

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **A. Landasan Teori**

#### **1. Audit**

##### **a. Pengertian Audit**

Menurut Mulyadi (2014: 9) auditing merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kinerja yang telah ditetapkan serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan (Betri, 2019: 5).

Menurut Sukrisno (2019: 4) auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas menurut Mulyadi (2014:9), (Betri, 2019: 5), dan Sukrisno (2019: 4) dapat disimpulkan bahwa auditing adalah suatu pemeriksaan untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi yang dilakukan secara kritis dan sistematis, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

#### **b. Jenis-jenis Audit**

Dalam melaksanakan pemeriksaan, ada beberapa jenis audit yang dilakukan oleh para auditor sesuai dengan tujuan pelaksanaan pemeriksaan.

Menurut Bayangkara (2015: 8) jenis audit umumnya dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu:

1. Audit laporan keuangan

Audit laporan keuangan bertujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan telah disajikan wajar, sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu.

2. Audit operasional

Perkembangan bisnis membuat pemegang saham sudah tidak dapat mengikuti semua kegiatan operasi perusahaan sehari-hari, sehingga mereka membutuhkan auditor manajemen yang profesional untuk membantu mereka dalam mengendalikan operasional perusahaan.

### 3. Audit kepatuhan

Audit kepatuhan bertujuan untuk menentukan apakah audit (yang diperiksa) telah mengikuti kebijakan, prosedur, dan peraturan yang telah ditentukan pihak otorisasinya lebih tinggi.

## 2. Audit Manajemen

### a. Pengertian Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2014: 2) audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas perusahaan. Dalam konteks audit manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang lebih tinggi.

Menurut Sukrisno (2018: 184) *Management audit* disebut juga *operational audit*, *functional audit*, *system audit*, adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut telah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Berdasarkan pengertian di atas menurut Bayangkara (2014: 2), dan Sukrisno (2018: 184) dapat disimpulkan bahwa audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap berbagai program yang ada di perusahaan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi serta kesesuaian terhadap kebijakan setiap operasi yang dilaksanakan.

## **b. Tujuan Audit Manajemen**

Menurut Bayangkara (2014: 3) audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini, titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, di samping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

Secara rinci tujuan audit manajemen, yaitu:

- 1) Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- 2) Untuk menilai apakah berbagai sumbernya (manusia mesin dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
- 3) Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
- 4) Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada *top management* dalam memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi keekonomisan dan efektifitas dari kegiatan operasi perusahaan.

### c. Karakteristik Audit Manajemen

Audit manajemen mempunyai beberapa karakteristik penting yaitu:

#### 1) Tujuan Pemeriksaan

Tujuan pemeriksaan manajemen adalah membantu manajemen dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta terdokumentasi kepada manajemen untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kehematan.

#### 2) Independensi

Agar manfaat pemeriksaan manajemen dapat dicapai, maka pemeriksaan tersebut harus bersifat independensi.

#### 3) Pendekatan Sistematis

Dalam perencanaan dan pelaksanaan audit manajemen perlu digunakan pendekatan yang sistematis dan metode-metode yang konsisten.

#### 4) Kriteria Prestasi

Dengan kriteria prestasi pelaksanaan dapat dibandingkan dan dievaluasi.

#### 5) Bukti Pemeriksaan

Auditor harus dapat merencanakan dan melaksanakan yang dirancang untuk memperoleh bukti yang cukup untuk mendukung temuan-temuan dan kesimpulan-kesimpulan serta rekomendasi yang dibuatnya.

#### 6) Pelaporan dan Rekomendasi

Karakteristik yang membedakan antara audit manajemen dengan jenis audit lainnya adalah terletak pada laporan audit. Dalam audit

manajemen, laporan audit menekankan pada temuan-temuan selama pemeriksaan, pembuatan kesimpulan, dan rekomendasi untuk meningkatkan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen. (Betri, 2019:9).

#### **d. Kriteria Audit Manajemen**

Kriteria adalah nilai-nilai ideal yang digunakan sebagai tolak ukur dalam perbandingan. Dengan adanya kriteria, pemeriksaan dapat menentukan apakah suatu kondisi yang ada menyimpang atau tidak dengan kondisi yang diharapkan. Karena pemeriksaan pada intinya merupakan proses perbandingan antara kenyataan yang ada dengan suatu kondisi yang diharapkan, maka pada audit manajemen pun diperlukan adanya kriteria.

Arens Et Al (2008:84) menyebutkan beberapa kriteria yang dapat digunakan dalam audit manajemen, yaitu:

##### **1) Kinerja Historis**

Merupakan seperangkat kriteria sederhana yang dapat didasarkan pada hasil audit periode sebelumnya. Gagasan dibalik penggunaan kriteria ini adalah membandingkan apakah yang telah dilakukan menjadi lebih baik atau lebih buruk. Manfaat kriteria ini adalah bahwa kriteria tersebut mudah dibuat, tetapi mungkin tidak memberikan pandangan mendalam mengenai seberapa baik atau buruk sebenarnya unit usaha yang diperiksa dalam melakukan sesuatu.

2) Kinerja yang dapat diperbandingkan

Merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil yang dicapai oleh organisasi lain yang sejenis. Walaupun penilaian prestasi masa lalu, tetapi hasil penelitian menggunakan kriteria ini belum tentu memberikan gambaran yang tepat mengenai keadaan organisasi, karena perbedaan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh dua organisasi yang berbeda.

3) Standar Rekayasa

Merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan standar rekayasa, seperti penggunaan time and motion study untuk menentukan banyaknya output yang harus diproduksi.

4) Diskusi dan Kesepakatan

Merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil diskusi dan persetujuan bersama antara manajemen dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam audit.

**e. Ruang Lingkup Audit Manajemen**

Menurut Bayangkara (2014: 15) Audit Manajemen meliputi aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program atau aktivitas yang dilakukan.

Sementara yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/ peningkatan

baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas. Ada 3 elemen pokok dalam sasaran audit:

1) Kriteria (criteria)

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

2) Penyebab (cause)

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

3) Akibat (effect)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut.

**f. Tahapan Audit Manajemen**

Menurut Bayangkara (2014: 9-11) ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen. Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu:

1) Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini



juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit.

#### 2) Review dan Pengujian Manajemen

Pada tahapan ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

#### 3) Audit Terperinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan.

#### 4) Pelaporan

Tahapan ini untuk mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan.

#### 5) Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan tujuan perusahaan.

### **3. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Kasmir (2016: 6) ) manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi,

karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Menurut Malayu (2011: 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

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

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

Menurut Bayangkara (2014: 60) audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut.

Ruang lingkup audit ini mencakup keseluruhan dari program SDM yang meliputi:

#### 1) Perencanaan

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan indentifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang.

#### 2) Penerimaan karyawan (rekrutmen)

Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

#### 3) Seleksi

Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang.

#### 4) Pelatihan dan pengembangan SDM

Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini, sedangkan pengembangan SDM lebih menekankan pada peningkatan kinerja SDM di masa yang akan datang.

5) Penilaian kinerja

Penilaian kinerja karyawan pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut.

6) Perencanaan dan Pengembangan SDM

Perencanaan dan pengembangan karier merupakan program yang sangat membantu dalam aktualisasi diri dan pencapaian kepuasan kerja. Oleh karena itu, setiap karyawan berkepentingan terhadap program ini.

7) Sistem imbalan dan balas jasa

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Hal ini merupakan salah satu bentuk pelaksanaan fungsi manajemen SDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual atas jasa, keahlian atau pekerjaan, dan kesetiaan karyawan kepada bisnis perusahaan.

8) Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja mengacu pada fisiologis-fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Kondisi fisiologis-fisik merupakan berbagai akibat dalam bentuk penyakit, cedera, atau meninggal karena pengelolaan keselamatan dan kesehatan kerja yang kurang baik. Berbagai kecelakaan kerja bisa terjadi karena kurangnya fasilitas atau intruksi keselamatan kerja yang seharusnya tersedia pada setiap fasilitas

kerja yang digunakan perusahaan. Selain akan menimbulkan biaya social yang tinggi, hal ini juga berakibat pada rendahnya produktivitas karyawan.

#### 9) Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya (Betri, 2019: 163).

#### 10) Pemutusan hubungan kerja (PHK)

UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan Bab XII melalui pasal-pasal yang mengatur secara ketat hak-hak tenaga kerja yang harus dipenuhi perusahaan yang melakukan PHK. Dengan demikian keputusan pengurangan karyawan (apa pun bentuknya) harus dikelola dengan sebaik-baiknya. Tindakan PHK yang dilakukan perusahaan akan membawa dampak baik finansial maupun nonfinansial. Dampak finansial hubungan dengan kewajiban perusahaan untuk membayar pesangon dari tenaga kerja yang di PHK sedangkan dampak nonfinansial lebih berhubungan dengan citra perusahaan di mata masyarakat atau pelanggannya.

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

Menurut Bayangkara (2014: 61-62) menyebutkan beberapa manfaat dari audit SDM antara lain:

- 1) Mengidentifikasi kontribusi dari departemen SDM terhadap organisasi.
- 2) Meningkatkan citra profesional departemen SDM.
- 3) Mendukung tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan departemen SDM.
- 4) Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab di departemen SDM.
- 5) Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM.
- 6) Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM.
- 7) Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan, dalam praktik SDM.
- 8) Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif.
- 9) Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam departemen SDM.
- 10) Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

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

Menurut Bayangkara (2014: 61) ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain:

- 1) Menilai efektivitas dari fungsi SDM
- 2) Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
- 3) Memastikan ketaatan berbagai program/ aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.

- 4) Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
- 5) Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

## **5. Kinerja Perusahaan**

### **a. Pengertian Kinerja Perusahaan**

Mulyadi (2007:337) kinerja perusahaan adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian sasaran strategik perlu diukur, itulah sebabnya sasaran strategic yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut.

Moehariono (2010: 63) Kinerja perusahaan yaitu kinerja yang berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya, yaitu seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.

Berdasarkan pengertian di atas menurut Mulyadi (2007:337) dan Moehariono (2010: 63) dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah suatu efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan.

## **b. Indikator Kinerja**

Wibowo (2016: 86) terdapat beberapa indikator kinerja perusahaan yaitu:

### 1) Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan

### 2) Standar

Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.



## **B. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian yang dilakukan oleh Ervi dan Siti (2016) yang berjudul *Audit Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Keefektivaan Kinerja Karyawan Pada PT. Indograha Palembang*. Rumusan masalah bagaimana pengelolaan Sumber Daya Manusia pada PT. Indograha Palembang dan bagaimana Audit Sumber Daya Manusia pada PT. Indograha Palembang. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengelolaan Sumber Daya Manusia pada PT. Indograha Palembang dan untuk mengetahui Audit Sumber Daya Manusia pada PT. Indograha Palembang. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode pengumpulan data wawancara dan kuesioner, metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas fungsi sumber daya manusia pada PT Indograha telah berjalan secara efektif. Sedangkan untuk audit sumber daya manusia belum dilakukan oleh perusahaan secara berkala dikarenakan keterbatasan sumber daya manusia di bidang audit.

Penelitian yang dilakukan oleh Antonyella dan Mimin (2016) yang berjudul *penelitian audit manajemen untuk menilai efektivitas atas fungsi sumber daya manusia pada Lottemart Wholesale Yogyakarta*. Rumusan masalah bagaimana audit manajemen untuk menilai efektivitas atas fungsi sumber daya manusia pada Lottemart Wholesale Yogyakarta. Tujuan penelitian untuk mengetahui audit manajemen untuk menilai efektivitas atas fungsi sumber daya manusia pada Lottemart Wholesale Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode

pengumpulan data dengan dokumentasi, observasi, dan wawancara. Metode analisis data kualitatif dengan mendeskripsikan penilaian efektivitas fungsi SDM berdasarkan hasil perbandingan antara kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa aktivitas fungsi SDM yang belum berjalan efektif antara lain: perencanaan SDM, seleksi dan penempatan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan temuan kelemahan yang terdapat pada aktivitas fungsi SDM, maka diberikan saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas fungsi sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Siti dan Indah (2016) yang berjudul penelitian audit manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Rumusan masalah bagaimana audit manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui: (1) mengetahui program-program dan aktivitas-aktivitas manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang ada di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta, (2) menilai efektivitas kinerja karyawan di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan metode kualitatif Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perencanaan sumber daya manusia telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (2) proses rekrutmen belum sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (3) proses seleksi dan penempatan sumber daya manusia belum sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (4)

perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (5) penilaian kinerja karyawan telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (6) pemberian kompensasi dan balas jasa telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (7) keselamatan dan kesehatan kerja belum sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (8) penilaian kepuasan kerja karyawan belum sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (9) pemutusan hubungan kerja (PHK) telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan

Penelitian yang dilakukan oleh Lasrida (2017) yang berjudul Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia PT. Metalindo Wahana Putra. Rumusan masalah bagaimana Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Metalindo Wahana Putra. Tujuan penelitian untuk mengetahui Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Pt. Metalindo Wahana Putra. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, Teknis analisis data mengukur sampai sejauh mana keberhasilan fungsi sumber daya manusia dengan elemen-elemen dalam analisis data meliputi: kriteria, kondisi, penyebab dan akibat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang tidak terdokumentasi dengan baik, belum adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan, belum adanya standar yang mengatur mengenai perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja serta perlindungan kesehatan yang belum didapatkan oleh karyawan perusahaan (asuransi).

Penelitian yang dilakukan oleh Tita dkk (2017) yang berjudul Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Pada Perusahaan PT. PLN (Persero) P2B APB Jawa Timur. Rumusan masalah bagaimana Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Pada Perusahaan PT. PLN (Persero) P2B APB Jawa Timur. Tujuan penelitian untuk mengetahui Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Pada Perusahaan PT. PLN (Persero) P2B APB Jawa Timur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, data dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini diketahui bahwa dari 10 fungsi sumber daya yang telah diaudit telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan tujuan dan kebijakan yang ada di dalam perusahaan, namun masih ada beberapa fungsi yang masih perlu penyempurnaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Marina dan Sutjipto (2017) yang berjudul Penerapan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada PDAM. Rumusan masalah bagaimana manfaat pelaksanaan audit manajemen untuk menilai efisien dan efektifitas fungsi SDM pada PDAM Surya Sembada Surabaya. Tujuan penelitian untuk mengetahui pelaksanaan audit manajemen untuk menilai efisien dan efektifitas fungsi SDM pada PDAM Surya Sembada Surabaya. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif, teknik pengumpulan data wawancara, dan observasi. Teknik analisis penelitian ini menggunakan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan audit manajemen fungsi SDM masih belum efektif. Belum efektifnya SDM ini dikarenakan oleh

pelaksanaan dari sistem, proses, dan evaluasi dalam kinerjanya kurang memadai untuk mengatasi hal-hal yang terjadi. Sebaiknya PDAM Surabaya membuat prosedur yang mengatur penerapan audit manajemen fungsi SDM. Prosedur yang dapat dilakukan oleh perusahaan tersebut yaitu diadakannya suatu penilaian kinerja karyawan dengan memperhatikan beberapa komponen seperti: 1. Perencanaan dan pengembangan karir harus terintegrasi dengan perencanaan SDM, 2. Perencanaan dan pengembangan karir harus diikuti dengan evaluasi yang memadai, 3. Kebutuhan karyawan terpenuhi dari perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Ryan dkk (2017) yang berjudul Audit Fungsi Manajemen untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia pada PT Biru Fast Food Nusantara Surabaya Mall Tunjungan Plaza. Rumusan masalah bagaimana Audit Fungsi Operasional Manajemen untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia pada PT Biru Fast Food Nusantara Surabaya Mall Tunjungan Plaza. Tujuan penelitian untuk mengetahui Audit Fungsi Manajemen untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia pada PT Biru Fast Food Nusantara Surabaya Mall Tunjungan Plaza. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan data primer dan data sekunder. Hasil penelitian ini diberikan saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pada fungsi sumber daya manusia yaitu: manajemen harus memiliki kriteria dalam perencanaan SDM, menambahkan karyawan, mengevaluasi kembali berkaitan penempatan jumlah karyawan agar sesuai

standar perusahaan, adanya pengawasan dalam prosedur keselamatan kerja dan diadakan penilaian kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Arie Hendra dkk (2018) yang berjudul Penerapan Audit Manajemen atas fungsi sdm untuk menilai Kinerja Karyawan pada PT Pioneer Flour Mill Industries Sidoarjo. Rumusan masalah bagaimana penerapan audit manajemen atas fungsi sdm untuk menilai kinerja karyawan PT Pioneer Flour Mill Industries Sidoarjo. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan audit manajemen atas fungsi SDM untuk menilai kinerja karyawan pada PT Pioneer Flour Mill Industries Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dan analisa yang digunakan adalah deskriptif analitis. Teknik pengumpulan data adalah menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh manajemen fungsi SDM pada PT.Pioneer Flour Mill Industries cukup baik dan efektif, namun terdapat kekurangan dan kelemahan yang menjadikan penilaian tidak efisien.

Penelitian yang dilakukan oleh Intan dkk (2019) yang berjudul Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Sulutgo. Rumusan masalah bagaimana Audit Manajemen dalam Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Sulutgo. Tujuan penelitian untuk mengetahui Audit Manajemen dalam Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Sulutgo. Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Data dalam penelitian ini melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil

penelitian diketahui bahwa aktivitas SDM yang belum berjalan efektif yaitu penilaian kepuasan kerja karyawan karena tidak dilaksanakan untuk setiap tahunnya, terdapat juga aktivitas yang telah berjalan sesuai pedoman yaitu rekrutmen, namun penulis ingin memberikan saran untuk lebih meningkatkan efektivitas dalam pelaksanaannya, sedangkan untuk aktivitas lainnya telah berjalan dengan efektif. Sebaiknya perusahaan mempunyai waktu rekrutmen yang terstruktur dan mengandakan penilaian kepuasan kerja karyawan untuk setiap tahunnya.

**Tabel II.1**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian**

No.	Penulis, tahun, judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Ervi dan Siti. 2016. Audit Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Keefektivan Kinerja Karyawan Pada PT Indograha Palembang.	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti audit manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas kinerja.	Terletak pada lokasi penelitian, tahun penelitian dan temuan audit.
2.	Antonyella dan Mimin. 2016. Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Lottemart Wholesale Yogyakarta.	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti kinerja perusahaan.	Terletak pada lokasi penelitian, tahun penelitian dan temuan audit.
3.	Siti dan Indah.2016. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan.	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti audit manajemen fungsi sumber daya manusia.untuk meningkatkan efektivitas kinerja.	Terletak pada lokasi penelitian, tahun penelitian dan temuan audit.
4.	Lasrida .2017. Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia PT. Metalindo Wahana Putra.	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti audit manajemen fungsi sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas kinerja.	Terletak pada lokasi penelitian, tahun penelitian dan temuan audit.
5.	Tita, Ali, dan Siti. 2017. Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinera pada Perusahaan PT. PLN (Persero) P2B APB Jawa Timur.	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti audit manajemen fungsi sumber daya manusia, data kualitatif, dan penelitian dekriptif.	Terletak pada lokasi penelitian, tahun penelitian dan temuan audit.
6.	Marina dan Sutjipto. 2017. Penerapan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada PDAM.	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti audit manajemen fungsi sumber daya manusia untuk menilai kinerja.	Terletak pada lokasi penelitian, tahun penelitian dan temuan audit.
7.	Ryan dkk . 2017 . Audit fungsi Manajemen untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia pada PT Biru Fast Food Nusantara Surabaya Mall Tunjungan Plaza	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti audit manajemen sumber daya manusia.	Terletak pada lokasi penelitian, tahun penelitian dan temuan audit.
8.	Arie dkk . 2018 . Penerapan Audit Manajemen atas fungsi sdm untuk menilai Kinerja Karyawan pada PT Pioneer Flour Mill Industries Sidoarjo.	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti Audit manajemen atas Sdm untuk menilai Kinerja Karyawan	Terletak pada lokasi penelitian, tahun penelitian dan temuan audit.
9 .	Intan, Jullie, dan Anneke. 2019. Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Bank Sulutgo.	Persamaannya yaitu sama-sama meneliti audit manajemen fungsi sumber daya manusia.	Terletak pada lokasi penelitian, tahun penelitian dan temuan audit.

Sumber: Penulis, 2020



## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **A. Jenis Penelitian**

Menurut Wiratna (2018:11) jenis penelitian diklasifikasikan berdasarkan tingkatan eksplanasinya ada 3 macam, yaitu:

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

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai masing-masing variable, baik suatu variable atau lebih sifatnya independen untuk mendapatkan gambaran tentang variable-variabel tersebut.

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

Penelitian komparatif merupakan penelitian yang diarahkan untuk mengetahui apakah antara dua variabel ada perbedaan dalam suatu aspek yang diteliti.

#### **3. Penelitian Asosiatif**

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

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu untuk menjelaskan penerapan audit manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT. Muara Dua Palembang.

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan penulis pada PT. Muara Dua Palembang yang beralamat di Jl. Kol .Burlian No 41, Km .8 Palembang Sumatera Selatan 30119.

## C. Operasionalisasi Variabel

**Table III.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator
Audit manajemen sumber daya manusia.	Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program atau aktivitas tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Perencanaan SDM</li> <li>2) Penerimaan Karyawan (Rekrutmen)</li> <li>3) Seleksi</li> <li>4) Pelatihan dan Pengembangan SDM</li> <li>5) Penilaian Kinerja</li> <li>6) Sistem Imbalan dan Balas Jasa</li> <li>7) Keselamatan Dan Kesehatan Kerja</li> <li>8) Kepuasan Kerja Karyawan</li> <li>9) Pemutusan Hubungan Kerja ( PHK )</li> </ol>
Kinerja Perusahaan	Kinerja perusahaan adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tujuan</li> <li>2) Standar</li> </ol>

Sumber: penulis, 2020

#### **D. Data yang Diperlukan**

Menurut Uma & Roger (2017: 130) data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi:

##### 1. Data primer

Data primer yaitu data yang mengacu pada informasi yang diperoleh langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari studi.

##### 2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada.

Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang berupa data karyawan, data kedisiplinan karyawan dan data selisih persediaan. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari PT. Muara Dua Palembang.

#### **E. Metode Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2016: 137-146) dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan sebagai berikut.

##### 1. Interview (Wawancara)

Interview merupakan teknik pengumpulan data apabila penelitian ingin melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila penelitian ingin mengetahui hal-hal responden lebih mendalam.

## 2. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi biasanya berbentuk tulisan, atau karya-karya dari seseorang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara dengan bagian HRD untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan data yang diperlukan. Dokumentasi dengan pengambilan tulisan data berupa data karyawan, data kedisiplinan karyawan dan data selisih persediaan atau karya yang ada ditempat penelitian.

## **F. Analisis Data dan Teknik Analisis**

### **1. Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2016: 8) analisis data dalam penelitian dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu:

#### a) Analisis kualitatif

Analisis kualitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk menilite pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

b) Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Metode analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan menganalisis menggunakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar.

**2. Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis kualitatif. Teknik analisis kualitatif yang digunakan untuk analisis penerapan audit manajemen fungsi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan dapat dilihat dari indikator audit manajemen sumber daya manusia yaitu perencanaan, penerimaan karyawan (rekrutmen), seleksi, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kinerja, sistem imbalan dan kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan, pemutusan hubungan kerja (PHK) dan indikator kinerja perusahaan yaitu tujuan dan standar.

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

### **A. Hasil Penelitian**

#### **1. Sejarah Singkat Perusahaan Berdirinya PT. Muara Dua Palembang**

Berdasarkan data yang diperoleh penulis pada PT. Muara Dua Palembang diperoleh informasi bahwa PT. Muara Dua Palembang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distributor besi, pipa, plat dan lain-lain. Sebelum menjadi Perseroan Terbatas (PT), perusahaan ini berawal dari sebuah toko dengan nama Toko Muara Dua yang didirikan pada tahun 1985, kemudian took tersebut didaftarkan sebagai CV. Muara Dua Palembang pada tanggal 06 Oktober 1989, dihadapan notaris Darbi SH dengan No. 31 dan terdaftar di Pengadilan Tinggi Palembang dengan Nomor 484/1989/CV.

Kemudian terjadi perubahan akte, masing-masing akte nomor 15 tanggal 19 Mei 1999 dari notaris Henny Jeanne Pattinama, SH dan akte Notaris Nomor 49 tanggal 27 Mei 2003 perubahan akte tersebut dilakukan dihadapan Evy Syarkowi, SH, dan berdasarkan akte tersebut telah didirikan PT. Muara Dua Palembang yang beralamat di Jalan Kolonel H. Burlian No. 073 Km. 8 Palembang. Adanya akte pendirian PT. Muara Dua Palembang, maka segala asset CV. Muara Dua Palembang telah dimasukkan kedalam asset PT. Muara Dua Palembang yang merupakan kelanjutan dari seluruh kegiatan CV. Muara Dua Palembang.

## **2. Visi dan Misi PT. Muara Dua Palembang**

### **a. Visi**

Terus tumbuh dan berkembang menjadikan produk besi baja atau behel pilihan terbesar dan terpercaya di Indonesia, selalu berupaya meningkatkan kualitas kerja yang profesional dan bertanggung jawab dengan mengutamakan kecepatan, ketepatan waktu tanpa mengurangi kualitas produk serta memberikan pelayanan terbaik dan terpercaya.

### **b. Misi**

- 1) Memberikan pelayanan terbaik dan terpercaya terhadap konsumen.
- 2) Melakukan inovasi produk menjadi yang terdepan dalam kualitas.
- 3) Selalu meningkatkan kelengkapan bahan bangunan dengan kualitas produk yang bagus.

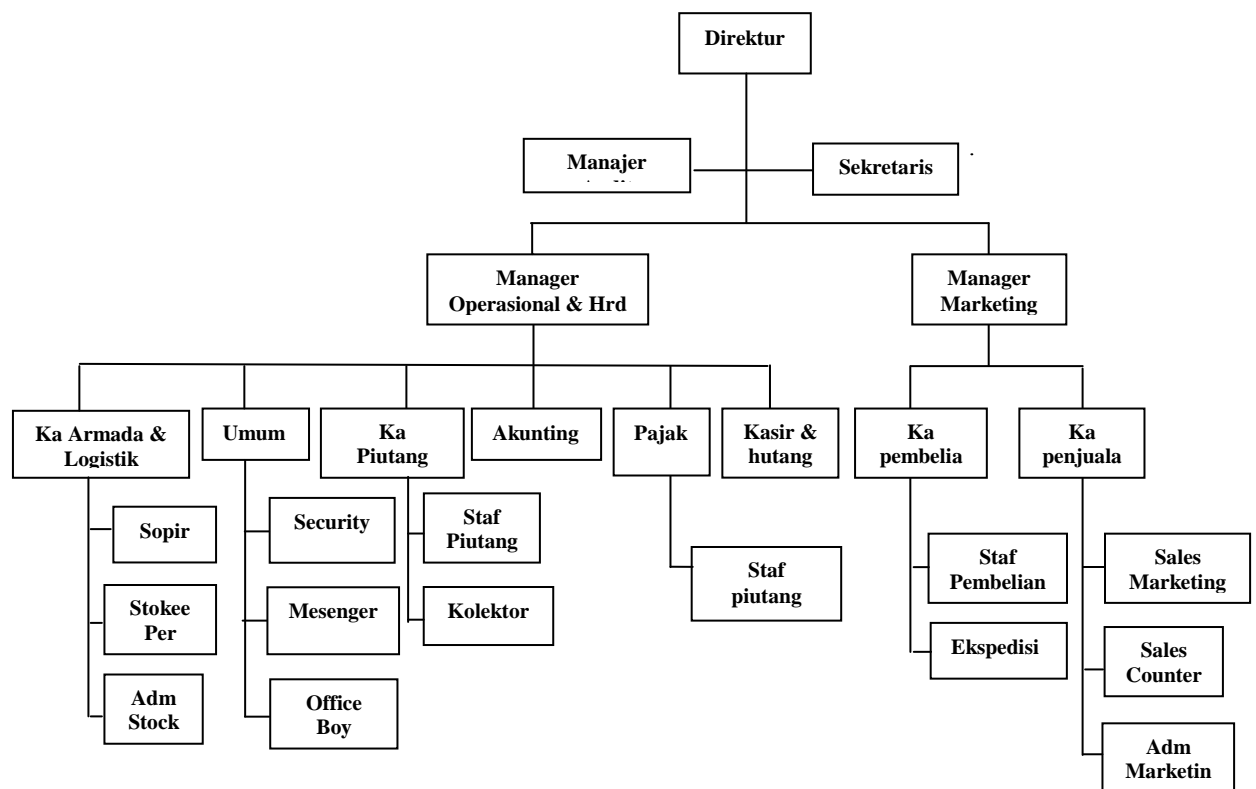
## **3. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas**

### **a. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuannya. Struktur organisasi salah satu sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang dimiliki dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan tidak dapat dijalankan oleh satu orang saja, melainkan memerlukan bantuan orang lain yang dapat bekerjasama satu sama lain sehingga kerja sama tersebut dapat tercapai dalam bentuk struktur organisasi perusahaan yang baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka akan mendapatkan gambaran yang telah jelas mengenai struktur organisasi PT. Muara Dua Palembang sebagai berikut :

**Gambar IV.1.**  
**Struktur Organisasi PT. Muara Dua Palembang**



Sumber : PT. Muara Dua Palembang, 2020



## **b. Pembagian Tugas**

Berdasarkan struktur organisasi PT. Muara Dua Palembang diatas, dapat dijelaskan secara terperinci mengenai pembagian tugas dan tanggung jawab fungsi-fungsi yang terdapat didalam bagian tersebut antara lain:

### 1) Direktur

Mewakili direksi karena itu mewakili perseroan kedalam dan keluar pengadilan dalam segala hal, dalam segala kejadian dan berhak menangani atas nama perseroan dengan pihak lain serta menjalankan segala tindakan mengenai pengurusan maupun pemilikan, akan tetapi dengan pembatasan bahwa:

- a) Meminjamkan uang dari pihak lain untuk perseroan.
- b) Membeli, menjual, menggadaikan harta-harta bergerak dan harta-harta tidak bergerak.
- c) Mengikat perseroan sebagai penjamin dengan persetujuan komisaris.
- d) Mengangkat seseorang atau lebih sebagai kuasa hanya dengan kuasa tertulis.
- e) Menyelenggarakan koordinasi, membimbing dan mengarahkan tugas-tugas para kepala bagian serta melakukan pengawasan secara rutin efektif dan melakukan penilaian hasil-hasil yang telah dicapai.
- f) Menetapkan keputusan-keputusan, mengeluarkan perintah-perintah, instruksi-instruksi dan sebagainya guna terselenggarakannya tugas-tugas dan pengawasan sedemikian rupa untuk tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.

g) Mengadakan hubungan kerja yang harmonis antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, memelihara kesatuan dan semangat kerja sama yang tinggi sesamanya guna meningkatkan produktivitas karyawan dan efisiensi kerja.

## 2) Asisten Direktur

a) Membantu Direktur Utama dalam menjalankan pimpinan umum perusahaan dan mengawasi pelaksanaannya sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan perusahaan .

b) Mewakili Direktur Utama apabila yang bersangkutan berhalangan atau tidak berada ditempat.

c) Membantu Direktur Utama dalam mengkoordinir kegiatan operasi perusahaan.

d) Mengkoordinir kegiatan operasi perusahaan serta mengawasi langsung tugas-tugas dari manager lainnya.

e) Menyusun dan menetapkan peraturan intern perusahaan tetapi harus terlebih dahulu dibicarakan atau atas persetujuan D.

## 3) Manager Marketing

a) Menentukan kebijaksanaan promosi barang yang dijual oleh perusahaan .

b) Mencari sumber atau daerah pemasaran baru.

c) Membawahi kepala bagian penjualan dan mengawasi tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

#### 4) Manager Operasional & HRD

- a) Mengatur serta mengawasi semua kegiatan yang dilakukan oleh kepala bagian yang ada dibawah pengawasannya yaitu: kepala bagian Accounting dan Pajak, kepala bagian Piutang, kepala bagian Armada dan Keuangan.
- b) Mengecek kebenaran laporan yang masuk dari masing-masing kepala bagian tersebut dan melaporkannya kepada Asisten Direktur dan Direktur.

#### 5) Kepala Bagian Penjualan

- a) Bertanggungjawab atas seluruh kegiatan penjualan
- b) Mengkoordinir semua kegiatan penjualan.
- c) Menyusun estimasi dan anggaran penjualan.

#### 6) kepala Accounting dan Pajak

- a) Bertanggungjawab atas semua keuangan perusahaan dan mengkoordinir staf yang ada didalam pengawasannya.
- b) Membuat laporan keuangan dan mengelola data-data penjualan.
- c) Memeriksa semua kebenaran bukti-bukti pengeluaran dan penerimaan dari laporan.
- d) Menyusun rencana anggaran pendapatan dan pengeluaran.
- e) Menghitung rencana anggaran masalah-masalah pajak.
- f) Membuat laporan-laporan untuk keperluan perpajakan.

## 7) Keuangan

- a) Menerima dan mengeluarkan uang tunai atau cek sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
- b) Mencatat secara teratur pengeluaran dan penerimaan kas.

## 8) Kepala Bagian Piutang

- a) Mengontrol piutang yang ada.
- b) Mengkoordinir para penagih piutang (kolektor).

## 9) Kepala Bagian Armada

Bertanggungjawab menyediakan dan mengontrol angkutan untuk mengantar barang kekonsumen.

## 10) kepala Bagian Pembeli

- a) Melakukan pembelian barang-barang yang diperlukan.
- b) Mencari informasi mengenai harga barang yang lebih murah.
- c) Memeriksa faktur.
- d) Faktur mengenai kebenaran kualitas dan kuantitas barang yang dibeli.

## 11) Kepala Bagian Gudang

- a) Membuat laporan barang-barang yang masuk dan keluar.
- b) Memeriksa kualitas fisik atas jumlah persediaan barang yang ada.
- c) Melakukan perhitungan fisik atas jumlah persediaan barang yang ada.
- d) Memberitahukan kepada bagian pembeli apabila ada barang yang akan dibeli.

12) Kepala Bagian SDM dan Umum

- a) Mengatasi semua permasalahan-permasalahan yang menyangkut karyawan.
- b) Melakukan perekrutan karyawan, menyeleksi dan menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya dan memberhentikan karyawan.
- c) Memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan.
- d) Bertanggungjawab atas kesejahteraan karyawan.

13) Stockkeeper

- a) Menerima dan mengecek barang yang masuk dan keluar.
- b) Mengeluarkan barang apabila ada pesanan.

14) Administrasi Stock

- a) Mengecek Delivery Order dari bagian Administrasi dan mengurangi stok di kartu stok secara manual.
- b) Menerima surat jalan dari barang masuk dan menambahkan di kartu stok secara manual.
- c) Membuat laporan stok akhir untuk diberikan ke Kepala Logistik.

15) Security

Menjaga keamanan dan lingkungan kerja kantor.

16) Supir

- a) Mengantar barang pesanan ke konsumen.
- b) Transportasi karyawan PT. Muara Dua Palembang.

17) Salesman / Sales Counter

- a) Menawarkan dan menjual barang dagangan.
- b) Menerima pesanan barang dari konsumen via telepon.
- c) Membuat surat pesanan.

18) Administrasi Penjualan

- a) Membuat laporan penjualan kredit dan tunai.
- b) Membuat surat penawaran harga.
- c) Mencatat laporan transaksi penjualan.

19) Staff Pembelian

- a. Melakukan tawar menawar harga dengan supplier.
- b. Mengecek harga beli barang ke supplier.
- c. Membuat laporan pembelian.

**4. Tahap-Tahap Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT. Esbecon Utama.**

**a. Audit Pendahuluan**

Deskripsi data berikut merupakan data mengenai aktivitas-aktivitas yang ada pada fungsi SDM yang diperoleh pada saat audit pendahuluan dan hasil review dan pengujian pengendalian fungsi SDM.

1) Aktivitas-Aktivitas pada Audit Sumber Daya Manusia

PT. Muara Dua Palembang memiliki sumber daya manusia yang memiliki kontribusi terhadap kinerja perusahaan, yaitu:aryawan tetap yang terikat hubungan kerja dengan PT. Muara Dua Palembang sebelum diangkat sebagai karyawan tetap, seorang karyawan harus

melalui status karyawan percobaan yakni waktu tertentu guna memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk menilai dapat atau tidaknya seseorang menjadi karyawan tetap. Masa percobaan ini paling lama 3 (tiga) bulan dan diberitahukan secara tertulis pada calon karyawan yang bersangkutan.

## 2) Rekrutmen dan seleksi pada PT. Esbecon Utama

Pada proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia yang ada di PT. Muara Dua Palembang syarat dan pengaturannya ditentukan oleh perusahaan.

Persyaratan umum penerimaan karyawan adalah:

- (a) Warga negara Indonesia.
- (b) Berusia sekurang-kurangnya 18 (delapan belas) tahun sesuai Akta Kelahiran atau Tanda Kenal Lahir.
- (c) Mempunyai Kartu Tanda Penduduk (KTP), Nomor Induk Wajib Pajak (NPWP), dan administrasi lainnya yang disyaratkan oleh perusahaan.
- (d) Berbadan sehat dan berjiwa sehat, yang dibuktikan dengan dengan Surat Keterangan Dokter yang ditunjuk oleh perusahaan.
- (e) Berkelakuan baik.
- (f) Lulus tes yang diadakan/ disyaratkan oleh perusahaan.
- (g) Bersedia menandatangani Surat Penerimaan Karyawan yang dibuat/ dikeluarkan oleh perusahaan.

### 3) Pelatihan dan Pengembangan

- (a) Kenaikan pangkat dan golongan disesuaikan dengan formasi, tugas dan persyaratan jabatan serta kebutuhan yang ada.
- (b) Kenaikan pangkat dan golongan juga didasarkan pada pengamatan direksi atas prestasi, kepribadian dan lain-lain dan juga hal yang dapat menunjang yang bersangkutan untuk dapat diangkat kearah golongan yang dimaksud.
- (c) Prosedur ini akan ditetapkan oleh direksi melalui bagian personalia.
- (d) Pengembangan karyawan akan disesuaikan kebutuhan organisasi dan tergantung kebutuhan perusahaan.

Pada audit pendahuluan ini penulis melakukan wawancara ke perusahaan PT. Esbecon Utama untuk mengetahui informasi latar belakang perusahaan serta mengidentifikasi masalah yang ada dan selanjutnya menentukan tujuan audit sementara. Tujuan audit sementara dalam proses audit ini adalah untuk mengidentifikasi pengolahan fungsi sumber daya manusia yang terbagi menjadi 4 (empat) elemen, antara lain:

- a. Kondisi adalah tindakan atau kejadian yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan. Dalam hal ini auditor harus mengumpulkan bukti yang relevan, kompeten, cukup, dan material.
- b. Kriteria yang digunakan dalam proses audit adalah dokumen-dokumen yang mencakup aktivitas-aktivitas SDM di perusahaan PT. Esbecon Utama.



- c. Penyebab adalah tindakan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan atau karyawan perusahaan PT. Esbecon Utama yang menangani sumber daya manusia. Hal ini dilakukan wawancara dengan pimpinan perusahaan dan bagian sumber daya manusia yang ada di perusahaan PT. Esbecon Utama.
- d. Akibat adalah dampak yang timbul karena dilaksanakannya penyebab yang juga hasil perbandingan antara kriteria dan penyebab.

**b. *Review dan Pengujian Pengendalian***

Hasil review dan pengujian SDM atas fungsi SDM pada PT. Muara Dua Palembang:

1) Pernyataan Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan telah disosialisasikan ke berbagai bagian untuk dipahami. Tujuan sudah menunjukkan untuk apa perusahaan didirikan dan apa yang ingin dicapai, sehingga dari program / aktivitas SDM dilaksanakannya dalam perusahaan sudah sesuai dengan SOP yang ada. Tujuan yang ingin dicapai serta setiap komponen di dalam perusahaan tidak saja mampu melaksanakan berbagai aktivitas namun pihak manajemen sudah menjelaskan kepada masing-masing karyawan terhadap program-program SDM yang dijalankan dan juga pihak manajemen memahami untuk apa melaksanakan aktivitas tersebut, apa manfaatnya bagi perusahaan dan bagaimana seharusnya melaksanakan dari aktivitas-aktivitas program SDM tersebut sehingga secara optimal dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

## 2) Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia

Perencanaan yang dilakukan oleh PT. Muara Dua Palembang telah mendukung ketersediaan SDM yang memadai dan merealisasikan rencana tersebut. Namun praktiknya perusahaan belum dapat melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan keberadaan SDM dan pekerjaan di perusahaan saat ini, hal ini sesuai dengan program audit perencanaan SDM. Karyawan yang diterima bekerja sudah sesuai dengan deskripsi pekerjaannya di bidang masing-masing, namun masih ada juga karyawan yang merangkap jabatan. Kemudian perencanaan SDM di PT. Muara Dua Palembang belum dilakukan dengan benar, hal ini diakibatkan karena perusahaan melakukan perencanaan SDM lewat hubungan kekeluargaan dan hubungan teman dekat. Perusahaan juga menentukan masa orientasi bagi calon karyawan tetap yaitu selama 3 (tiga) bulan terhitung setelah penerimaan karyawan, jika selama 3 (tiga) bulan tersebut kinerja karyawan bagus maka diangkat menjadi karyawan tetap. Hal ini dapat dilihat bahwa secara kualitas dan kuantitas SDM yang ada di PT. Muara Dua Palembang sudah cukup baik hanya saja masih ada kelemahan yang harus diperhatikan pihak manajemen agar dapat diperbaiki untuk di masa yang akan datang.

## 3) Kebijakan dan Praktik yang Sehat

Kebijakan yang dibuat oleh perusahaan untuk mendukung praktik yang sehat disuatu perusahaan, oleh karena itu perumusan kebijakan harus sesuai dengan kepentingan semua pihak yang ada di dalam perusahaan dan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk memberikan

kontribusinya demi mendukung praktik yang sehat. PT. Muara Dua Palembang telah melakukan kebijakan-kebijakan yang tercantum dalam SOP serta peraturan perusahaan agar dapat melaksanakan praktik yang sehat di setiap program-program SDM yang diterapkan.

Kebijakan yang telah dibuat khususnya mengenai SDM telah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku yaitu UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003. Kebijakan yang telah dibuat secara tegas telah mengatur mengenai hak dan kewajiban karyawan. Setiap aktivitas yang dilaksanakan pada fungsi SDM telah dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.

### **c. Audit Lanjutan**

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

##### **1) Proses perencanaan SDM pada PD. Panca Motor Km 5 Palembang**

###### **a) Kriteria**

Perusahaan memiliki prosedur yang jelas mengenai perencanaan SDM sesuai dengan peraturan perusahaan.

###### **b) Kondisi**

Perencanaan SDM belum melibatkan adanya penilaian kondisi internal dan peramalan kebutuhan SDM yang dilakukan perusahaan belum dilakukan dengan benar.

###### **c) Penyebab**

PT. Muara Dua Palembang belum menjalankan perencanaan SDM sesuai dengan peraturan perusahaan.

d) Akibat

Perencanaan SDM yang dilakukan PT. Muara Dua Palembang belum terpenuhi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2) Proses Rekrutmen pada PT. Muara Dua Palembang

a) Kriteria

Adanya prosedur rekrutmen yang terdokumentasikan dengan jelas.

b) Kondisi

Metode rekrutmen yang digunakan perusahaan dalam merekrut belum tepat. Proses rekrutmen belum berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif.

c) Penyebab

Kepala cabang dan HRD tidak menjalankan sesuai SOP perusahaan dengan baik.

d) Akibat

Calon tenaga kerja yang diterima banyak terdapat unsur hubungan keluarga dan teman dekat.

3) Proses Seleksi pada PT. Muara Dua Palembang

a) Kriteria

Adanya prosedur seleksi yang terdokumentasikan dengan jelas.

b) Kondisi

Teknik seleksi yang digunakan dalam perusahaan tidak valid dan seleksi tidak memberikan kesempatan bagi pelamar lain.

c) Penyebab

Perusahaan belum menjalankan sesuai dengan peraturan perusahaan.

d) Akibat

Calon pelamar mudah diterima bekerja tanpa dilihat kualifikasinya terlebih dahulu.

4) Pelatihan dan Pengembangan Karyawan PT. Muara Dua Palembang.

a) Kriteria

Adanya tujuan pelatihan yang jelas dan terdokumentasikan oleh perusahaan.

b) Kondisi

Pelatihan yang diikuti karyawan yang tidak perlu diberikan pelatihan, karyawan hanya melakukan pelatihan satu tahun sekali, dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan belum membuat karyawan mengembangkan pengetahuan serta kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

c) Penyebab

PT. Muara Dua Palembang belum melaksanakan SOP sepenuhnya yang ada di perusahaan dan perusahaan belum menjalankan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

d) Akibat

Banyak karyawan belum meningkatkan keterampilan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing, ilmu yang diberikan tidak dapat diserap dan kemampuan dalam melayani konsumen belum terampil.

5) Penilaian Kinerja SDM pada PT. Muara Dua Palembang.

a) Kriteria

Adanya tujuan penilaian kinerja yang terdokumentasikan dan disosialisasikan oleh perusahaan yang didalamnya terdapat peraturan perusahaan.

b) Kondisi

Penilaian kinerja dilakukan pada masing-masing divisi dan metode penilaian kinerja dilihat dari menekankan kinerja dari pada sifat individu.

c) Penyebab

Perusahaan telah menjalankan sesuai SOP yang ada dan perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan minimal sekali dalam setahun.

d) Akibat

Karyawan dapat mengetahui hasil dari kinerja mereka masing-masing.

6) Kompensasi dan Balas Jasa pada PT. Muara Dua Palembang.

a) Kriteria

Adanya kebijakan kompensasi yang jelas dan terdokumentasikan oleh perusahaan.

b) Kondisi

Kompensasi yang diberikan membuat motivasi karyawan dan merasa senang dan kompensasi disesuaikan dengan tingkat kinerja masing-masing individu karyawan

## c) Penyebab

Perusahaan telah menjalankan kebijakan kompensasi sesuai dengan SOP yang ada.

## d) Akibat

Karyawan merasa senang dan puas dengan kompensasi yang diberikan.

## 7) Keselamatan dan Kesehatan Kerja pada PT. Muara Dua Palembang.

## a) Kriteria

Adanya program keselamatan dan kesehatan kerja yang telah tertulis.

## b) Kondisi

Karyawan di PT. Muara Dua Palembang belum mendapatkan pertolongan pertama pada kecelakaan (P3K) yang memadai. Dan karyawan tidak dilatih untuk menggunakan perlengkapan (P3K).

## c) Penyebab

PT. Muara Dua Palembang belum menjalankan sepenuhnya SOP yang ada diperusahaan.

## d) Akibat

Karyawan merasa tidak nyaman dengan pekerjaannya karena tidak diberikan pelatihan perlindungan kerja, pelatihan pertolongan pertama P3K.

## 8) Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Muara Dua Palembang.

## a) Kriteria

Tidak terdapat peraturan khusus mengenai kepuasan kerja karyawan, tetapi dalam kepuasan kerja karyawan juga menyangkut tentang

absensi. Peraturan tentang absensi ini terdapat di dalam peraturan perusahaan.

b) Kondisi

Perusahaan belum menetapkan indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan dan tingkat absensi karyawan di perusahaan masih rendah.

c) Penyebab

Kurang tegasnya perusahaan dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan kesalahan.

d) Akibat

Karyawan sering datang terlambat bahkan pulang lebih awal.

9) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) pada PT. Muara Dua Palembang.

a) Kriteria

Adanya peraturan tentang kebijakan PHK pada SOP perusahaan.

b) Kondisi

PHK terjadi bila perusahaan tidak dapat lagi memberikan hak-haknya kepada karyawan, PHK juga terjadi jika pegawai melakukan pelanggaran hukum atau aturan yang ada di perusahaan dan karena pelanggaran peraturan tata tertib kerja atau perbuatan tindak pidana atau hukum negara.

c) Penyebab

PT. Muara Dua Palembang telah menjalankan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan oleh perusahaan.



d) Akibat

Proses PHK berjalan sesuai dengan prosedur sehingga para pegawai dapat mengetahui dan memahami hal apa saja yang menjadi dasar-dasar terjadinya PHK.

## **2. Kinerja Perusahaan**

1) Tujuan PT. Muara Dua Palembang

a) Kriteria

Belum adanya tujuan utama perusahaan yang tidak terlepas dari pencapaian suatu laba yang tinggi.

b) Kondisi

Perusahaan belum mencapai tujuan suatu laba yang tinggi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan PT. Muara Dua Palembang.

c) Penyebab

PT. Muara Dua Palembang belum menjalankan sesuai dengan tujuan SOP yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

d) Akibat

Tujuan suatu perusahaan belum berjalan sesuai dengan prosedur sehingga perusahaan tidak mencapai suatu laba yang tinggi karena mengalami penurunan penjualan dan tidak mencapai target penjualan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh PT. Muara Dua Palembang. Kinerja suatu individu maupun organisasi juga belum berhasil karena perusahaan belum mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2) Standar PT. Muara Dua Palembang

### a) Kriteria

Adanya standar yang telah ditetapkan PT. Muara Dua Palembang untuk mencapai suatu keberhasilan perusahaan, yaitu dengan pencapaian target penjualan yang tinggi

### b) Kondisi

Perusahaan belum mencapai standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

### c) Penyebab

PT. Muara Dua Palembang belum menjalankan sesuai dengan standar SOP yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### d) Akibat

Standar suatu perusahaan belum berjalan sesuai dengan prosedur yang ada. Sehingga perusahaan belum mencapai suatu laba yang tinggi sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Hal ini diakibatkan karena bagian faktor penjualan sering melakukan kesalahan dalam melakukan faktur penjualan dan terlambatnya membuat laporan faktur padahal faktur penjualan yang harus dilaporkan kepada pihak pusat harus diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan.

## **d. Pelaporan**

Berdasarkan hasil analisis penerapan audit manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Muara

Dua Palembang, maka rekomendasi yang akan diberikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu:

**Tabel IV.1**  
**Program Audit Perencanaan SDM**

Nama Perusahaan : PT. Muara Dua Palembang		Periode Audit		No. KKA
Program Yang Diaudit : Perencanaan SDM				
No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasikan dengan jelas?	√	-	Iya, perusahaan memiliki rencana- rencana SDM yang terdokumentasikan dengan jelas sesuai dengan SOP yang ada.
2	Apakah rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan?	√	-	Iya, rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan.
3	Apakah perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan keberadaan SDM dan pekerjaan di perusahaan saat ini?	-	√	Tidak, karena perusahaan telah menetapkan proporsi jumlah karyawan untuk tiap divisi, namun kenyataan pada praktiknya perencanaan proporsi jumlah karyawan kurang tepat masih terdapat karyawan yang merangkap jabatan.
4	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar?	-	√	Tidak, hal ini terjadi karena masih ada terdapat unsur kekeluargaan dan hubungan teman sehingga peramalan yang dilakukan tidak bersifat efektif dan tidak memberikan kesempatan pada pelamar lain.
5	Apakah program – program SDM seperti rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, rencana dan pengembangan karier, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan, pemutusan hubungan kerja, telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan?	-	√	Tidak, karena rogram-program SDM yang telah dilakukan oleh PT. Muara Dua Palembang belum sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan, hal ini terjadi karena masih terdapat beberapa program - program SDM yang belum dijalankan sesuai dengan SOP yang telah dibuat.

**Tabel IV.2**  
**Program Audit Rekrutmen SDM**

Nama Perusahaan : PT. Muara Dua Palembang		Periode Audit		No. KKA
Program Yang Diaudit : Rekrutmen SDM				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah kebijakan rekrutmen didokumentasikan dengan baik?	√	-	Ya, kebijakan-kebijakan yang ada diperusahaan terutama kebijakan rekrutmen telah dibuat dan didokumentasikan dengan baik oleh perusahaan.
2	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan?	√	-	Ya, perusahaan sudah membuat persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja sesuai dengan SOP dan kebutuhan perusahaan.
3	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?	√	-	Ya, PT. Muara Dua Palembang telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat yang ada diperusahaan
4	Apakah proses rekrutmen menggunakan metode yang tepat?	-	√	Tidak, karena proses rekrutmen yang ada di perusahaan masih dilakukan lewat hubungan keluarga dan teman dekat, perusahaan hanya melihat dari kemampuan pelamar saja, namun kenyataannya masih terdapat beberapa karyawan yang tidak sesuai dengan kualifikasinya, sehingga pelamar dapat langsung diterima bekerja. Hal ini perusahaan belum dapat memberikan kesempatan bagi pelamar lain.
5	Apakah proses rekrutmen telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan?	-	√	Tidak, hal ini terjadi karena pada saat perusahaan membuka lowongan pekerjaan hanya dari mulut ke mulut tidak melalui social media. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan harus menggunakan sosial media seperti lewat Koran, Majalah, dan lain-lain.

**Tabel IV.3**  
**Program Audit Seleksi SDM**

Nama Perusahaan : PT. Muara Dua Palembang		Periode Audit		No. KKA
Program Yang Diaudit : Seleksi SDM				
No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah teknik seleksi yang digunakan valid?	-	√	Tidak, hal ini terjadi karena belum adanya prosedur yang jelas tentang teknik seleksi yang digunakan, seleksi yang digunakan hanya formalitas saja yang dilakukan pihak HRD seperti wawancara biasa untuk mendapatkan latar belakang pelamar, setelah dilakukannya seleksi karyawan akan di uji coba selama 3 bulan dan akan ditempatkan pada posisi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada pelamar?	-	√	Tidak, karena pada saat merekrut banyak melalui unsur hubungan keluarga dan teman dekat, sebaiknya perusahaan tidak boleh merekrut dan menyeleksi calon pelamar hanya dilihat dari hubungan keluarga dan teman tetapi alangkah baiknya memberikan juga kesempatan untuk pelamar lain.
3	Apakah tes yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan dan bebas dari bias?	√	-	Ya, interview atau tes yang dilakukan calon pelamar ke perusahaan berhubungan dengan pekerjaan yang ada diperusaan.
4	Apakah proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang?	√	-	Ya, proses seleksi yang dilakukan penyeleksi secara keseluruhan mendapatkan informasi latar belakang pelamar.
5	Apakah biaya seleksi bisa dibandingkan dengan pelaksanaan yang sama di perusahaan lain?	-	√	Tidak dapat dibandingkan dengan perusahaan lain karena sebelum melakukan seleksi ke calon pelamar perusahaan telah merencanakan dan mengukur biaya yang akan keluar tidak terlalu besar dan juga bila dibandingkan dengan perusahaan lain maka pasti perbandingannya juga berbeda dan setiap perusahaan juga berbeda melakukan proses seleksi.

**Tabel IV.4**  
**Program Audit Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Nama Perusahaan : PT. Muara Dua Palembang		Periode Audit		No. KKA
Program Yang Diaudit : Pelatihan dan Pengembangan SDM				
No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan?	√	-	Ya, program pelatihan telah ditetapkan dan dibuat berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan karyawan yang ada di PT. Muara Dua Palembang.
2	Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasikan?	√	-	Ya, tujuan dan standar pelatihantelah dinyatakan dan terdokumentasi sesuai dengan SP yang ada diperusahaan.
3	Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?	-	√	Tidak, karena pelatihan yang diberikan hanya berlaku untuk karyawan lama 1 sampai 3 orang itupun dilakukan dalam setahun sekali.
4	Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan?	-	√	Tidak, karena pelatihan yang dilakukan hanya 1 tahun sekali dan juga karyawan yang mengikuti sedikit serta lamanya waktu pelatihan hanya 5 jam yang diberikan. Sebaiknya perusahaan melaksanakan pelatihan untuk karyawan 3 bulan sekali agar dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan meningkatkan kemampuan karyawan tersebut
5	Apakah setelah mengikuti pelatihanketerampilan karyawan meningkat, kegagalan produk menurun, kemampuan melayani dan berkomunikasi meningkat, produktivitas karyawan meningkat?	-	√	Tidak, hal ini terjadi karena karyawan yang mengikuti pelatihan hanya mendengar tetapi tidak mencatat hal-hal yang penting dalam pelatihan tersebut, Oleh karena itu karyawan mempunyai inisiatif tersendiri untuk mempelajari sendiri lewat sosial media.

**Tabel IV.5**  
**Program Audit Penilaian Kinerja SDM**

Nama Perusahaan : PT. Muara Dua Palembang		Periode Audit		No. KKA
Program Yang Diaudit : Program Audit Penilaian Kinerja SDM				
No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah perusahaan memiliki program penilaian kinerja untuk setiap karyawannya?	√	-	Iya, perusahaan sudah menjalankan program tersebut sesuai dengan SOP perusahaan. Dimana sudah terdapat pedoman dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan masing-masing.
2	Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasikan dan disosialisasikan secara memadai?	√	-	Iya, tujuan dari penilaian kinerja telah didokumentasikan secara memadai oleh perusahaan.
3	Apakah penilaian kinerja menggunakan instrument penilaian yang tepat (bias)?	√	-	Iya, perusahaan sudah melakukan penilaian kinerja sesuai dengan SOP perusahaan dan menggunakan instrument yang tepat.
4	Apakah diadakan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai?	√	-	Iya, sebelum melakukan penilaian kinerja terhadap masing-masing karyawan sudah diadakan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai agar dapat berjalan secara maksimal dalam menilai karyawan.
5	Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?	√	-	Iya, perusahaan telah melakukan standar penilaian dan melakukan penilaian kinerja selama 6 bulan sekali sesuai dengan peraturan perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan dari pihak manajer pada divisi masing-masing yang ada di perusahaan.



**Tabel IV.6**  
**Program Audit Kompensasi dan Balas Jasa**

Nama Perusahaan : PT. Muara Dua Palembang		Periode Audit		No. KKA
Program Yg Diaudit : Kompensasi dan Balas Jasa				
No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah kompensasi menarik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan?	√	-	Ya, program kompensasi dan balas jasa yang ada di PT. Muara Dua Palembang telah berjalan efektif. Perusahaan telah menjalankan prosedur kompensasi dan balas jasa sesuai dengan SOP yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan.
2	Apakah kompensasi ditetapkan perusahaan berdasarkan : a. Hasil evaluasi setiap pekerjaan? b. Hasil survey upah dan gaji? c. Hasil penilaian setiap pekerjaan?	√	-	Ya, kompensasi ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi setiap pekerjaan, upah dan gaji karyawan untuk menarik dan memotivasi karyawan agar perusahaan dapat mencapai tujuan.
3	Apakah struktur dan kebijakan kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah?	√	-	Ya, struktur dan kebijakan kompensasi sudah sesuai peraturan pemerintah dan SOP yang ada, kompensasi diberikan sebagai kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.
4	Apakah kompensasi yang diberikan menjamin keadilan internal dan eksternal?	√	-	Ya, program sistem imbalan dan balas jasa yang ada di perusahaan telah terpenuhi kepada masing-masing karyawan adanya perusahaan telah menjalankan prosedur sistem imbalan dan balas jasa sesuai dengan ketentuan. Besarnya imbalan juga disesuaikan berdasarkan golongan level dan jabatan karyawan.
5	Apakah kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan?	√	-	Ya, karena kompensasi diberikan kepada masing-masing karyawan dengan adanya gaji pokok, insentif, serta bonus yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

**Tabel IV.7**  
**Program Audit Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Nama Perusahaan : PT. Muara Dua Palembang		Periode Audit		No. KKA
Program Yang Diaudit : Keselamatan dan Kesehatan Kerja				
No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah program keselamatan dan kesehatan kerja tertulis?	√	-	Iya, program keselamatan dan kesehatan kerja yang ada di PT. Muara Dua Palembang telah terdokumentasi dan tertulis berdasarkan SOP yang ada di perusahaan.
2	Apakah kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja didokumentasikan?	√	-	Iya, kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja didokumentasikan oleh perusahaan agar sesuai dengan tujuan perusahaan.
3	Apakah karyawan mendapatkan pelatihan pertolongan pertama pada kecelakaan (P3K) yang memadai?	-	√	Tidak, karena pada praktiknya jika karyawan mengalami kecelakaan yang serius dalam bekerja maka akan dibawa langsung ke rumah sakit dengan adanya asuransi kecelakaan yang telah diberikan dari perusahaan tetapi hal ini perusahaan juga telah menyediakan P3K pada setiap divisi.
4	Apakah karyawan dilatih untuk menggunakan peralatan perlindungan kerja?	-	√	Tidak, karena dilihat dari kondisi perusahaan ini adalah perusahaan dagang dalam menjual besi baja dll, jadi perusahaan tidak terlalu menanggung resiko yang cukup berbahaya sehingga tidak perlu menggunakan peralatan perlindungan kerja.
5	Apakah karyawan diwajibkan menggunakan petunjuk manual tersebut sebagai pedoman dalam mengoperasikan peralatan tersebut?	-	√	Tidak, karena pada praktiknya pada saat awalan saja menggunakan petunjuk manual setelah karyawan sudah mengerti menggunakannya maka karyawan tidak perlu menggunakan petunjuk manual lagi.

**Tabel IV.8**  
**Program Audit Kepuasan Kerja Karyawan**

Nama Perusahaan : PT. Muara Dua Palembang		Periode Audit		No. KKA
Program Yang Diaudit : Kepuasan Kerja Karyawan				
No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah perusahaan telah menetapkan indikator-indikator penting kepuasan kerja karyawan?	-	√	Tidak, karena perusahaan belum dapat memahami manfaat dari penilaian kepuasan kerja karyawan yang dapat dijadikan evaluasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Sebaiknya perusahaan harus membuat indikator - indikator yang berhubungan dengan kepuasan karyawan sehingga perusahaan dapat menilai karyawan apakah mereka puas atau tidak dalam pekerjaan mereka.
2	Apakah tingkat perputaran karyawan rendah?	√	-	Iya, jika ditinjau dari tingkat perputaran karyawan yang ada di perusahaan saat ini masih sangat rendah karena karyawan yang ada saat ini diperusahaan masih merupakan karyawan lama semua. Sebaiknya perusahaan perlu melakukan perencanaan untuk mencari kebutuhan SDM yang akan datang, dengan begitu perusahaan dapat mengalami perkembangan jika mendapatkan calon-calon SDM yang baru.
3	Apakah tingkat absensi rendah?	√	-	Iya, tingkat absensi karyawan yang ada di perusahaan masih rendah. Hal ini karena masih ada beberapa karyawan yang sering datang terlambat ke kantor dan pulang lebih awal. Sebaiknya karyawan harus lebih disiplin dalam bekerja agar dapat datang tepat waktu.
4	Apakah produktivitas individu karyawan tinggi?	√	-	Ya, produktivitas individu karyawan yang ada di PT. Muara Dua Palembang tinggi. Dilihat dari kinerja individu dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan.

**Tabel IV.9**  
**Program Audit Pemutus Hubungan Kerja (PHK)**

Nama Perusahaan : PT. Muara Dua Palembang		Periode Audit		No. KKA
Program Yang Diaudit : Pemutus Hubungan Kerja (PHK)				
No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah PHK yang ada di PT. Muara Dua Palembang sudah berjalan sesuai dengan prosedur perusahaan?	√	-	Ya, PHK yang ada di perusahaan sudah berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Pegawai sudah dapat mengetahui dan memahami hal apa saja yang menjadi dasar-dasar terjadinya PHK.
2	Apakah perusahaan akan memberhentikan karyawan tanpa sebab?	-	√	Tidak , PHK dilakukan apabila karyawan tersebut sudah tidak berkontribusi lagi dengan perusahaan, karyawan yang melanggar hukum atau melakukan peyelewengan terhadap perusahaan . PHK dilakukan dengan hormat maupun tidak hormat sesuai dengan UU No. 43 Tahun 1999 Pasal 23 tentang pokok-pokok kepegawaian. PHK dilakukan dengan alasan bukan tidak ada alasan dan tanpa sebab.

**Tabel IV.10**  
**Program Audit Kinerja perusahaan**

Nama Perusahaan : PT. Muara Dua Palembang		Periode Audit		No. KKA
Program Yang Diaudit : Tujuan dan Standar Kinerja Perusahaan				
No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah tujuan perusahaan sudah berjalan sesuai dengan prosedur dan SOP yang ada diperusahaan?	-	√	Tidak, tujuan perusahaan yang ada di PT. Muara Dua Palembang belum berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur atau SOP yang ada di perusahaan. Karena perusahaan belum mencapai suatu laba yang tinggi karena mengalami penurunan penjualan dan tidak mencapai target penjualan. Hal ini diakibatkan kinerja karyawan atau setiap individu kurang baik yang berkaitan dengan kedisiplinan karyawannya rendah.
2	Apakah dengan adanya standar yang telah ditetapkan, PT. Muara Dua Palembang sudah mencapai suatu keberhasilan perusahaan dengan mencapai target penjualan yang tinggi?	-	√	Tidak, perusahaan belum mencapai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan standar suatu perusahaan belum berjalan sesuai SOP yang ada. Sehingga perusahaan belum mencapai suatu laba yang tinggi sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Hal ini diakibatkan karena bagian faktor penjualan salah dalam melakukan faktor penjualan dan terlambatnya membuat laporan faktur padahal faktur penjualan yang harus dilaporkan kepada pihak pusat harus diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **Penerapan audit manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Muara Dua Palembang**

Dalam penelitian penulis menganalisis hasil wawancara dengan bagian sumber daya manusia, dan membandingkan teori-teori yang sudah dianggap sesuai dengan permasalahan yang ada di PT. Muara Dua Palembang mengenai program – program audit SDM yang diterapkan di perusahaan. Sehingga akan diperoleh suatu pemecahan masalah dan dapat mengetahui penerapan audit manajemen sumber daya manusia.

#### **1. Audit Pendahuluan**

Pada audit pendahuluan ini penulis melakukan wawancara ke perusahaan untuk mengetahui informasi latar belakang perusahaan serta mengidentifikasi masalah yang ada. Berdasarkan hasil dari wawancara kepada bagian HRD bahwa pada program aktivitas – aktivitas SDM PT. Muara Dua Palembang masih terdapat beberapa kelemahan dan belum dilakukan secara efektif, karena belum dapat berfungsi secara optimal. Kelemahan yang terjadi di perusahaan diantaranya dimulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan SDM, keselamatan dan kesehatan kerja dan kepuasan kerja karyawan.

#### **2. Review dan Pengendalian Manajemen**

Tujuan perusahaan telah dinyatakan dengan jelas oleh perusahaan kepada karyawannya, serta telah melaksanakan praktik yang sehat sesuai dengan prosedur yang ada. Jumlah karyawan yang ada di PT. Muara Dua Palembang juga sudah cukup, tetapi dalam perencanaan SDM yang

dilakukan belum maksimal. Karyawan yang diterima untuk bekerja di PT. Muara Dua Palembang masih terdapat unsur hubungan kekeluargaan dan teman dekat, pelatihan dan pengembangan SDM hanya dilakukan satu tahun sekali, perusahaan belum menetapkan indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan dan tingkat absensi karyawan di perusahaan masih rendah, dan karyawan yang ada di PT. Muara Dua Palembang belum mendapatkan pertolongan pertama pada kecelakaan (P3K) yang memadai dan karyawan tidak dilatih untuk menggunakan perlengkapan (P3K).

### **3. Audit Lanjutan**

Pada tahap ini temuan audit dikelompokkan dalam kelompok kriteria, kondisi, sebab dan akibat. Setelah dilakukannya audit manajemen terhadap program-program SDM pada PT. Muara Dua Palembang sudah cukup berperan, namun ada beberapa program SDM yang belum berperan atau belum berjalan. Berikut hasil pembahasan fungsi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Muara Dua Palembang.

#### **1) Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **a) Proses Perencanaan SDM**

Hasil wawancara dengan bagian HRD pada indikator program audit perencanaan SDM di PT. Muara Dua Palembang masih belum berjalan secara efektif, dikarenakan perusahaan belum melakukan peramalan terhadap kebutuhan SDM dengan benar. Hal ini terjadi karena masih ada terdapat unsur kekeluargaan dan hubungan teman dekat sehingga peramalan yang dilakukan tidak bersifat efektif dan tidak memberikan kesempatan bagi pelamar lain.

Hasil penelitian ini menunjukkan belum adanya proses identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola perusahaan. Menurut IBK (2014) perencanaan merupakan proses identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola perusahaan dalam mencapai tujuannya, namun penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Antonyella dan Mimin (2016) dengan hasil penelitian diketahui bahwa program perencanaan SDM belum berjalan efektif.

b) Proses Rekrutmen SDM

Hasil wawancara pada indikator program audit rekrutmen SDM PT. Muara Dua Palembang proses rekrutmen belum menggunakan metode yang tepat dimana proses rekrutmen yang ada di PT. Muara Dua Palembang masih belum berjalan secara efektif. Hal ini dikarenakan proses rekrutmen yang ada di PT. Muara Dua Palembang perusahaan merekrut karyawan terdapat unsur hubungan keluarga dan teman dekat oleh atasan. Perusahaan hanya melihat dari kemampuan pelamar saja, namun kenyataan pada praktiknya masih terdapat beberapa karyawan yang tidak sesuai dengan kualifikasinya dan tidak memberikan kesempatan bagi pelamar lain, sehingga pelamar dapat langsung diterima bekerja. Hal ini perusahaan belum dapat memberikan kesempatan bagi pelamar lain.

Hasil penelitian ini belum sesuai dengan proses mencari calon karyawan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Sedangkan teori dari IBK (2014) rekrutmen merupakan proses



mencari calon karyawan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Namun Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Siti dan Indah (2016) dengan hasil penelitian proses rekrutmen belum efektif sesuai dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan perusahaan.

#### c) Seleksi dan Penempatan

Pada tahap ini berdasarkan hasil wawancara pada indikator program audit seleksi dan penempatan di PT. Muara Dua Palembang belum berjalan efektif. Hal ini terjadi karena belum menggunakan teknik seleksi yang valid dengan adanya prosedur yang jelas tentang teknik seleksi yang digunakan, seleksi yang digunakan hanya formalitas saja yang dilakukan pihak HRD seperti wawancara biasa untuk mendapatkan latar belakang pelamar tanpa melihat kualifikasinya terlebih dahulu. Setelah dilakukannya seleksi karyawan akan di uji coba selama 3 bulan dan akan ditempatkan pada posisi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses seleksi belum mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima. Menurut IBK (2014) seleksi merupakan proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Penelitian ini mendukung penelitian dari Siti dan Indah (2016) dengan hasil penelitian proses seleksi dan penempatan sumber daya manusia belum sesuai dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### d. Pelatihan dan pengembangan SDM

Berdasarkan hasil wawancara pada indikator program audit pelatihan dan pengembangan SDM PT. Muara Dua Palembang belum berjalan secara efektif, karena pelatihan yang diberikan hanya dilakukan dalam setahun sekali. Seharusnya perusahaan melaksanakan pelatihan untuk karyawan satu bulan sekali agar dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan meningkatkan kemampuan karyawan tersebut. Kemudian perusahaan tidak memberikan pelatihan pada bagian sales yang seharusnya bagian saleslah yang harus diperhatikan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengembangan SDM pada peningkatan keterampilan SDM yang mengakibatkan karyawan belum meningkatkan keterampilan. IBK (2014) pelatihan dan pengembangan SDM ini lebih menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini. Penelitian dari Lasrida (2017) dengan hasil penelitian pelatihan dan pengembangan belum berjalan efektif, karena belum adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan diperusahaan.

#### e. Penilaian Kinerja

Berdasarkan hasil wawancara pada indikator program penilaian kinerja PT. Muara Dua Palembang sudah berjalan efektif. Pada praktiknya perusahaan sudah menjalankan program tersebut sesuai dengan SOP perusahaan. Dimana sudah terdapat pedoman dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan masing-masing. Dimana sudah terdapat pedoman dalam melakukan penilaian kinerja. Perusahaan melakukan penilaian kinerja

selama 6 bulan sekali sesuai dengan peraturan perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan dari pihak manajer pada divisi masing-masing.

Penelitian ini sudah mendukung teori dari IBK (2014) Penilaian terhadap kinerja karyawan dilakukan untuk melakukan evaluasi kerja karyawan dan untuk mengembangkan kemampuan dari karyawan tersebut. Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian dari Lasrida (2017) dengan hasil penelitian penilaian kinerja belum berjalan efektif, karena belum adanya program penilaian kinerja diperusahaan.

f. Kompensasi dan Balas Jasa

Berdasarkan hasil wawancara pada indikator program audit kompensasi dan balas jasa yang ada di PT. Muara Dua Palembang Palembang telah berjalan efektif. Perusahaan telah menjalankan prosedur kompensasi dan balas jasa sesuai dengan SOP. Besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan jabatan masing-masing. Kompensasi yang diberikan berupa gaji pokok, insentif, serta bonus jika mencapai target penjualan dan tunjangan kepada masing-masing karyawan.

Penelitian sama dngan teori dari IBK (2014) kompensasi merupakan imbalan jasa kepada karyawan atas kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan . Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Siti dan Indah (2016), Antonyella dan Mimin (2016), dan Intan, Jullie, dan Anneke (2019) dengan hasil pemberian kompensasi dan balas jasa telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan.

g. Keselamatan dan kesehatan kerja

Berdasarkan hasil wawancara pada indikator program audit keselamatan dan kesehatan kerja pada pelatihan pertolongan pertama pada kecelakaan (P3K) yang ada di PT. Muara Dua Palembang masih terdapat kelemahan, pada praktiknya jika karyawan mengalami kecelakaan yang serius dalam bekerja maka akan dibawa langsung ke rumah sakit dengan adanya asuransi kecelakaan yang telah diberikan oleh perusahaan. Perusahaan juga telah menyediakan perlengkapan P3K tetapi tidak memberikan pelatihan P3K kepada karyawan jika terjadi kecelakaan.

Penelitian ini belum sejalan dengan teori dari IBK (2014) keselamatan dan kesehatan kerja mengacu pada fisiologis-fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Berbagai kecelakaan kerja bisa terjadi karena kurangnya fasilitas atau intruksi keselamatan kerja yang seharusnya tersedia pada setiap fasilitas kerja yang digunakan perusahaan. Penelitian ini mendukung penelitian dari Siti dan Indah (2016) dan Lasrida (2017) dengan hasil penelitian keselamatan dan kesehatan kerja belum sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan.

h. Kepuasan Kerja Karyawan

Program audit kepuasan kerja karyawan pada perusahaan telah menetapkan indikator-indikator penting kepuasan kerja karyawan dimana PT. Muara Dua Palembang belum berjalan efektif. Perusahaan belum dapat memahami manfaat dari penilaian kepuasan kerja karyawan yang dapat dijadikan evaluasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Selain itu juga

jika ditinjau dari tingkat perputaran karyawan yang ada di perusahaan saat ini masih sangat rendah hal ini karena karyawan yang ada saat ini di perusahaan masih merupakan karyawan lama semua. Kemudian tingkat absensi karyawan yang ada di perusahaan masih rendah hal ini sesuai diakibatkan karena masih ada beberapa karyawan yang sering datang terlambat ke kantor dan pulang lebih awal. Sebaiknya karyawan harus lebih disiplin dalam bekerja agar dapat datang tepat waktu.

Hasil penelitian ini belum sama dengan teori dari IBK (2014) kepuasan kerja merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Intan, Jullie, dan Anneke (2019), Siti dan Indah (2016) dan Antonyella dan Mimin (2016) dengan hasil penelitian program kepuasan kerja karyawan karena belum sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan

i. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Proses pemutusan hubungan kerja di PT. Muara Dua Palembang sudah cukup berjalan efektif. Perusahaan telah menjalankan sesuai prosedur berkaitan dengan kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan hormat maupun tidak hormat sesuai dengan UU No. 43 Tahun 1999 Pasal 23 tentang pokok-pokok kepegawaian. Peraturan tersebut bersifat mengikat sehingga pegawai harus mengetahui dengan jelas mengenai peraturan tersebut.

Sampai saat ini PHK di PT. Muara Dua Palembang belum terjadinya PHK. Tetapi jika ada karyawan yang melanggar hukum atau melakukan

penyelewengan terhadap perusahaan maka perusahaan tidak hanya melakukan PHK melainkan juga melaporkannya ke pihak yang berwajib. Hal ini dapat memberikan efek jera sehingga pegawai lain tidak berani melakukan hal yang melanggar peraturan perusahaan.

Penelitian ini sudah sama dengan teori dari IBK (2014) PHK ialah Pemutusan hubungan kerja yang disebabkan karena suatu hal yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Siti dan Indah (2016), Antonyella dan Mimin (2016), Ervi dan Siti (2016) dengan hasil penelitian program pemutusan hubungan kerja (PHK) telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## **2) Kinerja Perusahaan**

### **a) Tujuan dan Standar**

Tujuan dan standar yang ada di PT. Muara Dua Palembang belum berjalan secara efektif. Hal ini diakibatkan karena perusahaan belum mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan standar suatu perusahaan belum berjalan sesuai SOP yang ada. Sehingga perusahaan belum mencapai suatu laba yang tinggi karena mengalami penurunan penjualan dan tidak mencapai target penjualan. Hal ini diakibatkan kinerja karyawan atau setiap individu kurang baik yang berkaitan dengan kedisiplinan karyawannya rendah. Selain itu bagian faktur penjualan sering melakukan kesalahan dalam melakukan faktur penjualan dan terlambatnya membuat laporan faktur padahal faktur

penjualan yang harus dilaporkan kepada pihak pusat harus diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan.

Penelitian ini belum sejalan dengan teori dari Wibowo (2016) tujuan dan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan standar adalah kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Namun penelitian ini beda dengan penelitian yang dilakukan Siti (2016) dengan hasil mengukur kinerja perusahaan telah sesuai dengan tujuan, kriteria/standar yang telah ditetapkan berdasarkan SOP.

**Tabel IV.11**  
**Daftar Temuan Audit Manajemen**  
**Sumber Daya Manusia pada PT. Muara Dua Palembang**

No	Kondisi	Akibat	Rekomendasi
1	Perencanaan SDM belum melibatkan adanya penilaian kondisi internal dan peramalan kebutuhan SDM yang dilakukan perusahaan belum dilakukan dengan benar.	Perencanaan SDM yang dilakukan PT. Muara Dua Palembang belum terpenuhi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	Perusahaan PT. Muara Dua Palembang sebaiknya harus membuat program perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal dan juga perusahaan harus melakukan peramalan kebutuhan SDM dengan benar jangan hanya melalui kekeluargaan dan teman saja tetapi membuka untuk kesempatan pelamar lain. Serta program-program SDM yang diterapkan harus sesuai dengan strategi pencapaian perusahaan.
2	Metode rekrutmen yang digunakan perusahaan dalam merekrut belum tepat dan proses rekrutmen belum berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif.	Calon tenaga kerja yang diterima banyak terdapat unsur hubungan keluarga dan teman dekat.	PT. Muara Dua Palembang sebaiknya harus menggunakan metode yang tepat dalam proses rekrutmen SDM, sehingga proses rekrutmen dapat berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif.
3	Tenik seleksi yang digunakan dalam perusahaan tidak valid dan seleksi tidak memberikan kesempatan bagi pelamar lain	Calon pelamar mudah diterima bekerja tanpa dilihat kualifikasinya terlebih dahulu.	PT. Muara Dua Palembang sebaiknya harus melakukan teknik seleksi yang valid pada program seleksi SDM, selain itu juga perusahaan harus memberikan kesempatan sama bagi pelamar lain.
4	Pelatihan yang diikuti karyawan yang tidak perlu diberikan pelatihan dan karyawan hanya melakukan pelatihan satu tahun sekali.	Banyak karyawan belum meningkatkan keterampilan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing, ilmu yang diberikan tidak dapat diserap dan kemampuan dalam melayani konsumen belum terampil	Perusahaan harus memperhatikan pelatihan karyawan yang harus diikuti seluruh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan dan harus dilakukan pelatihan kalau bisa sebulan sekali agar dapat membuat karyawan meningkatkan keterampilannya atau kemampuannya dalam melayani dan berkomunikasi kepada pelanggan sehingga dapat tercapainya target penjualan yang diharapkan.
5	Karyawan di PT. Muara Dua Palembang belum mendapatkan pertolongan pertama pada kecelakaan (P3K) yang memadai dan karyawan tidak dilatih untuk menggunakan perlengkapan (P3K).	Karyawan merasa tidak nyaman dengan pekerjaannya karena tidak diberikan pelatihan perlindungan kerja dan pertolongan pertama P3K.	PT. Muara Dua Palembang harus memberikan pelatihan pertolongan pertama P3K yang memadai meskipun perusahaan telah memberikan jaminan asuransi kecelakaan kepada karyawan
6	Perusahaan belum menetapkan indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan dan tingkat absensi karyawan di perusahaan masih rendah.	Masih terdapat karyawan yang sering datang terlambat bahkan pulang lebih awal.	Perusahaan sebaiknya harus menetapkan indikator-indikator untuk kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mengetahui apa yang dirasakan oleh masing-masing karyawan.



7	Perusahaan belum mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan standar suatu perusahaan belum berjalan sesuai SOP yang ada. Sehingga perusahaan belum mencapai suatu laba yang tinggi karena mengalami penurunan penjualan dan tidak mencapai target penjualan.	Kinerja karyawan atau setiap individu kurang baik yang berkaitan dengan kedisiplinan karyawannya masih rendah.	PT. Muara Dua Palembang sebaiknya harus lebih tegas mengawasi tingkat absensi karyawan, agar perusahaan dapat mencapai tujuan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Supaya target penjualan dan laba yang tinggi dicapai oleh perusahaan.
---	---	--	--

Sumber: Penulis, 2020

#### 4. Pelaporan

Tahapan ini untuk mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Pada program-program fungsi sumber daya manusia pada PT. Muara Dua Palembang ini sudah cukup berperan, namun ada beberapa program yang belum berperan dan peneliti merekomendasikan kepada perusahaan untuk melakukan perbaikan pada program yang belum berperan, yaitu sebagai berikut:

a. Kelemahan yang terjadi pada program perencanaan SDM

Perusahaan PT. Muara Dua Palembang sebaiknya harus membuat program perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal dan juga perusahaan harus melakukan peramalan kebutuhan SDM dengan benar jangan hanya melalui kekeluargaan dan teman saja tetapi membuka untuk kesempatan pelamar lain. Serta program-program SDM yang diterapkan harus sesuai dengan strategi pencapaian perusahaan.

b. Kelemahan yang terjadi pada program rekrutmen SDM

PT. Muara Dua Palembang sebaiknya harus menggunakan metode yang tepat dalam proses rekrutmen SDM, sehingga proses rekrutmen dapat berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif.

c. Kelemahan yang terjadi pada program seleksi SDM

PT. Muara Dua Palembang sebaiknya harus melakukan teknik seleksi yang valid pada program seleksi SDM, selain itu juga perusahaan harus memberikan kesempatan sama bagi pelamar lain.

d. Kelemahan yang terjadi pada program pelatihan dan pengembangan SDM

Perusahaan harus memperhatikan pelatihan karyawan yang harus diikuti seluruh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan dan harus dilakukan pelatihan kalau bisa sebulan sekali agar dapat membuat karyawan meningkatkan keterampilannya atau kemampuannya dalam melayani dan berkomunikasi kepada pelanggan sehingga dapat tercapainya target penjualan yang diharapkan.

e. Kelemahan yang terjadi pada program keselamatan dan kesehatan kerja

PT. Muara Dua Palembang harus memberikan pelatihan pertolongan pertama P3K yang memadai meskipun perusahaan telah memberikan jaminan asuransi kecelakaan kepada karyawan.

f. Kelemahan yang terjadi pada program kepuasan kerja karyawan

Perusahaan sebaiknya harus menetapkan indikator-indikator untuk kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mengetahui apa yang dirasakan oleh masing-masing karyawan.

g. Kelemahan yang terjadi pada kinerja perusahaan

PT. Muara Dua Palembang sebaiknya harus lebih tegas mengawasi tingkat absensi karyawan, agar perusahaan dapat mencapai tujuan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Supaya target penjualan dan laba yang tinggi dicapai oleh perusahaan.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa penelitian penerapan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Muara Dua Palembang masih terdapat beberapa program-program SDM yang memiliki kelemahan dan belum berjalan secara efektif. Dimana kelemahan itu diantaranya pada program perencanaan SDM, program rekrutmen SDM, program seleksi SDM, program pelatihan dan pengembangan SDM, keselamatan dan kesehatan kerja, serta kepuasan kerja karyawan.

#### **B. Saran**

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di BAB IV sebelumnya maka penulis akan memberikan saran atau masukan sebagai pandangan positif untuk PT. Muara Dua Palembang, saran yang diberikan sebagai berikut :

1. PT. Muara Dua Palembang harus melakukan peramalan SDM, memberikan kesempatan bagi pelamar lain tidak boleh mengambil lewat hubungan keluarga dan teman. Selain itu juga perusahaan harus melibatkan pihak internal dalam menilai SDM dan eksternal yaitu dengan cara job fair yang diselenggarakan oleh universitas-universitas atau lembaga lain agar dapat bekerja sama dengan PT. Muara Dua Palembang untuk mencari tenaga kerja yang baru di perusahaan.

2. Sebaiknya PT. Muara Dua Palembang dalam proses rekrutmen SDM harus menggunakan metode yang tepat agar mendapatkan calon tenaga kerja yang baik dan berkualitas.
3. PT. Muara Dua Palembang sebaiknya harus memperhatikan dalam proses seleksi SDM, harus menggunakan teknik seleksi yang valid serta alangkah baiknya perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pelamar lain.
4. Sebaiknya PT. Muara Dua Palembang harus memberikan pelatihan yang berlaku untuk seluruh karyawan dan sales.
5. PT. Muara Dua Palembang harus menetapkan indikator-indikator tentang pentingnya kepuasan kerja karyawan serta kepala cabang harus bersikap tegas kepada karyawan yang sering datang terlambat, dan juga kepala cabang harus menanyakan kesetiap karyawannya apakah adanya keluhan dari karyawan agar karyawan dapat bekerja secara optimal, serta perusahaan juga dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan.
6. PT. Muara Dua Palembang harus memberikan pelatihan pertolongan pertama P3K kepada karyawan.