

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Diera society 4.0 implementasi penggunaan teknologi sudah mulai memperhatikan aspek-aspek ilmu pengetahuan guna menciptakan berbagai alat pada proses pemecahan masalah-masalah sosial yang ada tentunya hal ini memerlukan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang optimal guna mendongkrak kredibilitas organisasi dengan meningkatkan efisiensi masing-masing aparatur birokrasi di bidang informasi, komunikasi, dan teknologi (TIK), dengan tujuan mempermudah pelaksanaan tugas-tugas di masa depan.

Sebagai mewujudkan *good governance*, maka SDM aparatur birokrasi harus selalu berorientasi pada pemanfaatan teknologi dalam penyelenggaraan layanan pemerintah, penyederhanaan berbagai regulasi dan juga dalam proses reformasi birokrasi pada dasarnya, upaya perbaikan struktural penyelenggaraan pemerintahan di bidang kelembagaan, manajemen, dan sumber daya manusia dikenal dengan reformasi birokrasi dimana hadirnya keinginan dalam reformasi birokrasi dapat dipahami sebagai suatu proses untuk menyegerakan perubahan menjadi lebih baik dengan tujuan untuk mewujudkan birokrasi penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, terbuka, dan akuntabel (Yasa dkk, 2021)

Salah satu kunci keberhasilan organisasi terletak pada kualitas SDM-Nya. Sumber Daya yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari proses pengelolaan SDM yang berkualitas juga. Peran penting fungsi SDM yang tidak dapat digantikan oleh fungsi yang lain, dalam memberikan kontribusinya pada keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil adalah yang mampu melihat SDM sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Sumber Daya Manusia berperan penting dalam setiap kegiatan organisasi karna manusia merupakan komponen yang paling penting dalam menjalan strategi organisasi. Tentunya Sumber Daya Manusia yang berkualitas dibutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkualitas juga agar dapat mengkoordinir permasalahan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia SDM mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan, penilaian kerja dan pemutusan hubungan kerja Sumber Daya Manusia SDM.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia juga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam proses mencapai tujuannya. Efektivitas adalah sebagai tingkat keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, efisiensi adalah sebagai ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional organisasi .efektivitas dan efisiensi sebuah organisasi tergantung pada bain dan buruknya pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia didalam organisasi itu sendiri (Indah,2021).

Menurut Simamora, (2008) Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting dalam sebuah organisasi sebab seberapa baik Sumber Daya Manusia yang dikelola akan menjadi hal yang semakin vital bagi perusahaan dimasa yang mendatang. Karena pentingnya fungsi Sumber Daya Manusia tersebut, maka semakin tinggi kualitas Sumber Daya Manusia suatu perusahaan maka akan semakin tinggi pula tingkat produktivitas suatu perusahaan. Oleh karena itu, suatu tuntutan penting dari Sumber Daya Manusia harus diterapkan.

Dengan, pentingnya peranan Manajemen Sumber Daya Manusia bagi organisasi, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap fungsi ini. Tidak menutup kemungkinan bila divisi manajemen sumber daya manusia melakukan penyimpangan dan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya. (Dimas, 2020).

Sebab, dengan adanya Manajemen Sumber Daya Manusia itu sangat penting bagi perusahaan untuk mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien. Sumber Daya Manusia diibaratkan sebagai moto penggerak sebuah organisasi. Sebagai apapun tujuan, visi, misi dan strategi organisasi tidak akan berguna apabila Sumber Daya Manusianya tidak diperhatikan dan dikelola dengan baik. Sebuah organisasi juga tidak akan berkembang apabila Sumber Daya Manusia didalamnya tidak memiliki rasa dan keinginan untuk mewujudkan organisasi dari dalam dirinya.

Sumber Daya Manusia dalam perusahaan sangat penting, maka diperlukan suatu penanganan yang serius oleh fungsi Sumber Daya Manusia yang salah satunya dengan cara melaksanakan audit Sumber Daya Manusia .hal ini dilakukan supaya fungsi Sumber Daya Manusia yang memperoleh tugas dan tanggung jawab untuk mengelola Sumber Daya Manusia dapat melaksanakan dengan tingkat efesiensi dan efektifitas yang semakin tinggi (Tita dkk, 2017).

Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program Sumber Daya Manusia dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja darai program / aktivitas tersebut (Indah, 2021).

Adanya audit Manajemen Sumber Daya Manusia ini, kebijakan serta sistem atas Sumber Daya Manusia itu dapat dinilai. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia itu perlu dilakukan bagi organisasi karena dengan adanya audit Manajemen Sumber Daya Manusia bisa mengetahui bagaimana yang kurang didalam organisasi tersebut, Audit Manajemen Sumber Daya Manusia itu dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, bila fungsi itu tidak berjalan maka terjadi masalah pada pegawai di suatu organisasi. Didalam organisasi perludilakukan adanya audit manajemen sumber daya manusia (Christian,2017).

Audit Sumber Daya Manusia (*Human Resource Audit*) aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia didalam perusahaan dengan tujuan memperbaiki aktivitas-aktivitas tersebut. Audit Sumber Daya Manusia menawarkan suatu metode untuk menilai efektifitas dari program Sumber Daya Manusia dan untuk memperbaiki mutu program. Audit Sumber Daya Manusia tersebut digunakan untuk menentukan tingkat sejauh mana suatu organisasi menaati hukum dan peraturan serta tingkat sejauh mana Sumber Daya Manusia memberi kontribusi terhadap sasaran organisasional dengan melaksanakan fungsinya secara efektif (Marina, 2017).

Audit kepegawaian dalam sebuah organisasi sangat lah penting. Hal ini dapat disoroti dari paling sedikit tiga sudut pandang. Pertama, untuk kepentingan pemenuhan berbagai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Di dalam perundang-undangan di sebuah Negara tentunya menerbitkan berbagai peraturan perundangan di bidang sumber daya manusia. Dalam perundang-undangan tersebut harus ditaati sesuai yang sudah diberlakukan. Audit terhadap kegiatan bagian kepegawaian akan menghasilkan informasi tentang apa yang dilakukan dalam organisasi yang menyangkut berbagai ketentuan normatif tersebut. Kedua, seperti telah dimaklumi salah satu komponen biaya yang harus dipikul oleh setiap organisasi adalah imbalan yang diberikan kepada para pekerja. Imbalan tersebut bukan hanya berbentuk upah atau gaji, melainkan keseluruhan beban finansial sebagai akibat diberlakukannya sistem imbalan dalam organisasi. Tentu dengan berbagai prinsip, seperti prinsip keadilan, prinsip perbandingan dan prinsip kewajaran perlu diperhatikan. Ketiga, karena kegiatan bagian kepegawaian pasti

berpengaruh terhadap seluruh aspek kekaryaan para pegawai, berbagai kegiatan tersebut mutlak perlu diaudit guna lebih menjamin:

1. Cara kerja yang efisien, efektif, dan produktif
2. Agar hubungan antar pekerja, antar satuan kerja dan antara para pekerja dengan kelompok manajemen serasi dan selaras
3. Agar berbagai kebijaksanaan yang dirumuskan dan dilaksanakan memperkaya mutu kekaryaan para pekerja dalam organisasi (Siti Latifatul, 2012).

Menurut Nurhadi, (2017) salah satu faktor penentu yang paling penting, agar pegawai bisa adalah peningkatan efisiensi, efektivitas, dan peningkatan kemampuan berkompetensi Semua itu tidak terlepas dari kualitas dan profesionalitas sumber daya manusia. Dilihat bahwa faktor penentu dan berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi bukan hanya pada asset yang dimiliki, namun pada sumber daya manusia yang produktif. Bertolak dari hal tersebut, organisasi memerlukan konsentrasi penuh untuk pemberdayaan serta peningkatan sumber daya manusia.

Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, yang menjadi objek penelitian penulis yang bergerak dalam bidang pemerintahan, dan melakukan penilaian sejauh mana efisiensi dan efektifitas kinerja terhadap pegawainya setiap akhir tahun. Penilaian kinerja pegawai merupakan penilaian atas prestasi kerja dan kemampuan, tanggung jawab dan sikap kerja pegawai dalam suatu periode tertentu. Selain sebagai sarana dalam menetapkan pemberian imbalan yang sesuai dengan hasil penilaian pegawai, maka dari itu suatu organisasi tidak boleh lengah

dalam menempatkan pegawai, karnaktivitas kinerja pegawai tentunya dituntut untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan spesifikasi dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh suatu organisasi.

Sering kali kita jumpai terdapatnya pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan jurusan dan tugas yang di kerjakannya, hal ini tentunya hasil kinerja pegawai di kantor sekretariat Kabupaten Rokan Hulu harus melalui proses yang efisiensi dan efektif agar dapat meminimalisir terjadinya kesalahan dalam kinerja pegawai, oleh karena itu, pentingnya dilakukan audit manajemen dalam organisasi untuk evaluasi terhadap evisien dan efektivitas organisasi, penelitian ini dilakukan untuk menilai efektivitas program dan aktivitas fungsi sumber daya manusia telah berjalan dan memberikan kontribusinya sebagai ukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi, juga digunakan sebagai sarana penunjang dalam pelaksanaan program pembinaan pegawai. Penilaian ini didasarkan pada beberapa kriteria antara lain kehadiran, kedisiplinan, budaya kerja, kompetensi kerja dan lain-lain. Dalam melakukan penilaian tersebut dapat diketahui prestasi kerja seorang pegawai dimana terdapat kelebihan atau kekurangan yang dimilikinya.

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai Sekretariat Kabupaten Rokan Hulu

| No | Bagian | Jumlah pegawai | |
|----|-----------------------------------|----------------|---------|
| | | PNS | NON PNS |
| 1. | Hukum | 6 | 6 |
| 2. | Organisasi | 5 | 3 |
| 3. | Tata Pemerintahan | 7 | 5 |
| 4. | Pengadaan Barang dan Jasa | 15 | 7 |
| 5. | Kesejahteraan Rakyat | 6 | 14 |
| 6. | Administrasi Pembangunan | 5 | 6 |
| 7. | Perekonomian dan Sumber Daya Alam | 4 | 3 |
| 8. | Kerja Sama dan ADM Kewilayahan | 8 | 6 |

Berlanjut ke hal 8...

...Lanjutan Tabel 1.1

| NO | BAGIAN | JUMLAH PEGAWAI | |
|--------|--|----------------|---------|
| | | PNS | NON PNS |
| 9. | Protocol dan Komunikasi Pimpinan | 11 | 29 |
| 10. | Subbagian Pengelolaan Perlengkapan bagian perlengkapan | 3 | 20 |
| 11. | Subbagian Rumah Tangga Pimpinan Perlengkapan | 1 | 12 |
| 12. | Penataan Usahaan Aset Setda Bagian Perlengkapan | 2 | 1 |
| 13. | Kepegawaian Sedta Bagian Umum | 3 | 2 |
| 14. | Perencanaan dan Keuangan Bagian Umum | 3 | 8 |
| 15. | Tata Usaha Pimpinan dan Staf Ahli Bagian Umum | 7 | 15 |
| JUMLAH | | 86 | 137 |
| | | 223 | |

Sumber: Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, Februari 2022

Tabel 1.1 merupakan data yang menjelaskan jumlah seluruh pegawai berdasarkan bagian-bagian pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan. Terlihat komposisi jumlah pegawai berstatus PNS dan Non PNS kurang berimbang, yaitu jumlah PNS sebanyak 86 orang sedangkan Non PNS sebanyak 137 orang. Padahal dalam prosedur penilaian kinerja yang dinilai adalah khusus pada pegawai yang berstatus PNS. Pegawai merupakan faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi. Pegawai dapat diartikan sebagai setiap orang yang memberikan jasa baik dalam bentuk pemikiran maupun dalam bentuk tenaga kepada organisasi.

Berdasarkan ringkasan latar belakang dalam penelitian ini, penulis mengangkat konsep tersebut sebagai bahan penelitian dengan judul “ **Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Menilai Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah : Untuk mengetahui Audit Sumber Daya Manusia Menilai Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat membantu para peneliti lainnya, bagi perusahaan untuk melakukan penelitian yang berkelanjutan mengenai subjek dan objek yang terkait di dalam penelitian ini serta mampu menjadi referensi tambahan bagi pengembangan penelitian yang selanjutnya khusus dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat praktis

a. Bagi Penulis

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

b. Bagi Instansi

Diharapkan dapat menjadi bahan masukan atau sumbangan ide mengenai meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja Pegawai pada organisasi tersebut.

c. Bagi Program Studi

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

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab yakni :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.

Bab ini berisikan landasan teori, kerangka konseptual yang mendasari penelitian dan pemaparan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini mengemukakan ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, operasional variabel, skala pengukuran data dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Merupakan penyajian data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik.

BAB V : PENUTUP

BAB ini merupakan kristalisasi dari semua yang telah dicapai pada masing-masing BAB sebelumnya, menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Auditing*

Menurut (Mulyadi, 2017), proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan kesesuaian antara pernyataan dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

2.1.2 *Audit Manajemen Operasional*

Audit manajemen atau operasional merupakan suatu pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilaksanakan untuk meyakinkan bahwa kegiatan-kegiatan tersebut terselenggarakan berdasarkan berbagai prinsip seperti efisien, efektivitas, produktivitas, koordinasi, fungsionalisasi dan lainnya (Arum, 2019).

2.1.3 *Audit Manajemen Sumber Daya Manusia*

Audit sumber daya manusia adalah 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 (Arum, 2019).

2.2 Sumber Daya Manusia

2.2.1 Defenisi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai dalam tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau pengarah dengan orang-orang yang tepat (Andi, 2021).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam suatu organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan aset potensial yang dimiliki organisasi dan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi (Rosuliana, 2017).

2.2.2 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Danang Sunyoto, (2012) pengertian audit sumber daya manusia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Audit tersebut mungkin mencakup satu departemen atau perusahaan keseluruhan. Diberikan umpan balik tentang fungsi sumber daya manusia bagi para manajer operasional dan departemen sumber daya manusia, juga mengemukakan seberapa baik para manajer pengelola tugas-tugas sumber daya manusia.

Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia melakukan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi dalam perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas-aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang terjadi pada efektifitas sumber daya manusia yang di audit untuk meningkatkan kinerja dari program atau aktivitas tersebut. Dari hasil audit dapat diketahui apakah kebutuhan potensial sumber daya manusia organisasi telah terpenuhi atau tidak dan berbagai hal dalam aktivitas sumber daya manusia yang masih bias ditingkatkan kinerjanya (Marina,2017).

2.2.3 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dimas, (2020) 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 sumber daya manusia.
2. Menilai apakah program atau aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di organisasi

4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi , efisiensi dan efektivitas berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia.

2.2.4 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang mengenai sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strateginya. Oleh karena itu banyak manfaat yang diperoleh dengan melakukan audit sumber daya manusia (Danang, 2012) antara lain:

1. Mengidentifikasi kontribusi bagian sumber daya manusia terhadap organisasi.
2. Meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar antara anggota bagian sumber daya manusia.
4. Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktik sumber daya manusia
5. Menemukan masalah- masalah sumber daya manusia yang kritis.
6. Mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur personel yang lebih efektif.

7. Menciptakan peningkatan akseptasi terhadap perubahan yang dibutuhkan dalam bagian personel.
8. Mewajibkan suatu telaah yang cermat atas system informasi depertemen.
9. Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan aturan yang legal.

2.2.5 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Nurmansyah SR (2008), tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk mendukung jalanya kegiatan – kegiatan perlu dilakukan pembatasan terhadap aspek yang akan di audit.

a. Audit Strategi Perusahaan.

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

b. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia.

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

1. Mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab terhadap setiap aktivitas.
2. Menentukan tujuan yang dicari setiap aktivitas.

3. Menelaah kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.
 4. Uji petik catatan dalam sistem informasi sumber daya manusia untuk mempelajari apakah kebijakan dan prosedur diikuti secara benar.
 5. Mengembangkan suatu tindakan untuk mengoreksi kesalahan dalam tujuan, kebijakan dan prosedur.
 6. Menindak lanjuti rencana tindakan untuk melihat apakah ia mengatasi masalah yang ditemukan melalui audit.
- c. Audit pelaksanaan manajerial

Audit juga mereview pelaksanaan berbagai kebijaksanaan dan prosedur personalia oleh para manajer. Bila manejer mengabaikan kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia atau pelanggar hokum hubungan perburuhan, audit hendaknya mengemukakan kesalahankesalahan tersebut agar tindakan koreksi dapat dimulai

- d. Audit Kepuasan Pegawai.

Departemen yang efektif memenuhi tujuan dan kebutuhan pegawai. Apabila kebutuhan pegawai tidak dapat dipenuhi, akan mengakibatkan perputaran absensi dan kegiatan serikat kerja meningkat. Untuk mempelajari bagaimana baiknya kebutuhan pegawai dipenuhi, tim audit mengumpulkan data dari pekerja, kelompok mengumpulkan informasi tentang gaji, imbalan, praktek supervisi

banluan perencanaan karir dan umpan balik pegawai yang diterima mengenai kerja mereka.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa :

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

2.2.6 Aspek-aspek yang Perlu Diperhatikan Dalam Pengauditan Sumber Daya Manusia

Menurut (Edo Fahlevi, 2014) aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pengauditan sumber daya manusia adalah:

- a. Kualitas Kekuatan Kerja.

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

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

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

2. Tingkat Pendidikan.

Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan karena dengan tingkat pendidikan ini, pimpinan dapat mengetahui pola dan cara berfikir setiap karyawan. Karyawan yang berpendidikan tinggi tentunya harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih baik daripada karyawan yang berpendidikan rendah sehingga diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan karyawan yang masih memiliki kekurangan atau kelemahan dapat diperbaiki dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan profesinya dalam rangka pengembangan kemampuan karyawan serta menempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya tersebut.

b. Penentuan Kualitas.

Penentuan kualitas kekuatan kerja dapat melalui analisis jabatan. Analisis jabatan ini digunakan untuk menentukan tugas-tugas, tanggung jawab,

kondisi kerja dan interelasi antar jabatan. Melalui analisis jabatan dapat ditemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat mutu kekerjaan para karyawan. Salah satu alasan dilaksanakan analisis jabatan adalah untuk menempatkan karyawan dalam jabatan dimana mereka dapat menggunakan keahlian mereka secara efektif. Selain itu pula dapat diketahui apakah keahlian yang mereka miliki sesuai atau tidak dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

c. Daftar Kemampuan (*skill*)

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

d. Tingkat *Turnover*.

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

e. Perubahan Secara Intern Pengauditan sumber daya manusia dapat juga mempertimbangkan perubahan secara intern, seperti promosi jabatan, penurunan jabatan (demosi), dan transfer jabatan. Sehingga dapat di jelaskan dalam uraian berikut ini:

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

2. Penurunan Jabatan.

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

1) Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan.

2) Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

3. Transfer Jabatan (Alih Tugas)

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

2.2.7 Pendekatan-pendekatan Dalam Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Hery Winoto, (2021) pendekatan audit sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Pendekatan Komparatif.

Tim audit sumber daya manusia membandingkan perusahaan atau divisi dengan perusahaan atau divisi lainnya untuk menyikapi bidang-bidang berkinerja buruk. Pendekatan ini lazimnya digunakan untuk membandingkan hasil-hasil dari aktivitas-aktivitas atau program personalia spesifik. Pendekatan ini membantu mendeteksi bidang-bidang yang membutuhkan pendekatan.

b. Pendekatan otoritas pihak luar

Tim audit sumber daya manusia bergantung pada keahlian-keahlian konsultan dari luar atau temuan-temuan riset yang dipublikasi sebagai suatu standar terhadap mana aktivitas atau program sumber daya manusia dievaluasi. Konsultan ataupun temuan-temuan riset dapat membantu mendeagnosis penyebab permasalahan-permasalahan.

c. Pendekatan Statistikal.

Dari catatan-catatan yang ada, tim audit sumber daya manusia menghasilkan standar-standar statistika terhadap mana aktivitas-aktivitas dan program-program sumber daya manusia dievaluasi. Dengan standar matematis ini, tim audit dapat menemukan kesalahan-kesalahan pada saat kesalahan-kesalahan tersebut masih kecil.

d. Pendekatan kepatuhan

Dalam pengambil sampel elemen-elemen system informasi sumber daya manusia, tim audit mencari penyimpangan-penyimpangan dari berbagai peraturan, serta prosedur perusahaan. Upaya-upaya pencarian fakta, tim audit dapat menemukan apakah terdapat kepatuhan berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan.

e. Pendekatan manajemen berdasarkan tujuan

Bidang-bidang sumber daya manusia, tim audit dapat membandingkan hasil-hasil aktual dengan tujuan-tujuan yang dinyatakan. Bidang-bidang berkinerja buruk dapat dideteksi dan dilaporkan

2.2.8 Langkah-langkah Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Penilaian terhadap hasil kerja sumber daya manusia dipastikan sudah berjalan secara tepat dan benar, jika proses pengevaluasian tersebut sudah dilaksanakan dengan baik maka tercapailah tujuan perusahaan tersebut. Dalam melakukan audit ada beberapa prosedur yang mesti diperhatikan supaya dalam memeriksa hasil kerja dengan cermat dan sesuai dengan target. Pengelola perusahaan juga wajib memberikan saran atas kelemahan yang masih dialami pada kegiatan sumber daya manusia. Langkah tersebut diambil agar kegiatan kinerja pegawai meningkat.

Menurut Bayangkara dalam Hakim (2018), dalam audit manajemen sumber daya manusia mempunyai 5 langkah yang penting untuk dilakukan dalam penilaian hasil kerja yaitu meliputi:

1. Audit Pendahuluan

Pengelola atau pimpinan memfokuskan pada penelusuran informasi mengenai program serta kegiatan kinerja pegawai guna melakukan penilaian pada kegiatan kinerja tersebut. Dalam audit pendahuluan, informasi yang akan diperoleh akan menunjukkan pada perumusan tujuan audit sementara. Pada kasus ini pengaudit harus membicarakan kepada pengelola atau pimpinan terhadap penilaian yang dilakukan sehingga tidak terjadi kesalahpahaman.

2. *Review* Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Dengan penjelasan terhadap sistem pengendalian manajemen, pengaudit dapat mengambil sebuah keputusan yaitu lanjut atau tidak dilakukannya audit pada

sebuah perusahaan atau organisasi, karena data yang tersedia pada perusahaan atau organisasi tidak semua bebas untuk di audit.

3. Audit Lanjutan

Pengaudit dapat mengumpulkan hasil penelitian ke dalam beberapa kelompok yaitu kondisi, sebab, akibat dan kriteria. Setelah melakukan pengelompokan pengaudit melakukan analisis, kemudian berbagai temuan tersebut dianalisis dan dikembangkan secara cermat sehingga mengetahui bila terdapat permasalahan. Masalah yang ditemukan tersebut memiliki beberapa kekurangan, maka pengaudit memberikan saran guna memperbaiki masalah tersebut.

4. Pelaporan

Proses pelaporan ini dilakukan untuk mengetahui kekurangan yang perlu ditanggapi oleh pengaudit, pelaporan ini berisikan catatan tertulis dalam bentuk permanen. Langkah selanjutnya yaitu pengaudit melakukan pertimbangan serta saran dari proses audit.

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan langkah penting yaitu dimana proses ini memastikan masalah yang ada pada perusahaan telah dibenahi serta menemukan titik terang, sehingga tidak ada lagi masalah yang dihadapi perusahaan karena pengaudit yang cepat tanggap dalam mengatasi permasalahan.

2.2.9 Fungsi Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan kekayaan yang memiliki fungsi sebagai modal (*non material/non financial*) di dalam sebuah bisnis, yang akan menghasilkan kemampuan yang nyata secara fisik dan non fisik. Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai wewenang atas semua keputusan yang ditujukan kepada pegawai yang akan berpengaruh pada hasil kinerja karyawan tersebut. Tujuan utama fungsi sumber daya manusia adalah sebagai pengendali SDM dengan efektif, sehingga perusahaan puas dengan hasil yang telah dicapai dari fungsi sumber daya manusia. Pada penelitian ini akan menfokuskan pada fungsi perencanaan sumber daya manusia, fungsi rekrutmen, fungsi seleksi dan penempatan karyawan, fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan, fungsi penilaian kinerja, fungsi kebijakan kompensasi dan balas jasa, dan fungsi pemutusan hubungan kerja (PHK).

2.2.8.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkuprawira (2014), “Perencanaan SDM adalah bagian dari seluruh rancangan yang dirumuskan untuk proses rekrutmen, kompensasi, pelatihan, promosi dan lain-lain”. Perencanaan SDM merupakan proses pengambilan keputusan dengan memberikan perhatian kepada karyawan, mengembangkan ketrampilan para karyawan, serta memberi pemahaman terhadap karyawan tentang pemanfaatan SDM. Menurut Papina (2014), perencanaan SDM merupakan proses untuk menguraikan atau menyelidiki semua kebutuhan sumber daya manusia pada perusahaan secara cermat untuk mencapai segala tujuan atau sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

Para pengelola merancang sumber daya manusia guna memiliki tenaga kerja yang piawai dan bersedia ditempatkan sesuai kemampuannya. Proses perencanaan tersebut dilakukan untuk tercapainya sebuah tujuan perusahaan serta target yang dirancang berjalan sesuai harapan. Menurut Jackson (2017), elemen-elemen dalam perencanaan SDM meliputi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan:

1. Pengamatan dan penilaian lingkungan
2. Menetapkan sasaran yang harus di capai dengan aktivitas-aktivitas SDM, sejalan dengan pengukuran yang akan di gunakan untuk menilai pencapaian sasaran tersebut
3. Mengembangkan rencana-rencana khusus untuk kebijakan dan praktik SDM yang sejalan dengan jadwal untuk melaksanakan rencana-rencana tersebut.

2.2.8.2 Rekrutmen

Menurut Papina (2014), rekrutmen merupakan pencarian tenaga kerja atau karyawan baru yang akan dikerjakan pada perusahaan yang memerlukan tenaga kerja. Pencarian karyawan baru ini dilakukan untuk mengisi beberapa posisi jabatan yang masih kosong, karena keluarnya seorang karyawan atau adanya pekerjaan baru sehingga memerlukan tenaga kerja baru juga. Proses ini bisa dilakukan dengan mengantar surat lamaran kerja diperusahaan yang memerlukan tenaga kerja. Setelah itu seorang pelamar akan menjalankan beberapa proses penyeleksian agar perusahaan tersebut mendapatkan calon karyawan yang benar-benar telaten serta cermat dalam bekerja sehingga terpilihnya sipelamar kerja tersebut.

2.2.8.3 Seleksi dan Penempatan

Menurut Papina (2014), “seleksi dan penempatan pegawai yaitu seleksi yang merupakan proses untuk memperoleh calon tenaga kerja atau pegawai sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan perusahaan, selanjutnya dilakukan penempatan pegawai yang berkaitan dengan kesesuaian bakat atau kemampuan seseorang dengan pekerjaan yang terkait”.

2.2.8.4 Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Menurut Mangkuprawira (2014), “pelatihan bagi pegawai dan pengembangan pegawai merupakan proses dimana calon karyawan akan memperoleh pelatihan berupa keahlian dan pengetahuan yang diberikan oleh perusahaan untuk bekal seorang calon karyawan tersebut, agar mereka menjadi karyawan yang sesuai dengan standar”. Menurut Papina (2014), “pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan proses mempertahankan atau memperbaiki kualitas karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif, sedangkan pengembangan merupakan proses meningkatkan pengetahuan dan kualitas karyawan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Perbedaan antara pelatihan dan pengembangan yaitu, pelatihan lebih kepada kondisi sekarang sedangkan pengembangan lebih kepada perspektif masa depan”.

Pelatihan dan pengembangan ini mengacu pada program yang ada diluar maupun didalam pekerjaan yang dimanfaatkan oleh perusahaan guna mengembangkan pengetahuan serta keterampilan guna meningkatkan kinerja pegawainya. Pelatihan yang dimaksudkan disini yaitu pelatihan khusus serta informasi yang diberikan mengenai pekerjaan yang dipertanggungjawabkan agar menjadi karyawan yang siap pakai.

2.2.8.5 Perencanaan dan Pengembangan Karir

Menurut Mangkuprawira (2014), keterlambatan pegawai sehingga membuat pegawai tidak mempunyai kemahiran serta pemahaman kerja yang membutuhkan tantangan guna keberhasilan sebuah instansi. Selain itu juga, pengembangan karir dapat dinilai sangat penting yaitu dapat menambah kreativitas pegawai serta memperbaiki pola pikir pegawai. Adanya penerapan perencanaan dan pengembangan karir pada instansi ini untuk membuktikan adanya peningkatan kemampuan pegawai yang meliputi tanggung jawab atas pemberian kekuasaan tugas yang diberikan oleh instansi. Oleh karena itu setiap pegawai harus mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki baik itu yang berupa teknis dan manajerial dalam setiap mengambil keputusan.

2.2.8.6 Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2014), “penilaian kinerja dilakukan instansi untuk mengevaluasi hasil kinerja seseorang. Apabila dikerjakan dengan seksama, maka para pegawai, supervisor, bagian SDM, akan menjamin bahwa setiap pekerja bisa berpartisipasi dalam menjalankan strategi perusahaan. Penilaian kinerja mampu memberika efek yang baik maka berdampak pada keberhasilan menjalankan perusahaan tersebut”. Departemen SDM memanfaatkan informasi yang dikumpulkan dari beberapa penilaian kinerja untuk mengevaluasi hasil kegiatan seperti rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan peningkatan kinerja, dan kegiatan lainnya. Penilaian formal dibutuhkan untuk menolong para direktur dalam menentukan penempatan, pembayaran, dan keputusan lainnya.

Menurut Papina (2014), “kinerja ini bertujuan untuk menguji kinerja tiap-tiap karyawan dalam mengembangkan kualitas kerjanya, bimbingan, serta melakukan perbaikan atas pekerjaan yang tidak sebanding dengan keperluan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Penilaian kinerja bukan cuma untuk memperkirakan hasil kinerja karyawan saja, namun bertujuan untuk membangun dan mendorong serta menyemangati kinerja karyawan”.

2.2.8.7 Kompensasi dan Balas Jasa

Menurut David dan Werther dalam buku Mangkuprawira (2014), “Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah membantu instansi untuk mencapai tujuannya serta keberhasilan dalam melakukan strategi perusahaan tersebut dan adanya keadilan internal dan eksternal”. Keadilan eksternal yaitu seperti keadilan dalam pemberian gaji atau balas jasa kepada pegawainya. Menurut Papina (2014), “kompensasi merupakan pendorong atau sebagai motivasi bagi seseorang atas pekerjaannya. Oleh karena itu, instansi harus memberikan kompensasi yang seimbang dan sesuai dengan beban pekerjaannya”. Menurut Martoyo dalam Papina (2014), “kompensasi merupakan keseluruhan pemberian balas jasa atau upah kepada karyawan baik berupa uang ataupun berupa barang”.

2.2.8.8 Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan hubungan kerja (PHK) dapat diputuskan dari instansi dapat juga berasal dari pegawai itu sendiri, maksudnya yaitu keluarnya seorang pegawai karena keinginannya sendiri yang disebabkan oleh beberapa hal yang menurutnya tidak sesuai dengan keinginannya. Hal itu dapat terjadi karena faktor-faktor kedisiplinan, ekonomi, bisnis, atau faktor personal. Di sini, peranan departemen

SDM adalah mencari metode yang paling memuaskan tanpa terjadinya perasaan yang buruk, baik bagi instansi maupun pegawai. Bentuk PHK meliputi PHK sementara dan PHK permanen. PHK sementara terdiri atas pemberhentian sementara, karena motif personal dan alasan ekonomi serta bisnis, sedangkan PHK permanen terdiri atas pemberhentian pegawai karena memang sudah waktunya dan karena faktor kedisiplinan (Mangkuprawira 2014). Menurut Papina (2014), pemutusan hubungan kerja adalah selesainya atau berakhirnya pekerjaan seorang karyawan/pegawai karena hal yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dengan perusahaan/instansi.

2.3 Pengertian Efektivitas

Efektivitas adalah konsep dasar efektivitas dari fungsi sumber daya manusia adalah sebagai tingkat keberhasilan atau pencapaian suatu perusahaan untuk mencapai tujuan program dan kegiatan yang telah ditetapkan. Pemanfaatan hasil program yang telah dilaksanakan dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Arum, 2019).

Efektivitas merupakan suatu standar yang digunakan untuk menilai prestasi dari fungsi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. efektivitas berarti sedang berusaha untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sesuai pula dengan rencana baik dalam penggunaan data, sarana maupun waktunya atau sedang berusaha melalui aktivitas terbaik secara fisik maupun nonfisik untuk memperoleh hasil yang maksimal baik secara kuantitatif maupun kualitatif. bahwa efektivitas lebih menekankan pada perbandingan antara rencana dengan tujuan yang dicapai (Riska dkk, 2012).

2.4 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang pada gilirannya akan menentukan keseluruhan dari keberhasilan factor-faktor yang berpengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja dengan sebaik-baiknya atau menunjukkan kinerja sebaik-baiknya. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Namun, hal tersebut tidaklah mudah karena banyak factor yang mempengaruhi naik turun kinerja seseorang (Winoto, 2017).

2.4.1 Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki pegawai yang tidak melekukan tugasnya dengan baik didalam suatu organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatukededekan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para pegawai agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi (Anwar, 2015).

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini terlihat dalam Tabel berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Penulis Dan Judul | Variabel penelitian | Alat analisis | Hasil penelitian |
|----|---|---|---------------------|---|
| 1. | Tita Rosuliana, Ali Rasyidi, Siti Rosyafah (2017). "Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Pada Perusahaan PT. PIn (Persero) P2b Apb Jawa Timur". | Fungsi Sumber Daya Manusia Kinerja pegawai | Analisis Deskriptif | Diketahui bahwa dari 10 fungsi sumber daya yang telah diaudit telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan tujuan dan kebijakan yang ada didalam perusahaan, namun masih ada beberapa fungsi yang masih perlu peyempurnaan. |
| 2. | Marina AyuNingtyas, SujiptoNgumar (2017). "Penerapan Audit Majemen Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada Pdam" | Penerapan Audit sumber Daya Manusia Kinerja Karyawan | Analisis Deskriptif | Berdasarkan analisis mengenai penelitian tentang penerapan audit manajemen fungsi sumber daya manusia untuk menilai kinerja pada perusahaan daerah air minum surya sembada Surabaya, bahwa penerapan bahwa audit manajemen fungsi SDM pada PDAM masih belum efektif dikarnakan belum adanya depertemen menilai kinerja SDM pada PDAM Surabaya, belum adanya audit SDM di PDAM Surabaya, target dan realisasi kinerja SDM dilakukan ioleh KPI. |

Berlanjut ke hal 26...

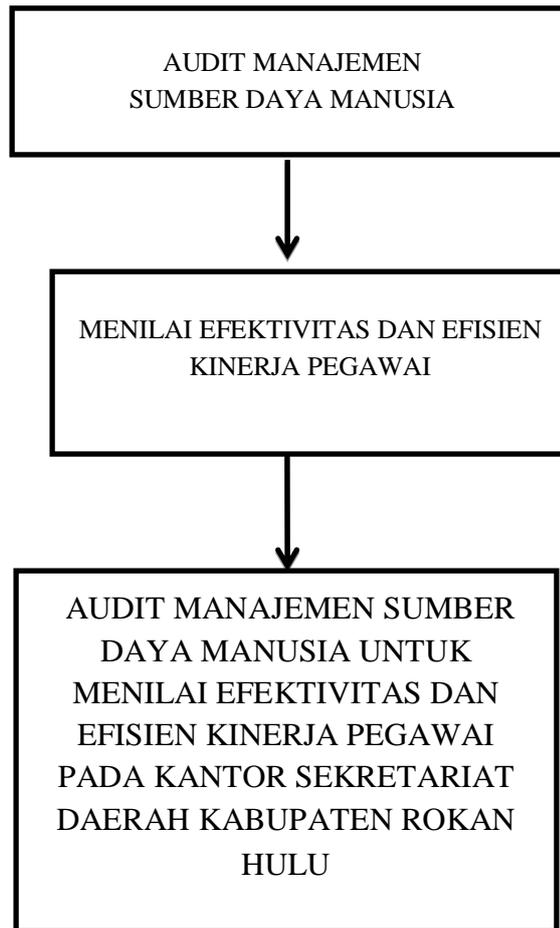
...Lanjutan Tabel 2.1

| NO | PENULIS DAN JUDUL | VARIABEL PENELITIAN | ALAT ANALISIS | HASIL PENELITIAN |
|----|---|--|---------------------|--|
| 3. | Ulfa, 2018. “PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KANTOR BUPATI KABUPATEN GOWA”. | Audit manajemen sumber daya manusia Menilai efektif dan efisien kinerja pegawai | Analisis Deskriptif | 8 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, 6 diantaranya; rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan Sumber daya manusia, penilaian kinerja karyawan, kebijakan pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta pemutusan hubungan kerja telah berjalan efektif sedangkan 2 diantaranya; perencanaan sumber daya manusia dan penilaian atas kepuasan kerja karyawan belum efektif. |

Sumber: Jurnal Online

2.6 Kerangka Konseptual

Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai apakah kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur dan aktivitas sumber daya manusia telah memenuhi tujuan perusahaan dan berjalan secara efektif dengan mendeteksi masalah-masalah dalam proses pekerjaan/aktivitas yang telah dilakukan.



Gambar 2.1.Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. data yang telah diperoleh melalui teknik wawancara dan pengamatan kepada pegawai, kemudian dievaluasi dan diambil kesimpulannya secara kualitatif yaitu mengenai bagaimana pengelolaan fungsi sumber daya manusia dan efektifitas serta efesiensi kinerja sumber daya manusia yang ada didalam organisasi tersebut. Adapun fungsi dari penelitian ini adalah untuk mencari penjelasan dan jawaban terhadap permasalahan serta memberikan alternatif yang dapat digunakan untuk pemecah masalah .Dalam hal ini masalah penerapan audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai kinerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu (Marina,2017).

Waktu penelitian dimulai pada bulan April 2022, saat proses pengumpulan data dilakukan dengan datang ke kantor sekretariat daerah kabupaten Rokan hulu pada saat jam kerja , penulis Melakukan penelitian pada saat Jam kerja supaya bisa melihat secara langsung aktivitas di suatu organisasi tersebut. Lokasi dalam penelitian ini adalah Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu terletak di Jalan Komplek Perkantoran Pemda Rokan Hulu, Pematang Berangan.

3.2 Informan Penelitian

Informan yaitu orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi yang berkaitan dengan penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi informan penelitian adalah Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, Kepala Bagian Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, Kasubbag Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Untuk lebih jelasnya tentang informan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1
Jumlah Informan Penelitian

| No | Informan | Jumlah |
|---------------|---|----------|
| 1. | Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu | 1 Orang |
| 2. | Kepala Bagian Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu | 2 Orang |
| 3. | Kasubbag Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu | 1 Orang |
| 4. | Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu | 5 Orang |
| Jumlah | | 10 Orang |

Sumber : Olahan penulis Tahun 2022

3.3 Jenis Dan Sumber Data

Data adalah bahan mentah yang perlu diolah sehingga menghasilkan informasi atau keterangan, baik kualitatif maupun kuantitatif yang menunjukkan fakta. Penelitian selalu berhubungan erat dengan data, karena dari data yang telah diolah akan menunjukkan sebuah fakta, intinya ada dua bagian data yang sering digunakan yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer yaitu data yang bersumber dari informan, dimana dalam penelitian ini penulis langsung melakukan wawancara dengan para informan yang dijadikan narasumber dalam penelitian ini.
2. Data Sekunder yaitu data yang bersumber dari buku-buku, literatur-literatur, majalah, jurnal yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Teknik Observasi

Penulis mengadakan kunjungan awal ke kantor sekretariat daerah kabupaten rokan hulu untuk memperoleh gambaran umum tentang situasi dan kondisi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan jalan tanya jawab secara langsung kepada narasumber dengan subyek penelitian tentang permasalahan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh dari catatan-catatan, laporan-laporan, serta dokumen-dokumen yang terdapat di perusahaan seperti lokasi perusahaan, struktur organisasi dan catatan kinerja pegawai.

4. Studi Pustaka

Penulis mengumpulkan data melalui studi pustaka dari jurnal, artikel, skripsi, penelitian terdahulu, atau buku untuk mendapatkan dasar teori

yang kuat dan menyeluruh tentang pembahsan penelitian seputar kinerja pegawai.

3.5 Defenisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulan. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

Audit manajemen atas pengelolaan sumber daya manusia merupakan evaluasi dan analisis secara keseluruhan terhadap kebijakan atau program pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi pelatihan dan pengembangan pegawai, perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan pegawai, prencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa serta pemutusan hubungan kerja dalam suatu organisasi/instansi dengan tujuan menilai efektivitas program pengelolaan SDM serta memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan atas masalah dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Efektivitas yaitu ukuran dari output yang dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengolah data yang telah didapatkan dari tempat yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif.

1. Pemeriksaan Pendahuluan

Tahap pemeriksaan pendahuluan dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun untuk mendapatkan informasi latar belakang. Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen dan data-data yang telah diperoleh untuk mengetahui gambaran umum dan informasi latar belakang mengenai program audit yang dilaksanakan. Penulis melakukan pemahaman mengenai kebijakan, dan ketentuan serta peraturan yang berkaitan dengan aktivitas yang diperiksa. Selain itu, peneliti menganalisis informasi-informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang menimbulkan kelemahan maupun masalah dalam instansi. Informasi yang diperoleh antara lain:

- (1) Gambaran umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Madiun yang mengenai, sejarah, visi dan misi, tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi dan deskripsi jabatan serta jumlah pegawai;
- (2) Penyelenggaraan fungsi Sumber Daya Manusia, yang berkaitan dengan fungsi-fungsi sumber daya manusia yang meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, penilaian kinerja, kompensasi, perlindungan tenaga kerja, serta Pemutusan Hubungan Kerja dan pemensiunan serta kebijakan

dalam fungsi sumber daya manusia meliputi pengakuan, fasilitas, peraturan kerja, jaminan pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja, pemberian kompensasi dan kenaikan pangkat.

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki instansi menjadi acuan yang digunakan pimpinan untuk mengendalikan proses kegiatan sesuai peraturan dan tujuan instansi. Peneliti melakukan peninjauan sistem pengendalian manajemen tersebut untuk pemahaman atas kondisi yang sebenarnya terjadi apakah sudah mewujudkan efektivitas dalam fungsi sumber daya manusia. Dalam pengujian ini, peneliti dapat memberikan penilaian yang telah dihasilkan terhadap bagian-bagian yang berpotensi lemah yang dapat menimbulkan masalah pada instansi dan sebagai dasar dalam pemeriksaan selanjutnya.

3. Pemeriksaan Terinci

Peneliti menganalisis temuan-temuan data dengan menggunakan kriteria, penyebab dan akibat, yang diperoleh selama melakukan audit Sumber Daya Manusia pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun yang bertujuan untuk mengetahui kelemahan – kelemahan yang ada dalam organisasi. Analisis tersebut dijelaskan dalam buku Bayangkara (2008: 64-65) yang meliputi:

- (1) Kondisi, merupakan keadaan yang sebenarnya terjadi yang ditemukan peneliti berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- (2) Kriteria, merupakan berbagai aturan, norma dan standart sebagai pedoman bertindak bagi seluruh pihak berwenang dalam pengelola sumber daya manusia (SDM).

(3) Penyebab, merupakan tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani sumber daya manusia (SDM) yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan peneliti.

(4) Akibat, merupakan temuan berupa akibat yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang telah ditetapkan. Tahap ketiga adalah membuat rekomendasi, yaitu berupa tindakan korektif atas kendala-kendala yang ditemukan yang terdapat pada fungsi sumber daya manusia (SDM) sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia (SDM) menjadi lebih efektif. Pada tahap ini peneliti akan memberikan saran atas hasil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan.

Dari analisis tersebut dapat diketahui sejauh mana keberhasilan yang dicapai manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki

4. Rekomendasi dan laporan audit

Rekomendasi yang dibuat peneliti merupakan tindakan korektif atas kelemahan yang ditemukan dalam manajemen instansi. Dalam temuan tersebut diharapkan dapat meningkatkan fungsi sumber daya manusia yang lebih efektif. Laporan audit dituangkan dalam kalimat yang mudah dipahami dan dalam bentuk sederhana. Laporan audit tersebut berisi informasi latar belakang, ruang lingkup dari audit yang dilakukan serta kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan yang ada sebagai pendukung dari kesimpulan tersebut.