

AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENGEVALUASI EFEKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI CV JAYA SENTOSA

Ferry Adjie Akhma
Ferryadjie2013@gmail.com
Lilis Ardini

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is aimed to analyze the effectiveness of human resources management through operating audit and to examine which department who has made the ineffectiveness of the HRD and to give necessary recommendation as the effort to improve and to increase the function of the human resources at CV Jaya Sentosa. This research has been conducted in February 2017 at Jalan Semolowaru Selatan X no. 2 Surabaya. This research has been done by using qualitative descriptive method. The researcher has conducted direct research and the data collection technique has been carried out by conducting interview, issuing questionnaires, and performing direct observation at CV Jaya Sentosa. The result of this research shows that the human resources at CV Jaya Sentosa has been running well. Yet, there are some weaknesses i.e. the work force planning function has not got written and documented work force planning yet and there is no written interview material in the selection function and there is no standardization in the development and training function for the selected employee to be participated in the development is merely based on the employee's ability. It has been expected from this research that operating audit can be used as the device to help the human resources to improve the determined procedures and policies in order to make the performance of the human resources can be achieved optimally.

Keywords: *Audit operational, personal function performance, effectiveness.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keefektifitasan pengelolaan sumber daya manusia melalui penerapan audit operasional dan untuk memahami bagian yang menyebabkan ketidakefektifitasan SDM serta memberikan rekomendasi yang diperlukan sebagai upaya perbaikan dan peningkatan fungsi sumber daya manusia pada CV Jaya Sentosa. Penelitian ini dilakukan pada bulan februari 2017 di Jalan Semolowaru Selatan X no. 2 Surabaya. Metode pemecahan masalah yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Disini penulis melakukan penelitian secara langsung dengan teknik pengumpulan data yaitu melalui wawancara, kuisioner, dan observasi (pengamatan) langsung di CV Jaya Sentosa. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penulis menunjukkan fungsi sumber daya manusia pada CV Jaya Sentosa telah berjalan cukup baik, namun terdapat beberapa kekurangan dan kelemahan yaitu pada fungsi perencanaan tenaga kerja belum memiliki perencanaan tenaga kerja yang terdokumentasi secara tertulis, dalam fungsi seleksi tidak adanya materi wawancara secara tertulis dan pada fungsi pelatihan dan pengembangan terdapat temuan tidak adanya standarisasi untuk karyawan yang dipilih untuk diikutkan pengembangan hanya berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Dengan penelitian ini diharapkan audit operasional dapat digunakan sebagai alat untuk membantu manajemen SDM untuk memperbaiki kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan agar kinerja manajemen SDM tercapai secara optimal.

Kata kunci: Audit Operasional, Kinerja Fungsi Personalia, Efektivitas

PENDAHULUAN

Persaingan global saat ini semakin pesat dimana setiap perusahaan berusaha untuk menjadi unggul dengan para pesaingnya. Pada dasarnya setiap organisasi atau perusahaan bertujuan untuk memperoleh keuntungan. Perusahaan selalu dituntut untuk memperbaiki setiap kinerja dan meningkatkan kualitas perusahaan itu sendiri, didalam perbaikan kinerja dan peningkatan kualitas tidak terlepas dari kegiatan manajemen yang berupa pengelolaan dan pengoptiamalan sumber daya manusia (SDM).

Setiap perusahaan harus memiliki strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu dengan menjaga kualitas atas produk atau jasa yang dihasilkan, menjaga kepercayaan dari konsumen yang memakai produk atau jasa yang dihasilkan serta menjaga kebersamaan atau hubungan dengan karyawan. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat penting dalam perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan unsur pertama atau utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Sumber daya manusia juga merupakan alat yang penting dalam perkembangan dan kemajuan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan harus memperoleh, memanfaatkan dan mengelola sumber-sumber yang tersedia pada perusahaan untuk digunakan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen mempunyai kewajiban untuk menetapkan kebijakan-kebijakan dalam memperoleh, menggunakan dan mengelola sumber-sumber yang ada pada perusahaan.

Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi, maka diperlukan suatu penanganan yang serius oleh bagian personalia untuk menilai atau mengevaluasi kinerja sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Maka dilakukan penilaian terhadap sumber daya manusia dengan cara melaksanakan audit pada sumber daya manusia.

Audit operasional merupakan pemeriksaan terhadap suatu kegiatan perusahaan yang bertujuan untuk mengevaluasi kegiatan perusahaan khususnya pada sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Audit operasional diterapkan dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia perusahaan apakah sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan. Audit operasional juga digunakan oleh pihak manajemen untuk mengambil keputusan untuk tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Hal ini bertujuan agar sumber daya manusia yang ada pada perusahaan memiliki kompetensi dan kualitas yang sesuai dengan bidang yang dibutuhkan perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana penerapan audit operasional untuk menilai efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia di CV Jaya Sentosa? (2) Apakah audit operasional dapat meningkatkan efektivitas sumber daya manusia di CV Jaya Sentosa ?. Sedangkan, tujuan dari penerapan audit manajemen fungsi sumber daya manusia, adalah: (1) Untuk menganalisis keefektivitanan pengelolaan sumber daya manusia dengan adanya audit operasional. (2) Untuk memahami bagian yang menyebabkan ketidak efektifan sumber daya manusia dengan diterapkannya audit operasional.

TINJAUAN TEORITIS

Auditing

Auditing merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti yang dikumpulkan atas pernyataan (Asersi) tentang berbagai aktivitas dan kejadian-kejadian ekonomi yang bertujuan untuk melihat bagaimana tingkat korelasi antara pernyataan (asersi) dengan kenyataan yang ada dilapangan serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi akuntansi.

Menurut Arens (2010) auditing merupakan suatu proses yang terpadu mengenai pengumpulan dan penilaian oleh seorang ahli yang bebas mengenai informasi yang dinyatakan dengan angka dari suatu kesatuan ekonomi tertentu (*specific economic entity*) dengan tujuan untuk melaporkan tingkat kesamaan antara informasi yang dinyatakan dengan angka dengan ukuran atau kriteria yang ada (*established criteria*).

Sedangkan auditing menurut Agoes (2004) adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Menurut Haryono (2001:11) standar auditing dibagi menjadi tiga kelompok yaitu : (1) Standar Umum : (a) Audit harus dilaksanakan oleh seseorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis cukup sebagai auditor. (b) Semua hal yang berhubungan dengan penugasan, independensi dalam sikap mental harus dipertahankan oleh auditor. (c) Pelaksanaan audit dan penyusunan laporannya, auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan seksama. (2) Standar Pekerjaan Lapangan : (a) Pekerjaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten harus disupervisi dengan semestinya. (b) Pemahaman yang memadai atas struktur pengendalian intern harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat, saat, dan lingkup pengujian yang akan dilakukan. (c) Bukti audit kompeten yang cukup harus diperoleh melalui inspeksi, pengamatan, pengajuan pertanyaan, dan konfirmasi sebagai dasar memadai untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan auditan. (3) Standar Pelaporan : (a) Laporan audit harus menyatakan apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. (b) Laporan audit harus menunjukkan keadaan yang didalamnya prinsip akuntansi tidak secara konsisten diterapkan dalam penyusunan laporan keuangan periode berjalan dalam hubungannya dengan prinsip akuntansi yang diterapkan dalam periode sebelumnya. (c) Pengungkapan informatif dalam laporan keuangan harus dipandang memadai, kecuali dinyatakan lain dalam laporan audit. (d) Laporan audit harus memuat suatu pernyataan pendapat mengenai laporan keuangan secara keseluruhan atau suatu asersi bahwa pernyataan demikian tidak dapat diberikan. Jika pendapat keseluruhan tidak dapat diberikan, maka alasan harus dinyatakan. Dalam semua hal yang nama auditor dikaitkan dengan laporan keuangan, laporan audit harus memuat petunjuk yang jelas mengenai sifat pekerjaan auditor jika ada dan tingkat tanggung jawab yang dipikulnya.

Definisi Audit Operasional

Dalam bukunya Tunggal (2008) terdapat beberapa definisi audit operasional dari para ahli antara lain: (1) Dale Flesher dan Steward Siewerd menyatakan audit operasional merupakan pencarian cara-cara untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas. Audit operasional dapat mempertimbangkan suatu bentuk kecaman yang konstruktif. (2) Casler dan Crockett menyatakan bahwa audit operasional adalah suatu proses yang sistematis untuk menilai efektivitas organisasi, efisiensi, dan ekonomi operasi dibawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat hasil dari penilaian bersama dengan rekomendasi untuk perbaikan.

Dari definisi diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa audit operasional merupakan suatu alat pengendalian yang berperan dalam mengevaluasi setiap kegiatan operasi perusahaan apakah telah dilaksanakan dengan efektif, efisien, dan ekonomis, serta melaporkan hasilnya pada pihak yang tepat untuk diikuti dengan saran-saran perbaikan untuk pihak manajemen.

Sedangkan menurut Simamora (2002) audit operasional adalah pencarian dan pengevaluasian bukti mengenai efisiensi dan efektivitas operasi berkenaan dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Tujuan Audit Operasional

Tujuan audit operasional menurut Tunggal (2001) adalah sebagai berikut: (1) Objek dari audit operasional 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 pada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri kurang memiliki pengetahuan tentang pengelolaan yang efisien. (4) 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.

Manfaat Audit Operasional

Menurut Tunggal (2012) manfaat audit operasional adalah sebagai berikut : (1) Mengidentifikasi permasalahan yang timbul, dan memberikan alternatif solusi perbaikannya. (2) Menemukan peluang untuk menekan pemborosan dan efisiensi biaya. (3) Menemukan peluang untuk meningkatkan pendapatan. (4) Mengidentifikasi sasaran, tujuan, kebijakan dan prosedur organisasi yang belum ditentukan. (5) Mengidentifikasi kriteria untuk mengukur pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. (6) Merekomendasikan perbaikan kebijakan, prosedur dan struktur organisasi. (7) Melaksanakan pemeriksaan atas kinerja individu dan unit organisasi. (8) Menelaah ketaatan/kepatuhan terhadap ketentuan hukum, tujuan organisasi, sasaran, kebijakan dan prosedur. (9) Menguji adanya tindakan-tindakan yang tidak diotorisasi, kecurangan, atau ketidaksesuaian lainnya. (10) Menilai sistem informasi manajemen dan sistem pengendalian. (11) Menyediakan media komunikasi antara level operator dan manajemen. (12) Memberikan penilaian yang independen dan obyektif atas suatu operasi

Tahapan Audit Operasional

Menurut Siagian (2008), keberhasilan suatu operasional sangat ditentukan oleh ketepatan pengambilan langkah pemeriksaan, oleh karena itu auditor harus merencanakan tahap-tahap pemeriksaan yang akan dilakukan secara sistematis agar dapat mengkoordinasikan pelaksanaan pemeriksaan sehingga tujuan pemeriksaan tercapai. Audit manajemen mempunyai lebih banyak fase atau tahapan jika dibandingkan dengan audit keuangan. Karena dalam audit manajemen hasil akhir tidak hanya berupa sebuah laporan audit, namun juga berupa rekomendasi untuk tindak lanjut.

Keterbatasan Audit Operasional

Hal-hal yang membatasi audit operasional menurut Tunggal (2001:14), antara lain: (1) Waktu adalah faktor yang paling membatasi karena auditor harus memberi informasi kepada manajemen dengan segera untuk memecahkan persoalan. Karena itu penting kiranya diperhatikan bahwa audit operasional perlu dilakukan secara teratur untuk menjamin bahwa permasalahan yang penting tidak menjadi kronis dalam perusahaan. (2) Pengetahuan, karena orang ahli dalam setiap aspek perusahaan, maka auditor hanya akan sensitif terhadap masalah-masalah yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki saja, dan kurang memberi perhatian pada masalah lain luarnya. (3) Standar, bidang-bidang yang berada diluar standar atau kriteria keefektifan adalah

ruang lingkup audit operasional.(4) Data, melakukan audit operasional berarti membandingkan data mengenai kegiatan operasi yang ada dengan kriteria yang telah ditetapkan. Data dapat menjadi hal yang membatasi audit operasional jika para karyawan tidak mendukung kelancaran dalam memperoleh data atau informasi yang dibutuhkan selama pelaksanaan audit. (5) Orang, tidak boleh menyinggung soal ketidakmampuan seseorang dalam melakukan fungsinya, tetapi hanya menunjukkan bahwa suatu pekerjaan atau tugas dilaksanakan secara efektif. (6) Biaya, audit operasional mempunyai tujuan menghemat biaya atau meningkatkan efisiensi perusahaan. Karenanya, biaya pemeriksaan harus lebih kecil daripada jumlah uang yang berhasil dihemat. Ini berarti pemeriksaan harus mengabaikan situasi permasalahan yang lebih kecil yang mungkin dapat menekan biaya yang jika diselidiki lebih lanjut.

Efisiensi dan Efektivitas

Menurut Bhayangkara (2008) efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasi sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki, efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan, menurut Badan Pemeriksa Keuangan RI efektivitas pada dasarnya adalah pencapaian tujuan. Efektivitas berkaitan dengan hubungan antara output yang dihasilkan dengan tujuan yang dicapai (outcome). Efektif berarti output yang dihasilkan telah memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas lebih menitikberatkan pada tingkat keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atau dengan kata lain, penilaian efektivitas didasarkan atas tujuan suatu organisasi yang dicapai.

Suatu tindakan dikatakan efisien jika menggunakan biaya yang sama bisa mencapai hasil yang benar. Sedangkan, menurut Taman (2011) mengatakan bahwa efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*Cost of output*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-hendahnya.

Definisi Sumber Daya Manusia

Menurut Bhayangkara (2008) manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen sumber daya manusia, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dan program/aktivitas tersebut.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2007) tujuan audit sumber daya manusia menurut adalah sebagai berikut : (1) Mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. (2) Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job discriptionnya dengan baik. (3) Untuk menjadi pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.

Tujuan dan Tanggung Jawab Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (1997) tugas dan tanggung jawab fungsi sumber daya manusia antara lain : (1) Pemenuhan kebutuhan para manajer operasional dibidang ketenagakerjaan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. (2) Memeproses permintaan para manajer bidang-bidang fungsional yang lain. (3) Merumuskan kebijaksanaan dibidang sumber daya manusia untuk diterapkan secara seragam dalam seluruh organisasi. (4) Memberikan bantuan berupa nasihat kepada semua pihak lain dalam perusahaan, terutama dalam menghadapi masalah dibidang sumber daya manusia.

Audit Operasional atas Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2004) audit operasional sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan. Dengan kata lain, sampai sejauh mana manajemen sumber daya manusia berhasil menyelenggarakan berbagai fungsinya yang akan membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Laporan Hasil Audit

Laporan hasil audit merupakan salah satu tahap akhir dari pekerjaan audit. Dalam setiap tahap audit akan selalu terdapat dampak psikologis dari auditor maupun auditee. Dampak psikologis dalam tahapan persiapan audit dan pelaksanaan audit dapat diatasi pada waktu berlangsungnya proses audit tetapi dampak psikologis dari laporan hasil audit akan sulit diatasi karena waktu audit telah selesai, laporan merupakan bentuk komunikasi yang formal dan tertulis yang dibagikan kepada berbagai pihak sehingga semakin banyak pihak yang terlibat karena laporan hasil audit mempunyai dampak yang luas sehingga dibutuhkan pengetahuan khusus tentang penyusunan laporan hasil audit. Selain harus sesuai dengan norma pemeriksaan laporan hasil audit juga harus mempertimbangkan dampak positif dan negative bagi auditee pihak penerima dan pihak yang terkait.

Rerangka Pemikiran

Audit operasional merupakan suatu tindakan untuk menilai efektivitas atas fungsi sumber daya manusia pada CV Jaya Sentosa. Pada rerangka pemikiran dibawah ini, audit operasional fungsi sumber daya manusia ini menghubungkan antara tujuan perusahaan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan, karena jika sdm dikelola dengan baik maka tujuan perusahaan akan tercapai secara optimal. Dalam hubungan ini audit sumber daya manusia menilai terhadap pencapaian tujuan perusahaan, komitmen perusahaan dalam mengelola, memberdayakan, dan melibatkan SDM serta mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dalam hubungan tersebut dan merekomendasikan langkah perbaikan yang diperlukan oleh perusahaan. Berdasarkan rekomendasi dari hasil audit, perusahaan melakukan perubahan (perbaikan) dan mengevaluasi pengaruh perubahan-perubahan dari hasil audit.



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

Penelitian Terdahulu

Paulus (2001) dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kemampuan dan keahlian sumber daya manusia yang dimiliki organisasi merupakan intangible assets yang menjadi keunggulan kompetitif satu organisasi dan dapat menciptakan nilai pasar yang tinggi.

Yulianti (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa seleksi signifikan dipengaruhi oleh rekrutmen yang mencakup perencanaan dan waktu pelaksanaan rekrutmen, kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh seleksi yang tercermin dari prosedur seleksi, peserta seleksi, dan pelaku seleksi serta rekrutmen mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi.

Purwonegoro (2010) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa fungsi sumber daya manusia telah berjalan dan sudah melaksanakan aktivitas-aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dengan cukup baik.

Soedarsa (2014) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa audit manajemen fungsi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi yang termasuk kedalam kategori kua

Sumule (2012) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa audit sumber daya manusia dapat dilakukan pada semua fungsi-fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia yaitu perencanaan, penerimaan, seleksi, latihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan karyawan dengan organisasi (industrial). Audit SDM berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif SDM, lebih spesifik menyangkut masalah-masalah yang mengakibatkan kegagalan organisasi. Audit sumber daya manusia sebagai suatu analisis memperbaiki setiap penyimpangan dari standar yang diinginkan.

Annisa (2014) dalam penelitiannya menyimpulkan secara umum audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia merupakan sarana untuk mengevaluasi kinerja dan pencapaian tujuan pada fungsi-fungsi sumber daya manusia mulai dari proses perencanaan, perekrutan, pengelolaan, hingga pemberhentian. Manfaat yang dapat diperoleh dengan diadakan audit ini adalah manajemen sumber daya manusia dapat memperoleh hasil tolak ukur secara tertulis dan terperinci kesesuaian aktivitas fungsi dengan standar yang telah ditentukan sehingga dapat diperoleh kelemahan dan kelebihan pada fungsi sumber daya manusia yang dijalankan.

Hakim (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa fungsi sumber daya manusia yang baik adalah yang mampu melihat sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi sebagai sebuah aset yang perlu dipertahankan mengingat kontribusinya yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi, untuk itulah fungsi sumber daya manusia perlu memastikan bahwa karyawan yang bekerja adalah karyawan dengan kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi serta memperhatikan pemberdayaan dan kepuasan karyawan yang akan berpengaruh pada kinerja mereka.

Setiani (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa agar produktifitas dalam suatu organisasi atau perusahaan diperlukan sejumlah pegawai atau karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam memenuhi kebutuhan pegawai atau perusahaan tersebut dapat dilakukan dengan cara rekrutmen dan berbagai kendala yang dijumpai dalam rekrutmen adalah dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan pencari tenaga kerja sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian kualitatif melalui metode deskriptif. Metode deskriptif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu. Sementara metode dengan pendekatan survey merupakan suatu metode penelitian yang dilakukan pada populasi besar atau kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antara variabel sosiologis maupun psikologis Sugiono (2012). Menurut Indranata (2008) penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang menggunakan data yang diukur secara tidak langsung, seperti aktivitas, sikap, kalimat, kata, gambar, dan sebagainya.

Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan berbagai cara yang dianggap relevan meliputi:

a. Survei Pendahuluan

Penulis sebagai peneliti mengadakan kunjungan awal ke perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui gambaran umum perusahaan terkait dengan situasi dan kondisi perusahaan yang menjadi objek penelitian.

b. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data yang akurat dan relevan. Studi ini merupakan kelanjutan dari survey pendahuluan setelah mempelajari teori-teori yang berkenaan dengan masalah yang ada. Untuk melaksanakan studi lapangan ini penulis menggunakan cara sebagai berikut:

1. Dokumentasi
Teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan data yang ada pada perusahaan untuk memperoleh data yang terkait dengan fungsi sumber daya manusia yang ada pada CV Jaya Sentosa.
2. Wawancara
Merupakan proses komunikasi atau interaksi untuk mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan informan atau subjek penelitian. Yang dapat dilakukan dengan tanya jawab mengenai objek yang diteliti, pelaksanaan prosedur rekrutmen yang ditetapkan, serta dokumen-dokumen apa saja yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Adapun subjek dalam wawancara tersebut adalah kepala pimpinan dan karyawan perusahaan yang bersangkutan.

Satuan Kajian

Audit operasional merupakan suatu proses penelaahan yang sistematis atas aktivitas dan prosedur suatu organisasi untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan. Audit operasional meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.

Fungsi sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan ekspektasi karyawan diperusahaan yang dinilai sebagai upah atau hasil dan di sisi lain sumber daya manusia juga sebagai alat tercapainya tujuan perusahaan. Fungsi sumber daya manusia mempunyai tujuan untuk meningkatkan profit atau produktivitas pada perusahaan.

Efektivitas berkaitan dengan hubungan antara *output* yang dihasilkan dengan *outcome* yang dicapai. Kedua hal ini harus diaudit atau dilakukan penilaian karena menitikberatkan kepada keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan mengolah data yang telah dikumpulkan dari hasil penelitian atau pustaka. Pada tahap ini setelah semua data terkumpul, maka akan dilakukan pendokumentasian.

Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif, oleh karena itu penulis mengumpulkan data yang bersifat khusus. Analisis data kualitatif merupakan analisis data yang dilakukan dengan cara bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah menjadi kesatuan yang dikelola, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari yaitu berupa kalimat dan kata yang dilakukan dengan wawancara.

Adapun teknik analisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi dan dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu informasi yang berkaitan dengan laporan pengamatan kinerja sumber daya manusia di CV Jaya Sentosa.
2. Melakukan peninjauan atas kondisi yang sebenarnya terjadi sehingga peneliti dapat merumuskan permasalahan.
3. Melakukan Tanya jawab atau wawancara kepada pihak terkait dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.
4. Memberikan rekomendasi perbaikan atas dasar temuan-temuan audit pada fungsi sumber daya manusia pada CV Jaya Sentosa.
5. Membuat kesimpulan dan saran secara keseluruhan dari audit operasional yang telah dilakukan atas fungsi sumber daya manusia.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Aktivitas Perusahaan CV Jaya Sentosa

Manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan juga sangat berpengaruh penting terhadap kinerja perusahaan. Perencanaan yang baik yang dilakukan setiap perusahaan akan membuat efektivitas kerja yang lebih baik. Perencanaan CV Jaya Sentosa cukup baik karena manajemen sudah menetapkan perencanaan kerja bulanan yang harus dilakukan oleh setiap karyawan. Pengorganisasian yang matang akan menjadikan perusahaan lebih banyak mempersiapkan apapun yang akan dilakukan demi kebaikan perusahaan. Pengorganisasian CV Jaya Sentosa sudah baik karena setiap unsur-unsur perusahaan sudah mengerti akan fungsi dari setiap uraian kerja dan organisasi maka setiap karyawan akan bekerja menurut fungsi masing-masing tanpa memberatkan fungsi yang lain.

Dalam suatu perusahaan developer properti seperti CV Jaya Sentosa pengendalian biaya operasional juga tidak kalah penting. Biaya operasional perlu dikendalikan dan menjadi patokan di masa yang akan datang. Pengeluaran harian, mingguan maupun bulanan perusahaan harus tetap dikendalikan agar laba yang diharapkan perusahaan dapat tercapai. Pengawasan adalah bagaimana cara pimpinan perusahaan dapat mengawasi karyawan yang ada dalam perusahaan. Pimpinan yang baik akan melakukan pengawasan jika manajemen yang dilakukannya juga baik.

Aktivitas kedua pada CV Jaya Sentosa, manusia merupakan salah satu sumber daya perusahaan yang mempunyai peranan penting dalam operasional perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu SDM dalam kelangsungan hidup perusahaan dapat diatur oleh suatu kegiatan yang disebut departemen SDM. Manajemen SDM menyangkut penggunaan optimal dari sumber daya manusia. Dalam suatu perusahaan dengan penempatan tenaga kerja yang layak dan menjamin kerja yang secara efektif. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga menyangkut usaha yang menciptakan kondisi-kondisi dimana setiap karyawan terdorong untuk memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi efisiensi dan kebaikan pada perusahaan. Fungsi dan tanggung jawab manajer SDM pada CV Jaya Sentosa sesuai dengan yang dikemukakan dalam *job description*.

Pembahasan

Pelaksanaan Audit Operasional atas Kinerja Fungsi SDM

Fungsi utama bagian SDM dalam perusahaan pada umumnya sama yaitu mengatur kebijakan dalam mengelola dan mengevaluasi segala kegiatan atau hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan yang mencakup keseluruhan dari proses aktivitas sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia dituntut untuk bisa bertanggung jawab untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan yang ada mulai dari perekrutan tenaga kerja, seleksi, orientasi karyawan sampek menjadi pegawai tetap perusahaan.

Manusia merupakan salah satu sumber daya perusahaan yang mempunyai peran penting dalam pelaksanaan operasional perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan, maka dari itu sumber daya manusia diatur oleh manajemen SDM yang disebut departemen SDM. Manajemen SDM menyangkut penggunaan optimal dari SDM dalam suatu perusahaan dengan penempatan tenaga kerja yang layak dan menjamin kerja yang efektif. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga menyangkut usaha menciptakan kondisi-kondisi dimana setiap karyawan terdorong untuk memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi efisiensi dan efektivitas pekerjaan dan operasional perusahaan.

Dalam meningkatkan fungsi sumber daya manusia diperlukan audit operasional untuk mengevaluasi sumber daya manusia apakah kemampuan daya pikir dan fisiknya telah dikelola secara efektif sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Fungsi

yang dilakukan oleh bagian sumber daya manusia antara lain: rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, sistem imbalan, perlindungan tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja dan pensiunan, kepuasan karyawan, dan penilaian kinerja. Karena keterbatasan data yang diperoleh oleh penulis, maka di penelitian ini hanya sebagian dari fungsi utama sumber daya manusia yang dianggap mempengaruhi proses operasional perusahaan antara lain : fungsi rekrutmen dan seleksi, fungsi orientasi dan penempatan, fungsi pelatihan dan pengembangan, fungsi mutasi dan kenaikan pangkat, fungsi cuti dan kesejahteraan, dan yang terakhir fungsi pemberhentian dan pensiunan.

Analisis Hasil Audit

Hasil audit operasional setiap fokus pemeriksaan pada fungsi SDM adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan Sumberdaya Manusia (SDM) merupakan salah satu tugas strategis dari setiap praktisi *Human Resources* (HR) yang terdiri dari menempatkan sejumlah orang yang tepat, orang yang tepat di tempat yang tepat, waktu yang tepat, melakukan hal yang benar dan cocok untuk pencapaian tujuan organisasi. Pada CV Jaya Sentosa perencanaan tenaga kerja tidak berjalan dengan baik karena tidak mempunyai dokumen tertulis yang berguna untuk mendata karyawan sesuai dengan perkiraan pekerjaan di masa yang akan datang tetapi berdasarkan kebutuhan tenaga kerja apabila manajer setiap divisi menginginkan penambahan karyawan.

2. Perekrutan Tenaga Kerja

Rekrutmen merupakan aktivitas yang penting dalam perusahaan, karena semakin besar jumlah pelamar, maka semakin selektif pula calon karyawan yang akan diterima perusahaan. Pada CV Jaya Sentosa, rekrutmen diadakan apabila manajer bagian departemen menyerahkan surat permohonan kepada departemen SDM untuk penambahan karyawan, kemudian departemen SDM akan melakukan fungsi rekrutmen. Departemen SDM akan membuat kriteria sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

3. Seleksi Tenaga Kerja

Seleksi merupakan proses pemilihan pelamar atau calon karyawan yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing calon karyawan. Tujuan dilakukannya proses seleksi adalah untuk mencocokkan calon karyawan dengan bidang pekerjaan yang akan ditempati pada perusahaan. Apabila calon karyawan tidak memenuhi kriteria pada proses seleksi ini maka kemungkinan besar calon karyawan tersebut tidak dapat bergabung dengan perusahaan dengan kata lain ditolak meskipun pada tahap-tahap sebelumnya calon karyawan lulus dalam proses penerimaan karyawan sebelum tahap seleksi.

4. Orientasi dan penempatan

Program orientasi yang dilaksanakan oleh CV Jaya Sentosa merupakan orientasi selama 3 bulan, sebagai masa penilaian karyawan telah bekerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau tidak. Dalam mendukung pelaksanaan masa orientasi satu bulan awal karyawan akan mendapatkan pelatihan dan pendidikan secara langsung dari karyawan yang sudah senior atau sudah menguasai di bidangnya. Dari pelatihan dan pendidikan yang diajarkan oleh senior perusahaan berharap jika karyawan mampu menguasai dan memahami apa yang sudah diajarkan senior terhadap karyawan tersebut. Setelah karyawan melewati masa orientasi dengan baik maka karyawan akan diangkat menjadi pegawai tetap.

5. Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan
CV Jaya Sentosa menginginkan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas dan kemampuan masa panjang. Maka dari itu perusahaan mengadakan pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk mengembangkan sikap, pengetahuan dan keterampilan. Pelatihan dan pengembangan ini dilakukan untuk karyawan yang sudah mempunyai pengetahuan dalam bidangnya meskipun karyawan tersebut masih baru bergabung pada perusahaan.
6. Pelaksanaan Cuti dan Kesejahteraan Karyawan
CV Jaya Sentosa memberikan perhatian kepada setiap karyawannya, untuk menjamin keselamatan kerja karyawan perusahaan menyediakan kotak p3k yang digunakan apabila terdapat karyawan yang sakit pada saat jam kerja, selain itu karyawan juga dilengkapi dengan alat-alat keselamatan kerja saat berada dilapangan. Karyawan diwajibkan untuk ikut berperan serta dalam upaya pencegahan dan penanggulangan kecelakaan/kebakaran dan pencemaran lingkungan di lingkungan kerja masing-masing.
7. Pelaksanaan Pemberhentian dan Pensiunan
Masa pensiun yang telah ditetapkan perusahaan ketika karyawan sudah berusia 55 tahun, maka CV Jaya Sentosa akan memutuskan hubungan kerja sesuai dengan kontrak yang telah disepakatai pada saat awal karyawan tersebut bekerja. Pelaksanaan pemberhentian akan diberikan oleh CV Jaya Sentosa apabila karyawan terbukti melakukan tindakan indisipliner dan jika terbukti telah melakukan tindakan yang melanggar ketentuan hukum yang berlaku.

Temuan-temuan Audit Operasional dan Rekomendasi

1. Tidak adanya perencanaan tenaga kerja secara tertulis pada CV Jaya Sentosa
Kelemahannya :
Pelaksanaan fungsi perencanaan tenaga kerja pada CV Jaya Sentosa dikarenakan tidak adanya perencanaan tenaga kerja yang terdokumentasi secara tertulis yang menjadi acuan sebagai perencanaan berikutnya.
Akibat :
Dari fungsi perencanaan tenaga kerja yang tidak terdokumentasi secara tertulis mengakibatkan kekhawatiran jangka panjang, seperti apabila terdapat karyawan yang tiba-tiba mengundurkan diri atau tidak bisa bekerja karena beberapa alasan. Sedangkan pada CV Jaya Sentosa lebih mengutamakan pihak intern untuk menggantikan karyawan yang kosong, hal ini sangat mengkhawatirkan dikarenakan belum tentu karyawan intern yang mengisi posisi tersebut mampu menjalankan tugas dengan baik terlebih karyawan tersebut belum mendapatkan pelatihan dan pengembangan.
Rekomendasi :
Meskipun perencanaan SDM disusun oleh *Staff/Manpower Planner, Supervisor, Manager HR, dan Manager* di berbagai bidang, namun perlu dipahami bahwa kebutuhan pegawai tidak bisa dilepaskan dari rencana strategis organisasi dalam beberapa tahun ke depan, di samping kebutuhan yang sifatnya didasarkan kepada aspek operasional organisasi saat ini. Dengan demikian, sebuah perencanaan kebutuhan SDM merupakan hasil kombinasi kebutuhan yang bersifat *Top-down* (strategi/rencana bisnis), dan *Bottom-up* (antara lain, posisi yang kosong, *attrition rate*, dan *workload analysis*). Perencanaan SDM harus menjadi pendekatan sistem dan dilakukan dalam prosedur yang telah ditetapkan. Prosedurnya adalah Menganalisis ketersediaan tenaga kerja saat ini, membuat perkiraan tenaga kerja di masa depan, mengembangkan program kerja, mendesain program pelatihan.

2. Fungsi Seleksi

Kelemahannya :

Dalam tahap wawancara manajer personalia tidak memiliki materi secara tertulis yang akan ditanyakan kepada calon karyawan hanya berdasarkan pengetahuan dan keinginan pewawancara.

Akibat :

Dalam fungsi seleksi khususnya dalam tahap wawancara yang tidak memiliki materi secara tertulis hal ini dapat menyebabkan proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan tidak obyektif karena pelaksanaan wawancara tidak dapat memberikan cukup informasi secara detail bagi perusahaan untuk mengetahui diri pribadi calon pegawai.

Rekomendasi :

Sebaiknya manajer personalia membuat standar tertulis mengenai materi wawancara yang akan ditanyakan kepada calon karyawan agar perusahaan bisa memperoleh informasi secara detail kepada calon karyawan. Hal ini dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia karena materi wawancara telah memiliki standar sehingga waktu yang digunakan dalam wawancara lebih efektif.

3. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Kelemahan :

Dalam fungsi pelatihan dan pengembangan tidak ada standarisasi untuk karyawan yang dipilih untuk diikutkan pengembangan, hanya berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

Akibat :

Dalam fungsi pelatihan dan pengembangan yang tidak mempunyai standarisasi mengakibatkan kecemburuan sosial dikarenakan jika karyawan yang sudah lama bekerja tidak mempunyai kemampuan dibandingkan dengan karyawan yang baru bergabung dengan perusahaan dan memiliki kemampuan melebihi karyawan yang sudah lama. Hal ini mengakibatkan kecemburuan sosial yang berbuntut pada komunikasi antar karyawan.

Rekomendasi :

Dalam kelemahan ini sebaiknya perusahaan membuat standarisasi misalkan jika karyawan yang sudah bekerja selama 6 bulan akan mendapatkan pengembangan yang lebih jadi tidak akan mengakibatkan kecemburuan sosial yang berbuntut pada komunikasi antar karyawan yang tidak akan baik.

Implementasi Hasil Penelitian (Hasil Audit)

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dengan data yang diperoleh melalui empat teknik yaitu observasi, dokumentasi, wawancara langsung dan kuisioner yang diberikan kepada karyawan perusahaan yang berhubungan dengan permasalahan yang ada.

Melalui pemeriksaan manajemen yang telah dilakukan terhadap fungsi perencanaan tenaga kerja, fungsi seleksi dan fungsi pelatihan dan pengembangan ditemukan kelemahan-kelemahan antara lain :

- a. Pada pelaksanaan fungsi perencanaan tenaga kerja pada CV Jaya Sentosa kurang efektif dikarenakan belum adanya dokumen tertulis yang dapat digunakan sebagai acuan untuk perencanaan yang selanjutnya.
- b. Dalam tahap wawancara manajer personalia tidak memiliki materi secara tertulis yang akan ditanyakan kepada calon karyawan hanya berdasarkan pengetahuan dan keinginan pewawancara.
- c. Dalam fungsi pelatihan dan pengembangan tidak ada standarisasi untuk karyawan yang dipilih untuk diikutkan pengembangan, hanya berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan harus memperoleh, memanfaatkan dan mengelola sumber-sumber yang tersedia pada perusahaan untuk digunakan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu maka diperlukan suatu penanganan yang serius oleh bagian personalia untuk menilai atau mengevaluasi kinerja sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Maka dilakukan penilaian terhadap sumber daya manusia dengan cara melaksanakan audit pada sumber daya manusia. Audit operasional diterapkan dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia perusahaan apakah sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa fungsi sumber daya manusia telah berjalan cukup baik, hanya saja terdapat beberapa kelemahan pada beberapa fungsi antara lain :

Pada pelaksanaan fungsi perencanaan tenaga kerja pada CV Jaya Sentosa kurang efektif dikarenakan belum adanya dokumen tertulis yang dapat digunakan sebagai acuan untuk perencanaan yang selanjutnya. Hal ini menurut penulis kurang efektif karena dapat mengakibatkan kekhawatiran jangka panjang, seperti apabila terdapat karyawan yang tiba-tiba mengundurkan diri atau tidak bisa bekerja karena beberapa alasan. Sedangkan pada CV Jaya Sentosa lebih mengutamakan pihak intern untuk menggantikan karyawan yang kosong, hal ini sangat mengkhawatirkan dikarenakan belum tentu karyawan intern yang mengisi posisi tersebut mampu menjalankan tugas dengan baik terlebih karyawan tersebut belum mendapatkan pelatihan dan pengembangan.

Dalam tahap wawancara manajer personalia tidak memiliki materi secara tertulis yang akan ditanyakan kepada calon karyawan hanya berdasarkan pengetahuan dan keinginan pewawancara. Menurut penulis dalam hal ini kurang efektif karena dapat menyebabkan proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan tidak obyektif karne apelaksanaan wawancara tidak dapat memberikan cukup informasi secara detail bagi perusahaan untuk mengetahui diri pribadi calon pegawai.

Dalam fungsi pelatihan dan pengembangan tidak ada standarisasi untuk karyawan yang dipilih untuk diikutkan pengembangan, hanya berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Menurut penulis dalam hal ini tidak efektif karena dapat menyebabkan kecemburuan sosial dikarenakan jika karyawan yang sudah lama bekerja tidak mempunyai kemampuan dibandingkan dengan karyawan yang baru bergabung dengan perusahaan dan memiliki kemampuan melebihi karyawan yang sudah lama. Hal ini mengakibatkan kecemburuan sosial yang berbuntut pada komunikasi antar karyawan.

Saran

Beberapa Saran yang dapat diberikan penulis berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia sebagai berikut :

Sebaiknya bagian personalia membuat dokumen tertulis untuk perencanaan tenaga kerja yang berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja jangka panjang yang disesuaikan dengan rencana pengembangan perusahaan serta membuat materi tertulis dalam wawancara agar dapat mengifisienkan waktu dalam wawancara.

Sebaiknya audit operasional perlu dilaksanakan secara rutin untuk menilai produktivitas pemasaran. Dengan begitu jika ada hal-hal yang memungkinkan terjadinya penyimpangan dapat segera diidentifikasi dan kemudian ditindaklanjuti untuk perbaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, A. B. 2014. Audit Manajemen Pada Fungsi Sumber daya Manusia (Studi pada Fungsi Pengembangan Organisas, Rekrutmen-Seleksi-orientasi, Pelatihan & Pengembangan Sumber Daya mnausia, dan Penilaian Kinerja Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. XXX). *Jurnal Administrasi Bisnis* 12(2). 8-10.
- Agoes, S. 2004. *Pemeriksaan Akuntan Oleh AKP*. Buku 1. Jilid 1. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Arens. A.A. 2010. *Auditing and Assurance Service (Auditing jasa Asurance)*. Erlangga. Jakarta.
- Assegaf, Ahmad. 2012. Penerapan Audit Operasional Sebagai Alat Bantu Penilaian Kinerja Dan Perbaikan Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Tanjung Kodok Beach Resort. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya
- Bhayangkara. IBK. 2008. *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Hakim, A. R. 2013. Audit Manajemen Fungsi SDM Pada PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* 2(4). 1-22.
- Hasibuan, M. S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Indranata, I. 2008. *Pendekatan Kualitatif untuk Pengendalian Kualitas*. Edisi pertama. Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta.
- Haryono, J. 2001. *Auditing*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Paulus, K. S. 2001. Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Reformasi* 2(2). 52-53.
- Purwonegoro, B. 2010. Penerapan Audit Operasional Sebagai Alat Bantu Penilaian Kinerja Dan Perbaikan Fungsi Sumber Daya Manusia Pada "The Sun Hotel". *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya.
- Setiani, B. 2013. Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Widya* 1(1). 1-7.
- Siagian, S. P. 1997. *Audit Manajemen*. Cetakan Pertama. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- _____. 2004. *Auditing Manajemen*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- _____. 2008. *Audit Operasional*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, H. 2002. *Auditing*. Jilid I. Cetakan Pertama. Penerbit UPPAMP YKPN. Yogyakarta.
- Soedarsa, H. G. 2014. Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* 5(1). 81-90.
- Sumule, P. K. 2012. Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Organisasi Pada PT (Persero) Surveyor Indonesia Surabaya area. *Jurnal Reformasi* 2(2). 48-53.
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Cv Alfabeta. Bandung.

- Tunggal, A.W. 2001. *Audit Operasional (Suatu Pengantar)*. Harvarindo. Jakarta.
- _____. 2008. *Audit Manajemen*. Rineka Cipta. Jakarta.
- _____. 2012. *Pedoman Pokok Operational Auditing*. Harvarindo. Jakarta.
- Taman. 2011. *Buku pedoman audit operasional*. Kantor audit internal universitas negeri Yogyakarta. Yogyakarta
- Yulianti, E. 2009. Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* 16(3). 1-9.