

**ANALISIS EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
PASCA REKOMENDASI AUDITOR INTERNAL PADA  
PT. BFI FINANCE INDONESIA TBK CABANG  
PALEMBANG**

**SKRIPSI**



**Nama : Hardi Saputra  
NIM : 222012072**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2016**

**ANALISIS EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
PASCA REKOMENDASI AUDITOR INTERNAL PADA  
PT. BFI FINANCE INDONESIA TBK CABANG  
PALEMBANG**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



**Nama : Hardi Saputra  
NIM : 222012072**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2016**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hardi Saputra

Nim : 22 2012 072

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan skripsi dan konsekuensinya.

Palembang, Agustus 2016



Penulis,

(Hardi Saputra)

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Judul : Analisis Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pasca  
Rekomendasi Auditor Internal Pada PT. BFI Finance  
Indonesia Tbk Cabang Palembang.  
Nama : Hardi Saputra  
NIM : 222012072  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Akuntansi  
Mata Kuliah Pokok : Pemeriksaan Manajemen

Diterima dan Disahkan

Pada Tanggal.....

Pembimbing,



Mizan, S.E., Ak., M.Si., CA

NIDN/NBM: 0206047101/859196

Mengetahui,

Dekan

u.b. Ketua Program Studi Akuntansi



Betri Sirajuddin, S.E, M.Si., Ak., CA

NIDN/NBM: 0216106902/944806

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **MOTTO :**

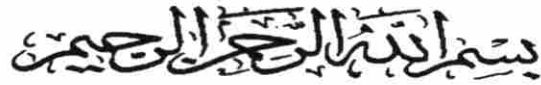
*"Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap." (QS. Al-Insyirah: 6-8)*

*"Selalu ada jalan di setiap rintangan, percayalah semua akan indah pada waktunya."*

*(Hardi Saputra)*

*Setiap lembar dari goresan tinta ini merupakan wujud dari keagungan serta ridho dari Allah SWT kepada umatnya. Seiring rasa syukur kepada Allah SWT, dengan segala kerendahan hati Kupersembahkan karya ini untuk:*

- *Inspirasi setiap langkah dan tujuan hidupku, kedua orang tuaku, terimakasih atas kasih sayang, doa dan bimbingannya selama ini*
- *Kakak dan ayukku tersayang yang telah memberikan motivasi dan supportnya*
- *Dosen Pembimbingku*
- *Keluarga yang aku sayangi*
- *Sahabat dan Teman-teman*
- *Almamaterku*



## PRAKATA

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillahirobbil alamin, Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah serta karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : **“Analisis Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pasca Rekomendasi Auditor Internal Pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang”** sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku tercinta, yaitu Papa Herman dan Mama Hartuti untuk setiap keringat dan air mata yang mengalir, yang telah memberikan kasih sayang, merawat dan membesarkan aku tanpa rasa letih, memberikan semangat serta selalu mendoakan untuk selalu menjadi yang terbaik kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Mizan, S.E., Ak., M.Si., CA sebagai pembimbing yang telah memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus ikhlas dan penuh kesabaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Selain itu, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam menyelesaikan studi ini dan tidak lupa penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Abid Djazuli, S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.

2. Bapak Drs. H. Fauzi Ridwan, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Bapak Betri Sirajuddin S.E, M.Si., Ak., CA sebagai Ketua Program Studi Akuntansi
4. Bapak H.M. Basyaruddin. R S.E, Ak., M.Si selaku Pembimbing Akademik.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta staf pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
6. Pimpinan cabang dan seluruh staf PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang yang telah membantu dalam memberikan data untuk penyelesaian skripsi ini.
7. Kakak dan Ayukku tersayang yang telah memberikan support, doa dan motivasinya (Hendra Mursin S.H dan Christiana Maharani S.S).
8. Sahabat-sahabat seperjuangan skripsiku (Ahmad Amirudin, dan R.A Fetty Ayu Beauty) serta semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Semoga Allah SWT membalas budi baik kalian. Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, Amin Yaa Rabbal Alamin.

***Wassalamualaikum Wr. Wb***

Palembang, Agustus 2016

Penulis,

(Hardi Saputra)

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>SAMPUL DEPAN</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	iv
<b>HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PRAKATA</b> .....	vi
<b>HALAMAN DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>HALAMAN DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>ABSTRAK</b> .....	xv
<b>ABSTRACT</b> .....	xvi
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Balakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5



## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

A. Penelitian Sebelumnya .....	7
B. Landasan Teori .....	9
1. Audit Manajemen .....	9
a. Pengertian Audit Manajemen .....	9
b. Tujuan Audit Manajemen .....	10
c. Ruang Lingkup Audit Manajemen .....	11
2. Efektivitas .....	13
a. Pengertian Efektivitas .....	13
3. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia.....	15
a. Pengertian Audit Fungsi Sumber Daya Manusia.....	15
b. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia .....	16
c. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia .....	16
d. Bagian Yang Terlibat Dalam Departemen Sumber Daya Manusia .....	17
e. Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia.....	18
f. Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia .....	18
g. Langkah-langkah Audit Sumber Daya Manusia.....	19

## **BAB III METODELOGI PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	27
B. Lokasi penelitian .....	28
C. Operasionalisasi Variabel .....	28
D. Data yang Diperlukan.....	29

E. Metode Pengumpulan Data .....	29
F. Analisis Data dan Teknik Analisis .....	31

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Perusahaan .....	32
1. Sejarah Perusahaan.....	32
2. Kegiatan Usaha Perusahaan .....	33
3. Visi dan Misi PT. BFI Finance Indonesia Tbk.....	35
4. Nilai-nilai Dasar Perusahaan.....	35
5. Struktur Organisasi Perusahaan .....	36
6. Pembagian Tugas Perusahaan .....	37
Hasil Penelitian.....	49
7. Data Report Internal Auditor .....	49
a. Kriteria .....	50
b. Penyebab .....	51
c. Akibat.....	51
B. Pembahasan .....	52
1. Perencanaan SDM.....	53
2. Rekrutmen/penerimaan Karyawan .....	53
3. Seleksi dan Penempatan.....	54
4. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	56
5. Perencanaan dan Pengembangan Karir.....	58
6. Penilaian Kinerja Karyawan .....	59
7. Pemberian Kompensasi dan Balas Jasa .....	60

8. Hubungan Dengan Karyawan.....	61
9. Keselamatan dan Kesehatan Kerja .....	62
10. Kepuasan Kerja Karyawan .....	63

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan.....	64
B. Saran .....	66

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **DAFTAR TABEL**

Tabel I.1	Report Internal Auditor .....	4
Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel.....	28
Tabel IV.1	Report Internal Auditor .....	49
Tabel IV.2	Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia .....	52

## DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1 Struktur Organisasi.....	36
--------------------------------------	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Surat Keterangan Selesai Riset
- Lampiran 2 : Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi
- Lampiran 3 : Lembar Persetujuan Perbaikan Skripsi
- Lampiran 4 : Sertifikat Membaca dan Menghafal Al-Qur'an (Surat Pendek)
- Lampiran 5 : Sertifikat Kuliah Kerja Nyata
- Lampiran 6 : Sertifikat TOEFL
- Lampiran 7 : Biodata Penulis

## ABSTRAK

*Hardi Saputra/222012072/2016/Analisis Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pasca Rekomendasi Auditor Internal Pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang/ Pemeriksaan Manajemen.*

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Apakah program/aktivitas fungsi sumber daya manusia telah berjalan secara efektif pasca rekomendasi auditor internal?. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah program atau aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara efektif pasca rekomendasi auditor internal.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini dilakukan di PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang. Variabel dalam penelitian ini adalah audit fungsi sumber daya manusia. Data yang digunakan adalah data primer dengan metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih belum efektifnya fungsi sumber daya manusia pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk cabang Palembang pasca rekomendasi auditor internal perusahaan antara lain: Seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja karyawan, hubungan dengan karyawan, kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: Audit Fungsi Sumber Daya Manusia

## **ABSTRACT**

*Hardi Saputra/222012072/2016/ Effectiveness Analysis Of Human Resources Functions After Recommendations For Internal Auditors At Pt. Bfi Finance Indonesia Tbk Branch Palembang/ Inspection Management.*

*The formulation of the problem in this research is Does the program / activity of the human resources function was effective after the recommendations of internal auditors. The objective is to determine whether the program or human resources activities have been effective after the recommendations of internal auditors.*

*This research is a descriptive research. This research was conducted at PT. BFI Finance Indonesia Tbk Branch Palembang. The variable in the research is a human resource audit function. The data used are primary data with data collection method in this research is interview and documentation. The analysis technique used is qualitative analysis.*

*The results showed that it is still not effective human resources function at PT. BFI Finance Indonesia Tbk branch Palembang after on the company's internal auditors, among others: Selection and placement, training and development of employees, the employee's performance, the relationship with employees, job satisfaction worker.*

*Keywords: Audit Function Human Resources*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Seiring berkembangnya tingkat persaingan di era globalisasi ini, perusahaan dituntut untuk memiliki manajemen yang handal sehingga dapat bersaing dengan sehat dan kritis terutama dalam menghadapi para pesaingnya. Sampai saat ini belum ada suatu perusahaan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya tanpa memerlukan sumber daya manusia. Dengan perkembangan perekonomian yang sudah semakin membaik saat ini, mendorong perusahaan untuk semakin meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat tetap bertahan dan berinovasi. Keberhasilan perusahaan secara keseluruhan tergantung pada prestasi dan sikap karyawannya. Dan menjadi tanggung jawab fungsi sumber daya manusia atau fungsi personalia untuk menciptakan suasana kerja yang baik.

Sumber daya manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut tenaga kerja atau karyawan). Dalam menunjang kinerja perusahaan, perlu dilakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia. Dengan SDM yang berkualitas dapat mendukung terlaksananya pencapaian tujuan dari perusahaan. SDM merupakan aset perusahaan yang memegang peranan penting dalam perusahaan terutama dalam pencapaian keunggulan bersaing oleh karena itu, perlu dilakukan audit

atas fungsi SDM. Mengingat pentingnya peran audit manajemen atas fungsi SDM terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Bayangkara (2008: 59-60) menyebutkan bahwa mengingat begitu pentingnya peran fungsi sumber daya manusia terhadap keberhasilan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk memastikan apakah fungsi sumber daya manusia ini telah mampu memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan yang meliputi terpenuhinya SDM yang memenuhi kualifikasi perusahaan, proses SDM telah berjalan dengan baik, wajar dan objektif, pemberdayaan SDM menjadi bagian utama dalam pengelolaan SDM, menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan, sederet permasalahan lain yang berhubungan dengan SDM.

Suatu perusahaan yang ingin maju sangat berkepentingan untuk meningkatkan efektivitas organisasi untuk bertahannya dan upaya meningkatkan hasil dan keuntungan perusahaan. Kurang baiknya efektivitas kerja berakibat terhambatnya upaya mengoptimalkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu harus didorong sebagai bagian dalam upaya peningkatan efektivitas perusahaan melalui suatu pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang efektif.

Perusahaan perlu melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan program-program SDM yang telah dikembangkan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan untuk memastikan bahwa fungsi sumber daya manusia (SDM) telah berjalan dan memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan. Evaluasi ini digunakan untuk

mengukur apakah karyawan sudah bekerja secara efektif dan apa saja kontribusi karyawan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Evaluasi ini dilakukan melalui audit atas sumber daya manusia untuk menciptakan perbaikan atas kekurangan-kekurangan dan mencari solusi atas hambatan-hambatan yang ditemukan dalam mencapai tujuan dari fungsi SDM. Tujuan utama audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia (SDM) adalah untuk mengetahui efektivitas keseluruhan fungsi sumber daya manusia dalam mengelola karyawan yang ada dalam perusahaan. Dalam menilai proses dan kondisi kerja perusahaan misalnya, audit manajemen harus meneliti setiap fungsi utama dengan demikian memperlakukan setiap fungsi sebagai unit yang terpisah. Selanjutnya membuat ringkasan berbagai persoalan untuk menentukan apakah ada keadaan yang kurang sehat dalam fungsi tersebut atau perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan yaitu adanya karyawan yang melakukan penyimpangan-penyimpangan seperti karyawan menerima fee dari konsumen, karyawan tidak menjalankan prosedur yang ditetapkan perusahaan, karyawan tidak pernah melakukan kunjungan atau survey konsumen, karyawan tidak melakukan credit checking/cross checking, dan hasil survey report karyawan tidak sesuai. Dapat dilihat pada tabel I.1 berikut ini:

**Tabel I.1**  
**Report Field Auditor Internal**  
**Bulan Februari 2016**

Bulan/Tahun	Karayanan yang melakukan penyimpangan			Indikasi temuan
	Marketing name	Surveyor Name	Collector Name	
Februari/2016	Mirda Intan Maharia	Reza Palevi	Rio Saputra	Karyawan menerima fee dari konsumen
Februari/2016	Yersi Srinola	Reza Palevi	Muhammad Taufik Rachman	Karyawan tidak menjalankan prosedur yang ditetapkan perusahaan
Februari/2016	Azwarnas	Azwarnas	Rio Saputra	Karyawan tidak pernah melakukan kunjungan atau survey konsumen
Februari/2016	Muhammad Hadi	Muhammad Hadi	Rio Saputra	Karyawan tidak melakukan credit checking/cross checking
Februari/2016	Syarif Hidayatullah	Nikko Syailendra	-	Hasil survey report karyawan tidak sesuai

**Sumber: PT. BFI Finance Indonesia Tbk, 2016**

Berdasarkan tabel I.1 diatas penyimpangan karyawan dapat digambarkan sebagai berikut: Misalnya nasabah mengajukan kredit untuk membeli sebuah mobil. Pada saat nasabah melakukan pencairan dana di bank bersama karyawan bagian marketing perusahaan maka disinilah letak terjadinya penyimpangan yang dilakukan karyawan seperti menerima fee dari konsumen sebagai ucapan terima kasih karena telah ditemani pada saat pencairan di bank. Konsumen langsung mentransfer uang tersebut ke rekening pribadi karyawan lalu karyawan tersebut tidak melapor ke

perusahaan bahwa menerima uang dari konsumen. Penyimpangan lainnya yaitu terletak pada bagian survey perusahaan hasil survey report yang dilakukan oleh karyawan tidak sesuai karena karyawan tersebut tidak lagi melakukan cross checking ulang atas kepemilikan rumah, kepemilikan usaha, alamat domisili dan sebagainya dari nasabah tersebut.

Pada saat pembayaran konsumen ini macet karyawan tidak pernah melakukan kunjungan penagihan kepada konsumen, karyawan melakukan penagihan hanya melalui telepon atau sms. Akibatnya perusahaan mengalami kerugian dikarenakan macetnya pembayaran dari konsumen tersebut. Dampak buruk lainnya yang ditimbulkan dari penyimpangan ini yaitu perputaran kas di dalam perusahaan menjadi terhambat dan persediaan kas yang ada di perusahaan secara otomatis akan menurun. Jadi dapat disimpulkan bahwa beberapa karyawan yang ada di perusahaan belum menjalankan prosedur yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pasca Rekomendasi Auditor Internal Pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah: Mengapa program/aktivitas fungsi sumber daya manusia tidak berjalan secara efektif pasca rekomendasi auditor internal?.

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah: Untuk mengetahui mengapa program atau aktivitas sumber daya manusia tersebut tidak berjalan secara efektif pasca rekomendasi auditor internal.

### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan di atas, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi semua pihak diantaranya:

#### 1. Bagi Penulis

Sebagai ilmu pengetahuan dan menambah wawasan bahwa sikap profesionalisme, tanggung jawab, dan pendapat auditor sangatlah penting bagi perusahaan jika ada masalah internal maupun eksternal.

#### 2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan agar karyawan bekerja secara efektif dan memberikan kontribusinya dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### 3. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan, menambah ilmu pengetahuan, serta dapat menjadi acuan atau kajian bagi penulisan di masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Patrianus (2012) yang berjudul Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Organisasi pada PT. (Persero) Surveyor Indonesia Surabaya Area. Adapun jenis penelitian yang dipergunakan peneliti adalah penelitian asosiatif atau hubungan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang dijadikan angka. Hasil dan pembahasan dari penelitian ini adalah Pengujian hipotesis pengaruh variabel audit fungsi sumber daya manusia, audit kepuasan karyawan, audit ketaatan manajerial, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Dari uji-t diperoleh hasil bahwa variabel audit fungsi sumber daya manusia ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap efektivitas organisasi.

Hal tersebut menunjukkan bahwa para pegawai akan mempunyai efektivitas yang tinggi bila mereka mengetahui kejelasan tugasnya, adanya prosedur yang jelas mengenai pekerjaannya, adanya tindak lanjut terhadap rencana yang telah ditetapkan oleh manajemen dan adanya koreksi dan sanksi yang lebih tegas terhadap kesalahan mereka. Dari hasil pengujian hipotesis

dengan menggunakan uji-F menunjukkan bahwa variabel audit fungsi sumber daya manusia, audit kepuasan karyawan, audit ketaatan manajerial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih, Sungkono dan Sutji A Pratami (2012) yang berjudul Analisis Audit Sumber Daya Manusia (SDM) pada Dinas Pertanian, Kehutanan, Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Karawang. Metode pengumpulan data adalah populasi, sampel, teknik sampling. Teknik pengukuran skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert.

Teknik pengumpulan data adalah teknik kuesioner dengan data yang terkumpul melalui hasil penyebaran kuisisioner akan diolah sesuai dengan kebutuhan dan dihitung statistik menggunakan bantuan SPSS. Teknik analisis data adalah dengan Importance Performance Analysis (IPA) secara konsep merupakan suatu model multi-atribut. Penerapan teknik IPA dimulai dengan identifikasi atribut-atribut yang relevan terhadap situasi pilihan yang diamati.

Hasil penelitian adalah Karyawan Dinas Pertanian, Kehutanan, Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Karawang menyatakan setuju dengan pelaksanaan audit SDM mengenai kualitas karyawan (kinerja) yang berdasarkan analisis data yang diperoleh dari hasil rekapitulasi dari 22 indikator diperoleh hasil jumlah rentang skala sebesar 421 yaitu berada pada daerah setuju.



**Tabel II.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

<b>Nama/tahun/judul</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Persamaan</b>
Patrianus (2012) yang berjudul Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Organisasi pada PT. (Persero) Surveyor Indonesia Surabaya Area.	Perbedaannya, terletak pada objek yang diteliti, penelitian Patrianus dilakukan pada PT. (Persero) Surveyor Indonesia Surabaya Area, dan penelitian ini lebih mengarah kepada penerapan audit sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut.	Persamaannya, terletak pada variabel yang diteliti yaitu audit fungsi sumber daya manusia.
Kosasih dkk (2012) yang berjudul Analisis Audit Sumber Daya Manusia (SDM) pada Dinas Pertanian, Kehutanan, Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Karawang.	Perbedaannya, terletak pada objek yang diteliti, penelitian Kosasih dkk dilakukan pada Dinas Pertanian, Kehutanan, Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Karawang, dan penelitian ini lebih mengarah kepada penerapan audit sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut.	Persamaannya, terletak pada variabel yang diteliti yaitu audit fungsi sumber daya manusia.

Sumber: Penulis, 2016

## **B. Landasan Teori**

### **1. Audit manajemen**

#### **a. Pengertian audit manajemen**

Menurut IBK (2008: 2) audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.

Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagai entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya yang digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Sondang (2004: 15) audit manajemen adalah suatu proses untuk meneliti dan menilai kinerja perusahaan disoroti dari sudut pandang peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja.

Menurut Dian Jung (2002: 1) audit manajemen adalah kegiatan yang dirancang untuk menganalisa, menilai, meninjau ulang dan menimbang hasil kerja perusahaan dibandingkan dengan berbagai standar yang telah ditentukan atau pedoman yang ditentukan oleh perusahaan. Oleh karena itu tujuan manajemen pada umumnya adalah untuk menilai efisiensi dan efektivitas organisasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas atas obyek yang diperiksa dalam perusahaan yang memberikan informasi operasi perusahaan dengan memberikan rekomendasi kepada manajemen atau pihak yang memiliki wewenang untuk melakukan perbaikan.

**b. Tujuan audit manajemen**

Audit manajemen dimaksudkan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang memerlukan perbaikan atau penyempurnaan dengan tujuan untuk menghasilkan perbaikan atas pengelolaan program dan pencapaian hasil dari objek yang diperiksa dengan cara memberikan saran-saran mengenai berbagai upaya yang dapat ditempuh untuk mendayagunakan sumber-sumber secara efisien, efektif dan ekonomis.

Menurut Amin (2000: 12) terdapat beberapa tujuan audit manajemen:

- 1) Objek dari audit manajemen adalah mengungkapkan kekurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang dimungkinkan terjadi untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan.
- 2) Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien.
- 3) Mengusulkan kepada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri memiliki pengalaman tentang pengelolaan yang efisien.
- 4) Audit manajemen bertujuan untuk mencapai efisiensi dari pengelolaan.

- 5) Untuk membantu manajemen, audit, atau operasi berhubungan dengan fase dari aktivitas usaha yang dapat merupakan dasar pelayanan pada manajemen.
- 6) Untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung jawab mereka.

**c. Ruang lingkup audit manajemen**

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program atau aktivitas yang dilakukan. Audit manajemen diarahkan untuk menilai secara keseluruhan pengelolaan operasional obyek audit, baik fungsi manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) maupun fungsi-fungsi bisnis perusahaan yang secara keseluruhan ditunjukkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut IBK (2008: 15) ruang lingkup audit manajemen dibedakan atas:

- 1) Audit manajemen pada fungsi pemasaran

Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai bagaimana setiap program/aktivitas pemasaran yang dilakukan mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya yang ekonomis dan efisien.

2) Audit manajemen pada fungsi produksi

Audit manajemen pada fungsi produksi ini bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam operasi perusahaan.

3) Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia

Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan SDM suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara hemat, efisien, dan efektif.

4) Audit manajemen pada fungsi sistem informasi

Audit manajemen pada fungsi ini menekankan pada penelitian terhadap keandalan sistem informasi yang diperlukan secara akurat dan tepat waktu.

5) Audit manajemen lingkungan

Tujuan utama manajemen pada fungsi ini adalah untuk menilai sejauh mana perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab lingkungannya.

6) Audit sistem manajemen kualitas

Audit kepastian kualitas bertujuan untuk menilai apakah system kepastian kualitas yang diterapkan perusahaan telah mampu memandu operasi perusahaan untuk dapat mencapai kualitas produk sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

## 7) Audit manajemen bidang perpajakan

Fungsi perpajakan pada perusahaan sebenarnya bukan hanya pada bagaimana perusahaan melaksanakan kewajiban perpajakan secara benar sesuai dengan peraturan dari perundang-undangan perpajakan yang berlaku tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana perusahaan mengelola fungsi ini untuk meminimalkan kewajiban pajaknya.

## 2. Efektivitas

### a. Pengertian efektivitas

Menurut IBK (2008: 14) efektivitas yaitu sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Efektivitas ini merupakan ukuran dari output. Ekonomisasi berhubungan dengan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang digunakan dalam aktivitas organisasi.

Efektivitas yaitu pada ruang lingkup ini, auditor menekankan perhatiannya pada pencapaian tujuan program dan kegiatan yang sudah ditetapkan, pemanfaatan hasil program, pengaruh pemanfaatan hasil program atau kegiatan terhadap tujuan perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, dalam menilai efektivitas lebih ditekankan mengenai seharusnya perusahaan mengelola sumber daya manusia yang telah dimilikinya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Sukrisno (2009: 154) efektivitas dimaksud bahwa produk akhir suatu kegiatan operasional telah mencapai tujuan baik ditinjau dari segi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, maupun batasan waktu yang ditargetkan.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan. Jadi pada dasarnya efektivitas akan selalu berhubungan dengan hasil operasi. Demikian pula dengan audit sumber daya manusia, jika kita menginginkan untuk menilai kegiatan operasional sumber daya manusia telah dijalankan secara efektif, maka dapat dinilai apakah dalam pelaksanaannya tersebut telah mencapai sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan.

### **3. Audit fungsi sumber daya manusia**

#### **a. Pengertian audit fungsi sumber daya manusia**

Menurut Dian Jung (2002: 168) Audit manajemen fungsi sumber daya manusia adalah untuk mengetahui dan menilai efektivitas keseluruhan fungsi sumber daya manusia/divisi personalia dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

Menurut IBK (2008: 60), audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia

membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan sumber daya manusia dengan cara:

- 1) Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi sumber daya manusia terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan.
- 2) Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan sumber daya manusia.
- 3) Melaporkan keberadaan sumber daya manusia saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.
- 4) Menilai biaya dan manfaat praktik-praktik sumber daya manusia.
- 5) Menilai hubungan sumber daya manusia dengan manajemen lini dan cara-cara meningkatkannya.
- 6) Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja sumber daya manusia.
- 7) Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

**b. Tujuan audit sumber daya manusia**

Menurut IBK (2008: 61) ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit sumber daya manusia 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.

**c. Manfaat audit sumber daya manusia**

William dan Keith dalam IBK (2008: 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) Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan departemen SDM.
- 4) Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab 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.

**d. Bagian yang terlibat dalam departemen sumber daya manusia**

Menurut Dian Jung (2002: 167) audit secara logis menelaah pekerjaan departemen sumber daya manusia. Area yang tercakup antara lain adalah:

- 1) Perencanaan SDM
- 2) Rekrutmen/penerimaan karyawan
- 3) Seleksi dan penempatan
- 4) Pelatihan dan pengembangan karyawan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karier
- 6) Penilaian kinerja karyawan
- 7) Pemberian kompensasi dan balas jasa
- 8) Hubungan dengan karyawan
- 9) Keselamatan dan kesehatan kerja
- 10) Kesejahteraan karyawan

**e. Ruang lingkup audit sumber daya manusia**

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

- 1) Audit strategi perusahaan
- 2) Audit fungsi sumber daya manusia
- 3) Audit ketaatan manajerial (managerial compliance)
- 4) Audit kepuasan karyawan

**f. Pendekatan audit sumber daya manusia**

Menurut IBK (2008: 62) ada tiga pendekatan utama dalam audit SDM yang umum digunakan, yaitu:

- 1) Menentukan ketaatan hukum dan peraturan yang berlaku.
- 2) Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi.
- 3) Menilai kinerja program.

**g. Langkah-langkah audit sumber daya manusia**

Menurut IBK (2008: 64) Secara umum ada 5 (lima) tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit SDM mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah (tahapan) tersebut meliputi:

- 1) Audit Pendahuluan

Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap

program/aktivitas SDM yang diaudit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan audit sementara. Tujuan audit merupakan suatu hipotesis yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan (kecurigaan) auditor.

Untuk mendapatkan jawaban ini, auditor menerapkan prosedur audit yang telah ditetapkan. Audit keuangan memiliki tujuan auditnya sudah jelas, yaitu bukti-bukti transaksi dan laporan keuangan yang dibuat *auditee*, sedangkan tujuan dalam audit SDM harus dirumuskan terlebih dahulu dan memerlukan suatu survei awal untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan program/aktivitas yang diaudit dan masih memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan di masa depan. Tujuan audit merupakan hal yang sangat penting dalam audit SDM, karena tujuan audit ini yang mengarahkan bagaimana audit dilaksanakan, termasuk hasil apa yang diharapkan dari audit tersebut. Ketepatan perumusan tujuan audit ini sangat menentukan keberhasilan audit mencapai tujuannya. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen, yaitu:

a) Kriteria

Kriteria (*criteria*) merupakan standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. Berbagai peraturan, kebijakan, dan ketentuan lain yang ditetapkan perusahaan sebagai

pedoman dalam beraktivitas adalah kriteria. Kriteria inilah yang menjadi dasar bagi auditor dalam melakukan penilaian terhadap program/aktivitas yang diaudit. Kriteria dapat berupa:

- (1) Rencana SDM.
- (2) Berbagai kebijakan dan peraturan tentang SDM.
- (3) Tujuan setiap program SDM.
- (4) *Standard Operating Procedure (SOP)* yang dimiliki perusahaan.
- (5) Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan.
- (6) Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang telah ditetapkan perusahaan.
- (7) Peraturan pemerintah.
- (8) Standar (norma) yang merupakan *best practice* yang diterapkan oleh perusahaan sejenis dalam bidang SDM dapat digunakan sebagai acuan.
- (9) Kriteria lain yang mungkin untuk diterapkan.

Setiap perusahaan pada dasarnya harus memiliki kriteria, karena kriteria inilah yang menjadi pedoman dalam beraktivitas termasuk bagaimana perusahaan memiliki keunggulan bersaing sangat ditentukan oleh kriteria ini sebagai pedoman bertindak. Tetapi pada kenyataannya kadang-kadang perusahaan tidak memiliki kriteria yang secara lengkap terdokumentasi. Terhadap permasalahan ini, sebelum audit dilanjutkan kepada tahap berikutnya, auditor harus menawarkan terlebih dahulu kepada manajemen untuk bersama-sama merumuskan kriteria yang dapat digunakan sebagai dasar (pedoman) beraktivitas oleh semua komponen di dalam perusahaan dan juga sebagai dasar melakukan evaluasi oleh auditor.

b) Penyebab

Penyebab (*cause*) merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada saat ini. Penyebab ini ada yang bersifat positif, di mana aktivitas yang terjadi sangat mendukung tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan atau dicapainya manfaat yang lebih dari program/aktivitas yang dilaksanakan tersebut seperti pemilihan metode, materi, dan tutor yang tepat sehingga program pelatihan karyawan dapat mencapai tujuannya. Di samping itu, penyebab ada juga yang bersifat negatif, di mana aktivitas yang terjadi menyebabkan tidak

tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan atau bahkan perusahaan mengalami kerugian baik secara finansial maupun nonfinansial seperti penetapan kompensasi karyawan yang tidak berdasarkan survei pengupahan menyebabkan tidak tercapainya keadilan internal dan eksternal dalam kompensasi yang diterima karyawan.

c) Akibat

Akibat (*effect*) merupakan sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan (berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan (dilakukan setiap komponen dalam organisasi).

Akibat yang berasal dari penyebab positif dapat menguntungkan perusahaan sedangkan akibat yang timbul dari penyebab negatif akan merugikan perusahaan. Akibat ini ada yang dapat diukur secara finansial maupun nonfinansial.

2) Review terhadap sistem pengendalian manajemen

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan oleh para manajer dan supervisor dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Di samping itu sistem pengendalian ini juga mengendalikan proses agar berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada audit SDM,

auditor harus memahami hal ini terutama yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan oleh auditor dalam audit SDM antara lain:

- a) Tujuan dari program/aktivitas SDM harus dinyatakan dengan jelas dan tegas.
- b) Kualitas dan kuantitas dari SDM yang melaksanakan program/aktivitas kualifikasi dari SDM yang terlibat (menjadi sasaran) dari program/aktivitas SDM yang dilaksanakan.
- c) Anggaran program.
- d) Pedoman/metode kerja, persyaratan kualifikasi.
- e) Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan.
- f) Standar (ukuran) kinerja program.

Berdasarkan hasil *review* sistem pengendalian manajemen ini, auditor akan mampu lebih dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya, (karena cukup bukti yang mendukung permasalahan yang disoroti auditor yang tertuang dalam tujuan audit sementara), atau diabaikan karena terjadi sebaliknya. Di samping itu, berdasarkan hasil *review* ini auditor dapat mengambil



keputusan apakah audit dapat dilanjutkan atau tidak mengingat ketersediaan data yang dibutuhkan dan kebebasan dalam melakukan audit (tidak menghadapi keterbatasan akses dalam melakukan audit).

### 3) Audit lanjutan

Dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Kondisi merupakan kenyataan riil yang ditemukan auditor berkaitan dengan program-program SDM yang ditetapkan perusahaan. Kriteria merupakan berbagai aturan, norma, dan standar sebagai pedoman berindak bagi seluruh pihak berwenang dalam pengelolaan SDM. Penyebab adalah tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani SDM yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan auditor, sedangkan akibat adalah temuan berupa akibat yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang lain. Berkaitan dengan hal ini auditor harus mengembangkan temuan secara cermat sehingga dapat diketahui adanya penyimpangan yang terjadi, apa penyebab dari penyimpangan tersebut, apa akibat yang harus ditanggung

perusahaan berkaitan dengan terjadinya penyimpangan tersebut. Dari berbagai kekurangan yang ditemukan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi di masa yang akan datang.

#### 4) Pelaporan

Laporan harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Laporan audit harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi. Sebagai kelengkapannya laporan juga harus menyatakan ruang lingkup dari audit yang dilakukan.

#### 5) Tindak lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya keputusan untuk melakukan tindak lanjut sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya, auditor mendampingi agar tindak lanjut tersebut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang diajukan dan dapat mencapai tujuannya.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2009: 53-55) jenis penelitian ditinjau dari tingkat eksplorasinya (*level of explaintion*) adalah tingkat penjelasan. Penelitian tingkat penjelasan adalah penelitian yang dimaksud menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti serta hubungan satu variabel dengan variabel lainnya. Berdasarkan hal ini, penelitian menurut tingkat eksplorasinya data dikelompokkan menjadi:

##### 1. Penelitian Deskriptif

Penelitian deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang ditunjukkan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, yang berlangsung pada saat ini atau saat masa lampau.

##### 2. Penelitian Asosiatif

Penelitian Asosiatif merupakan penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih tersebut. Dimana hubungan antara dua variabel dalam penelitian akan dinamis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis.

##### 3. Penelitian Komparatif

Penelitian komparatif yaitu penyelidikan yang bersifat membandingkan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif untuk mengetahui seberapa efektif pelaksanaan tugas

pada fungsi sumber daya manusia pasca rekomendasi auditor internal dalam mencapai tujuan perusahaan agar lebih maju melalui penggunaan tenaga kerja yang telah disediakan.

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang, yang beralamat di Jln. Veteran No. 433 Rt.16 Rw.20, 1 Ilir Palembang 30126. Telp (0711) 372581.

## C. Operasionalisasi Variabel

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

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Audit fungsi sumber daya manusia	Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia adalah untuk mengetahui dan menilai efektivitas keseluruhan fungsi sumber daya manusia/divisi personalia dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan SDM</li> <li>2. Rekrutmen /penerimaan karyawan</li> <li>3. Seleksi dan penempatan</li> <li>4. Pelatihan dan pengembangan karyawan</li> <li>5. Perencanaan dan pengembangan karier</li> <li>6. Penilaian kinerja karyawan</li> <li>7. Pemberian kompensasi dan balas jasa</li> <li>8. Hubungan dengan karyawan</li> <li>9. Keselamatan dan kesehatan kerja</li> <li>10. Kepuasan kerja karyawan</li> </ol>

Sumber : Penulis, 2016

#### **D. Data Yang Diperlukan**

Menurut Nur & Bambang (2009: 146-147) data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa perantara).

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung melalui prantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer meliputi wawancara dengan auditor internal yang ada di perusahaan tersebut.

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

Menurut Sugiyono (2014: 137-146), metode pengumpulan data dilakukan sebagai berikut:

1. Interview (wawancara)

Interview merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian

2. Observasi (pengamatan)

Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

### 3. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

### 4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara wawancara dan dokumentasi. Wawancara dan komunikasi langsung dengan auditor internal perusahaan. Dokumentasi dilakukan dengan cara meminta data berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

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

### **1. Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2009: 13-14) analisis data dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:

#### **a. Analisis Kualitatif**

Analisis kualitatif yaitu metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar.

#### **b. Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif yaitu suatu metode analisis dengan menggunakan data berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk mengetahui efektivitas fungsi sumber daya manusia pasca rekomendasi auditor internal berdasarkan laporan hasil audit yang dilakukan oleh auditor internal perusahaan.

## **2. Teknik Analisis**

Teknik analisis data yang digunakan untuk mengetahui apakah sumber daya manusia tersebut sudah menjalankan prosedur perusahaan secara efektif pasca rekomendasi auditor internal adalah dengan menelaah pekerjaan departemen sumber daya manusia yaitu: perencanaan SDM, rekrutmen/penerimaan karyawan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja karyawan, pemberian kompensasi dan balas jasa, hubungan dengan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran umum perusahaan**

PT BFI Finance Indonesia Tbk berdiri pada tahun 1982 sebagai PT Manufacturer Hanover Leasing Indonesia, sebuah perusahaan patungan antara Manufacturer Hanover Leasing Corporation dari Amerika Serikat dengan pemegang saham lokal. BFI adalah perusahaan pembiayaan terlama di Indonesia sekaligus menjadi perusahaan pembiayaan pertama yang mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (sekarang disebut Bursa Efek Indonesia atau "BEI"). Perusahaan melakukan go public pada Mei 1990 dengan kode saham BFIN.

Setelah menjalankan proses restrukturisasi utang yang bersumber dari krisis keuangan 1998, Perusahaan secara resmi berganti nama menjadi PT BFI Finance Indonesia Tbk pada 2001. Saat ini, 43,65% saham BFI dimiliki oleh konsorsium Trinugraha Capital SA (yang antara lain terdiri dari TPG dan Northstar Group). Sisanya dimiliki oleh pemegang saham institusi lokal dan internasional, serta pemegang saham publik.

Kegiatan usaha BFI terdiri dari pembiayaan kendaraan bermotor, alat-alat berat, truk dan mesin-mesin, rumah dan ruko, serta pembiayaan untuk pengadaan barang dan jasa. Kegiatan usaha Perusahaan saat ini sebagian besar terfokus pada pembiayaan kendaraan roda empat bekas.



BFI memiliki jaringan pemasaran terbesar di nusantara, dengan 205 kantor cabang dan 62 gerai yang tersebar di 33 dari 34 provinsi di Indonesia, dan didukung lebih dari 7.000 karyawan (per 31 Desember 2015).

## **2. Kegiatan usaha perusahaan**

Sesuai dengan ijin yang dimiliki, ruang lingkup kegiatan Perusahaan terutama adalah menjalankan kegiatan pembiayaan dalam bentuk sebagai berikut:

### **a. Sewa guna usaha**

PT BFI Finance Indonesia Tbk. merupakan salah satu perusahaan *leasing* yang tertua di Indonesia dengan spesialisasi pada pembiayaan alat-alat berat, seperti mesin-mesin percetakan, tekstil dan alat-alat transportasi. Perusahaan menyediakan berbagai program pembiayaan yang akan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan pelanggan dalam rangka meningkatkan keuntungan.

### **b. Pembiayaan Konsumen**

PT BFI Finance Indonesia Tbk. memberikan fleksibilitas dan kecepatan persetujuan kredit khususnya dalam pembiayaan kendaraan baru dan bekas termasuk kendaraan baru roda dua.

c. Anjak Piutang

Saat ini perusahaan yang memerlukan modal untuk mendukung pertumbuhan dan melakukan pembangunan akan bekerjasama dengan pihak bank untuk mendapatkan pinjaman. Akan tetapi, untuk memperoleh pinjaman dari bank memerlukan proses yang cukup rumit khususnya bagi perusahaan yang masih berkembang atau *pre-profit companies*. Bagi perusahaan yang memiliki tagihan dagang yang berkualitas bisa menjual tagihan dagang tersebut kepada perusahaan anjak piutang dengan nilai tunai setelah dipotong diskon.

Anjak piutang merupakan suatu cara alternatif yang nyata untuk mendapatkan modal kerja. Untuk mencapai misi Perusahaan yaitu memberi masyarakat akses keuangan yang mudah dan terpercaya, Perusahaan memutuskan untuk fokus pada sektor pembiayaan sewa guna usaha dan pembiayaan konsumen khususnya kendaraan bermotor beroda empat dengan target segmen pembiayaan untuk usaha kecil dan menengah.

Aktivitas pembiayaan konsumen merupakan pembiayaan yang dikenakan bunga dalam bentuk penyediaan barang konsumen seperti mobil kepada pemakai akhir dengan pembayaran angsuran secara berkala. Sementara aktivitas pembiayaan sewa guna usaha merupakan pembiayaan untuk penyediaan barang modal, seperti mesin-mesin industri dan alat-alat berat dan barang modal lainnya.

### **3. Visi dan Misi**

#### **a. Visi**

Menjadi mitra solusi keuangan yang terpercaya yang turut berkontribusi terhadap peningkatan taraf hidup masyarakat.

#### **b. Misi**

- 1) Menyediakan solusi keuangan yang terpercaya dan efektif kepada pelanggan kami.
- 2) Mencapai tingkat pengembalian modal yang superior dan menciptakan gambaran positif di pasar modal.
- 3) Menyediakan tempat kerja yang kondusif, adil dan menantang yang akan mendorong potensi terbaik dari para karyawan.
- 4) Membangun hubungan kemitraan jangka panjang dengan mitra bisnis kami berdasarkan saling percaya dan menguntungkan.
- 5) Memberikan kontribusi yang positif bagi masyarakat di mana kami beroperasi.

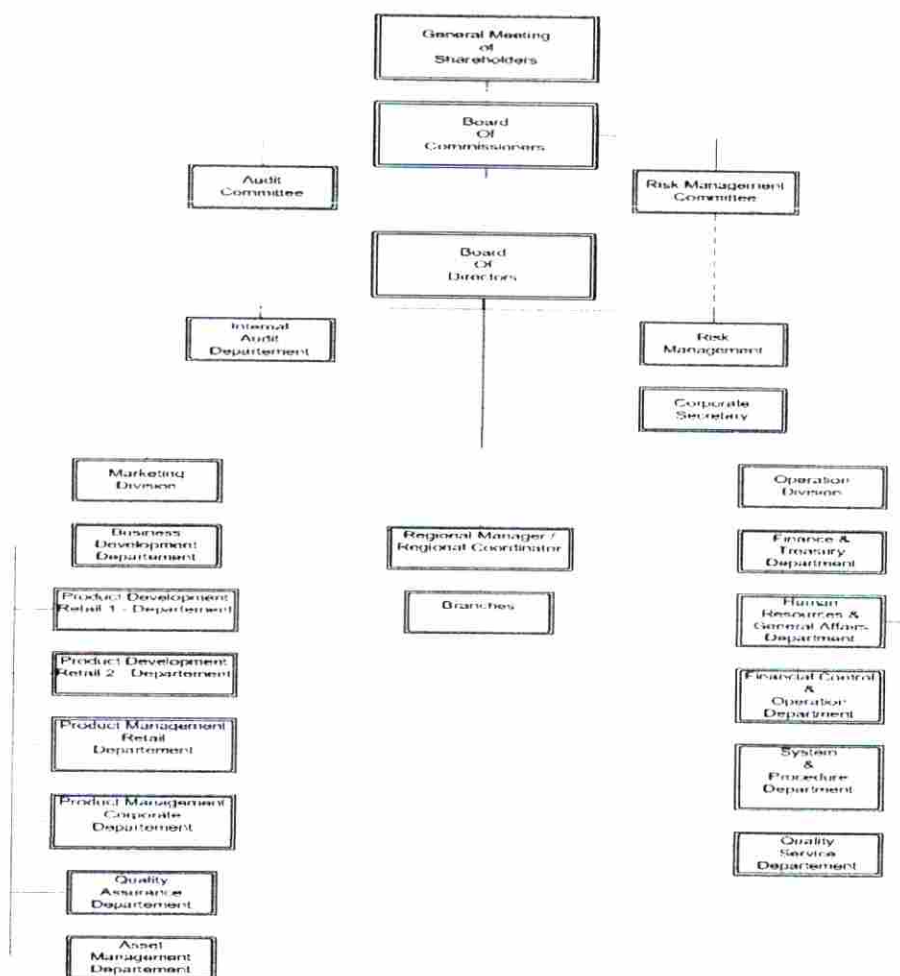
### **4. Nilai-Nilai Dasar Perusahaan**

Perusahaan mempunyai nilai-nilai inti yang harus dipahami dengan baik dan ditegakkan sebagai budaya perusahaan. Nilai-nilai dasar ini dikenal sebagai "GREAT", yang merupakan singkatan Giat Memperbaiki Diri Secara Berkesinambungan, Realisasikan Saling Menghormati dan Peduli, Ekstra Layanan kepada Pelanggan Internal dan Eksternal, Absolut

dan Integritas, dan Tim Kerja yang Solid dan Saling Percaya. Pemahaman dan kepatuhan akan budaya perusahaan sangat penting untuk mempertahankan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

5. Struktur Organisasi

**Gambar IV.1**  
**Struktur Organisasi**  
**PT. BFI Finance Indonesia Tbk**



Sumber: PT. BFI Finance Indonesia Tbk 2016

## 6. Pembagian Tugas

Berikut ini merupakan uraian singkat tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian PT. BFI Finance Indonesia Tbk:

### a. Komisaris (*Board of Commissioners*)

Tugas utama komisaris ialah dalam bidang pengawasan yang dimaksudkan untuk meyakinkan keberhasilan jangka panjang perusahaan dan memastikan bahwa perusahaan telah dikelola untuk kepentingan pemegang saham di samping mempertimbangkan kepentingan pihak terkait lainnya. Secara umum, tanggung jawab dari dewan komisaris termasuk hal-hal berikut ini:

- 1) Melakukan evaluasi serta memberikan persetujuan atas strategi bisnis perusahaan, anggaran tahunan dan kebijakan manajemen resiko, sebagaimana disusun dan direkomendasikan oleh manajemen.
- 2) Memastikan bahwa keputusan atas hal hal yang di luar kebiasaan serta pengeluaran belanja barang modal telah konsisten dan sesuai dengan tujuan strategis jangka panjang perusahaan.
- 3) Memastikan bahwa perusahaan dikelola untuk menjaga integritas keuangan dan sesuai dengan perencanaan bisnis yang telah disetujui oleh komisaris dan keputusan yang telah diambil dalam rapat pemegang saham.

b. *Direktur (Board of Directors)*

Tugas utama dari direksi adalah menjaga aset perusahaan serta memastikan adanya pengembalian investasi yang memadai kepada pemegang saham di samping memperhatikan kepentingan pihak-pihak terkait lainnya. Berdasarkan struktur tata kelola perusahaan, direksi merupakan posisi tertinggi dalam struktur organisasi perusahaan. Direksi menyelenggarakan rapat di antara anggota direksi atas hal-hal yang berkaitan dengan strategi bisnis dan aspek operasional selain mengikuti rapat-rapat formal yang diselenggarakan dengan komisaris.

c. *Komite Audit (Audit Committee)*

Secara umum, tanggung jawab dari komite audit termasuk hal-hal berikut ini:

- 1) Mengevaluasi informasi keuangan kuartalan sebelum disampaikan ke Bapepam dan Bursa, untuk memastikan kelengkapan dan kebenaran isi laporan.
- 2) Menyelenggarakan rapat dengan akuntan publik dengan tujuan memeriksa independensi dan objektivitas dari kantor akuntan yang bersangkutan serta memastikan kecukupan dari cakupan audit eksternal.
- 3) Berdiskusi dengan akuntan publik mengenai rekomendasi hasil temuan audit sebelumnya dan *management letter* terkait, serta melakukan evaluasi atas cakupan audit setiap tahunnya.

4) Melakukan penelaahan terhadap strategi sumber daya manusia untuk memastikan adanya kesetaraan dan kesempatan bagi seluruh karyawan, keberadaan dan efektivitas program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia serta jenjang karir bagi karyawan.

d. Komite Remunerasi (*Remuneration Committee*)

Komite remunerasi bertanggung jawab untuk menetapkan suatu kebijakan remunerasi bagi anggota komisaris dan direksi serta menyusun rekomendasi kepada komisaris atas paket remunerasi yang berlaku bagi anggota komisaris dan direksi. Evaluasi tersebut dilakukan secara tahunan. Untuk direksi, evaluasi kinerja didasarkan pada empat hal utama, meliputi; pencapaian kinerja keuangan, efektifitas implementasi, manajemen resiko serta pencapaian terhadap visi, misi dan tujuan perusahaan. Untuk komisaris, penilaian terhadap kinerja anggotanya ditinjau dari pelaksanaan tugas yang dikuasakan oleh pemegang saham, pengawasan terhadap kegiatan perusahaan serta memastikan efektivitas komite yang dibentuk dan etika bisnis.

Sebagaimana tercantum dalam piagam pembentukan komite remunerasi, fungsi dari komite termasuk melakukan penilaian, menyampaikan laporan dan rekomendasi kepada komisaris atas kebijakan remunerasi, program remunerasi dan menetapkan paket remunerasi untuk direksi dan komisaris untuk diusulkan kepada Rapat Umum Pemegang Saham untuk mendapat persetujuan atau kepada

Rapat Komisaris dalam hal Rapat Umum Pemegang Saham telah mendelegasikan wewenangnya kepada Rapat Komisaris untuk menetapkan besarnya remunerasi.

e. Komite Nominasi (*Nomination Committee*)

Komite Nominasi bertanggung jawab untuk memastikan adanya proses yang jelas dalam hal penunjukan anggota komisaris dan direksi yang baru. Hal ini untuk memastikan bahwa hanya individu yang kompeten dan mampu memberikan kontribusi untuk keberhasilan perusahaan yang akan ditunjuk. Komite nominasi dibentuk pada tanggal 29 Desember 2005, di mana tugas dan kewajibannya menyusun kriteria serta melakukan penilaian, seleksi, menominasikan dan merekomendasikan calon anggota komisaris dan direksi baru kepada Rapat Umum Pemegang Saham untuk mendapat persetujuan. Dalam melaksanakan tugasnya, komite mempertimbangkan beberapa aspek berikut ini :

- 1) Aspek profesional, memiliki pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan di bidang yang akan menjadi tanggung jawabnya sehingga berhasil untuk mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan.
- 2) Kesiediaan dan komitmen untuk bekerja secara penuh waktu bagi direksi dan bagi komisaris paling tidak dapat menghadiri 50% dari rapat-rapat formal yang diselenggarakan Perusahaan.
- 3) Melakukan penilaian kinerja individual maupun secara menyeluruh di tingkat komisaris dan direksi.



f. Komite Manajemen Resiko (*Risk Management Committee*)

Komite manajemen resiko bertanggung jawab untuk menentukan besarnya batas resiko yang dapat diterima oleh perusahaan dan memastikan bahwa Perusahaan melakukan usahanya dalam batas kriteria resiko yang telah ditentukan. Komite melakukan penilaian terhadap resiko operasional, likuiditas perusahaan, kualitas portofolio dan kecukupan perhitungan cadangan piutang ragu ragu. Laporan formal atas status usaha yang diperkirakan mengandung resiko dapat diperoleh dari manajemen.

Komite ini juga mengawasi efektivitas dari kebijakan manajemen resiko serta melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat memberi dampak terhadap perusahaan. Untuk melaksanakan kewajibannya, komite bekerja sama dengan auditor internal, khususnya dalam hal melakukan audit untuk memastikan adanya proses manajemen resiko dalam setiap pengambilan keputusan maupun kegiatan operasional dari setiap divisi perusahaan.

g. Sekertaris Perusahaan (*Corporate Secretary*)

Tugas dan tanggung jawab sekretaris perusahaan antara lain meliputi:

- 1) Bertanggung jawab atas *corporate action* perusahaan.
- 2) Bertanggung jawab atas *corporate communication* dan *investor relation*.

- 3) Sebagai penghubung antara perusahaan dengan Bapepam dan pihak publik.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan kesekretariatan.

h. Regional Manager (*Regional Coordinator*)

Tugas-tugas utama dari regional manager yaitu:

- 1) Mengkoordinir, mengatur dan mengawasi kegiatan pemasaran dan operasional sesuai dengan kebijakan dan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan dan menjaga citra perusahaan.
- 2) Berhubungan dengan kepala-kepala cabang yang berada di wilayahnya untuk mengawasi dan mengontrol kelancaran kegiatan di cabang-cabang.

i. *Branches*

Tugas-tugas utama dari cabang yaitu:

- 1) Menjaga dan memelihara barang jaminan pelanggan dan harta perusahaan yang berada di cabang.
- 2) Mengawasi dan mengontrol kelancaran operasional cabang.
- 3) Menjaga hubungan kerja yang baik dengan relasi.
- 4) Mengkoordinir dan mengarahkan semua bagian yang berada di bawah tanggung jawabnya agar dapat bekerjasama dengan baik dalam mendukung operasional cabang.
- 5) Melayani dan menjalin kerjasama dan hubungan yang baik dengan *customer*.

j. *Marketing Division*

Tugas-tugas utama dari divisi marketing yaitu:

- 1) Merencanakan strategi pemasaran.
- 2) Mengadakan pembinaan dan pengembangan jalur pemasaran.
- 3) Menyelenggarakan riset pasar.
- 4) Mengkoordinasikan proses penawaran dengan fungsi terkait.
- 5) Menyajikan informasi harga perkiraan dari pemilik/pesaing.
- 6) Melaksanakan penerapan sistem manajemen mutu yang dikembangkan perusahaan.
- 7) Membina fungsi di lingkungannya dan SDM yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.
- 8) Melaksanakan koordinasi dengan pihak eksternal yang terkait dengan fungsi pemasaran dalam rangka upaya optimalisasi perolehan pesanan, undangan tender.

Divisi marketing dibagi menjadi beberapa bagian antara lain:

a) *Business Development Department*

- (1) Bertanggung jawab atas bisnis perusahaan.
- (2) Mengadakan survey dan penelitian untuk menciptakan bisnis baru.
- (3) Memperluas kerjasama dengan pihak lain untuk pengembangan bisnis dan produk.
- (4) Mengendalikan efektifitas realisasi program kerja dalam bidang bisnis perusahaan.

b) *Product Development Retail 1- Department*

Merencanakan dan melaksanakan pengembangan produk aplikasi kredit individual beserta inovasi-inovasi pada setiap produk.

c) *Product Development Retail 2- Department*

Merencanakan dan melaksanakan pengembangan produk aplikasi kredit company beserta inovasi-inovasi pada setiap produk.

d) *Product Management Retail Department*

- (1) Mengatur jenis-jenis aplikasi kredit retail yang ditawarkan kepada perorangan / individu.
- (2) Mengawasi aplikasi kredit perorangan yang telah diberikan, apakah prosedur dan pembayaran berjalan dengan lancar atau tidak.

e) *Product Management Corporate Department*

- (1) Mengatur jenis-jenis aplikasi kredit retail yang ditawarkan kepada *company*.
- (2) Mengawasi aplikasi kredit *company* yang telah diberikan, apakah prosedur dan pembayaran berjalan dengan lancar atau tidak.

f) *Quality Assurance Department*

- (1) Mengawasi kondisi kualitas asset yang di-*leasing* ataupun di kredit dari *supplier*.

- (2) Memberikan penilaian kondisi aset dengan nominal yang akan diberikan.

g) *Asset Management Department*

- (1) Mengatur dan menetapkan *credit policy & collection*.
- (2) Memonitor, menganalisa, dan mengarahkan pencapaian pelaksanaan kredit yang sehat secara nasional.
- (3) Menyusun strategi, mengarahkan dan mengevaluasi kegiatan dan pelaksanaan *collection* agar tercapai tingkat *collectibility* yang tinggi dan tingkat *over due* yang rendah.
- (4) Mengarahkan, mengesahkan, dan mengatur terlaksananya administrasi dan proses penarikan, *inventory* dan penjualan kembali produk jaminan secara baik dan aman.
- (5) Mengatur dan menetapkan program penanggulangan *Account Receivable (A/R) Ex Work Order* untuk meminimalkan kerugian.
- (6) Merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi program *Collection Management* secara konsisten dengan tujuan mendukung kegiatan pemeliharaan, penanggulangan, dan pemulihan A/R terselenggara dengan baik.
- (7) Merancang dan menyusun organisasi *Collection & Credit* yang efektif dan efisien.
- (8) Mengevaluasi, mengidentifikasi, dan membantu bawahan dalam meningkatkan kemampuan mereka.

k. *Operation Division*

Tugas-tugas utama dari divisi operasional yaitu:

- 1) Melaksanakan kegiatan operasional berdasarkan kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan.
- 2) Melaksanakan Program Operasional dan mengusahakan tercapainya optimalisasi pada perkembangan perusahaan.
- 3) Membuat dan memastikan tersedianya SOP dan kebijakan BFI Finance yang mendukung kegiatan operational cabang.
- 4) Sosialisasi dan implementasi seluruh kebijakan dan prosedur BFI Finance yang berlaku.
- 5) Melakukan peningkatan dalam hal proses, prosedur, pelaporan dan aktivitas operational lainnya agar berjalan efektif dan efisien.
- 6) Memastikan proses *excellence* berjalan secara maksimal.
- 7) Mengkoordinasikan kegiatan operasional cabang dan penyelesaian permasalahan operasional cabang dengan departemen lain.
- 8) Memastikan semua pelanggan yang menjadi nasabah BFI Finance, terutama pihak ketiga tidak ada keluhan.

Divisi operasional dibagi menjadi beberapa bagian antara lain:

a) *Finance & Treasury Departement*

- (1) Memonitor terhadap ketersediaan dan penggunaan dana.
- (2) Memastikan penyajian informasi keuangan yang akurat dan tepat waktu.

- (3) Menjaga dan meningkatkan tingkat kepatuhan terhadap peraturan dari instansi terkait yang berhubungan dengan keuangan.
  - (4) Pengendalian terhadap pengeluaran.
  - (5) Pengendalian terhadap pembelanjaan investasi.
- b) *Human Resources & General Affairs Departement*
- (1) Meningkatkan *employee satisfaction* untuk terciptanya iklim kerja yang positif.
  - (2) Menjaga dan meningkatkan tingkat kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan.
  - (3) Memastikan bahwa seluruh kebijakan yang berhubungan dengan sumber daya manusia dilakukan secara fair internal maupun eksternal baik bagi BFI Finance dan para pegawainya.
  - (4) Memonitor dan memastikan tersedianya kebutuhan sumber daya manusia sesuai standar kualifikasi yang ditentukan dan standar kerja yang dituntut untuk mendukung bisnis BFI Finance.
  - (5) Memonitor dan menjadi motor penggerak untuk meningkatkan kinerja karyawan dan lingkungan kerja yang positif.

c) *Financial Control & Operation Departement*

- (1) Membuat perencanaan financial dari segala kegiatan operasional perusahaan.
- (2) Melakukan pengawasan akan setiap biaya yang dikeluarkan oleh setiap departemen.

d) *System & Procedure Departement*

- (1) Merancang segala sistem dan prosedur dalam kegiatan operasional perusahaan, seperti sistem pengajuan aplikasi, sistem pembayaran, sistem pembatalan, dan sistem lain agar semakin efektif dan efisien.
- (2) Mengawasi jalannya sistem agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.
- (3) Selalu mengevaluasi sistem yang telah diterapkan dan memperbaikinya jika terdapat bagian yang kurang efektif dan efisien.

e) *Quality Service Departement*

- (1) Selalu mengevaluasi sistem yang telah diterapkan dan memperbaikinya jika terdapat bagian yang kurang efektif dan efisien.
- (2) Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan yang akan diberikan kepada *customer*
- (3) Mencari Inovasi baru dalam memberikan pelayanan terhadap *customer*.



## 7. Data Report Internal Auditor

**Tabel IV.1**  
**Report Field Auditor Internal**  
**Bulan Februari 2016**

Bulan/Tahun	Karayanan yang melakukan penyimpanan			Indikasi temuan
	Marketing name	Surveyor Name	Collector Name	
Februari/2016	Mirda Intan Maharia	Reza Palevi	Rio Saputra	Karyawan menerima fee dari konsumen
Februari/2016	Yersi Srinola	Reza Palevi	Muhammad Taufik Rachman	Karyawan tidak menjalankan prosedur yang ditetapkan perusahaan
Februari/2016	Azwarnas	Azwarnas	Rio Saputra	Karyawan tidak pernah melakukan kunjungan atau survey konsumen
Februari/2016	Muhammad Hadi	Muhammad Hadi	Rio Saputra	Karyawan tidak melakukan credit checking/cross checking
Februari/2016	Syarif Hidayatullah	Nikko Syailendra	-	Hasil survey report karyawan tidak sesuai

**Sumber: PT. BFI Finance Indonesia Tbk, 2016**

Berdasarkan tabel IV.1 diatas dapat dilihat bahwa masih ada karyawan yang melakukan penyimpangan-penyimpangan yang menyebabkan para karyawan belum bekerja secara efektif dan tidak bisa melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Dalam hasil penelitian ini penulis melakukan observasi ke PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang untuk mengetahui informasi latar belakang perusahaan serta mengidentifikasi masalah yang ada.

Untuk mengidentifikasi masalan yang ada dan menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia yang terbagi menjadi 3 elemen pokok antara lain :

1. Kriteria

Kriteria permasalahan yang bersangkutan dengan karyawan berdasarkan data temuan internal auditor perusahaan sudah sangat jelas bahwa masih banyak karyawan yang melakukan penyimpangan-penyimpangan yang menyebabkan karyawan tersebut belum bisa dikatakan efektif dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan oleh karena itu kriteria permasalahan yang digunakan dalam hasil pembahasan ini adalah ketentuan dalam dokumen-dokumen mengenai aktivitas-aktivitas SDM. Dalam hal ini peneliti memperoleh surat peraturan kerja atau perjanjian kerja yang memuat aturan dan kebijakan tentang tata tertib kerja apa saja yang boleh dilakukan dan apa saja yang tidak boleh dilakukan oleh karyawan, serta bukti pendukung lain pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk.

## 2. Penyebab


Setelah menentukan kriteria dari permasalahan yang ada diperusahaan selanjutnya penulis merumuskan penyebab dari kriteria itu sendiri. Dalam hal ini penulis melakukan wawancara dengan bagian fungsi SDM untuk mengetahui keadaan atas aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang ada di PT. BFI Finance Indonesia Tbk.

## 3. Akibat

Setelah menentukan prosedur (kriteria) atas aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia dan mengetahui keadaan sebenarnya yang terjadi pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk. diketahui bahwa masih ada aktivitas fungsi sumber daya manusia yang belum berjalan secara efektif. Aktivitas tersebut diantaranya proses seleksi dan penempatan karyawan, program pelatihan dan pengembangan karir karyawan, penilaian kinerja karyawan, hubungan dengan karyawan, dan kepuasan kerja karyawan. Akibat dari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi di bulan Februari tersebut perusahaan mengalami kerugian sebesar Rp. 118.368.804. dari kerugian yang ditimbulkan sangat berdampak buruk bagi keuangan perusahaan. Untuk meminimalisir kerugian tersebut maka perusahaan perlu melakukan perbaikan terhadap aktivitas fungsi sumber daya manusia agar menjadi lebih baik dimasa yang akan datang.

## B. Pembahasan Hasil Penelitian

**Tabel IV.2**  
**Data Prosedur Manajemen Sumber Daya**

	NASIONAL	No. Ketentuan	:	SK/HRD/IX/11-0015
		Revisi	:	-
	PROSEDUR MANAJEMEN SUMBER DAYA	Tanggal Berlaku	:	-
		Halaman	:	Page 1/2

**PROSEDUR REKRUITMEN CALON KARYAWAN BARU**

1. Usulan penambahan karyawan, hanya dapat diajukan oleh tingkatan minimal Supervisor Divisi dengan menggunakan form Permintaan Karyawan Baru.
2. Evaluasi permintaan calon karyawan baru dilakukan oleh HRD serta Direktur.
3. Bila disetujui, maka dilakukan rekrutmen & seleksi karyawan baru. Proses seleksi dilakukan bertahap menggunakan Formulir Lamaran yang berisi:
  - Seleksi administratif dilakukan Divisi HRD.
  - Seleksi akhir berupa wawancara dilakukan Divisi HRD.
  - Bila calon karyawan baru lulus kedua tahapan diatas maka diusulkan kepada Direktur.
4. Karyawan yang diterima, akan mendapatkan orientasi mengenai:
  - Pengenalan perusahaan oleh Manager Divisi terkait.
  - Pelatihan/*On The Job Training* yang dibimbing oleh Manager Divisi terkait.
5. Bukti pelaksanaan orientasi disimpan oleh Divisi HRD sesuai form.
6. Divisi HRD menyimpan arsip setiap karyawan, yang berisi:
  - Data Pribadi/Daftar Riwayat Hidup
  - Pengalaman kerja (bila ada)
  - Fotocopy ijazah
  - Fotocopy sertifikat pelatihan (bila ada)
 Bukti-bukti lain yang dibutuhkan (misalnya bukti pelaksanaan orientasi)

**Sumber: PT. BFI Finance Indonesia Tbk, 2016**

Berdasarkan data tabel IV.2 diatas maka hasil pembahasan mengenai aktivitas fungsi sumber daya manusia di PT. BFI Finance Indonesia Tbk adalah sebagai berikut:

### **1. Perencanaan SDM**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses analisis dan identifikasi kebutuhan SDM pada perusahaan/organisasi secara tepat untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Dengan perencanaan yang baik maka perusahaan dapat memenuhi kebutuhan SDM secara kualitas maupun kuantitasnya untuk menyelesaikan berbagai tugas di dalam aktivitas perusahaan.

Perencanaan SDM pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk ini sudah berjalan dengan baik. Ketika perusahaan memerlukan karyawan baru untuk mengisi kekosongan yang ada diperusahaan pihak manajemen PT. BFI Finance Indonesia Tbk langsung berkomunikasi kepada pihak HRD untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan oleh perusahaan dan meminta pihak HRD untuk mencari karyawan yang sesuai dengan bagian yang dibutuhkan oleh perusahaan secara tepat.

### **2. Rekrutmen/penerimaan karyawan**

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari calon tenaga kerja yang diperlukan guna memenuhi kebutuhan SDM yang diidentifikasi dalam perencanaan SDM. Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan

mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Proses perekrutan/penerimaan karyawan yang ada di perusahaan sudah berjalan dengan baik. Perusahaan telah melakukan proses rekrutmen sesuai ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan membuka lowongan pekerjaan melalui media iklan berupa banner dan jika ada job fair perusahaan selalu ikut serta untuk mencari karyawan-karyawan baru. Calon tenaga kerja akan mengirimkan lamaran pekerjaan dengan kualifikasi sesuai syarat yang diberikan oleh perusahaan. Calon tenaga kerja tersebut akan dinilai secara administratif, dan apabila lolos syarat administratif maka akan lanjut ke tahap seleksi.

Rekomendasi juga masih terjadi pada proses rekrutmen di perusahaan. Sejauh ini, rekomendasi yang diterima oleh fungsi SDM hanya sebagai bahan pertimbangan tambahan untuk mempermudah proses rekrutmen. Rekomendasi seperti ini merupakan hal yang wajar terjadi pada proses rekrutmen apabila rekomendasi hanya sebagai bahan pertimbangan tambahan bagi perusahaan.

### **3. Seleksi dan penempatan**

Seleksi merupakan tahap yang penting untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hasil seleksi kemudian akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus dengan cermat dan hati-hati

dalam menentukan pilihan pada tahap seleksi dan penempatan karyawan ini, karena akan berpengaruh pada aktivitas organisasi kedepannya.

Proses seleksi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan belum begitu baik karena standar yang ditetapkan oleh perusahaan dalam proses seleksi karyawan baru yaitu berdasarkan hasil tes secara tertulis dan wawancara tetapi perusahaan tidak terlalu mengutamakan skill/kemampuan pada kenyataannya skill/kemampuan karyawan itu sangat penting. Seharusnya dalam seleksi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan untuk ditempatkan pada bagian marketing, collector, dan surveyor tidak hanya berdasarkan hasil tes secara tertulis dan hasil wawancara tetapi perusahaan juga harus mengutamakan skill/kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga perusahaan tidak salah merekrut karyawan dan perusahaan juga mengetahui apakah karyawan tersebut mampu untuk menjalankan tugasnya pada bagian yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Seleksi dan penempatan yang tidak mengutamakan skill/kemampuan inilah yang mengakibatkan karyawan tersebut tidak bekerja secara efektif karena masih terdapat beberapa karyawan yang melakukan penyimpangan-penyimpangan, karyawan tersebut diantaranya terdapat pada bagian marketing, collector, dan surveyor dapat dilihat dari data hasil temuan internal auditor perusahaan.

Karyawan-karyawan pada bagian ini tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan.

Untuk proses seleksi karyawan selanjutnya PT. BFI Finance Indonesia Tbk sebaiknya mengutamakan juga skill/kemampuan yang dimiliki oleh karyawan guna untuk meminimalisir penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan.

Sedangkan untuk penempatan SDM pada perusahaan ini sudah berjalan dengan baik. Karyawan-karyawan baru akan ditempatkan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan jadi disetiap bagian perusahaan tidak terdapat kelebihan dan kekurangan karyawan.

#### **4. Pelatihan dan pengembangan karyawan**

Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok atau seluruh organisasi. Pelatihan dan pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan SDM dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada di perusahaan belum berjalan dengan baik pelatihan hanya dilakukan didalam ruangan kepada karyawan baru yang diberikan pelatihan oleh karyawan yang sudah senior dan oleh auditor internal. Didalam pelatihan ini karyawan hanya dijelaskan mengenai peraturan tata tertib kerja hal apa saja yang boleh dilakukan dan hal apa saja yang tidak boleh dilakukan oleh karyawan.



Tidak adanya pelatihan saat karyawan terjun langsung ke lapangan setelah pelatihan didalam ruangan selesai. Karyawan yang bekerja pada bagian marketing, collector, dan surveyor langsung diberikan kebebasan oleh tim leader masing-masing untuk bekerja sesuai dengan target kontrak yang telah diberikan perusahaan dan harus mereka kerjakan dalam jangka waktu yang ditentukan. Dengan tidak adanya pelatihan pada saat karyawan bekerja secara lapangan membuat karyawan tersebut tidak berkembang ditambah lagi dengan tuntutan kontrak yang harus mereka kerjakan dengan jangka waktu yang telah ditentukan akan berpengaruh terhadap keterampilan karyawan itu sendiri.

Hal tersebut yang menyebabkan karyawan banyak melakukan penyimpangan-penyimpangan untuk mencapai target kontrak yang diberikan oleh perusahaan. Penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan kebanyakan terjadi pada bagian marketing, collector, dan surveyor karena aktivitas perusahaan sebagian besar itu dijalankan oleh ketiga bagian tersebut. Karyawan pada tiga bagian ini paling rentan dan paling banyak masuk kedalam temuan internal auditor perusahaan. Untuk selanjutnya sebaiknya manajemen perusahaan tidak hanya melakukan pelatihan didalam ruangan tetapi juga mengadakan pelatihan secara lapangan agar karyawan bekerja lebih efektif dan mampu berkembang untuk meningkatkan keterampilan karyawan itu sendiri.

## 5. Perencanaan dan pengembangan karir

Program perencanaan dan pengembangan karir memungkinkan karyawan mengalami kenaikan pangkat/jabatan sesuai syarat dan kemampuannya. Adanya perencanaan dan pengembangan karir, menunjukkan semakin meningkatnya kemampuan karyawan dalam memegang tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pekerjaannya..

Perencanaan dan pengembangan karir yang ada diperusahaan sudah berjalan sangat baik. Adanya perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan, menunjukkan perusahaan memperhatikan karyawannya yang berprestasi. Perusahaan menjanjikan perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan yang memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan dan wajib dipromosikan naik ke jabatan yang lebih tinggi kepada kepala cabang untuk dapat dipertimbangkan.

Adanya promosi jabatan didasari oleh prestasi dan kemampuan karyawan untuk menduduki posisi tersebut. Tetapi jika karyawan yang dipromosikan pernah masuk kedalam temuan internal auditor perusahaan, sangat sulit untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi dikarenakan karyawan tersebut sudah masuk kedalam catatan *blacklist* perusahaan. Sama halnya dengan data temuan internal auditor pada karyawan bagian marketing, collector, dan surveyor mereka akan sulit untuk mendapatkan jenjang karir diperusahaan karena mereka sudah masuk kedalam *blacklist* perusahaan.

## **6. Penilaian kinerja karyawan**

Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengevaluasi kerja karyawan dan untuk mengembangkan kemampuan serta memotivasi karyawan, atau dengan kata lain penilaian kinerja karyawan dapat mengukur kinerja karyawan tersebut. Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi.

Penilaian kinerja karyawan pada bagian marketing, collector, dan surveyor pada perusahaan belum berjalan secara efektif penilaian kinerja hanya berdasarkan tercapai atau tidaknya target yang telah diberikan oleh perusahaan. Jadi ketika pada bulan yang lalu kinerja karyawan tersebut bagus selalu mencapai target perusahaan dan pada bulan yang dijalani mereka tidak mencapai target perusahaan biasanya perusahaan akan memberikan toleransi dan melipat gandakan target perusahaan pada bulan berikutnya tetapi jika masih tidak mencapai target maka perusahaan akan mengeluarkan surat pemberitahuan (SP) kepada karyawan atau memutuskan untuk tidak memperpanjang kontrak kerja dari karyawan tersebut. Hal inilah yang menyebabkan kebanyakan karyawan pada bagian marketing, collector, dan surveyor melakukan penyimpangan-penyimpangan karena target kontrak perusahaan yang dibebankan kepada mereka dan harus selesai dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

## **7. Pemberian kompensasi dan balas jasa**

Kompensasi dan balas jasa diberikan kepada seorang karyawan karena telah memberikan tenaga maupun pikiran untuk kemajuan perusahaan. Kompensasi merupakan masalah yang cukup sensitif bagi karyawan, karena kompensasi menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, dan berpengaruh terhadap moral serta disiplin kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul karyawan.

Program pemberian kompensasi dan balas jasa di PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang sudah berjalan efektif. Perusahaan telah menjalankan prosedur kompensasi dan balas jasa sesuai ketentuan. Pada pemberian kompensasi, perusahaan telah mengikuti Peraturan Pemerintah yakni Upah Minimum Provinsi (UMP) Sumatera Selatan. Besarnya kompensasi juga disesuaikan berdasarkan golongan level dan jabatan karyawan. Kompensasi berupa gaji pokok, bonus dan tunjangan. Kompensasi diberikan melalui rekening bank milik karyawan, dan dikirim dari pusat LotteMart Wholesale. Selama ini kompensasi selalu diberikan tepat waktu yakni tanggal 25 disetiap bulannya dan setiap tanggal 4 dibulan berikutnya. Karyawan merasa puas dengan sistem kompensasi yang ada karena kompensasi selalu diberikan tepat waktu dan tidak pernah mengalami keterlambatan.

## **8. Hubungan dengan karyawan**

Hubungan kerja merupakan hubungan kerja sama antara semua pihak yang berada dalam proses operasional di suatu perusahaan. Penerapan hubungan kerja merupakan perwujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan sebagai partner perusahaan yang menjamin kelangsungan dan keberhasilan perusahaan.

Hubungan kerja pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk belum berjalan secara efektif. Dapat dilihat pada bagian marketing, collector, dan surveyor masih mengalami kendala dalam hal komunikasi. Tidak adanya komunikasi dengan tim leader masing-masing secara mendalam mengenai proses kerja yang dilakukan oleh karyawan bagian marketing, collector, dan surveyor yang menyebabkan karyawan kurang diperhatikan. Tim leader masing-masing bagian tersebut hanya memerlukan proses akhir dan pencapaian target bawahannya tetapi tidak memperhatikan bahwa bawahannya melakukan penyimpangan-penyimpangan kerja untuk mencapai target tersebut sehingga ketika salah satu dari karyawan pada bagian marketing, collector, dan surveyor masuk kedalam temuan internal auditor tim leader dari masing-masing bagian tidak mengetahuinya. Komunikasi antara atasan dengan karyawan sangatlah penting, untuk memastikan strategi dan prosedur operasional perusahaan telah dipahami dengan baik oleh karyawan sehingga mempermudah pencapaian tujuan perusahaan.

## **9. Keselamatan dan kesehatan kerja**

Keselamatan dan kesehatan kerja menunjukkan kondisi fisiologi (fisik) dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Jika perusahaan melaksanakan tindakan-tindakan keselamatan dan kesehatan yang efektif, maka akan mencegah atau mengurangi pekerja yang menderita cedera atau penyakit jangka pendek maupun jangka panjang sebagai akibat dari pekerjaan mereka di perusahaan tersebut.

Keselamatan dan kesehatan kerja menunjukkan kondisi fisiologi (fisik) dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Jika perusahaan melaksanakan tindakan-tindakan keselamatan dan kesehatan yang efektif, maka akan mencegah atau mengurangi pekerja yang menderita cedera atau penyakit jangka pendek maupun jangka panjang sebagai akibat dari pekerjaan mereka di perusahaan tersebut.

Program keselamatan dan kesehatan kerja pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk telah berjalan efektif. PT. BFI Finance Indonesia Tbk memiliki program keselamatan dan kesehatan kerja bagi karyawannya. Perusahaan telah bekerja sama dengan asuransi kesehatan untuk memberikan jaminan kesehatan bagi karyawannya. Dana asuransi tersebut diberikan kepada karyawan jika karyawan terluka maupun sakit.

## 10. Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja karyawan dapat dijadikan sebagai evaluasi yang menggambarkan perasaan karyawan senang atau tidak, puas atau tidak dalam bekerja. Kemampuan perusahaan memberikan kepuasan kepada karyawan dapat dilihat dari beberapa hal yang dijadikan sebagai indikator kepuasan kerja karyawan seperti tingkat absensi dan perputaran karyawan yang rendah, produktivitas karyawan tinggi, dan beberapa indikator lainnya.

Penilaian atas kepuasan kerja karyawan PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang tidak berjalan efektif karena perusahaan tidak melakukan penilaian kepuasan kerja karyawan. Perusahaan masih belum memahami manfaat penilaian kepuasan kerja karyawan yang dapat dijadikan evaluasi bagi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Perusahaan tidak dapat mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan, padahal perhatian perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Oleh karena itu, lebih baik perusahaan mempertimbangkan untuk mengadakan penilaian kepuasan karyawan. Penilaian kepuasan kerja karyawan juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi fungsi SDM dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperbaiki usahanya dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Apabila karyawan telah merasa nyaman dan puas dalam bekerja, maka karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan bahwa masih belum efektifnya fungsi sumber daya manusia pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk cabang Palembang pasca rekomendasi auditor internal perusahaan antara lain disebabkan oleh:

##### **1. Seleksi dan penempatan karyawan**

Proses seleksi dan penempatan yang ada diperusahaan belum efektif karena proses seleksi hanya berdasarkan hasil tes secara tertulis dan hasil wawancara. Perusahaan tidak mengedepankan skill/kemampuan yang dimiliki oleh calon karyawan.

##### **2. Pelatihan dan pengembangan karyawan**

Program pelatihan dan pengembangan yang ada diperusahaan belum efektif. Program pelatihan dan pengembangan karyawan hanya dilakukan didalam ruangan kepada karyawan baru yang diberikan pelatihan oleh karyawan yang sudah senior dan tidak adanya pelatihan sejalan dengan praktik dilapangan hal ini akan berpengaruh terhadap keterampilan karyawan itu sendiri.



### **3. Penilaian kinerja karyawan**

Penilaian kinerja karyawan yang ada di perusahaan belum efektif karena perusahaan tidak pernah melakukan penilaian kinerja secara rutin. Penilaian kinerja pada bagian marketing, collector, dan surveyor hanya dilakukan berdasarkan pencapaian target disetiap bulannya.

### **4. Hubungan dengan karyawan**

Hubungan atasan dengan karyawan bawahannya pada bagian marketing, collector, dan surveyor yang ada di perusahaan belum efektif karena tidak adanya komunikasi antara atasan dan bawahan. Hubungan komunikasi yang baik dengan bawahan dilakukan agar lingkungan kerja yang produktif dan kondusif tetap terjaga

### **5. Kepuasan kerja karyawan**

Penilaian atas kepuasan kerja karyawan PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang tidak berjalan efektif karena perusahaan tidak melakukan penilaian kepuasan kerja karyawan. Padahal perhatian perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Seharusnya perusahaan juga harus mengutamakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan.
2. Pada program pelatihan karyawan perusahaan harus mempertimbangkan untuk mengadakan pelatihan praktik dilapangan agar karyawan mampu mengembangkan keterampilan yang dimilikinya dan untuk meminimalisir penyimpangan-penyimpangan kerja yang dilakukan oleh karyawan.
3. Perusahaan harus mengadakan penilaian kinerja secara rutin pada bagian marketing, collector, dan surveyor untuk memberikan pengawasan apakah karyawan yang ada pada bagian tersebut menjalankan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan atau tidak.
4. Hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan sangatlah penting sebaiknya atasan pada masing-masing bagian marketing, collector, dan surveyor harus menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya agar lingkungan kerja yang produktif dan kondusif tetap terjaga.
5. Perusahaan sebaiknya mengadakan program penilaian kepuasan kerja karyawan. Adanya penilaian kepuasan kerja karyawan dapat membantu perusahaan melihat tingkat kepuasan kerja karyawan. Perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan sehingga dapat dilakukan usaha perbaikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja Tunggal. (2000). *Management Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta.
- IBK, Bayangkara. (2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kosasih, Sungkono dan Sutji A Pratami. (2012). Analisis Audit Sumber Daya Manusia (SDM) pada Dinas Pertanian, Kehutanan, Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Karawang. *Jurnal Manajemen*, 9(3) h 757-767.
- Nur Indrianto dan Bambang Supomo. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Patrianus Khristian Sumule. (2012). Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Organisasi Pada PT (Persero) Surveyor Indonesia Surabaya Area. *Jurnal Reformasi*, 2(2) h 48-52.
- Sondang. P Siagian. (2004). *Manajemen Audit*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- ST. Dian Jung. (2002). *Manajemen Audit*. Jakarta: Penerbit Restu Agung.
- Sugiyono. (2009a). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2014b). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sukrisno Agoes. (2009). *Bunga Rampai Auditing*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.



Palembang, 29 April 2016

Lampiran: -

Kepada

Hal: Keterangan Selesai Riset

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi  
dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah  
Di  
Palembang

Dengan Hormat,

Menanggapi surat Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang, perihal keterangan riset untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan studi akhir atas nama:

Nama : Hardi Saputra  
NIM : 222012072  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi

Memang benar telah melaksanakan penelitian untuk laporan akhir di PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang, dan hasil data hanya semata-mata digunakan untuk keperluan akademik.

Demikian pemberitahuan kami, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Pimpinan Cabang

  
PT BFI FINANCE INDONESIA  
Cabang Palembang  
(Elvis Presly Pakpahan)

PT BFI Finance Indonesia Tbk.

MNC Tower Lt. 25, Jl. Kebon Sirih No. 17-19, Jakarta 10340  
Phone (021) 391 0110, 392 0061, 392 0091 Fax (021) 391 2005, 392 0607



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN USULAN PENELITIAN

NAMA MAHASISWA : <b>Hardi Saputra</b>	PEMBIMBING
NIM : <b>22 2012 072</b>	KETUA <b>Mizan, S.E., Ak., M.Si., CA</b>
PROGRAM STUDI : <b>Akuntansi</b>	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : <b>AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. BFI FINANCE INDONESIA TBK CABANG PALEMBANG</b>	

NO	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	11/4 2016	Latar Belakang	<i>[Signature]</i>		fenomena yg terjadi
2					di pemeliharaan
3					
4	16/4 2016	Latar Belakang	<i>[Signature]</i>		sertakan bulat
5					pendukung
6					
7	19/4 2016	UP	<i>[Signature]</i>		perbaiki sesuai
8					aman.
9					
10	25/4 2016	UP	<i>[Signature]</i>		Acc v/ semua
11					
12					
13					
14					
15					
16					

### CATATAN :


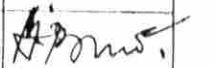
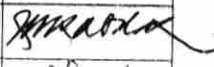

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang
Pada tanggal : / /
a.n. Deban
Program Studi
<i>[Signature]</i>
<b>Betri Sirajuddin, S.E, M.Si., Ak., CA</b>

### LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Sabtu, 20 Agustus 2016  
 Pukul : 08:00 s/d 12:00 wib  
 Nama : Hardi Saputra  
 NIM : 22.2012.072  
 Program Studi : Akuntansi  
 Bidang Skripsi : Pemeriksaan Manajemen  
 Judul Skripsi : Analisis Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pasca Rekomendasi Auditor Internal Pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk Cabang Palembang

**TELAH MEMPERBAIKI DAN MENSETUJUI OLEH PIHAK TIM PENGUJI DAN  
 PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN  
 UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Mizan, S.E., Ak., M.Si., CA	Pembimbing	27/9-2016	
2	H. M. Basyaruddin R, S.E., Ak., M.Si	Ketua Penguji	26/9-2016	
3	Mizan, S.E., Ak., M.Si., CA	Penguji 1	20/9-2016	
4	Nina Sabrina, S.E., M.Si	Penguji 2	20/9-2016	

Palembang, September 2016

Dekan,  
u.b Ketua Program Studi Akuntansi



**Betri Sirajuddin, SE., M.Si., Ak., CA**  
 NIDN/NBM : 0216106902/944806



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

*Unggul dan Islami*

# Sertifikat

502/J-10/FEB-UMP/SH/IX/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : HARDI SAPUTRA  
NIM : 222012072  
PROGRAM STUDI : Akuntansi

Yang dinyatakan HAFAL / TAHFIDZ (26) Surat Juz Amma  
di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

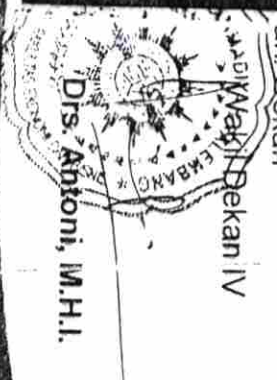
Palembang, 15 September 2015

an. Dekan



an. Dekan

Drs. Antoni, M.H.I.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**  
STATUS TERAKREDITASI

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

**PALEMBANG**

No. 030/H-4/LPKKN/UM/P/IX/2015

Lembaga Pengelola Kuliah Kerja Nyata (LPKKN) Universitas Muhammadiyah Palembang menerangkan bahwa:

Nama : HARDI SAPUTRA  
Nomor Pokok Mahasiswa : 222012072  
Fakultas : EKONOMI  
Tempat Tgl. Lahir : PALEMBANG, 08-12-1994  
telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-9 yang dilaksanakan dari tanggal 23 Juli sampai dengan 3 September 2015 bertempat di:

Kelurahan/Desa : Siju  
Kecamatan : Rambutan  
Kota/Kabupaten : Banyuasin  
Dinyatakan : Lulus



Mengetahui  
Rektor,  
Dr. H. M. Idris, S.E., M.Si.



Paikembang, 30 September 2015  
Ketua LPKKN,  
Kt. Alhanannasir, M.Si.





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

LEMBAGA BAHASA

Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263

Telp. (0711) 512637 - Fax. (0711) 512637

email. lembaeabahasump@yahoo.com.id



TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

Name	:	Hardi Saputra
Place/Date of Birth	:	Palembang, December 8th 1994
Test Times Taken	:	+1
Test Date	:	February, 4th 2016

Scaled Score

Listening Comprehension	:	45
Structure Grammar	:	38
Reading Comprehension	:	40
<b>OVERALL SCORE</b>	:	<b>410</b>

Palembang, February, 11th 2016



Head of Language Institute

LEMBAGA BAHASA  
Rini Susanti, S.Pd., M.A.  
The Indonesian Association

NBM/NIDN. 1164532/02100984024

No. 079/TJEA FE/LB/UM/PI/2016

RECEIVED

## BIODATA PENULIS

Nama : Hardi Saputra  
NIM : 222012072  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Tempat / Tanggal Lahir : Palembang, 08 Desember 1994  
Jenis kelamin : Laki-Laki  
Agama : Islam  
Alamat : Jl. Siaran Lrg. Cempaka 1 No.07 Rt.17 Rw.07  
Prumnas Sako Palembang  
No Telepon/Hp : +6282175856081

### Data Orang Tua

Nama Ayah : Herman  
Nama Ibu : Hartuti  
Pekerjaan ayah : Wiraswasta  
Pekerjaan ibu : Ibu Rumah Tangga  
Alamat : Jl. Siaran Lrg. Cempaka 1 No.07 Rt.17 Rw.07  
Prumnas Sako Palembang  
No Telpon/HP : +6281279162882

Palembang, Agustus 2016

Penulis



(Hardi Saputra)