun, cuti, berhenti atau putus hubungan kerja (PHK) dan juga meninggal. Dalam hal ini audit sumber daya manusia bertujuan agar jangan sampai terjadi turnover kerja yang tinggi dan perlu adanya pengisian kekosongan jabatan dengan segera.

e. Perubahan Secara Intern

Pengauditan sumber daya manusia dapat juga mempertimbangkan perubahan secara intern, seperti promosi jabatan, penurunan jabatan (demosi), dan transfer jabatan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam uraian berikut ini :

1. Promosi Jabatan

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

## 2. Penurunan Jabatan.

Demosi berarti bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan peneraan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan, yaitu seperti :

- Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan.
- Perilaku pegawai yang disfungsi, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

## 3. Transfer Jabatan (Alih Tugas)

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hirarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Dalam hal demikian seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja dimana seseorang selama ini berkarya. Bentuk kedua adalah alih tempat. Jika cara ini yang ditempuh, berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang.

## 6. Tahap-Tahap Audit Sumber Daya Manusia.

Menurut Miftah (2002:49-50) menyatakan bahwa sama seperti audit-audit di bidang yang lain, audit sumber daya manusia juga mempunyai beberapa tahapan audit yang harus dilalui yakni :

### 1). Audit Program

Pada tahap ini tim audit harus melakukan survei pendahuluan (*preliminary survey*) dengan mereview pernyataan misi dan visi, strategi perusahaan, struktur organisasi, rujukan utama pengelolaan sumber daya manusia (seperti *personnel handbooks*), wawancara kepada beberapa manajemen dan sebagainya. Dari kegiatan-kegiatan tersebut dihasilkan suatu audit program yang memuat riang lingkup pemeriksaan, prosedur yang akan dijalankan, jumlah personel audit, rincian biaya dan jangka waktu auditnya.

### 2). Audit *Implementation*.

Kegiatan audit ini berupa pelaksanaan dengan mengadakan penyesuaian yang diperlukan karena adanya perubahan kondisi di lapangan atau ketidakakuratan data pada saat *preliminary survey*.

### 3). Audit *Report*.

Hasil audit disajikan dengan format sebagai berikut :

#### a). *Executive Summary*.

Memuat ringkasan temuan dan rekomendasi yang diberikan.

#### b). *Organization Climate Background*.

Memuat gambaran umum perusahaan tersebut termasuk iklim dan budaya perusahaan yang ada membedakan auditee dengan perusahaan yang lain.

c). *Audit Methodology.*

Dipaparkan metodologi yang dipakai dan ruang lingkup audit.

d). *Audit Result.*

Dipaparkan hasil audit yang mendetail dengan menjelaskan masalah-masalah yang ditemukan dan rekomendasi perbaikannya.

Menurut Susilo (2002:76) menyatakan bahwa secara garis besar perencanaan audit sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu :

- a). Rancangan sistem audit sumber daya manusia yang ingin dikembangkan di dalam suatu organisasi.
- b). Perencanaan operasional audit sumber daya manusia berupa program dan penjadwalan audit sumber daya manusia.
- c). Perencanaan yang berkenaan dengan persiapan kerja auditor pada tahap pelaksanaan audit.

## **7. Pendekatan-Pendekatan Dalam Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia.**

Menurut Sondang (2001 : 11) menyatakan bahwa ada beberapa pendekatan dalam pelaksanaan audit yang dapat digunakan yaitu :

a. Pendekatan Komparatif.

Pendekatan ini lebih bersifat mempertimbangkan. Perbandingan yang digunakan dalam hal ini bersifat eksternal dan dapat pula bersifat internal.

Pendekatan bersifat eksternal apabila yang menjadi sasaran audit adalah perusahaan sebagai keseluruhan yang dirasakan kurang berhasil dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis atau bergerak dalam sektor industri yang sama dan dipandang meraih keberhasilan. Sedangkan pendekatan bersifat internal adalah satu satuan kerja atau satu bidang fungsional tertentu dalam perusahaan juga yang dianggap menghadapi masalah dibandingkan dengan satuan kerja atau bidang fungsional yang lain dalam lingkungan perusahaan yang dinilai berhasil. Di dalam melakukan perbandingan baik itu bersifat eksternal ataupun internal harus terdapat tingkat validitas yang tinggi, yang berarti menggunakan tolak ukur yang sama.

b. Pemanfaatan Informasi Pakar.

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

c. Pendekatan Statistikal

Penggunaan pendekatan ini adalah dengan meneliti berbagai dokumen tentang fungsi-fungsi yang diaudit dan sepanjang memungkinkan ditransformasikan dalam bentuk angka-angka statistik dan tabulasi. Pendekatan ini memberikan banyak manfaat terutama untuk menilai banyaknya kesalahan atau kekurangan yang terjadi.

d. Informasi Tentang Ketaatan.

Manajemen harus taat bukan hanya pada ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan pemerintah, tetapi juga kepada berbagai kebijaksanaan tentang manajemen sumber daya manusia yang ditetapkannya sendiri. Informasi tentang ketaatan ini harus terus digali agar dapat dijadikan panduan oleh para pelaksana audit.

e. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO).

Manajemen berdasarkan sasaran (MBO) merupakan salah satu bentuk gaya manajerial dalam melibatkan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan pendekatan satu langkah kebawah tujuan dan sasaran berbagai satuan kerja atau bidang fungsional diangkat dari tujuan dan sasaran organisasi sebagai keseluruhan dan demikian seterusnya sampai tujuan dan sasaran individual. Audit dimaksudkan untuk menggali informasi apakah gaya itu diterapkan atau tidak dan apa hasilnya.

## **8. Pengertian Kinerja**

Menurut Marihot Tua (2005:195) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Menurut Hasibuan (2000:93) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, maka semakin besar pula prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

#### **9. Hubungan Audit Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Karyawan.**

Audit sumber daya manusia sangat berhubungan erat dengan kinerja, artinya informasi yang diperoleh melalui audit sumber daya manusia tersebut nantinya dapat digunakan untuk memacu dan meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Menurut Reni (2005:4) menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan atau sebagai tolak ukur kinerja seorang karyawan serta hubungannya dengan audit sumber daya manusia, dapat dilihat sebagai berikut :

##### **1). Tingkat Kehadiran Kerja.**

Tingkat kehadiran kerja sangat penting dalam menentukan kinerja seorang karyawan. Apabila seorang karyawan selalu datang terlambat

dan sering absen itu berarti tingkat kedisiplinannya masih rendah, hal ini dapat mengganggu aktivitas kerja yang akhirnya menyebabkan turunnya kinerja. Dengan adanya audit sumber daya manusia nantinya diharapkan setiap karyawan dapat memperbaiki dan meningkatkan kedisiplinan mereka terhadap peraturan yang telah ditentukan, sehingga dapat mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan kerja.

## 2). Tingkat Lembur.

Lembur dapat diartikan sebagai waktu tambahan di luar jam kerja. Hal ini disebabkan karena pekerjaan yang banyak atau menumpuk tetapi tidak dapat diselesaikan dalam batas waktu jam kerja, sehingga harus ada jam kerja tambahan/lembur. Disatu sisi, lembur dapat menguntungkan bagi karyawan yang melakukannya karena mereka akan mendapatkan uang tambahan. Tapi disisi lain, lembur bukanlah suatu hal yang baik karena hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja seseorang karyawan belum optimal. Dengan adanya audit sumber daya manusia diharapkan tingkat jam kerja lembur dapat turun sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat pada waktunya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN.**

#### **A. Jenis Penelitian.**

Menurut Sugiono (2003 : 10), penelitian menurut tingkat ekplanasinya yaitu adalah sebagai berikut :

##### **1. Deskriptif**

Adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independent) tanpa perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

##### **2. Komparatif**

Adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan. Pada penelitian ini variabel masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

##### **3. Asosiatif atau Hubungan**

Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu jenis penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independent) tanpa perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Penelitian ini hanya mengungkapkan suatu gejala dan keadaan sebagaimana adanya. Hasil kesimpulan diambil untuk menggambarkan suatu gejala atau peristiwa seperti apa adanya yang terjadi.

### B. Tempat Penelitian.

Tempat penelitian ini dilakukan pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang yang beralamat di Jalan D.I Panjaitan No.27 Plaju Ilir Palembang.

### C. Operasionalisasi Variabel.

Operasionalisasi variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan bagaimana variabel diukur. Operasionalisasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel III.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

| Variabel                            | Definisi   | Indikator  |
|-------------------------------------|--|--|
| Penerapan Audit Sumber Daya Manusia | Semua aspek manajemen sumber daya manusia mulai dari strategi, kebijakan, filosofi, prinsip-prinsip sampai fungsi-fungsi spesifik manajemen sumber daya manusia bisa menjadi target audit. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas kekuatan kerja</li> <li>- Penentuan kualitas</li> <li>- Daftar kemampuan</li> <li>- <i>Turnover</i> kerja</li> </ul> |
| Kinerja Karyawan                    | Hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kehadiran kerja</li> <li>- Tingkat lembur karyawan.</li> </ul>  |

*Sumber : Penulis, 2010*

### D. Data Yang Diperlukan

Menurut Nur Indriantoro dan Bambang Supomo ( 2002 : 146 ) menyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Adalah sumber penelitian yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber asli ( tidak melalui media perantara )

2. Data Sekunder

Adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara ( diperoleh dan dicatat oleh pihak lain ).

Dalam penelitian ini data yang digunakan oleh penulis adalah data primer. Data primer yaitu berupa wawancara langsung dengan salah satu staf karyawan PT. Arfan Syarnubi Groups.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data.**

Tehnik pengumpulan data menurut Husein Umar (2001:49-51) dapat dilakukan melalui 4 metode sebagai berikut :

1. Metode Kuisisioner

Kuisisioner adalah pengumpulan data dengan atau mengeluarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas dasar pertanyaan tersebut.

2. Metode Wawancara

Wawancara adalah tehnik pengumpulan data yang pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan responden.

3. Metode Observasi

Observasi adalah pengumpulan data dimana peneliti atau kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka signifikan selama penelitian.

#### 4. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan metode dokumentasi.

#### **F. Analisis Data Dan Teknik Analisis**

Menurut Nur Indriantoro dan Bambang Supomo ( 2002 : 146 ) menyatakan bahwa analisis data terdiri dari :

##### a. Analisis Kualitatif

Adalah analisis yang tidak dapat dinyatakan dalam angka-angka dan dapat merupakan jawaban suatu peristiwa yang sulit diukur.

##### b. Analisis Kuantitatif

Adalah analisis yang dapat dinyatakan dalam angka-angka dan dapat dihitung dengan rumus statistic

Metode analisis yang digunakan oleh penulis adalah metode analisis kualitatif, yaitu dengan cara menjelaskan dan menguraikan data yang diperoleh dengan menggunakan teori-teori yang berkaitan dengan objek penelitian, disertai dengan landasan teori yang dipakai akan diperoleh suatu kesimpulan.

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**A. Hasil Penelitian**

**1. Gambaran Umum PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang**

**a. Sejarah Singkat Perusahaan Berdirinya PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang.**

Sejarah singkat PT. Arfan Starnubi Groups didirikan pada tanggal 22 april 2004, yang merupakan perusahaan swasta. PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang pengadaan barang dan jasa. Adapun jenis bidang pengadaan barang dan jasa yaitu suku cadang tehnik, mekanikal, elektritikal, peralatan kantor, barang cetakan, dan bahan bangunan. Sedangkan jasa yaitu jasa pembersih.

Direktur utama mempunyai tugas memimpin dan mengkoordinasikan semua kegiatan bagian keuangan , bagian pengembangan usaha, bagian niaga dan bagian sumber daya manusia/umum. Dalam melaksanakan tugasnya masing-masing bagian bertanggung jawab kepada direktur utama.

**b. Struktur Organisasi.**

Untuk mendukung kelancaran dari suatu perusahaan di perlukan sturktur organisasi yang baik dan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan suatu perusahaan. Organisasi merupakan suatu wadah yang mempunyai tujuan tertentu, mempunyai pembagian pekerjaan, mempunyai orang-orang yang mau bekerja sama memegang berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan

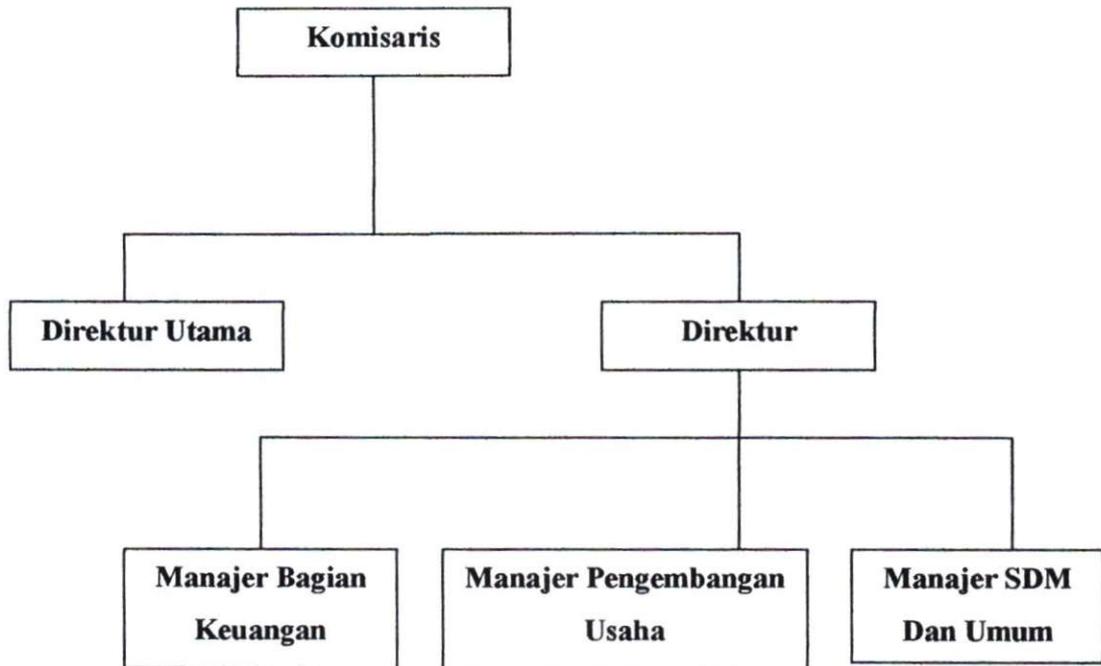
organisasi tersebut. Struktur organisasi yang mampu mengkoordinir tuntutan pengembangan usaha harus di sertai kemampuan untuk mengarahkan semua system yang terlibat di dalam ny agar bekerja dengan lebih efeasien, efektif dan produktif. Struktur organisasi pada PT. Arfan Starnubi Groups Palembang ini di formulasikan berdasarkan spesialisasi dan fungsi masing-masing anggota di dalam unit kerja perusahaan, struktur ini dapat mengantisipasi kebutuhan organisasi yang lebih baik dan kinerja yang lebih efisien dalam mencapai target dan tujuan dari perusahaan.

Selanjutnya untuk melihat pembagian tugas yang ada dalam suatu organisasi secara nyata dapat diungkapkan ke dalam suatu bagan yang disebut struktur organisasi. Struktur organisasi dapat memberikan gambaran mengenai fungsi-fungsi tertentu yang ada dalam organisasi, dimana satu sama lain di hubungkan dengan garis-garis saluran. Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Arfan Starnubi Groups Palembang adalah struktur organisasi yang terdiri beberapa bagian, yaitu : bagian keuangan, bagian pengembangan usaha serta bagian sumber daya manusia (SDM) dan umum.

Untuk mengetahui gambaran yang lebih jelas mengenai struktur organisasi PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang adalah sebagai berikut :

Gambar IV.1

## Struktur Organisasi PT. Arfan Starnubi Groups Palembang



Berikut ini adalah tugas pokok dari masing-masing bagian yang terdapat dalam PT. Arfan Sayrnubi Groups Palembang, yaitu :

1. Tugas dan wewenang Bagian Keuangan

Bagian keuangan mempunyai unsur staf yang terdiri dari :

a. Staf akuntansi dan anggaran

Bagian akuntansi dan anggaran selaku pembantu bagian keuangan bertanggung jawab dalam melakukan pembinaan bidang akuntansi serta melaksanakan tugas verifikasi, melaksanakan kegiatan penyusunan laporan keuangan dan laporan evaluasi perusahaan beserta kelengkapannya, konfirmasi dan rekonsiliasi, penyusunan laporan keuangan, laporan evaluasi perusahaan, melaksanakan penyimpanan (file, dokumen dasar perusahaan).

b. Staf Perbendaharaan dan Pendanaan

Staf ini mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Menjalankan kebijaksanaan keuangan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Bertanggung jawab atas administrasi keuangan dari perusahaan.
3. Membuat laporan keuangan perusahaan secara berkala sehingga dapat di periksa bila diperlukan.
4. Memeriksa bukti-bukti pengeluaran dan penerimaan uang perusahaan.
5. Membuat dan mengumpulkan bukti-bukti tertulis pengeluaran uang yang berupa kuitansi dan sebagainya.
6. Menerima dan menyimpan uang milik perusahaan.
7. Memeriksa laporan-laporan keuangan dari masing-masing bagian.

c. Staf Sekretaris Perusahaan

Staf sekretaris perusahaan mempunyai tugas adalah sebagai berikut :

1. Membuat laporan kegiatan dari organisasi.
2. Mengumpulkan laporan-laporan dari tiap-tiap bidang.
3. Sebagai penghubung antar perusahaan.
4. Membantu melaksanakan fungsi manajemen perusahaan dalam melakukan segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok agar pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lancar.
5. Mengumpulkan, mengolah dan mengajukan berbagai masalah, saran kepada pimpinan untuk menjadikan bahan dalam membuat keputusan atau melakukan suatu tindakan.

d. Staf Sistem Manajemen Perusahaan.

Staf sistem manajemen perusahaan ini mempunyai tugas sebagai berikut yaitu :

1. Menyediakan informasi yang diperlukan di dalam perhitungan harga pokok jasa, produk dan tujuan lain yang di inginkan oleh manajemen.
2. Menyediakan informasi yang diperlukan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk mengambil suatu keputusan.

2. Tugas dan wewenang Bagian Pengembangan Usaha.

Bagian Pengembangan Usaha mempunyai tugas-tugas sebagai berikut adalah yaitu :

- a. Mengadakan pengembangan usaha
- b. Meneliti kemungkinan-kemungkinan untuk ikut dalam pengembangan teknologi perusahaan.
- c. Melaksanakan pengembangan analisa pemasaran secara umum untuk membantu penelitian, promosi serta pengembangan perusahaan.
- d. Menerbitkan laporan-laporan dari penerbit-penerbit lainnya mengenai aktivitas perusahaan dalam rangka pengembangan perusahaan.
- e. Memberikan saran-saran atau pertimbangan kepada direksi sesuai hirarki tentang langkah-langkah atau tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya.

3. Tugas dan wewenang Bagian Sumber Daya Manusia.

- a. Menyusun rencana pengadaan, alokasi penggunaan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM), sarana usaha dan sarana kerja, pembinaan rutin yang dijabarkan dari Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
- b. Mengadakan penelitian dan pengkajian atas rencana pengadaan, alokasi penggunaan dan pengelolaan sumber daya manusia.
- c. Melaksanakan pengusulan atas pengadaan dan alokasi penggunaan sumber daya manusia.
- d. Melaksanakan pengusulan atas pengadaan dan alokasi sarana usaha dan sarana kerja.

- e. Melaksanakan pengelolaan, pembinaan karir, kesetiaan, kepatuhan, disiplin dan prestasi hubungan kerja dan kreativitas sumber daya manusia.
- f. Melaksanakan pembayaran gaji.
- g. Mengadakan penilaian dan memberikan rekomendasi pembiayaan rutin, investasi dan rehabilitasi sarana usaha dan sarana kerja.
- h. Melaksanakan ketertiban dan keamanan kantor.
- i. Mengadakan monitoring dan evaluasi serta melaporkan hasil monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan, kegiatan pengadaan, alokasi penggunaan dan pengelolaan sumber daya manusia, saran usaha dan sarana kerja, pembiayaan rutin, tata usaha surat menyurat dan kearsipan, ketertiban dan keamanan rumah tangga perusahaan.

Bagian umum atau sumber daya manusia (SDM), mempunyai unsur staf yang terdiri dari :

a. Bagian Sumber Daya Manusia

Bagian ini mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (preparation and selection).

Dalam proses ini persiapan yang dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Seleksi tenaga kerja adalah proses menentukan tenaga kerja yang tepat dari semakin banyak kandidat atau calon yang ada.

2. Pengembangan dan evaluasi karyawan (development and evaluation).

Tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan atau organisasi harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli dalam bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada.

3. Memberikan kompensasi dan proteksi pegawai (compensation and protection).

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal.

b. Bagian Hukum dan Administrasi Korporal

Bagian ini mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Pembinaan dan pengendalian atas pelaksanaan tugas perusahaan.
2. Pemberian pertimbangan/tanggapan atas permasalahan dibidang hukum perdata umum.
3. Penyiapan bahan atas pemberian pendapat hukum.

c. Bagian Umum dan Hubungan Eksternal.

Bagian ini mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Mengendalikan dan menyelenggarakan kegiatan di bidang administrasi, kepegawaian/personalia serta kesekretariatan.

2. Menyelenggarakan kegiatan di bidang rumah tangga, peralatan kantor dan perundang-undangan.
  3. Mengurus perbekalan material dan peralatan tehnik.
  4. Mengadakan pembelian barang-barang yang diperlukan perusahaan.
  5. Membuat laporan kegiatan bagian umum.
  6. Memberikan informasi kepada masyarakat yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.
  7. Dalam melaksanakan tugasnya bagian umum dan hubungan eksternal bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
2. Data Aspek-aspek Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pengauditan Sumber Daya Manusia.

1. Kualitas Kekuatan Kerja.

Peningkatan kualitas dapat dicapai melalui :

a. Pelatihan dan Pengembangan.

Dalam usaha meningkatkan kualitas dan keahlian kerja karyawan pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang telah memprogramkan kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkesinambungan. Perusahaan menyadari akan pentingnya pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Bagi suatu perusahaan, kualitas karyawan sangatlah penting dalam rangka untuk pencapaian sasaran perusahaan dengan tepat. Oleh karena itu program ini diagendakan secara berkesinambungan oleh perusahaan yakni setiap setahun sekali bahkan lebih sesuai dengan kebutuhan dan disiplin dalam profesi masing-masing.

Pelatihan yang diadakan yaitu berupa pelatihan administrasi keuangan, tehnik dan umum serta system informasi manajemen.

Tujuannya diadakan pelatihan dan pengembangan tersebut adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

b. Tingkat Pendidikan.

Tingkat pendidikan karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan karena dengan pendidikan ini, pimpinan dapat mengetahui pola dan cara berfikir pada setiap karyawan.

Karyawan yang berpendidikan tinggi dalam bekerja tidak hanya mengaharapkan gaji, tapi ia juga mengaharapkan fasilitas yang dapat menunjang karir mereka serta meningkatkan prestasi kerja yang selama ini sudh mereka peroleh. Tetapi lain dengan karyawan yang berpendidikan rendah, mereka sudh senang apabila diberi gaji sesuai dengan pekerjaan mereka dan memenuhi kebutuhan sehari-hari.

2. Penentuan Kualitas.

Penentuan kualitas kekuatan kerja dapat melalui analisis jabatan. Analisis jabatan ini digunakan untuk menentukan tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja dan interelasi antar jabatan. Pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, analisis jabatan merupakan landasan untuk mencocokkan pekerjaan dengan karyawan, untuk mengetahui beban kerja yang di lakukan, untuk mengetahui kemungkinan berbagai hambatan yang ditemui para karyawan, dan

menjadi landasan dalam pelaksanaan keseluruhan kegiatan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam upaya memenuhi fungsinya. Oleh karena itu penempatan karyawan pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang harus didasarkan kepada analisis pekerjaan dan analisis jabatan yang disesuaikan dengan kompetensi dari karyawan.

### 3. Daftar Kemampuan (Skill)

Kemampuan (skill) merupakan potensi yang dimiliki oleh setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang dimiliki yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Setiap karyawan PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang berhak untuk memperoleh dan meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya melalui pelatihan kerja. Dari daftar kemampuan (skill) dapat diketahui tingkat keterampilan dan keahlian tertentu seorang karyawan untuk disesuaikan dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan di embannya.

### 4. Turnover Kerja (Reputasi Tenaga Kerja).

Prosedur pengauditan sumber daya manusia (SDM) harus melibatkan persediaan (karyawan) untuk menafsir turnover kerja. Penaksiran turnover dapat memperhatikan angka rata-rata turnover pada tahun sebelumnya. PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, turnover karyawan pernah terjadi karena karyawan yang bersangkutan harus dimutasikan ke bagian lain. Hal ini terjadi dikarenakan

permintaan dari karyawan yang bersangkutan dan sudah lama bekerja di perusahaan ingin mencari suasana kerja yang berbeda atau karena kebijakan perusahaan atas kenaikan posisi jabatan.

#### 5. Perubahan Secara Intern.

Perubahan secara intern, seperti promosi jabatan , penurunan jabatan (demosi), dan transfer jabatan (alih tugas) dapat dikaitkan dengan proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Dari penilaian kinerja dapat diketahui prestasi kerja seorang karyawan dimana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, karyawan yang memiliki prestasi kerja yang tinggi memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi jabatan yang lebih baik dari sebelumnya, sebaliknya karyawan yang prestasinya rendah prestasi kerjanya dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang lebih rendah atau jabatan yang sesuai dengan kecakapannya (demosi) ataupun melalui program pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan karyawan.

#### b. Penilaian Kinerja Karyawan.

PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya setiap akhir tahun. Penilaian ini didasarkan pada beberapa criteria, antara lain kehadiran. Kedisiplinan, budaya kerja, kompetensi kerja dan lain-lain. Dari hasil penilaian kinerja dapat diketahui prestasi kerja seorang karyawan dimana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, karyawan yang

memiliki prestasi kerja yang tinggi memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi jabatan yang lebih baik dari sebelumnya, sebaliknya karyawan yang prestasinya rendah prestasi kerjanya dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang lebih rendah atau jabatan yang sesuai dengan kecakapannya (demosi) ataupun melalui program pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan karyawan.

Kedisiplinan merupakan salah satu criteria yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian kinerja karyawan. Disiplin kerja yang ada pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang diukur dengan melihat sampai seberapa jauh karyawan mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tingkat disiplin kerja yang tinggi sangat dibutuhkan perusahaan agar dapat meningkatkan aktivitas kerja karyawannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Karyawan yang datang terlambat itu berarti mereka kurang dapat diandalkan, selain itu dapat mempengaruhi aktivitas kerja.

Ada beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan atau sebagai tolak ukur kinerja seorang karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Tingkat Kehadiran.

Tingkat kehadiran juga merupakan salah satu faktor dalam menentukan kinerja seorang karyawan. Perusahaan tentunya mengaharpkan karyawannya selalu hadir dalam melaksanakan aktivitas perusahaan, namun tidak menutup kemungkinan apabila ada karyawan yang tidak masuk kerja (asben) karena keterangan sakit, izin maupun alpa.

## 2. Tingkat Lembur.

Pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, tingkat lembur nya selalu tinggi setiap bulan nya. Karena kebanyakan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tidak selesai pada waktunya sehingga pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, harus ada jam kerja tambahan atau lembur. Hal ini sangat berkaitan erat dengan tingkat kedisiplinan karyawan yang masih relative rendah dan tingkat absensi yang tinggi.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian.**

Penerapan Audit Sumber Daya Manusia dalam rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang.

Audit sumber daya manusia bukanlah tujuan melainkan suatu instrumen untuk membantu mencapai tujuan. Tujuan audit sumber daya manusia adalah membantu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi organisasi dalam perspektif sumber daya manusia untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara fungsional maupun secara keseluruhan, baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang.

Pembahasan ini bertujuan untuk menilai tingkat kerja karyawan pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, bab ini akan menganalisa kenyataan yang ada, yaitu membandingkan antara teori yang ada dengan aplikasi yang dijalankan oleh perusahaan mengenai penerapan audit sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Adapun aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pengauditan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

### **1. Analisis Kualitas Kekuatan Kerja.**

#### **a. Pelatihan dan Pengembangan.**

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan karir pada karyawan diharapkan mampu meningkatkan kualitas dan kinerjanya dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan dalam rangka pencapaian akhir tujuan perusahaan pada umumnya yaitu memperoleh laba.

Bagi perusahaan kualitas karyawan sangatlah penting dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan secara tepat, sebagaimana diketahui bahwa program pelatihan dan pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan adanya kegiatan pelatihan dan pengembangan, para karyawan diharapkan mampu meningkatkan kualitas dan kinerjanya dalam melaksanakan fungsi dan tugas pokok serta tanggung jawabnya di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kinerja atau prestasi kerja karyawan adalah pelatihan dan pengembangan yang telah memenuhi ketentuan-ketentuan dinyatakan secara tegas dan jelas serta dilakukannya evaluasi karyawan secara rutin terhadap tugas yang mereka lakukan. Mengingat pentingnya kontribusi setiap karyawan dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan, maka kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut diharapkan dapat berjalan secara efektif dan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap karyawan yang mengikutinya. Biaya pelatihan dan pengembangan yang dikeluarkan oleh perusahaan tidaklah sedikit sehingga bila pelatihan yang diadakan tidaklah sesuai dengan kebutuhan dan tidak tepat dengan sasaran yang ingin dicapai perusahaan, maka selain tidak meningkatkan kemampuan karyawan juga hanya akan menghabiskan biaya saja.

Dalam hal ini penting untuk diperhatikan bahwa penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan harus sama-sama memenuhi dua kepentingan, kepentingan pertama adalah kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Apabila tidak, berarti ada yang kurang tepat dirumuskan sehingga terjadi pemborosan karena banyaknya kesalahan yang diperbuat dalam melakukan tugas. Kepentingan kedua adalah kepentingan para pegawai sebagai peserta pelatihan dan pengembangan, karena apabila tidak terpenuhi akan berakibat pada kurangnya motivasi untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan serta melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

b. Tingkat Pendidikan.

Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan karena dengan pendidikan ini, pimpinan dapat mengetahui pola dan cara berfikir pada setiap karyawan.

Karyawan yang berpendidikan tinggi dalam bekerja tidak hanya mengharapkan gaji tapi ia juga mengharapkan fasilitas yang dapat menunjang karir mereka serta meningkatkan prestasi kerja yang selama ini sudah mereka peroleh. Tetapi lain dengan karyawan yang berpendidikan rendah, mereka sudah senang apabila di berikan gaji yang sesuai dengan pekerjaan mereka dan memenuhi kebutuhan sehari-ahri.

Tingkat pendidikan karyawan PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, jika dilihat secara keseluruhan masih ada karyawan yang tingkat pendidikannya masih dibawah standar yakni SMP sebanyak 6 orang dan SMU sebanyak 15 orang. Meskipun tingkat sarjana cukup banyak tetapi gelar tersebut tidak selalu menjamin bahwa seorang karyawan dapat bekerja lebih baik. Hal ini terbukti bahwa karyawan pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, yang bergelar DIII dan S1 masih ada yang belum dapat menunjukkan kinerjanya dengan baik, hal ini terkadang dikarenakan tingkat pendidikan yang mereka miliki tidak sesuai dengan bidang pekerjaan yang mereka jabat. Selain itu juga kebanyakan karyawan yang bergelar belum tentu memiliki kemampuan yang diharapkan oleh perusahaan sehingga mereka tidak bisa diandalkan.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa karyawan yang berpendidikan tinggi tentunya harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih baik daripada karyawan yang berpendidikan rendah sehingga diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerjanya untuk pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan karyawan yang masih memiliki kekurangan atau kelemahan dapat diperbaiki dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan profesinya dalam rangka pengembangan kemampuan karyawan serta menempatkannya pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya tersebut.

## 2. Analisis Penentuan Kualitas.

Penentuan kualitas kekuatan kerja dapat melalui analisis jabatan. Analisis jabatan ini digunakan untuk menentukan tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan interelasi antar jabatan. Pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, analisis jabatan merupakan landasan untuk mencocokkan pekerjaan dengan karyawan, untuk mengetahui beban kerja yang dilakukan, untuk mengetahui kemungkinan berbagai hambatan yang ditemui para karyawan, dan menjadi landasan dalam pelaksanaan keseluruhan kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam upaya memenuhi fungsinya. Oleh karena itu penempatan karyawan pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, harus didasarkan kepada analisis pekerjaan dan analisis jabatan yang disesuaikan dengan kompetensi dari karyawan.

Pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa sering terdapat kesenjangan antara kemampuan efektif para pegawai dengan potensi yang dimilikinya. Begitu pula yang terjadi pada perusahaan ini, adanya kesenjangan antara kemampuan kerja jabatan (KKJ) dengan kemampuan kerja pribadi (KKP) yaitu kemampuan kerja yang dimiliki seorang karyawan belum sesuai dengan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, hal ini disebabkan masih rendahnya pengetahuan, keterampilan dan sikap dari sebagian karyawan.

Disinilah letak pentingnya pendidikan dan pelatihan yang terpadu dan berkelanjutan. Kemudian perlu juga menyusun rencana

pengembangan potensi para karyawan, yang jelas adalah bahwa pengembangan itu harus mempunyai dua sasaran sekaligus yaitu di satu pihak agar para karyawan semakin mampu memberikan kontribusinya yang semakin besar demi kepentingan organisasi dan di lain pihak agar mutu karya seseorang semakin meningkat yang pada gilirannya memungkinkan pekerja yang bersangkutan memenuhi berbagai jenis kebutuhannya, baik yang bersifat fisik materil maupun yang bersifat sosial dan intelektual. Selain itu juga, perusahaan harus melakukan analisis pekerjaan agar dapat menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat mutu karya para karyawan.

Informasi analisis pekerjaan sangat penting pula bagi dan perannya dalam penempatan para pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya, serta digunakan dalam merumuskan dan menentukan sistem serta tingkat imbalan yang adil dan tepat.

### 3. Analisis Daftar Kemampuan (Skill).

Pengauditan sumber daya manusia perlu juga memperhatikan daftar kemampuan (skill) pegawai. Kemampuan (skill) merupakan potensi yang dimiliki oleh setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan siap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Setiap karyawan PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, berhak untuk memperoleh dan meningkatkan serta

mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya melalui pelatihan kerja. Dari daftar kemampuan (skill) dapat diketahui tingkat keterampilan dan keahlian tertentu seorang karyawan untuk disesuaikan dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan di embannya.

Berdasarkan penjelasan pada aspek sebelumnya yakni mengenai penentuan kualitas melalui analisis jabatan, jelas bahwa kedua aspek ini saling berkaitan. Pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, secara umum setiap karyawan sesuai dengan tingkat jabatannya memerlukan jenis keterampilan atau kemampuan sebagai berikut dari tingkat jabatan terrendah sampai dengan tingkat jabatan tertinggi :

a. Keterampilan Teknis (Operasional).

Keterampilan ini diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus yang bersifat teknik operasioanal. Karyawan dapat mengembangkan keterampilan teknis melalui kombinasi antara pendidikan dan pengalaman. Keterampilan teknis ini diperlukan untuk tingkat karyawan staf sampai dengan kepala bagian di perusahaan.

b. Keterampilan Antara Hubungan Manusia (Manajerial).

Keterampilan yang diperlukan untuk memahami dan bekerja sama dengan orang lain. Seorang manajer dengan keterampilan hubungan antar manusia yang kurang baik akan banyak mengalami masalah dengan bawahannya dan semangat kerja

serta produktivitas rendah. keterampilan ini di perlukan untuk tingkat jabatan kepala seksi atau direktur pada suatu perusahaan.

c. Keterampilan Konseptual.

Keterampilan seseorang untuk berfikir pada konsep yang abstrak untuk mendiagnosa dan menganalisis situasi yang berbeda pada masa yang akan datang. Keterampilan konseptual akan membantu karyawan untuk mengetahui peluang dan ancaman pasar yang baru, membantu untuk menganalisis kemungkinan hasil dari keputusan. Keterampilan ini diperlukan untuk jabatan kepala cabang dan direktur utama.

d. Keterampilan Pengambilan Keputusan.

Keterampilan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah serta melakukan tindakan yang terbaik dalam membuat keputusan melalui pengidentifikasian permasalahan, mengumpulkan fakta-fakta, mengevaluasi alternatif serta mnyelexi dan mengimplementasikan alternatif yang terbaik. Keterampilan pengambilan keputusan ini diperlukan untuk tingkat jabatan kepala cabang dan direktur utama.

Apabila seseorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya, maka ia akan cenderung bergairah bekerja, berperilaku positif dan berusaha memberikan kontibusinya yang paling maksimal ke arah pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya,

apabila karyawan tersebut ditempatkan pada pekerjaan yang tidak sesuai atau tidak cocok, maka berbagai hal negatif bisa timbul seperti tingkat kemangkiran yang tinggi, produktivitas yang rendah, ketidakpuasan dan bahkan sangat mungkin yang bersangkutan akan berfikir untuk pindah pekerjaan.

#### 4. Analisis *Turnover* Kerja (Reputasi Tenaga Kerja).

Prosedur pengauditan sumber daya manusia harus melibatkan persediaan (karyawan) untuk menaksir *turnover* kerja. Penaksiran *turnover* memperhatikan angka rata-rata *turnover* pada tahun sebelumnya. Pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, pernah terjadi karena karyawan yang bersangkutan harus dimutasikan ke bagian lain. Hal ini terjadi dikarenakan permintaan dari karyawan yang bersangkutan dan sudah lama bekerja di perusahaan ingin mencari suasana kerja yang berbeda. Mutasi dapat juga karena kebijakan dari perusahaan atas kenaikan posisi jabatan.

Pada suatu saat jabatan yang dipegang seseorang karyawan pasti harus akan ditinggalkan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal, misalnya karena pensiun, berhenti, izin absen, meninggal dunia ataupun karena karyawan yang bersangkutan harus di mutasikan dan sebagainya. Jabatan yang kosong ini harus segera diisi atau digantikan oleh karyawan yang berhak menduduki jabatan tersebut. Disinilah tujuan dari pengauditan sumber daya manusia (SDM), yakni agar jangan sampai terjadi *turnover* kerja yang tinggi dan perlu adanya pengisian kekosongan jabatan dengan segera. Berdasarkan

pengamatan yang dilakukan oleh penulis, *turnover* yang terjadi pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang masih dalam batas yang wajar artinya tingkat *turnover* tidak tinggi karena tidak banyak posisi yang kosong.

#### 5. Analisis Perubahan Secara Intern.

Pengauditan sumber daya manusia (SDM) dapat juga mempertimbangkan perubahan secara intern, seperti promosi jabatan, penurunan jabatan (demosi), dan transfer jabatan. Ketiga hal ini dapat dikaitkan dengan proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Dari penilaian kinerja dapat diketahui prestasi kerja seseorang karyawan dimana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, karyawan yang memiliki prestasi kerja rendah, prestasi kerjanya dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang lebih rendah atau sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui program pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari uraian ini, sebagai berikut :

##### a. Promosi Jabatan.

Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi.

b. Penurunan Jabatan (Demosi).

Pada umumnya demosi dikaitkan dengan penganan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan, seperti :

1. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan.
2. Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

Situasi lain yang ada kalanya berakibat pada demosi karyawan adalah apabila kegiatan organisasi menurun, baik sebagai akibat faktor-faktor internal maupun eksternal. Tetapi tidak demikian gawatnya sehingga terpaksa terjadi pemutusan hubungan kerja atau PHK.

Dalam hal demikian PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang memberikan pilihan kepada para karyawannya, yaitu antara demosi dengan segala akibatnya dan pemutusan hubungan kerja dengan perolehan hak-hak tertentu seperti pesangon yang jumlahnya didasarkan atas suatu rumus tertentu yang di sepakati bersama.

Alasan lain terjadinya demosi adalah karena pegawai yang bersangkutan menilai bahwa terus bertahan pada posisi sekarang dapat berakibat pada tidak mungkin lagi seseorang meniti karir yang lebih tinggi, sedangkan dengan alih tugas yang bersifat demosi untuk jangka panjang dapat berakibat pada semakin terbukanya promosi baginya di kemudian hari.

c. Transfer Jabatan (Alih Tugas)

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk yang pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Dalam hal demikian seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja dimana seseorang selama ini berkarya. Bentuk yang kedua yaitu alih tempat. Jika cara ini yang di tempuh, berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang.

Pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, alih tugas ini dikatakan mutasi dan memiliki dua arti yang berbeda pula yakni, mutasi tugas dan mutasi tempat. Mutasi tugas artinya karyawan dipindahkan kepada tugas dan pekerjaan yang baru, sedangkan mutasi tempat artinya hanya berbeda pada lokasi atau tempat kerjanya dari yang sekarang.

Melalui alih tugas para pegawai dapat memperoleh banyak manfaat yakni berupa pengalaman baru, tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan, memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru, memperoleh perspektif baru mengenai kehidupan organisasi serta motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena tantangan dan

situasi baru yang dihadapi. Dengan demikian, alih tugas merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri.

#### 6. Analisis Penilaian Kinerja Karyawan.

Pada dasarnya, tujuan utama terhadap penilaian kinerja adalah untuk menilai hasil kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) atau membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja yang ingin dicapai. Bagi perusahaan, penilaian sangatlah penting untuk menilai seberapa besar kemampuan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya dan seberapa jauh karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Informasi yang diperoleh dari hasil penilaian kinerja juga dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menentukan kebijakan seperti kenaikan gaji, pemberian bonus atau promosi kenaikan jabatan. Dengan demikian, penilaian kinerja akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi sehingga kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan lancar.

PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang melakukan penilaian kinerja karyawan setiap akhir tahun. Penilaian ini didasarkan pada beberapa kriteria, antara lain kehadiran, kedisiplinan, budaya kerja, kompetensi kerja, dan lain-lain. Dari hasil penilaian tersebut dapat diketahui prestasi kerja seorang karyawan dimana terdapat kelebihan atau kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang tinggi memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi sebaliknya karyawan yang prestasinya

rendah, agar prestasinya dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, bahwa kinerja karyawan pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang belumlah tercapai secara optimal atau sesuai dengan harapan dari manajemen. Penilaian kinerja yang dilakukan setiap akhir tahun di nilai kurang efektif karena belum memperhatikan peningkatan kinerja karyawan serta efektivitas dan efisiensi aktivitas operasional perusahaan. Kemudian program pelatihan dan pengembangan yang diadakan juga belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang akhirnya berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Ada beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan atau sebagai tolak ukur kinerja seorang karyawan, yaitu :

a. Tingkat Kehadiran Kerja.

Tingkat kehadiran juga merupakan salah satu faktor dalam menentukan kinerja seorang karyawan . perusahaan tentunya mengharapkan karyawannya selalu hadir dalam melaksanakan aktivitas perusahaan, namun tidak menutup kemungkinan apabila ada karyawan yang tidak masuk kerja (absen) karena keterangan sakit, izin, ataupun alpa. Berikut ini peraturan/hal-hal yang telah ditetapkan oleh PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang mengenai tingkat kemangkiran karyawan, yaitu :

## 1. Absensi Karyawan.

- a). Jika seorang karyawan tidak bisa datang bekerja, maka harus memberitahukan pada hari itu juga dan pemberitahuan tersebut harus ada alasan dan kapan ia dapat masuk kembali. Pemberitahuan ini langsung di sampaikan kepada atasan yang bersangkutan.
- b). Bila karyawan tidak masuk kerja karena alasan kesehatan (sakit) dan selama 3 hari karyawan tersebut harus menyerahkan surat keterangan dokter.
- c). Bila karyawan tidak dapat masuk kerja dengan alasan ada kepentingan lain (izin), maka cuti di luar tanggungan perusahaan.
- d). Jika karyawan tidak masuk kerja tanpa keterangan (alpa) lebih dari 3 hari maka akan memperoleh surat peringatan pertama.

## 2. Izin Bagi Karyawan.

- a). Para karyawan yang akan meninggalkan kantor atau pekerjaan pada jam kerja baik untuk keperluan pribadi maupun keperluan perusahaan harus izin dari atasan.
- b). Para karyawan yang berstatus karyawan tetap bila ia akan mengambil cuti maka terlebih dahulu untuk meminta persetujuan dari pimpinan atau atasannya.

Tingkat kehadiran juga merupakan salah satu faktor dalam menentukan kinerja seseorang karyawan. Perusahaan tentunya mengharapkan

karyawannya selalu hadir dalam melaksanakan aktivitas perusahaan, namun tidak menutu kemungkinan apabila ada karyawan yang tidak masuk kerja (absen) karena keterangan sakit, izin ataupun alpa.

b. Tingkat Lembur.

Pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, kinerja karyawan dikatakan bebul tercapai secara optimal, hal ini dapat dilihat dari kenyataan yang ada yakni seringnya pekerjaan yang diberikan tidak selesai tepa waktunya sehingga harus ada jam kerja lembur dan ini akan berakibat memburuknya kinerja mutu, biaya dan juga waktu penyelesaian pekerjaan. Dampak tersebut timbul dikarenakan tingkat absensi karyawan yang cukup tinggi.

Dari semua uraian-uraian sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan belum tercapai secara optimal, maka di sinilah letak pentingnya penerapan audit sumber daya manusia (SDM) dalam rangka meningkatkan kinerja tersebut. Dengan adanya audit sumber daya manusia (SDM), maka semua permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan khususnya persoalan dalam perspektif sumber daya manusia (SDM) dapat diidentifikasi secara lebih mendetail sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan belum tercapai secara optimal.

Apabila masalah tersebut telah diungkap oleh auditor maka akan diberikan rekomendasi pemecahannya dan telah dikomunikasikan kepada pimpinan perusahaan sehingga hal ini akan menimbulkan

dampak psikologis pada pimpinan unti untuk segera menyelesaikan masalah tersebut. Misalnya, setelah dilakukan audit nantinya, maka diharapkan sebagian karyawan PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang dapat memperbaiki dan meningkatkan kedisiplinan mereka terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan sehingga dapat mengurangi tingkat absensi yang tinggi, serta mengurangi karyawan yang terlambat, karyawan yang menganggur (datang tapi tidak bekerja atau karyawan datang tapi tidak ada pekerjaan), bahkan ada karyawan yang tidak masuk kerja sama sekali. Dengan demikian, pekerjaan dapat terselesaikan tepat pada waktunya.

Hasil dari audit sumber daya manusia (SDM) juga akan memberikan umpan balik serta dampak psikologis dan motivasional kepada karyawan untuk mengembangkan kompetensinya dan memacu prestasi kerja mereka secara lebih terarah sesuai masukan objektif dari auditor. Selain itu pula masukan dari auditor diharapkan akan timbul usaha perbaikan atas kinerja karyawan dengan meninjau kembali berbagai kebijakan perusahaan yang berlaku dan memprakarsai perubahan sesuai dengan tuntutan perkembangan kegiatan perusahaan sehingga tercapainya tujuan yang diharapkan.

#### 7. Analisis Temuan-temuan

Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, manfaat dari kegiatan audit sumber daya manusia (SDM) akan diperoleh melalui laporan tentang temuan-temuan dan saran yang diberikan. Setelah meneliti

catatan-catatan, menganalisa, mengecek dan melakukan verifikasi terhadap data dan informasi yang diperoleh maka selanjutnya penulis akan menyusun daftar temuan sehubungan dengan penerapan audit sumber daya manusia (SDM) dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang. Penemuan dan kelemahan yang terjadi akan diurutkan secara lengkap yakni berupa indikator, temuan dan rekomendasi.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan analisis hasil temuan maka penulis membuat kesimpulan bahwa penerapan audit sumber daya manusia pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang belum diterapkan dengan baik oleh sumber daya manusianya terutama pada hal-hal sebagai berikut :

1. Program pelatihan dan pengembangan karyawan belum memberikan nilai tambah yang berarti terhadap kinerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kata lain, output yang dihasilkan dari program pelatihan dan pengembangan tersebut belum memberikan hasil yang nyata bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan oleh beberapa faktor, antara lain :
  - a. Ketidaksihlian karyawan dalam mengikuti program pelatihan.
  - b. Persiapan dan perencanaan yang kurang matang, serta kurangnya komitmen terhadap esensi pelatihan tersebut.
  - c. Teknik atau metode pelatihan, termasuk pemberian materi pelatihan dan evaluasi pelatihan belum dapat mengenai sasaran yang ingin dicapai perusahaan atau sesuai dengan kebutuhan profesi. Evaluasi tersebut berkaitan dengan reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan, pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan, perubahan perilaku dan perbaikan pada organisasi.

- d. Adanya persepsi karyawan bahwa program pelatihan yang diikuti dapat digunakan sebagai ajang refreshing.
2. Pelaksanaan penilaian kinerja pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang masih kurang efektif karena hasil penilaian tersebut belum dapat memperlihatkan peningkatan kinerja karyawan serta efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan, termasuk pencapaian sasaran unit kerjanya. Hal ini dikarenakan masih tingginya unsur subjektivitas dalam penilaian dan belum adanya kriteria spesifik yang ditampilkan yang dapat menunjukkan objektivitas penilaian terhadap prestasi kerja karyawan.
3. Kondisi yang ada di perusahaan memperlihatkan belum adanya perhatian khusus yang menyoroti bagian sumber daya manusia (SDM). Hal ini dikarenakan belum diterapkannya audit sumber daya manusia yang baik, sehingga audit sumber daya manusia menjadi kegiatan penting dan lazim untuk dilakukan di dalam perusahaan. Selama ini perusahaan hanya menitikberatkan pada kepentingan profitabilitas yakni mendapatkan laba, sedangkan dari perspektif sumber daya manusia (SDM) belum mendapat perhatian secara spesifik. Hal inilah yang menyebabkan masalah yang dihadapi perusahaan khususnya persoalan sumber daya manusia (SDM) tidak dapat diketahui secara detail sehingga menimbulkan berbagai akses yang dapat menghambat produktivitas kerja atau berakibat memburuknya kinerja karyawan.

## B. Saran

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan, adapun saran-saran yang dapat penulis berikan yang mungkin dapat bermanfaat bagi perusahaan, yaitu :

1. Manajemen dapat meningkatkan kemampuan dan pemahaman karyawan melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang efektif dan merupakan tiga faktor utama penyebab meningkatnya kinerja karyawan. Selain itu teknik atau metode pelatihan yang diadakan perlu dievaluasi terus menerus sehingga output yang dihasilkan dari pelatihan tersebut benar-benar memberikan manfaat bagi karyawan yang mengikutinya dan pada akhirnya tujuan perusahaan bisa tercapai.
2. Dalam penilaian prestasi kerja karyawan, sebaiknya perusahaan memperbaiki metode penilaian dengan menambahkan beberapa criteria spesifik yang menunjukkan tingkat prestasi kerja karyawan yang berhubungan dengan efisiensi waktu, tenaga dan biaya dari masing-masing unit kerja sesuai dengan uraian tugas formal.
3. Sebaiknya perusahaan memulai untuk menerapkan audit sumber daya manusia (SDM) sehingga permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, khususnya persoalan dalam perspektif sumber daya manusia (SDM) dapat teridentifikasi secara lebih terperinci yang sebelumnya mungkin tidak pernah dipermasalahkan. Dengan adanya audit sumber daya manusia (SDM) diharapkan timbul usaha perbaikan, dan dapat memberikan umpan balik dan motivasi kepada karyawan serta dapat memacu prestasi kerja karyawan secara lebih terarah sesuai masukan dari auditor.

### DAFTAR PUSTAKA

A.A Anwar Prabu Mangkunegara.2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, cetakan ketiga, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Amin Widjaja Tunggal, 2000. **Management Audit Suatu Pengantar**, Edisi Kedua, Rineka Cipta, Jakarta.

Erwin Miftah, 2002. **Suatu Pengantar Pendekatan Integratif Audit Atas Sumber Daya Manusia**, Biro Ortala BPK, www.yahoo.com.

Hasibuan, Malayu S. P. 2000.**Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan kedua Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.

Marihot Tua Efendi Hariharja, 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, cetakan ketiga, PT. Grasindo, Jakarta.

Nur Indrianto dan Bambang Supomo. 2002. **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.

Reni Rosari,. 2005. **Audit Sumber Daya Manusia**, FE UGM,

Sugiyono. 2003. **Metode Penelitian Bisnis**. CV. Alfabeta, Bandung.

Skripsi :

Erawan, Deni. 2007. **Penerapan Audit Operasional Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Bumiputera 1967 Cabang Palembang, skripsi (tidak dipublikasikan)**

**Tabel.1**  
**Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Arfan Syarnubi Groups**  
**Tahun 2007**

| Tingkat Pendidikan | Jumlah Karyawan |
|--------------------|-----------------|
| SMP                | 6 orang         |
| SMA                | 15 orang        |
| DI                 | 9 orang         |
| DIII               | 10 orang        |
| S1                 | 10 orang        |
| Total              | 50 orang        |

*Sumber : PT. Arfan Syarnubi Groups, 2007*

Keterangan : Tabel II diatas menunjukkan tingkat pendidikan pada PT. Arfan Syarnubi Groups.

**Tabel.II**  
**Daftar Absensi Karyawan PT. Arfan Syarnubi Groups**  
**Tahun 2007**

| Bulan    | Jumlah Karyawan | Jumlah Karyawan Tidak Hadir | Keterangan |      |      |
|----------|-----------------|-----------------------------|------------|------|------|
|          |                 |                             | Sakit      | Izin | Alfa |
| Januari  | 50              | 15                          | 5          | 4    | 6    |
| Februari | 50              | 10                          | 3          | 5    | 2    |
| Maret    | 50              | 11                          | 4          | 4    | 3    |
| April    | 50              | 9                           | 5          | 2    | 2    |
| Mei      | 50              | 13                          | 2          | 6    | 5    |

|           |    |     |    |    |    |
|-----------|----|-----|----|----|----|
| Juni      | 50 | 10  | 6  | 2  | 2  |
| Juli      | 50 | 17  | 8  | 5  | 4  |
| Agustus   | 50 | 14  | 4  | 6  | 4  |
| September | 50 | 16  | 5  | 5  | 6  |
| Oktober   | 50 | 12  | 2  | 6  | 4  |
| November  | 50 | 8   | 4  | 2  | 2  |
| Jumlah    | 50 | 135 | 48 | 47 | 40 |

Sumber : PT. Arfan Syarnubi Groups, 2007

Keterangan : Pada tabel III diatas, yaitu data karyawan yang masih terlalu sering tidak masuk kerja, tanpa keterangan, dan ijin untuk tidak masuk kerja.

Berikut ini jadwal jam kerja pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang.

**Tabel. III**  
**Jadwal Jam Kerja**  
**PT. Arfan Syarnubi Groups**

| Hari        | Pagi        | Istirahat   | Sore        |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Senin-Rabu  | 08.00-12.00 | 12.00-13.00 | 13.00-17.00 |
| Kamis-Sabtu | 08.00-12.00 | 12.00-13.00 | 13.00-17.00 |

Sumber : PT. Arfan Syarnubi Groups, 2007

Berikut ini tabel 5 mengenai daftar jumlah jam kerja lembur karyawan tahun 2007.

**Tabel.IV**  
**Daftar Jumlah Jam Kerja Lembur Karyawan**  
**PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang**  
**Tahun 2007**

| Bulan     | Jumlah Jam Kerja Lembur | Jumlah Hari Lembur |
|-----------|-------------------------|--------------------|
| Januari   | 16 jam                  | 7 hari             |
| Februari  | 13 jam                  | 5 hari             |
| Maret     | 14 jam                  | 5 hari             |
| April     | 9 jam                   | 4 hari             |
| Mei       | 15 jam                  | 6 hari             |
| Juni      | 12 jam                  | 4 hari             |
| Juli      | 20 jam                  | 3 hari             |
| Agustus   | 17 jam                  | 6 hari             |
| September | 15 jam                  | 5 hari             |
| Oktober   | 18 jam                  | 7 hari             |
| November  | 25 jam                  | 6 hari             |
| Desember  | 31 jam                  | 8 hari             |
| Total     | 205 jam                 | 66 hari            |

Sumber : PT. Arfan Syarnubi Groups, 2007

Berikut ini tabel 6, mengenai daftar jumlah karyawan yang datang terlambat ke kantor.

**Tabel.V**  
**Daftar Jumlah Karyawan Yang Datang Terlambat.**  
**PT. Arfan Syarnubi Groups**  
**Tahun 2007**

| Bulan     | Jumlah Karyawan Yang Datang Terlambat Untuk Masuk Kerja. | Jumlah Karyawan Yang Datang Tidak Terlambat Untuk Masuk Kerja. |
|-----------|--|--|
| Januari   | 25 Orang   | 25 Orang   |
| Februari  | 15 Orang   | 35 Orang   |
| Maret     | 10 Orang   | 40 Orang   |
| April     | 19 Orang   | 31 Orang   |
| Mei       | 26 Orang   | 24 Orang   |
| Juni      | 9 Orang  | 41 Orang   |
| Juli      | 11 Orang   | 39 Orang   |
| Agustus   | 17 Orang   | 33 Orang   |
| September | 14 Orang   | 36 Orang   |
| Oktober   | 12 Orang   | 38 Orang   |
| November  | 13 Orang   | 37 Orang   |
| Desember  | 10 Orang   | 40 Orang   |
| Total     | 181 Orang  | 419 Orang  |

Sumber : PT. Arfan Syarnubi Groups, 2007



# PT. ARFAN SYARNUBI GROUPS

KONTRAKTOR, LEVERANSIER / SUPPLY, JASA, PERDAGANGAN UMUM

Jl. D.I. Panjaitan No. 27 Plaju Ilir Telp. 543732 Fax. 543732

PALEMBANG

Bank : Man

## SURAT KETERANGAN

**No. 035/ASG-SDM/II/2010**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini Selaku Manajer Sumber Daya Manusia PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : RENNY ANGGRAENI  
NIM : 22.2007.262P  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Muhammadiyah Palembang.

Telah melaksanakan pengambilan data pada PT. Arfan Syarnubi Groups Palembang, bagian manajer sumber daya manusia dan umum. Terhitung dari tanggal 04 Januari sampai dengan 16 Februari 2010.

Demikianlah Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 17 Februari 2010

Hormat Kami,  
PT. ARFAN SYARNUBI GROUPS

SUPRAYITNO  
Manajer SDM & UMUM



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI**

|                                     |                      |  |
|-------------------------------------|----------------------|--|
| JURUSAN                             | IZIN PENYELENGGARAAN | AKREDITASI                             |
| JURUSAN MANAJEMEN (S1)              | : No. 3450/D/T/2005  | No. 015/BAN-PT/Ak-VII/S1/VII/2003 (B)  |
| JURUSAN AKUNTANSI (S1)              | : No. 3449/D/T/2005  | No. 020/BAN-PT/Ak-IX/S1/X/2005 (B)     |
| JURUSAN MANAJEMEN PEMASARAN (D.III) | : No. 1611/D/T/2005  | No. 003/BAN-PT/Ak-IV/Dpl-III/V/2004(B) |

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Facsimile (0711) 518018 Palembang 30263

**LEMBAR PERSETUJUAN  
PERBAIKAN SKRIPSI**

Hari/Tanggal : Minggu / 28 Februari 2010 : 13.00 WIB – 17.00 WIB  
 Nama : Renny Anggraeni  
 Nim : 22.2007.262.P  
 Jurusan : Akuntansi  
 Judul : Penerapan Audit Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Arfan Syarnubi Groups.

**TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING DAN DIPERKENANKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

| No. | NAMA DOSEN                     | JABATAN         | TANGGAL PERSETUJUAN | TANDA TANGAN |
|-----|--------------------------------|-----------------|---------------------|--------------|
| 1   | Drs. Sunardi, SE, M.Si         | Pembimbing I    | 11-03-2010          |              |
| 2   | Drs. Sunardi, SE, M.Si         | Ketua Penguji   | 11-03-2010          |              |
| 3   | Rosalina Ghozali, SE, Ak, M.Si | Ang. Penguji I  | 3 Maret 2010        |              |
| 4   | Betri Sirajuddin, SE, Ak, M.Si | Ang. Penguji II | 10 Maret 2010       |              |

Palembang,                   Maret 2010  
 A.n. Dekan  
 Ketua Koordinator Kelas Malam

**BELLIWATY KOSIM, SE, MM**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

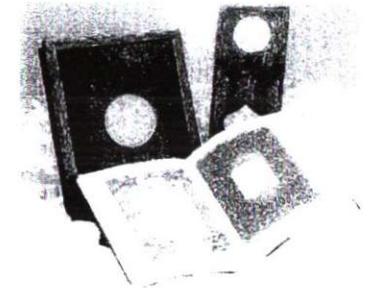


333/J-10/FE-UMP/SHA/II/2010

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : RENNY AMGGRAENI  
NIM : 222007262.P  
JURUSAN : Akuntansi



Yang dinyatakan **LULUS** Membaca dan Hafalan Al - Qur'an  
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang  
Dengan Predikat **CUKUP MEMUASKAN**

Palembang, 20 Februari 2010

an. Dekan  
Pembantu Dekan IV

*Unggul dan Islami*





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

STATUS DISAMAKAN / TERAKREDITASI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
**Diagam**

NO. 056 /H-4/UMP/III/2009

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Muhammadiyah Palembang  
Menerangkan bahwa :

Nama : RENNY ANGGRAENI  
Tempat/Tgl.Lahir : PLAJU, 25 MARET 1985  
Nomor Pokok Mahasiswa : 22.2007.262.P  
Fakultas/Jurusan : EKONOMI - AKUNTANSI

telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Angkatan ke - 31 yang dilaksanakan dari tanggal 27 Januari sampai dengan 10 Maret 2009 bertempat di

Desa/Kelurahan : SERI TANJUNG  
Kecamatan : TANJUNG LUBUK  
Kabupaten : OGAN KOMERING ILIR  
Dengan Nilai : A



Mengetahui  
Rektor,



M. Idris, SE. M.Si



Palembang, 17 Maret 2009  
Ketua Lembaga Penelitian dan  
Pengabdian Pada Masyarakat

Drs. Erwin Bakti, SE. M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

|  |  |
|--|--|
| MAHASISWA : <b>RENNY ANGGRAENI</b>   | PEMBIMBING <b>Drs. Sunardi, SE, M.Si</b> |
| W/NIM : <b>22.2007.262P</b>  |  |
| USAN : <b>MANAJEMEN/AKUNTANSI</b>  |  |
| TITUL SKRIPSI : <b>Penerapan Audit Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Arfan Syarnubj Grops.</b> |  |

| TGL/BL/TH KONSULTASI | MATERI YANG DIBAHAS | PARAF PEMBIMBING   |         | KETERANGAN         |
|----------------------|---------------------|--------------------|---------|--------------------|
|                      |                     | KETUA              | ANGGOTA |                    |
| 15-01-10             | Skema Up            | <i>[Signature]</i> |         |                    |
| 01-02-10             | Bab 7.7. II         | <i>[Signature]</i> |         | <i>[Signature]</i> |
| 10-02-10             | Bab 7. II           | <i>[Signature]</i> |         | <i>[Signature]</i> |
| 15-02-10             | Bab 7. II. III      | <i>[Signature]</i> |         | <i>[Signature]</i> |
| 17-02-10             | Bab IV.             | <i>[Signature]</i> |         | <i>[Signature]</i> |
|                      | Bab V               | <i>[Signature]</i> |         | <i>[Signature]</i> |
| 20-02-10             | Bab V Asshul        | <i>[Signature]</i> |         | <i>[Signature]</i> |
|                      |                     |                    |         |                    |
|                      |                     |                    |         |                    |
|                      |                     |                    |         |                    |
|                      |                     |                    |         |                    |
|                      |                     |                    |         |                    |
|                      |                     |                    |         |                    |
|                      |                     |                    |         |                    |
|                      |                     |                    |         |                    |
|                      |                     |                    |         |                    |
|                      |                     |                    |         |                    |

**PERHATIAN**

siswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi, in terhitung sejak tanggal ditetapkan

Di keluarkan di : Palembang  
 Pada tanggal : / /  
 a.n. Dekan  
 Koordinator Kelas Reguler Malam,  
 Bellawati Kosin, SE. MM

## BIODATA

Nama : Renny Anggraeni  
Nim : 22.2007.262.P  
Tempat/Tgl Lahir : Plaju, 25 Maret 1985  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Pekerjaan : Swasta  
Alamat : Jln. Kapten Abdullah Lrg Sidodadi No. 11 Rt. 011 Rw. 003  
Plaju Palembang 30267

### Nama Orang Tua

1. Ayah : Sunarto
2. Ibu : Erlini

### Pekerjaan

1. Ayah : Swasta
2. Ibu : Ibu Rumah Tangga

Palembang, Februari 2010

Renny Anggraeni