

**AUDIT MANAJEMEN TERHADAP PENGELOLAAN FUNGSI SUMBER  
DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PADA PT. BANK PEMBANGUNAN  
DAERAH JAMBI PERIODE 2015)**

**M Raviki Amini**

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine whether PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi has implemented the Human Resources function in accordance with the existing provisions, and to determine whether the Audit Human Resource Management could improve performance and could run human Resources Task effectively. To show that a management audit can be used to assess the effectiveness of the HR function by comparing the fit between the company's policy that has been determined by the actual implementation. The method used in this research is descriptive qualitative method in which data is collected, compiled, interpreted and analyzed, and then compared with existing theories. To produce a good method in making decision is used two types of data, primary data and secondary data, as well as data collection techniques used through the preliminary surveys, field studies by observation, interviews and documentation, as well as the study of literature. The results of Audit Management show that the Human Resources management not run effectively yet, because there are still some weaknesses in the management of human resources at PT Bank Pembangunan Daerah Jambi. The weaknesses can be seen in the organizational structure, not good human resource planning, in the analysis of the needs of employees, in the recruitment, in the selection, training and development of employees. Based on the above weaknesses the author recommended that the Bank Pembangunan Daerah Jambi; to comply the empty job in the organization structure, planning appropriate human resources for each year, recruiting human resources according to the needs and improving the analysis of the needs of employees, selecting human Resources according to the Manual book of human resources, improving human Resources training and development fit with types of relevant training of each fields competency*

**Keywords:** *Management Audit, Human Resources Management, dan Performance*

**AUDIT MANAJEMEN TERHADAP PENGELOLAAN FUNGSI  
SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PADA PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAMBI PERIODE 2015)**

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi telah menerapkan fungsi Sumber Daya Manusia sesuai dengan ketentuan yang ada, dan untuk mengetahui apakah Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dapat memperbaiki kinerja karyawan dan membantu efektivitas jalannya perusahaan. Audit manajemen dapat dipergunakan untuk menilai tingkat keefektifan fungsi SDM yaitu dengan membandingkan kesesuaian antara kebijakan perusahaan yang telah ditentukan dengan realisasi pelaksanaannya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dimana data dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan serta dianalisis, kemudian dibandingkan dengan teori yang ada. Untuk menghasilkan suatu metode yang baik dalam pengambilan keputusan digunakan 2 jenis data, yaitu data primer dan data sekunder, serta teknik pengumpulan data yang digunakan melalui survey pendahuluan, studi lapangan dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi, serta studi kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Audit Manajemen pengelolaan Sumber Daya Manusia belum berjalan efektif, karena masih terdapat beberapa kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada PT Bank Pembangunan Daerah Jambi. Kelemahan tersebut dapat terlihat pada struktur organisasi, belum baiknya perencanaan SDM, analisis kebutuhan karyawan, rekrutmen, Seleksi dan pelatihan dan pengembangan karyawan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan tersebut penulis memberikan rekomendasi agar mengisi struktur organisasi yang masih kosong, menyusun perencanaan SDM yang tepat untuk setiap tahun, merekrut SDM sesuai dengan kebutuhan dan melakukan analisis kebutuhan karyawan dengan tepat, melakukan seleksi sesuai dengan buku pedoman SDM serta meningkatkan pelatihan dan pengembangan SDM dengan memperhatikan frekuensi dan jenis pelatihan yang sesuai dengan kompetensi pada masing-masing bidang tugas.

***Kata kunci :*** *Audit Manajemen, Pengelolaan SDM, dan Kinerja*

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada masa ini, masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi perusahaan agar tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam setiap pelaksanaan kegiatan perusahaan. Meskipun didukung dengan teknologi yang canggih sekalipun dan melimpahnya sumber dana yang tersedia, namun tanpa adanya campur tangan manusia yang terlatih sebagai pengarahnya, sebuah bisnis tentu tidak akan mampu berkembang dengan baik.

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia berperan untuk menentukan arah, melakukan perubahan, guna mewujudkan visi – misi dan tujuan berdirinya suatu perusahaan. Maka dari itu, perusahaan dituntut untuk menemukan dan memilah sumber daya manusia profesional sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghadapi tantangan produktivitas perusahaan agar mampu bersaing secara global.

Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan juga menyadari sumber daya manusia sebagai aset perusahaan harus dikembangkan dan dioptimalkan ke dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang suatu perusahaan, mengingat keberadaan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dalam bersaing guna meminimalisir kendala dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai tujuan dalam mempertahankan kelangsungan usahanya dan memperoleh laba yang maksimal. Keberhasilan perusahaan secara keseluruhan sangat tergantung pada prestasi dan sikap karyawannya, dan pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia diselenggarakan oleh suatu bagian tersendiri dalam perusahaan yang biasa disebut Fungsi Sumber Daya Manusia. Fungsi ini bertugas untuk mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Selain itu juga dituntut untuk dapat mengontrol kegiatan dan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia di dalam perusahaan, hal ini dimaksudkan untuk menciptakan kondisi

lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis sehingga diharapkan kegiatan perusahaan dapat terselenggara secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Sumber daya manusia dalam perusahaan memang sudah semestinya dikelola dengan baik untuk menunjang kematangan sebuah perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha. Masalah yang sering dihadapi oleh fungsi sumber daya manusia merupakan tanggung jawab seluruh bagian organisasi. Untuk mengantisipasi dan mengatasi resiko yang akan terjadi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks, perusahaan memerlukan suatu tindakan yaitu audit sumber daya manusia.

Audit manajemen dapat dilakukan pada semua aspek yang ada dalam perusahaan, yang umumnya meliputi fungsi produksi dan operasi, fungsi pemasaran dan penjualan, fungsi sumber daya manusia dan fungsi keuangan.

Audit sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari audit manajemen. Audit sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan pemeriksaan dan penilaian yang dilakukan secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi organisasi yang terpengaruh oleh fungsi sumber daya manusia guna memastikan terpenuhinya azas kesesuaian, efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Audit sumber daya manusia dapat membantu manajemen dalam suatu perusahaan untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi hal-hal yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan oleh manajemen dan fungsinya guna meminimalisir proses internal perusahaan yang berpotensi melanggar hukum. Hal tersebut secara sistematis dapat membantu manajemen perusahaan untuk menemukan kebijakan apa yang harus diambil guna meningkatkan efektifitas fungsi kerja karyawan. Audit SDM juga dapat digunakan untuk menilai sistem pengendalian internal, kebijakan dan sistem kerja yang diterapkan di dalam perusahaan.

Semakin penting peran manajemen dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan, maka semakin perlu dilakukan pembinaan dan mengevaluasi perkembangan tenaga kerja yang dimiliki dengan melakukan penilaian atas hasil pekerjaan yang telah mereka lakukan. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan dapat menggambarkan berkembang atau tidaknya perusahaan tersebut.

Audit sumber daya manusia diharapkan dapat mengidentifikasi kesenjangan yang diharapkan dapat memberikan rekomendasi terbaik untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia.

Salah satu aktivitas dalam pengelolaan SDM adalah rekrutmen dan pelatihan karyawan. Menurut Veithzal Rivai Zainal (2015;118) Rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan atau suatu proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Adapun tujuan dari rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Perekrutan yang dilakukan dimaksudkan sebagai suatu usaha untuk memperoleh calon karyawan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.. Pelatihan adalah sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Pelatihan sangat penting bagi karyawan yang baru maupun karyawan yang sudah lama.

Pengelolaan SDM yang efektif harus diperhatikan agar menunjang strategi bisnis yang diterapkan karena jika praktik pengelolaan tersebut mendukung strategi bisnis perusahaan akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnisnya. Strategi bisnis akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi) melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan SDM (Suwatno (2011;33).

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan kepala divisi Sumber Daya manusia, terdapat permasalahan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jambi diantaranya :

1. Tidak tepatnya perencanaan karyawan, bahwa perhitungan perkiraan kebutuhan karyawan tidak sesuai dengan realisasi penempatan karyawan serta penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan jabatan dan kompetensi.
2. Pada sistem rekrutmen karyawan, perusahaan memiliki target kuota untuk merekrut calon karyawan yang memiliki kemampuan dibidang tertentu seperti karyawan di bidang IT, namun keadaan tersebut tidak dapat terpenuhi dikarenakan calon karyawan yang melamar tidak memiliki spesifikasi yang kurang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, kurangnya skill dan pengalaman calon

karyawan turut menjadi pertimbangan perusahaan, dan permasalahan gaji yang tidak sesuai dengan karyawan yang sudah diterima melalui *special hire*.

3. Dalam proses pelatihan sering karyawan tidak menerapkan apa yang telah dipelajarinya selama masa pelatihan sehingga pihak manajemen perusahaan dituntut untuk lebih memonitor karyawan dan melakukan evaluasi berkelanjutan.
4. Kurang jelasnya analisa kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh karyawan yang tidak mendukung dalam pelaksanaan tugasnya.

Untuk memastikan bahwa fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi berjalan dengan baik, maka penulis bermaksud hendak melakukan tinjauan teoritis dan melakukan penelitian mengenai peranan audit manajemen sumber daya manusia dalam menilai efektivitas kinerja perusahaan, Penilaian efektivitas dapat dilakukan dengan menganalisa kesesuaian antara pengelolaan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan yang terkait dengan tahapan perencanaan, perekrutan, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, penggajian, penilaian kinerja karyawan serta pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam penyusunan skripsi dengan judul :

**“Audit Manajemen Terhadap Pengelolaan Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Periode 2015)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang disajikan pada latar belakang masalah tersebut di atas, maka penulis menjabarkan masalah nya dalam pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana PT.Bank Pembangunan Daerah Jambi telah menerapkan fungsi Sumber Daya manusia sesuai dengan ketentuan yang ada ?
2. Bagaimana Audit Manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja pada PT.Bank Pembangunan Daerah Jambi ?

## **1.3 Ruang Lingkup Masalah**

Dari rumusan masalah tersebut di atas ternyata bahwa masalah audit sumber daya manusia merupakan masalah yang luas, rumit dan kompleks. Karena keterbatasan peneliti dalam hal biaya, tenaga, dan waktu yang dapat dikerahkan

dalam penelitian ini, maka peneliti membatasi penelitian ini pada masalah-masalah sebagai berikut:

Penelitian ini difokus kepada sejauh mana peranan audit manajemen sumber daya manusia pada PT Bank Pembangunan Daerah Jambi meliputi :

- a) Perencanaan Karyawan seperti : sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.
- b) Pelatihan dan pengembangan karyawan .

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah PT.Bank Pembangunan Daerah Jambi telah menerapkan fungsi Sumber Daya Manusia sesuai dengan ketentuan yang ada.
2. Untuk mengetahui apakah Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dapat meningkatkan kinerja pada PT.Bank Pembangunan Daerah Jambi.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mendapatkan informasi tentang sejauh mana fungsi SDM perusahaan dapat memberikan masukan dan saran untuk perusahaan agar dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja Bank dimasa yang akan datang.

##### **2. Bagi Pembaca**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan menambah wawasan yang lebih baik bagi pembaca mengenai pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.

##### **3. Bagi Penulis**

Hasil Penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta menjadi pembelajaran dan pengetahuan mengenai penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.

## 1.6 Metode Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan metode analisis data yaitu metode deskriptif kualitatif dimana data dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan serta dianalisis kemudian dibandingkan dengan teori yang ada untuk menghasilkan suatu metode yang baik dalam pengambilan keputusan dengan menggunakan 2 jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer meliputi data tentang sejarah singkat perusahaan, visi dan misi, bidang usaha, kegiatan usaha, produk-produk, struktur organisasi dan Job Description. Sedangkan data sekunder meliputi laporan keuangan perusahaan, Standar Operating Prosedur SDM, serta teknik pengumpulan data yang digunakan melalui survey pendahuluan, studi lapangan dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi, serta studi kepustakaan.

## 1.7 Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penulisan skripsi ini, maka dalam penulisannya dibagi menjadi 5 bab dengan rincian sebagai berikut :

### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ringkasan metode penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB 2: LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi teori-teori yang relevan dan digunakan dalam penelitian ini yang melandasi topik dalam skripsi ini. Pembahasan yang ada terkait Audit Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Audit Sumber Daya Manusia, Efektivitas, Kinerja dan Kerangka pemikiran.

### **BAB 3: OBJEK PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang Objek Penelitian yang meliputi sejarah singkat, Visi dan Misi, Bidang usaha dan kegiatan usaha, Struktur Organisasi dan *Job Description*.

**BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini, penulis mencoba untuk melakukan analisis data, mengevaluasi kesesuaian antara praktek dan SOP yang ada.

**BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini berisi kesimpulan atas analisis data yang telah dilakukan di PT Bank Pembangunan Daerah Jambi, Penulis juga akan memberikan saran yang memungkinkan terhadap penilaian kinerja perusahaan sebagai alternatif untuk mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang bagi perusahaan.



## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Audit Manajemen**

##### **2.1.1 Pengertian Auditing**

Auditing menurut Agoes (2009:5) merupakan 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.

Sedangkan menurut Konrath dalam Agoes (2009:2) auditing merupakan suatu proses sistematis untuk secara objektif mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang kegiatan-kegiatan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk meyakinkan tingkat keterkaitan antara asersi tersebut dan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Dari kedua definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa auditing merupakan suatu proses sistematis untuk secara objektif mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang kegiatan-kegiatan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk meyakinkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan dan auditor harus dilaksanakan oleh seseorang yang berkompeten dan independen.

##### **2.1.2 Jenis Audit**

Dalam auditing ada beberapa tipe audit yang digolongkan kedalam tiga golongan, yaitu :

a. Audit atas Laporan Keuangan (*Financial Audit*)

Audit laporan keuangan dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan perusahaan serta perubahan posisi keuangan perusahaan telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu, yang umumnya merupakan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

b. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

Audit ini akan menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur, standar, dan aturan tertentu yang ditetapkan pihak yang berwenang.

c. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Audit ini bertujuan untuk menentukan penilaian terhadap efektifitas dan efisiensi dari tiap bagian suatu organisasi. Biasanya, setelah audit operasional selesai dilakukan, auditor akan memberikan saran-saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan,

### 2.1.3 Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen (*management audit*) menurut Bayangkara (2011:2) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.

Sedangkan pengertian Audit manajemen menurut Agoes (2013: 175) Audit manajemen adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis (

Kemudian *American Institute of Certified Public Accountant/AICPA* mendefinisikan audit manajemen sebagai:

*systematic review of an organization's activities or of a stipulated segment of them, in relationship to specified objectives for the purpose of :*

- *Assesing performance*
- *Identifying opportunities for improvement*
- *Developing recommendations for improvement or further actions*

Definisi tersebut dalam terjemahannya adalah pemeriksaan manajemen adalah suatu penelaahan yang sistematis terhadap aktivitas suatu organisasi, atau suatu segmen tertentu daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu, dengan maksud untuk:

- Menilai kegiatan
- Mengidentifikasi berbagai kesempatan untuk perbaikan

- Mengembangkan rekomendasi bagi perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

#### **2.1.4 Tujuan Audit Manajemen**

Tujuan umum dari audit manajemen menurut Bayangkara (2011: 3) yaitu untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, disamping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

Menurut Bayangkara (2011:04) ada 3 elemen pokok dalam tujuan audit yaitu kriteria, penyebab, akibat. Penjelasan mengenai ke 3 elemen pokok tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kriteria (*criteria*)

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

2. Penyebab (*cause*)

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

3. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang telah ditetapkan, sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

#### **2.1.5 Ruang Lingkup Audit Manajemen**

Ruang lingkup audit manajemen bisa dikatakan sangat luas karena meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Dalam buku Sukrisno Agoes dan Jan Hoesada

yang berjudul “Bunga Rampai Auditing” menguraikan bahwa penetapan ruang lingkup manajemen audit sangat bervariasi, dimulai dari pemeriksaan operasi suatu organisasi secara keseluruhan atau hanya bagian tertentu saja, seperti divisi, departemen, bagian, cabang, dan sebagainya. Selain itu, berdasarkan suatu fungsi tertentu, seperti pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, produksi, dan lain-lain.

### **2.1.6 Tahapan Audit Manajemen**

Menurut Bayangkara (2011: 9) dalam bukunya “Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi” ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen yang secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu :

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

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang di audit. Disamping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang di audit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang di audit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Dalam tahap audit ini auditor dapat menentukan beberapa tujuan audit sementara.

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

Pada tahapan ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

### 3. Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

### 4. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

### 5. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi karena untuk mengelola sumber daya secara efektif maka dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan dalam mengelolanya.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2009:4), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Dessler dalam Sutrisno (2009:4), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang dalam menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Sementara itu, Schuler, et al dalam Sutrisno (2009:5), mengartikan manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

### **2.2.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan peran manajemen sumber daya manusia tidak dapat diabaikan begitu saja.

Hasibuan (2009;140), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dalam manajemen.

Manajemen Sumber Daya Manusia berperan mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan pengembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur sumber daya manusia ini sangat sulit dan rumit.

### **2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi maupun perusahaan mempunyai tujuan-tujuan tersendiri yang ingin mereka capai dalam mengelola sumber daya yang mereka miliki. Menurut Cushway dalam Sutrisno (2009:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajemen mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;

6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler et al dalam Sutrisno (2009:8), setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu :

1. Memperbaiki tingkat produktivitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan pekerjaan
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

#### **2.2.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Manajemen memegang peranan penting dalam perusahaan. Maju tidaknya suatu perusahaan tergantung kepada manajemen yang ditetapkan pada perusahaan tersebut. Fungsi-fungsi manajemen pada perusahaan adalah segala sesuatu yang harus dijalankan guna mencapai maksud dan tujuan perusahaan.

Menurut Edy (2014: 9-11) ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

##### **1. Perencanaan SDM**

Fungsi ini merupakan kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

##### **2. Pengarahan Pengadaan sumber daya manusia**

Pengarahan merupakan kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan agar dapat bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaannya. Pengadaan merupakan aktivitas manajemen SDM dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi.

### 3. Pengorganisasian

Merupakan kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi dan wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk organisasi.

### 4. Pengendalian

Kegiatan ini merupakan untuk mengendalikan karyawan agar mentaati semua peraturan perusahaan dan bekerja sesuai perencanaan. Bila dilakukan penyimpangan dapat diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan

### 5. Pengembangan

Pengembangan adalah program - program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi/perusahaan. Pengembangan merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang

### 6. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa berupa uang atau barang secara langsung kepada karyawan sebagai imbalan yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip pemberian kompensasi adalah adil dan layak. Adil dapat diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer karyawan.

### 7. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan antara kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar terciptanya suatu kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan ke dua belah pihak. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

## 8. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas, agar mereka tetap bekerja sama sampai pensiun. Hal ini dapat dilakukan dengan program kesejahteraan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

## 9. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi. Tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit terwujudnya tujuan perusahaan secara maksimal.

## 10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang karyawan dari suatu organisasi karena adanya :

### a. Pemecatan

Mengacu pada Pasal 1 ayat 25 UUNo.13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha.

### b. Pengunduran diri

Pengunduran diri adalah pemisahan diri sukarela oleh seorang karyawan dari organisasi.

### c. Pensiun

Pensiun adalah pemisahan diri oleh karyawan tua dari organisasi.

## 2.3 Audit Sumber Daya Manusia

### 2.3.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Salah satu fungsi manajemen yaitu melakukan pengawasan (*controlling*) yang tujuannya adalah untuk menjaga dan mengamankan harta milik perusahaan dari penyimpangan-penyimpangan baik oleh pihak intern maupun pihak ekstern perusahaan tersebut. Salah satu cara dengan melakukan pendekatan yang dapat dilakukan untuk melaksanakan fungsi tersebut adalah dengan melakukan pengauditan.

Veithzal Rivai Zainal (2015:63) menjabarkan, audit SDM adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen,

divisi, atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan/perbaikan kegiatan.

Pada awal mulanya audit merupakan tugas manajemen suatu perusahaan. Namun seiring semakin berkembangnya ruang lingkup suatu perusahaan yang memungkinkan perusahaan tersebut memiliki sejumlah cabang di berbagai tempat, maka dapat disinyalir kegiatan audit tidak mungkin lagi dirangkap secara fungsional oleh para manajer/departemen itu saja karena akan menyebabkan hilangnya objektivitas dalam menjalankan tugasnya sehingga diperlukan sebuah organisasi terpisah yang berdiri sendiri dari lingkup kegiatan rutin.

Audit SDM dimaksudkan untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan. Yang berarti audit SDM mempunyai tujuan khusus untuk membantu seorang pimpinan organisasi maupun pihak terkait dengan memberikan masukan informasi secara signifikan dari hasil penilaian auditor untuk membantu mengatasi permasalahan yang tengah dihadapi suatu perusahaan.

Audit Sumber Daya Manusia menurut Rivai dalam Subekhi dan Jauhar (2008:550), merupakan penilaian dan analisis komprehensif terhadap program-program audit. Audit SDM juga diartikan sebagai pemeriksaan kualitas kegiatan Sumber Daya Manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan.

Dari beberapa pendapat diatas maka penulis dapat menarik suatu kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia merupakan segala upaya penelitian yang ditempuh untuk memantau dan menilai kualitas di dalam kegiatan berorganisasi yang dilakukan oleh sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya tujuan suatu perusahaan.

### **2.3.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia**

Dengan melakukan audit SDM kita harus mengetahui apa saja hal yang ingin dicapai yaitu tujuan dari dilakukannya audit tersebut. Tujuan audit sumber daya manusia tidak lain adalah membantu memecahkan masalah-masalah yang di hadapi perusahaan dalam perspektif SDM untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara fungsional maupun keseluruhan, baik untuk tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Jimmy L Gaol (2014:670) tujuan audit SDM antara lain:

1. Menilai efektivitas dari fungsi SDM
2. Menilai apakah aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien
3. Memastikan ketaatan aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku diperusahaan
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang suatu kontribusi penting terhadap perusahaan
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi efisiensi dan efektivitas berbagai aktivitas sumber daya manusia (SDM).

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan audit Sumber daya manusia adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui kegiatan pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi yang disoroti dari dimensi sumber daya manusia agar dapat tercapainya sasaran-sasaran dan tujuan organisasi.

### **2.3.3 Manfaat Audit SDM**

Audit sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi juga karyawan. Subekhi dan Jauhar (2012:230) menyebutkan beberapa manfaat dari audit SDM, diantaranya :

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

### 2.3.4 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Dalam pelaksanaan audit SDM untuk mendukung jalannya kegiatan-kegiatan SDM perlu dilakukan pembatasan terhadap aspek yang akan di audit. Menurut Willy Susilo dalam bukunya “Audit SDM” mengemukakan ruang lingkup audit sumber daya manusia sama luasnya dengan manajemen SDM itu sendiri. Artinya semua aspek manajemen SDM mulai dari strategi, kebijakan, filosofi prinsip-prinsip, sampai fungsi spesifik manajemen sumber daya manusia bisa mencapai target sendiri.

Sedangkan menurut Sherman & Bohlander yang dikutip Amin Wijaja Tunggal (1995:185), audit SDM memberikan peluang untuk:

1. Menilai efektifitas fungsi SDM.
2. Memastikan ketaatan terhadap hukum, kebijakan, peraturan dari prosedur
3. Menetapkan pedoman untuk menetapkan standar.
4. Memperbaiki mutu staf SDM.
5. Meningkatkan citra dari fungsi SDM.
6. Meningkatkan perubahan dan kreatifitas.
7. Menilai kelebihan dan kekurangan dari fungsi SDM.
8. Mmfokus staff SDM pada masalah-masalah penting.
9. Membawa SDM lebih dekat pada fungsi-fungsi yang lain.

Malayu SP hasibuan (2009:289), mengemukakan bahwa ruang lingkup audit SDM, cara, sistem, metode penilaian dan penilai harus diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya mereka mengetahuinya.

Ruang lingkup audit SDM yaitu : what, why, where, when, who, and how disingkat 5W + H.

1. What (apa) yang dinilai, yaitu prestasi kerja, perilaku, kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.
2. Why (kenapa) dinilai, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kepentingan, pengembangan, dan lain-lain.
3. Where (dimana) dinilai, di dalam atau di luar pekerjaan
4. When (kapan) dinilai, yaitu secara periodik (formal) dan secara terus-menerus (informal)
5. Who (siapa) yang menilai,yaitu atasan langsungnya, atasan dari atasan langsungnya, dan atau suatu tim yang dibentuk perusahaan.

6. How (bagaimana) penilaiannya, yaitu dengan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional seperti rating scale, employer, comparison, alternatif ranking, paired comparison, dan lain-lain

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup audit merupakan pembatasan objek-objek perhatian yang direncanakan akan di audit dalam siklus audit tertentu.

## **2.4 Teori Efektifitas**

### **2.4.1 Pengertian Efektifitas, Efisiensi, dan Ekonomis**

Menurut Bayangkara, I.B.K. (2011) pengertian efisien, efektif dan ekonomis adalah sebagai berikut:

1. Efisiensi (*efficient*)

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan metode kerja (operasi). Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan.

2. Efektivitas (*effective*)

Efektivitas yaitu tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Efektivitas merupakan ukuran dari output.

3. Ekonomisasi (*economic*)

Ekonomisasi berhubungan dengan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang akan digunakan dalam setiap aktivitas. Ekonomisasi merupakan ukuran input yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola. Artinya, jika perusahaan mampu memperoleh sumber daya yang akan digunakan dalam operasi dengan pengorbanan yang paling kecil, ini berarti perusahaan telah mampu memperoleh sumber daya tersebut dengan cara yang ekonomis.

Menurut Ravianto dalam Masruri (2014), pengertian efektifitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana orang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Ini berarti bahwa apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan perencanaan, baik dalam waktu, biaya mau pun mutunya, maka dapat dikatakan efektif.

Menurut Gibson et.al dalam Bungkaes (2013) pengertian efektifitas adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar),

maka makin lebih efektif dalam menilai mereka. Dari pengertian tersebut di atas dari sudut pandang bidang perilaku keorganisasian maka dapat diidentifikasi tiga tingkatan analisis yaitu: (1) individu, (2) kelompok, dan (3) organisasi. Ketiga tingkatan analisis tersebut sejalan dengan ketiga tingkatan tanggung jawab manajerial yaitu bahwa para manajer bertanggung jawab atas efektifitas individu, kelompok dan organisasi.

.Berdasarkan pendapat ini, efektifitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya.

#### **2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Kerja**

Perlunya memperhatikan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi agar pencapaian efektifitas itu dapat terwujud, Richard M. Steers (1985) mengungkapkan bahwa terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi, yaitu :

1. Karakteristik organisasi

Hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relative tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas

2. Karakteristik lingkungan, mencakup dua aspek, yaitu aspek lingkungan eksetern dan aspek lingkungan intern
3. Karakteristik pekerja, merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektifitas. Setiap orang mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, kesadaran dari perbedaan setiap orang itulah yang merupakan upaya untuk mencapai suatu tujuan.
4. Karakteristik manajemen, adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektifitas tercapai.

## **2.5 Perekrutan dan Pelatihan**

### **2.5.1 Pengertian Perekrutan**

Singodimedjo dalam Sutrisno (2009:45), perekrutan merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:202) perekrutan merupakan suatu proses yang menyeluruh dari sebuah keputusan atas pelamar yang berkualitas untuk pekerjaan dalam organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2009:174) Penarikan (Recruiting) merupakan kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong diperusahaan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perekrutan merupakan suatu tindakan mencari dan mengumpulkan orang-orang di dalam suatu waktu dengan persyaratan yang layak untuk mengisi lowongan di dalam suatu organisasi.

### **2.5.2 Sumber-Sumber Rekrutmen Karyawan**

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber rekrutmen calon karyawan. Menurut Hasibuan (2009:175) sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal maupun eksternal.

#### **a. Sumber Internal**

Sumber ini, yakni karyawan yang akan mengisi lowongan jabatan yang lowong, ditarik dari karyawan yang telah ada dalam perusahaan. Penarikan dilakukan dengan cara “mutasi atau transfer”, baik sifatnya vertikal (promosi-demosi) maupun horizontal (rotasi).

Kebaikannya :

1. Biaya-biaya penarikan relatif kecil.
2. Perilaku karyawannya telah diketahui.
3. Karyawannya telah berpengalaman.
4. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi.
5. Karyawan yang cakap ada kesempatan untuk promosi.
6. Memotivasi semangat kerja karyawan
7. Loyalitas dan kedisiplinan karyawan lebih baik.
8. Dan lain sebagainya.

Keburukannya :

1. Masalah pengisian lowongan tidak terselesaikan, karena mutasi akan menimbulkan lowongan yang kosong kembali.
2. Pelaksanaan sistem kerja hanya tetap begitu-begitu saja.
3. Kewibawaan pejabat yang dipromosikan relative kurang.
4. Promosinya sering didasarkan atas nepotisme.
5. Dan lain sebagainya.

b. Sumber eksternal

Artiya untuk mengisi lowongan jabatan yang kosong ditarik orang-orang dariluar perusahaan, yaitu :

1. Lembaga-lembaga pendidikan.
2. Kantor penempatan tenaga kerja.
3. Pasar tenaga kerja (umum).
4. Nepotisme atau kawan-kawan karyawan.

Penarikan tenaga kerja atau sumber daya manusia ini dilakukan melalui iklan pada media massa, seperti pada surat kabar, radio, dan televisi. Cara pemasangan iklan di media massa harus dengan menonjolkan hal-hal yang paling menarik bagi calon-calon pelamar.

Kebaikan dan keburukan sumber eksternal ini adalah sebagai berikut.

Kebaikannya :

1. Kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang professional terbuka.
2. Kemungkinan perubahan sistem kerja yang lebih baik ada.
3. Pejabat baru akan berwibawa, jika ia cakap.
4. Masalah jabatan yang lowong terisi dengan idak menimbulkan kosongnya jabatan lainnya.

Keburukannya :

1. Menurunkan semangat kerja karyawan lama, sebab kesempatan promosi tidak ada.
2. Absensi dan turn over karyawan lama cenderung meningkat.
3. Loyalitas dan solidaritas pejabat baru masih disangsikan.
4. Orientasi dan induksi untuk pejabat baru harus dilakukan.
5. Kedisiplinan dan kecakapan masih diragukan.
6. Dan lain sebagainya

### 2.5.3 Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam Penempatan Tenaga Kerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:202), yaitu :

a. Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja. Hal ini dimaksudkan untuk menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula.

b. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang, kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

c. Kesehatan fisik dan mental

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Selanjutnya perlu dipertimbangkan tempat mana yang cocok bagi tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan kondisi fisiknya. Untuk menilai kesehatan mental, tak semudah menilai kesehatan fisik perlu dokter khusus yang ahli dalam bidang itu.

d. Status perkawinan

Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.

e. Usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan tenaga kerja yang bersangkutan.

#### 2.5.4 Pengertian Pelatihan

Pelatihan (*training*) menurut Hasibuan (2009:180) yaitu merupakan suatu proses peningkatan kemampuan teknis dan moral kerja karyawan operasional sesuai dengan kebutuhan tugas-tugasnya.

Menurut Andrew F. Sikula dalam Siagian (2009:180) pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, yaitu dalam kesempatan itu karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu..

Menurut Wibowo (2010:462) pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) adalah merupakan investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan, melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka segera akan dapat menggunakannya dalam pekerjaan.

#### 2.5.5 Tujuan Pelatihan

Setiap organisasi menghadapi berbagai tantangan yang harus diatasi seefektif mungkin. Organisasi dituntut untuk melakukan peningkatan kemampuan para karyawan. Adapun tujuan dari perlunya diselenggarakan pelatihan menurut Siagian (2009:92), yaitu :

1. Jika pengamatan para penyelia dan kelompok manajerial menunjukkan bahwa sudah terjadi atau ada kecenderungan menurunnya produktivitas kerja karyawan, diperlukan peningkatan kemampuan antara lain melalui penyelenggaraan pelatihan.
2. Meningkatnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas.
3. Pelatihan pun diperlukan agar para karyawan mampu menghadapi tantangan baru dalam melaksanakan tugasnya.
4. Mereka yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar, akan dialih tugaskan atau akan ditempatkan di wilayah kerja yang baru perlu diberi pelatihan.

5. Semua orang mengakui bahwa salah satu fenomena di dunia dewasa ini adalah terjadinya perkembangan ilmu pengetahuan yang sangat pesat.

### **2.5.6 Jenis Pelatihan**

Menurut sifatnya, pelatihan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis (Siagian 2009:200), yaitu:

- a. Pelatihan keahlian, yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk di dalamnya pelatihan ketatalaksanaan.
- b. Pelatihan kejuruan, yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah daripada pelatihan keahlian.

## **2.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

Sumber daya manusia merupakan objek vital yang tidak dapat diabaikan di dalam organisasi karena manusialah yang dapat mengendalikan sumber daya lainnya seperti modal dan teknologi. Tanpa adanya campur tangan dari manusia yang ahli di bidangnya sumber daya lain tersebut tidak akan mampu berjalan sendiri.

Kebutuhan terhadap audit MSDM mesti disadari oleh perusahaan guna menghadapi tuntutan efisiensi, efektifitas, dan ekonomis perusahaan. Dikarenakan pentingnya keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan, maka diperlukan perhatian khusus untuk sistem pengelolaan dalam merekrut calon karyawan yang melamar agar perusahaan dapat menyaring sumber daya yang berkualitas. Dengan kata lain, dibutuhkan suatu konsep pemeriksaan, penyeleksian terstruktur bagi sumber calon karyawan dan bagaimana cara meningkatkan keahlian sumber daya yang ada melalui kegiatan pelatihan dengan melibatkan beberapa penilaian terhadap semua aspek pemanfaatan sumber daya sebagai alat evaluasi.

Menurut Hidayat (1986), efektifitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah tercapainya persentase target yang dicapai, makin tinggi efektifitasnya.

Kerangka kerja audit MSDM menghubungkan pengelolaan SDM dengan tujuan bisnis perusahaan secara menyeluruh yang menilai dukungan SDM terhadap pencapaian tujuan dan komitmen perusahaan. Masalah-masalah yang secara

langsung atau tidak langsung dapat mengakibatkan kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit. Berdasarkan rekomendasi dari hasil audit, perusahaan melakukan perubahan dan mengevaluasi perubahan-perubahan dari hasil audit. Bila informasi temuan audit ditindaklanjuti maka diharapkan dampaknya adalah perolehan nilai manfaat bagi organisasi.



## **BAB 3**

### **OBJEK/DESAIN PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perbankan yaitu PT Bank Pembangunan Daerah Jambi, dimana Bank ini merupakan satu-satunya Bank yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Jambi yang pemegang sahamnya adalah pemerintah provinsi, kabupaten dan kota di wilayah provinsi Jambi. Bank ini berkantor pusat di Jln. A.Yani No. 18 Telanai Pura Jambi dan mempunyai cabang yang berlokasi di ibukota kabupaten dan Kota di provinsi Jambi.

##### **3.1.1 Sejarah Singkat**

Bank Jambi didirikan berdasarkan Akte Notaris Adi Putra Parlindungan No.6 Tanggal 12 Februari 1959, dengan nama PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi yang kemudian disempurnakan melalui Akte Notaris Habro Poerwanto No.70 tanggal 12 Oktober 1959 dan mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia No.G.A/5/115/8 tanggal 06 Nopember 1959 dimuat pada Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No.110.104 tanggal 29 Desember 1959. Anggaran Dasar Perubahan telah mengalami beberapa kali perubahan, kemudian berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jambi No.2 tahun 2006 dan berdasarkan Akte Notaris Robert Faisal, SH No.01 tanggal 01 Februari 2007, Bank Pembangunan Daerah Jambi berubah status menjadi Perseroan Terbatas (PT). Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Jambi disebut Bank Jambi. Kemudian disahkan oleh Menteri Kehakiman dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesia No.55 tanggal 10 Juli 2007 serat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No.9/59.KEP.GBI/2007 tanggal 13 Nopember 2007.

##### **3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

###### **3.1.2.1 Visi Perusahaan**

Visi Bank Pembangunan Daerah Jambi adalah : Menjadi bank yang ideal dan sehat dalam mewujudkan terpeenuhinya kebutuhan masyarakat di bidang jasa bank yang memiliki nilai tambah bagi ekonomi daerah terutama kepada usaha mikro, kecil

dan menengah (UMKM) dengan pengelolaan secara profesional, kehati-hatian dan berkembang secara wajar.

### **3.1.2.2 Misi Perusahaan**

**Misi dari Bank Pembangunan Daerah Jambi adalah**

1. Menjalankan usaha sebagai bank umum, secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah.
2. Penggerak, pendorong laju perekonomian dan pembangunan daerah.
3. Pemegang kas daerah, dan atau melaksanakan penyimpanan uang daerah.

### **3.1.3 Bidang dan Kegiatan Usaha**

#### **3.1.3.1 Bidang Usaha**

Bidang Usaha dari PT Bank Pembangunan Jambi adalah termasuk industri Perbankan, dengan ruang lingkup usaha Bank meliputi :

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan.
2. Memberikan pembiayaan atau penyaluran kredit.
3. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari atau meminjamkan dana kepada bank lain.
4. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada Bank atau perusahaan dibidang jasa keuangan lainnya.

#### **3.1.4 Produk-Produk**

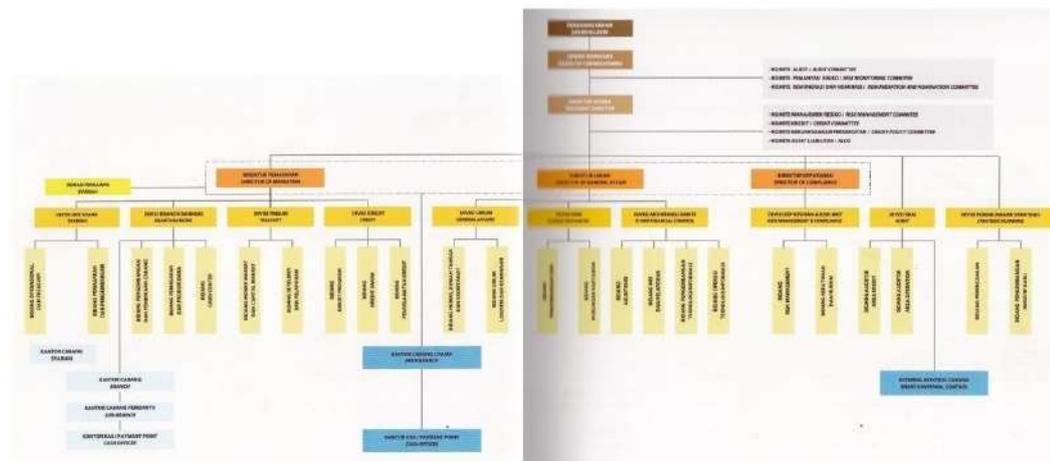
Produk yang diberikan oleh Bank BPD adalah terdiri dari :

1. Tabungan yang terdiri dari :
  - a. Tabungan SIMPEDA
  - b. Tabungan SIGINJAI
  - c. Tabungan TabunganKu.
2. Deposito yang terdiri dari :
  - a. Deposito berjangka 1 bulan.
  - b. Deposito berjangka 3 bulan
  - c. Deposito berjangka 6 bulan.
  - d. Deposito berjangka 12 bulan.

3. Giro
4. Kredit yang terdiri dari :
  - a. Kredit usaha kecil, Mikro dan Menengah (KUMK)
  - b. Kredit Kepemilikan Rumah (KPRS dan KPRSS )
  - c. Kredit kepada pegawai (KKP)
  - d. Kredit kepada guru (KPG)
  - e. Kredit Kendaraan.
  - f. Kredit dengan jaminan deposito.
  - g. Kredit Pensiunan pegawai Negeri.
  - h. Kredit Konstruksi
  - i. Kredit Modal Kerja
  - j. Kredit Investasi.

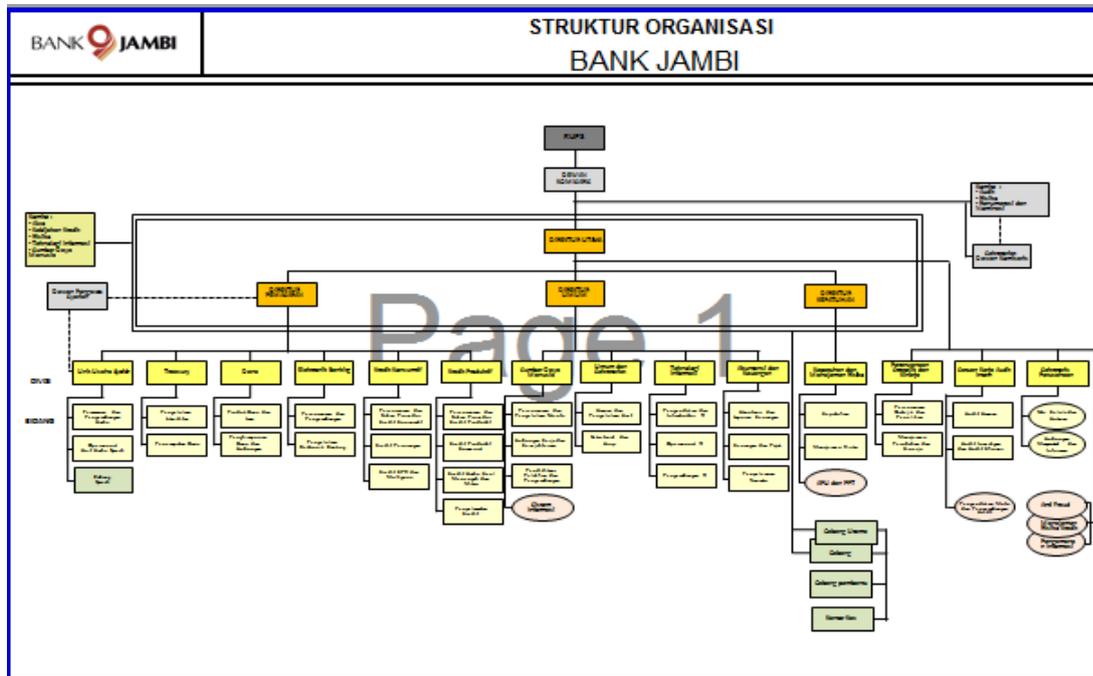
### 3.1.5 Struktur Organisasi

#### STRUKTUR ORGANISASI PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAMBI



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Lama

Adapun struktur yang baru diterapkan dan sudah di resmikan pada bulan November 2015 adalah sebagai berikut :



Gambar 3.2 Struktur Organisasi Baru

### 3.1.6 Job Description

Adapun tugas dari masing manajemen Bank Pembangunan Daerah Jambi adalah sebagai berikut :

#### Direktur Utama

1. Menjalankan visi dan Misi Bank Jambi dengan menetapkan strategi dan kebijakan.
2. Terlaksananya evaluasi secara berkala terhadap realisasi pencapaian target dan menetapkan langkah langkah peningkatan kinerja yang harus dilakukan.
3. Terkoordinasinya kegiatan kerja seluruh anggota direksi dan kepala divisi berikut aparat dibawahnya untuk mencapai hasil yang optimal.
4. Terselenggaranya aktivitas divisi audit Intern yang berada langsung dibawahnya agar mencapai rencana kerja yang diharapkan.
5. Tercapainya hubungan yang harmonis antara dewan komisaris, Direksi, Pemegang saham, Pegawai, nasabah, dan Pemerintah/ Bank Indonesia(OJK) dalam rangka menciptakan good Corporate governance.

6. Terselenggaranya pengelolaan manajemen resiko sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
7. Terkoordinasinya pembinaan terhadap seluruh kepala divisi/unit/tim kerja dan cabang.
8. Terbinanya hubungan dengan seluruh mitra kerja agar dapat terwujud hubungan yang saling menguntungkan bagi kedua pihak.

#### **Direktur Pemasaran**

1. Menetapkan strategi dan kebijakan di bidang pembiayaan korporasi dan Treasury, serta kebijakan pendukung lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
2. Emimpin dan mengkoordinir Divisi kredit dan divisi Tresury meliputi bidang Pembiayaan korporasi, Pembiayaan khusus dan sindikasi sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana kerja tahunan dengan tetap menjaga perinsip kehati hatian.

#### **Direktur Kepatuhan**

1. Merumuskan strategi guna mendorong terciptanya Budaya Kepatuhan bank.
2. Mengusulkan kebijakan kepatuhan atau prinsip prinsip kepatuhan yang akan ditetapkan oleh Direksi.
3. Menetapkan sistem dan prosedur kepatuhan yang akan digunakan untuk menyusun ketentuan dan pedoman internal Bank.
4. Memastikan bahwa seluruh kebijakan, ketentuan sistem dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan Bank telah sesuai dengan ketentuan BankIndonesia dan peraturan perundangan undangan yang berlaku.
5. Menimalkan risiko kepatuhan.
6. Melakukan tindakan pencegahan agar kebijakan dan atau Keputusan yang diambil direksi bank tidak menyimpang dari ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang undangan yang berlaku.
7. Melakukan tugas tugas lainnya yang terkait dengan fungsi kepatuhan.

#### **Direktur Umum**

1. Melakukan koordinasi dan mengevaluasi secara secara langsung pelaksanaan tugas tugas pada Divisi Sumber Daya Manusia, Divisi Umum, Divisi

Akuntansi dan teknologi Informasi, sedangkan untuk pengambilan keputusan yang prinsip sebelumnya harus melakukan koordinasi dengan direktur utama.

2. Menyelidiki perencanaan strategis pada divisi-divisi yang berada dibawah penelaannya, yaitu divisi SDM, Divisi Umum, dan divisi akuntansi dan IT.
3. Mengarahkan dan memonitor pencatatan dan pemeliharaan seluruh Asset yang dimiliki bank berikut pengurusan asuransinya.
4. Memberikan persetujuan terhadap usulan untuk membangun gedung kantor Bank dan cabang-cabang baru pada lokasi daerah yang strategis dan potensial.
5. Mereview secara aktif dan menyelidiki penyusunan laporan-laporan keuangan Bank serta kewajiban publikasinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
6. Memberikan persetujuan terhadap usulan pengembangan system dan manajemen SDM, termasuk rekrutmen, Training dan pengembangan, remunerasi dan reward Punishment.
7. Memberikan arahan dan evaluasi terhadap usulan pengembangan teknologi informasi sesuai dengan tuntutan kebutuhan Bank, baik hardware, System aplikasi, pengendalian masalah teknologi.
8. Mengawasi pelaksanaan pengendalian masalah teknologi Informasi khususnya pengendalian untuk operasional perbankan.
9. Melakukan penilaian prestasi kerja bawahan secara berkala.
10. Menjaga disiplin kerja staf dibawahnya dan hubungan kerja yang harmonis dengan unit organisasi lainnya.
11. Memberikan semua keterangan yang berkenaan dengan perseroan sebagaimana diperlukan oleh anggota dewan komisaris.
12. Melakukan tugas-tugas lain yang diperintahkan atasan sesuai kebutuhan Bank.
13. Melaksanakan prinsip good Corporate Governance (GCG) dalam setiap kegiatan Bank.

### Nama nama kantor Bank Jambi

Lokasi Bank Jambi tersebar diberbagai tempat di Propinsi Jambi Berikutnya nama nama dari masing masing kantor sebagai Kantor Pusat, Kantor cabang dan Kantor kas.

**Tabel 3.1 Nama nama kantor Bank Jambi**

No	Nama Kantor		
1.	PT BPD Jambi Kantor Pusat		
2.	PT. BPD Cabang Utama		
	PT. BPD Cabang Bungo		
	PT.BPD Cabang Sungai Penuh		
5	PT.BPD Cabang Bangko		
6	PT.BPD Cabang Muara Bulian		
7	PT.BPD Cabang Kuala Tungkal		
8.	PT.BPD Cabang Sutomo		
9.	PT.BPD.Cabang Sorolangun		
10.	PT.BPD Cabang Tebo		
11.	PT.BPD Cabang Muaro Sabak		
12.	PT.BPD Cabang Syariah		
13.	PT.BPD Cabang Sengeti		
14.	PT.BPD Capem Rimbo Bujang		
15.	PT.BPD Capem Sungai bengkal		
16	PT.BPD Capem Singkut		
17	PT BPD Sungai Rengas		
18.	Kantor Kas Siulak Gedang		
19	Kantor Kas Bedeng VIII		
20	Kantor Kas Tembesi		
21	Kantor Kas Sengeti		
22	Kantor Kas Raden Mattaher		
23	Kantor Kas RSUD Abdul manaf		
24	Kantor Kas Wali Kota Jambi		
25	Kantor Kas Umbari		
26	Kantor Kas Rano		

27	Kantor Kas KPP Pratama		
28	Kantor Kas Geragai		
29	Kantor Kas Rantau Ikil		
30	Kantor Kas Kantor gubernur		
31	Kantor Kas Pamenang		
32	Kantor Kas Bangun Seraten		

### 3.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan 2 metode sebagai berikut:

#### 1. Teknik Analisis Data Kualitatif.

Data yang terkumpul diuraikan berdasarkan fakta fakta yang diperoleh pada saat wawancara dan studi lapangan, kemudian disusun, dioalah, dianalisis dan diinterpretasikan.

#### 2. Teknik Analisis data Kuantitatif.

Penelitian ini akan di analisis menggunakan analisis deskriptif kuantitatif, yaitu merupakan suatu metode yang bertujuan mengubah dan mengumpulkan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang ringkas, dimana hasil penelitian beserta analisisnya diuraikan dalam suatu tulisan ilmiah yang mana dari analisis tersebut akan dibentuk suatu kesimpulan.

### 3.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian atau responden adalah orang yang diminta untuk memberikan keterangan tentang suatu fakta atau pendapat. Sebagaimana dijelaskan oleh Arikunto (2006:118), subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Dalam penulisan skripsi ini, yang menjadi subjek penelitian yaitu PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi yang beralamat pada jalan Jln Ahmad Yani No 18. Telanai pura Jambi.

### 3.4 Objek Penelitian

Dalam melakukan sebuah penelitian yang pertama kali diperhatikan adalah objek penelitian yang akan diteliti. Dimana obek penelitian tersebut terkandung masalah yang akan dijadikan bahan penelitian untuk dicari pemecahannya.

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi inti problematika dari penelitian. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah audit manajemen atas pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM )

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.4.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis data, meliputi data primer dan data sekunder.

##### **a. Data Primer**

Data jenis ini diperoleh melalui wawancara dan observasi secara langsung. Objek penelitian dalam studi kasus ini dititik beratkan pada masalah menganalisa kesesuaian antara pengelolaan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan yang terkait dengan tahapan perencanaan, perekrutan, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, penggajian, penilaian kinerja karyawan serta pemutusan hubungan kerja dengan standar operasional prosedur, dimana pengambilan data akan dilakukan dengan penelitian lapangan secara langsung. Pada penelitian ini, penulis mendapatkan data dalam bentuk wawancara langsung dengan kepala divisi Sumber Daya Manusia dari PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

##### **b. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, gambar, serta laporan kinerja perusahaan.

#### **3.4.2 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini meliputi :

- a. Referensi dan buku-buku mengenai audit sumber daya manusia
- b. Referensi pendukung yang berkaitan dengan fungsi Sumber Daya Manusia yang berupa struktur organisasi, standar operasional perusahaan, laporan observasi auditor, job description dan laporan program audit karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.
- c. bagian auditor internal dan divisi Sumber Daya Manusia
- d. Literatur dan data yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Studi Kepustakaan (Library Research)**

Penelitian dilakukan dengan mencari informasi yang berkaitan erat dan memiliki referensi yang relevan dengan topik skripsi dari buku-buku panduan riset atau literatur yang ada, khususnya yang berkaitan dengan evaluasi penjualan, penerimaan kas dengan tujuan dapat memahami dan menjelaskan permasalahan yang ada.

#### **3.5.2 Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

Penelitian dilakukan secara langsung ke perusahaan untuk mendapatkan informasi dan gambaran yang jelas mengenai perusahaan dengan cara:

##### **- Observasi**

Pengumpulan data dengan observasi langsung merupakan cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut. Dalam hal ini teknik yang digunakan adalah teknik observasi nonpartisipan. Artinya peneliti melakukan observasi nonpartisipan dengan cara mengamati aktivitas fungsi Sumber Daya Manusia dan kinerja PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

##### **- Wawancara**

Pengumpulan data dengan wawancara merupakan cara pengambilan data dengan melakukan tanya jawab secara bertatap muka langsung dengan responden yang bisa dimintai keterangan untuk kepentingan penelitian. Penggunaan teknik wawancara ini dimaksudkan untuk menggali informasi lebih mendalam mengenai permasalahan yang sedang diteliti.

Pada kesempatan ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur yaitu wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Peneliti dimungkinkan untuk meminta responden mengemukakan pendapatnya mengenai fungsi Sumber Daya Manusia yang meliputi antara lain pengelolaan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan yang terkait dengan tahapan perencanaan, perekrutan, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, penggajian, penilaian kinerja karyawan serta pemutusan hubungan kerja.

- **Daftar Pertanyaan (*Questionnaire*)**

Daftar pertanyaan disusun untuk memberikan sejumlah pertanyaan mengenai masalah yang akan diteliti oleh penulis. Daftar pertanyaan diajukan untuk memperoleh informasi dan keterangan yang lebih rinci.



## **BAB 4**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan Asset perusahaan yang penting dan bernilai, karena dengan SDM yang berkualitas, suatu perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasional dengan baik, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan efektif. Untuk menjamin bahwa fungsi SDM telah berjalan dan dapat memberikan perannya dengan memadai, maka perlu dilakukan suatu evaluasi dan pengendalian terhadap penerapannya.

Sesuai dengan perumusan masalah pada Bab 1, maka sebelum masuk pada pembahasan, maka penulis ingin menjelaskan dan menguraikan terlebih dahulu beberapa informasi yang mendukung untuk itu sebagai berikut :

#### **4.1 Gambaran Umum dari pengelolaan Sumber Daya Manusia PT.Bank Pembangunan Daerah Jambi.**

PT.Bank Pembangunan Daerah Jambi (disingkat Bank Jambi ) merupakan perusahaan milik Pemerintah Daerah Propinsi Jambi yang bergerak dibidang perbankan yang memiliki kegiatan menghimpun dana dari masyarakat, sekaligus menyalurkannya dalam bentuk pinjaman. Selain itu juga berfungsi sebagai pemegang kas Daerah baik pada Pemda Tingkat I maupun Tingkat II. Bank Jambi juga turut berperan serta dalam menunjang program pemerintah Daerah Jambi, guna mencapai target Pendapatan Asli Daerah Jambi dengan melakukan perluasan aktifitas operasional dan membuka kantor cabang, kantor pembantu, dan kantor kas di seluruh Kabupaten/Kota. Untuk mewujudkan hal tersebut, Bank Jambi dituntut untuk memiliki kualitas SDM yang baik serta profesional dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Karena dengan memiliki kualitas SDM yang baik maka bisa dipastikan bahwa kegiatan yang dicanangkan akan dapat berjalan dengan baik. Untuk itu di susunlah Visi Pengelolaan SDM Bank Jambi sebagai berikut :

**VISI** “memastikan ketersediaan pegawai berkualitas yang memiliki kompetensi tinggi dan memiliki integritas melalui suatu perencanaan dan pengembangan pegawai terpadu dan keberhasilan berkesinambungan”

#### **4.1.1 Tugas dan Fungsi Divisi Sumber daya manusia pada Bank Jambi.**

Sesuai dengan Struktur organisasi Bank Jambi, pengelolaan Sumber daya manusia pada Bank Jambi dikelola oleh Divisi SDM yang melaksanakan tugas pengelolaan SDM antara lain :

1. Menyusun dan mengkoordinasi pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perkembangan bisnis Bank Jambi termasuk diantaranya penyusunan kebijakan dan strategi pengelolaan SDM, sistem dan rencana rekrutmen.
2. Melakukan pengembangan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang meliputi kebijakan dan strategi pelatihan dan pengembangan karyawan, analisa dan pengembangan kebutuhan materi pelatihan.
3. Melakukan evaluasi dan penilaian kinerja serta karir, termasuk diantaranya penyusunan kebijakan dan standar kinerja pegawai, pengelolaan dan penyempurnaan jalur karir, mutasi, rotasi dan promosi pegawai sesuai dengan kondisi pengembangan bisnis bank Jambi.
4. Menyusun dan memfasilitasi pengelolaan kesejahteraan pegawai yang disesuaikan dengan kebijakkan maupun regulasi yang berkembang.
5. Melakukan pengadministrasian dan pendokumentasian data karyawan.

#### **4.1.2 Komposisi pegawai Bank Jambi.**

Upaya pengembangan komposisi SDM Bank Jambi dilaksanakan bertujuan untuk menghasilkan dan memperoleh SDM yang berkualitas serta dapat menyesuaikan geraklangkah perusahaan sesuai dengan perkembangan ilmu dunia usaha dan harus cepat tanggap terhadap kemungkinan peluang dan kesempatan yang ada untuk menghadapi persaingan dalam industri perbankan yang semakin kompetitif dan kompleks. Pelaksanaan kebijakkan jenjang karir memiliki 2 kategori status kepegawaian yang meliputi pegawai tetap dan pegawai tidak tetap ( kontrak dan outsourcing ).

Bank Jambi melakukan optimalisasi dalam pengelolaan SDM dengan tetap memperhatikan kepentingan karyawan. Berikut ini jumlah karyawan berdasarkan status kepegawaian pada akhir tahun 2014 dan 2015

**Tabel 4.1 jumlah karyawan berdasarkan status kepegawaian pada akhir tahun 2014 dan 2015**

No	Status kepegawaian	2014	2015
1.	Karyawan tetap	392	468
2.	Karyawan tidak tetap	276	64
	Jumlah	667	532

Kesempatan berkarir dan mengembangkan diri yang sama bagi semua pihak yang dinilai memiliki kompetensi dan kualifikasi yang dipersyaratkan, baik bagi pria maupun wanita senantiasa menjadi komitmen bagi Bank Jambi dalam membangun kesetaraan kerja bagi seluruh pegawai.

Berikut ini jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin pada akhir tahun 2014 dan 2015

**Tabel 4.2 jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin pada akhir tahun 2014 dan 2015**

No	Status kepegawaian/ gender	2014	2015
1.	Pria	435	289
2.	Wanita	232	243
	Jumlah	667	532

Perubahan atau penyesuaian struktur organisasi merupakan hal yang wajar bagi Bank Jambi seiring dengan perkembangan bisnis industri perbankan yang semakin pesat. Bank Jambi melakukan pergantian personil pegawai di dalam suatu organisasi merupakan suatu hal yang wajar.

Berikut ini jumlah karyawan berdasarkan level organisasi pada akhir tahun 2014 dan 2015

**Tabel 4.3 jumlah karyawan berdasarkan level organisasi pada akhir tahun 2014 dan 2015**

No	Status kepegawaian	2014	2015
1.	Kepala divisi	9	11
2.	Kepala bidang	17	18
3.	Pemimpin cabang	12	18
4.	Kepala pemasaran/kepala operasional	22	20
5.	Pemimpin kantor kas	16	14
6.	Head Office/koordinator	71	67
7.	Pelaksana/staf	255	314
8.	Outsourcing	261	2
9.	Sopir/karyawan dasar	4	4
10.	Tenaga honor lainnya	-	64
	Jumlah	667	532

Berikut ini jumlah karyawan berdasarkan usia pada akhir tahun 2014 dan 2015

**Tabel 4.4 Jumlah karyawan berdasarkan usia pada akhir tahun 2014 dan 2015**

No	Status kepegawaian/ gender	2014	2015
1.	20 tahun	0	0
2.	20-30 tahun	289	243
3	31-40	193	146
4	41-50	135	118
5	51-70	50	25
	Jumlah	667	532

Bank Jambi berkomitmen untuk memberikan perhatian dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai yang dilakukan melalui pendidikan pegawai. Pengembangan tersebut dimaksudkan agar setiap pegawai memiliki kompetensi dan daya saing unggul untuk memenangkan posisi dalam persaingan.

Berikut ini jumlah karyawan berdasarkan pendidikan pada akhir tahun 2014 dan 2015

**Tabel 4.5 jumlah karyawan berdasarkan pendidikan pada akhir tahun 2014 dan 2015**

No	Status kepegawaian	2014	2015
1.	S3	0	0
2.	S2	12	12
3	S1	297	339
4	DIII	66	70
5	SMU	292	124
6	SD	0	7
	Jumlah	667	532

#### **4.1.3 Strategi Pengembangan Sumber daya Manusia Bank Jambi.**

Bank Jambi dalam pengelolaan SDM sesuai visi yang tertuang dalam *Blue Print & Roadmap* Transformasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia yaitu memastikan ketersediaan pegawai berkualitas yang memiliki kompetensi tinggi dan memiliki integritas melalui suatu perencanaan dan pengembangan pegawai yang terpadu dan berkesinambungan. Bank Jambi menyadari bahwa SDM yang tangguh merupakan salah satu faktor terpenting yang harus dikelola dan dikembangkan dengan maksimal.

Strategi pengelolaan SDM dikhususkan untuk :

1. Mengembangkan kebijakan, panduan, dan prosedur yang efektif dan terintegrasi untuk mendukung pengembangan kapabilitas SDM.
2. Mengembangkan kesamaan identitas pegawai bank Jambi, yang dibangun atas asas excellence, engagement, integritas dan customer fokus.
3. Mengoptimasi pendaya gunaan pegawai untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini secara efisien dan efektif.
4. Memastikan Kualifikasi dan Ketersediaan talent pegawai yang dapat memenuhi kebutuhan saat ini dan masa y.a.d, menyongsong BRC dan berlakunya MEA.
5. Mengkolaborasi kemitraan yang kuat antara Pemerintah Daerah, pengusaha besar dan kecil serta masyarakat sebagai bagian pencapaian kepuasan

pelanggan.

Pengembangan Kebijakan dan Strategi pengelolaan SDM ditujukan untuk meningkatkan dan mempertahankan suatu manajemen profesional dan staf yang inovatif berkemampuan tinggi serta berorientasi kepada pelayanan. Komitmen dan konsistensi bank jambi dalam mengujudkan strategi pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

1. Membuat data base karyawan yang up to date sebagai dasar pengembangan Human Resources Information System (HRIS) yang dikelola oleh SDM Profesional.
2. Melakukan Mapping yang terhadap kebutuhan dan pengembangan pegawai yang berdasar HRIS.
3. Rekrutmen dan penempatan pegawai pada jabatan sesuai dengan kompetensi atau keahliannya (the Right men in the right place).
4. Melakukan pengembangan budaya kerja yang terarah yang berorientasi pada kompetensi integritas dan layanan service prima dengan menggunakan konsultan.

#### **4.1.4 Pengembangan Strategi Pengelolaan Sumber Daya manusia pada Bank Jambi.**

Bank Jambi dalam pengelolaan SDM sesuai visi yaitu memastikan ketersediaan pegawai berkualitas yang memiliki kompetensi tinggi dan memiliki integritas melalui suatu perencanaan dan pengembangan pegawai yang terpadu dan berkesinambungan. Bank Jambi menyadari bahwa SDM yang tangguh merupakan salah satu faktor terpenting yang harus dikelola dan dikembangkan dengan maksimal.

Strategi pengelolaan SDM dititikberatkan untuk :

1. Mengembangkan kebijakan, panduan, dan prosedur yang efektif dan terintegrasi untuk mendukung pengembangan kapabilitas SDM.
2. Mengembangkan kesamaan identitas pegawai bank Jambi, yang dibangun atas asas excellence, engagement, integritas dan customer fokus.
3. Mengoptimasi pendaya gunaan pegawai untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini secara efisien dan efektif.
4. Memastikan Kualifikasi dan Ketersediaan talent pegawai yang dapat memenuhi kebutuhan saat ini dan masa y.a.d, menyongsong BRC dan berlakunya MEA.

5. Mengkolaborasi kemitraan yang kuat antara Pemerintah Daerah, pengusaha besar dan kecil serta masyarakat sebagai bagian pencapaian kepuasan pelanggan

Sedangkan Pengembangan Kebijakan dan Strategi pengelolaan SDM ditujukan untuk meningkatkan dan mempertahankan suatu manajemen profesional dan staf yang inovatif berkemampuan tinggi serta berorientasi kepada pelayanan. Komitmen dan konsistensi Bank Jambi dalam mengujudkan strategi pengembangan SDM melakukan hal hal sebagai berikutnya:

1. Membuat data base karyawan yang up to date sebagai dasar pengembangan Human Resources Information System (HRIS) yang dikelola oleh SDM Profesional.
2. Melakukan Mapping terhadap kebutuhan dan pengembangan pegawai yang berdasar HRIS.
3. Rekrutmen dan penempatan pegawai pada jabatan sesuai dengan kompetensi atau keahliannya (the Right men in the right place).
4. Melakukan pengembangan budaya kerja yang terarah yang berorientasi pada kompetensi integritas dan layanan service prima dengan menggunakan konsultan.

## **4.2 Penerapan Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Bank Jambi.**

### **4.2.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan SDM merupakan proses untuk menghitung dan merencanakan jumlah kebutuhan karyawan yang paling optimal bagi perusahaan. Kegiatan ini merupakan salah satu langkah awal untuk menciptakan jumlah karyawan yang paling pas dengan kebutuhan Bank Jambi. Perencanaan SDM meliputi perancangan struktur organisasi, perencanaan jumlah dan kualifikasi karyawan, pengembangan dan pelatihan, perencanaan, pengembangan karir.

Tujuan dilakukannya perencanaan SDM adalah untuk menentukan kebutuhan tersedianya sumber daya manusia dari Bank Jambi baik kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang, untuk melaksanakan tugas-tugas, menduduki berbagai jabatan, sesuai kualifikasi, jumlah dan waktu yang tepat dalam rangka menunjang pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.

Perencanaan SDM pada Bank Jambi belum berjalan dengan baik, hal ini terlihat dari kuantitas dan kualitas dari SDM. Secara kuantitas perencanaan atas kebutuhan SDM belum terpenuhi dengan tepat seperti terlihat pada :

1. Sehubungan dengan perubahan struktur organisasi yang baru, yang sudah di resmikan pada bulan November 2015 dimana ada penambahan bidang tertentu, seperti bidang kredit konsumtif dan kredit produktif, yang berarti harus adanya kebutuhan SDM baik dari jumlah maupun kualifikasi, namun belum direncanakan pemenuhan SDMnya.
2. Divisi SKAI yang masih kekurangan SDM dan membutuhkan tambahan karyawan. Masih terdapat kekosongan jabatan/ pegawai yaitu 1 orang sebagai kepala bidang auditor area kredit dan 2 orang setingkat pelaksana.
3. Belum berjalannya analisis jabatan dengan baik, dimana belum menggambarkan deskripsi jabatan dan standar persyaratan/ spesifikasi jabatan tertentu. Divisi IT seharusnya dijabat oleh karyawan yang punya persyaratan keahlian dibidang IT.
4. Tidak sesuainya permintaan formasi karyawan yang diusulkan oleh divisi /cabang dengan realisasinya.

#### **4.2.1.1 Rekrutmen Pegawai**

Rekrutmen merupakan aktivitas untuk mencari calon tenaga kerja guna memenuhi kebutuhan SDM. Tantangan Bank Jambi yang semakin besar telah mendorong agar dipenuhinya kebutuhan akan ketersediaan sumber daya manusia yang cerdas, dinamis dan berintegrasi juga semakin meningkat. Pemenuhan kebutuhan sumber daya ini dilakukan Bank Jambi melalui penerapan strategi pemenuhan pegawai melalui pola rekrutmen yang tepat dengan tetap memperhatikan kualitas dan kompetensi dasar yang dimiliki dari setiap individu.

Proses perekrutan dan upaya mempertahankan pegawai merupakan siklus dalam pertumbuhan Bank Jambi dan menjadi salah satu keberhasilan dari kelangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu Bank Jambi menilai bahwa proses rekrutmen dan seleksi menjadi salah satu proses terpenting dalam aktivitas operasional Bank.

Mekanisme perekrutan yang dilakukan bank Jambi dilakukan melalui 2 sistem, yaitu rekrutmen pegawai tidak tetap/ Outsourcing dan rekrutmen pegawai tetap. Bank Jambi telah menetapkan syarat kelulusan minimal dalam proses seleksi

dan penerimaan karyawan dengan passing grade tertentu. Melalui strategi tersebut selama tahun 2015 Bank Jambi telah menambah pegawai untuk pelaksanaan Analisis kredit, back Office dan frontliner, sedangkan untuk kepala divisi/ kepala bidang di kantor pusat dengan *special hire* belum terpenuhi.

Adapun rencana rekrutmen pegawai tahun 2015

**Tabel 4.6 Rencana rekrutmen pegawai tahun 2015**

NO	JOB POSITION	JUMLAH	PENDIDIKAN	KETERANGAN
1	Kepala Divisi/Kepala Bidang di Kantor Pusat	10 orang	Minimal Sarjana (S1)	<i>Special Hire</i>
2	Pelaksanaan Analis Kredit, Back Office dan Frontliner	160 orang	Minimal Sarjana Diploma III (D.III)	<i>Fresh Graduate</i>

Pemenuhan sumber daya manusia adalah mencari dan menseleksi karyawan dan calon karyawan sesuai dengan persyaratan serta menempatkan pada tempat yang tepat. Sumber pemenuhan karyawan bisa berasal dari Internal atau berasal dari eksternal perusahaan. sumber dari internal seperti mutasi, rotasi, datasing dan promosi. Sedangkan sumber dari luar berasal dari pelamar, lembaga pendidikan, pasar tenaga kerja dan agen tenaga kerja.

Rekrutmen yang dilakukan Bank Jambi sudah berjalan dengan baik, di mana telah dilakukan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Bank Jambi membuka lowongan dan diumumkan melalui Web, dan melalui surat kabar. Calon Pegawai akan membuat lamaran sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan, kemudian bahan akan dinilai secara administratif dan jika memenuhi syarat akan diikutkan pada tes seleksi yang terdiri dari test tulisan., test wawancara, test praktek dan test kesehatan. Namun untuk pemenuhan SDM masih belum efektif, karena adanya ketidaksesuaian antara jumlah kebutuhan karyawan dengan apa yang ada dalam kenyataan di lapangan. Dalam praktek nya jumlah karyawan pada suatu divisi kadang kurang dan kadang lebih, seperti jumlah karyawan di divisi SKAI dirasakan kurang, sehingga mereka kewalahan dalam melaksanakan tugas dan perlu tambahan karyawan. Tambahan karyawan bisa diperoleh melalui divisi lain, yang kualifikasinya tidak sesuai dengan tugas SKAI.

Temuan yang terdapat pada Rekrutmen SDM Bank Jambi adalah;

- a. Sumber daya manusia belum memadai dalam memenuhi struktur organisasi, masih terdapat kekosongan jabatan di beberapa divisi mengakibatkan adanya rangkap jabatan sehingga sistem pengendalian intern risiko operasional belum optimal
- b. Belum dilakukan penerimaan karyawan *special hire* untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia pada struktur organisasi sesuai yang telah direncanakan dalam rencana bisnis bank seperti pada divisi kredit dan divisi IT. Hal ini disebabkan tidak dipenuhinya kriteria
- c. Pemenuhan personil pada struktur organisasi yang baru untuk tenaga outsourcing pada marketing funding dan lending belum terpenuhi.

#### **4.2.2.2 Seleksi dan Penempatan**

Seleksi merupakan tahap yang penting untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan. Hasil seleksi digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan. Untuk itu perlu kehati-hatian dalam tahap seleksi dan penempatan karyawan karena akan menentukan keberhasilan karyawan dalam aktivitasnya.

Seleksi karyawan didasarkan pada spesifikasi jabatan/ pekerjaan yang dilakukan dengan menetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang akan melakukan suatu pekerjaan sehingga benar-benar menjalankan prinsip *the right men in the right place*.

Kegiatan seleksi yang dilakukan terdiri dari :

1. Seleksi administrasi tentang persyaratan.
2. Seleksi tertulis yang berhubungan dengan materi pengetahuan umum, perbankan, komputer dan bahasa Inggris dan juga test psikologi.
3. Seleksi tidak tertulis, seperti wawancara, praktek dan kesehatan.

Pelaksanaan seleksi sudah berjalan dengan baik, di mana dilakukan oleh pihak independen diluar Bank seperti lembaga assesmen atau konsultan sehingga independensi tim bisa dijaga. Namun ada beberapa prosedur yang tidak dilakukan.

Temuan yang terdapat pada Seleksi SDM Bank Jambi adalah;

- a. Pada saat seleksi tahap I pemeriksaan kelengkapan dan kebenaran persyaratan administrasi masih belum lengkap dan sesuai. Masih ada pelamar yang belum memenuhi persyaratan administrasi seperti ketidaksesuaian ijazah pendidikan .
- b. Bagi pelamar yang tidak lulus seleksi administrasi tidak dikirimkan surat pemberitahuan tidak lulus seleksi tahap I, yang diumumkan hanya yang lulus saja melalui website.
- c. Tidak mengirim surat panggilan seleksi tahap II ke pelamar yang lulus tahap I, namun diumumkan hanya lewat website.

#### **4.2.2.3 Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan sikap dan kinerja individu dan kelompok yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Tujuan dilakukan pelatihan dan pengembangan pada Bank Jambi adalah untuk dapat melakukan pekerjaan sesuai jabatan yang sedang atau akan diembannya seoptimal mungkin dalam rangka meningkatkan produktivitas dan profesionalisme.

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sudah berjalan dengan efektif, Bank telah menjalankan program pelatihan secara berkala. Dari hasil penyelenggaraan Diklat yang telah dilaksanakan dapat disampaikan realisasi pelaksanaannya sebagai berikut :

##### **1. Jenis Pelatihan**

###### *1. In House Training*

Pelatihan ini dilakukan secara internal baik yang menggunakan instruktur dari lembaga pendidikan ataupun instruktur internal yang bertujuan menambah pengetahuan yang bersifat teknis, pendidikan guna meningkatkan kompetensi karyawan maupun pendidikan yang bersifat manajerial, diantaranya: *Inhouse Training Service Excellent, Leadership for Manager, The Power of Success Selling, Diklat Audit Dasar, Program Kerja Audit Operasional Fungsi Kredit dan Pengadaan Barang dan Jasa, Strategi Efektif Penyelesaian Kredit Bermasalah, Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko, Sosialisasi APU-PPT serta UU Tindak Pidana Pencucian Uang, Creative Thinking, Problem Solving Skills, Business Strategy and Decision Making* dan lainnya.

Peserta yang mengikuti pelatihan adalah petugas yang terlibat secara langsung dengan pekerjaannya atau sesuai bidang tugasnya. Untuk inhouse training dengan materi pelatihan yang bersifat manajerial peserta yang mengikutinya adalah dari level officer, head hingga ke level Pemimpin Cabang. Sampai dengan akhir 2015 pelatihan In House Training yang dilakukan sebanyak 719 orang karyawan yang telah diikuti oleh seluruh karyawan di kantor pusat maupun kantor cabang.

## 2. Lembaga Pendidikan Eksternal.

Pelatihan ini bertujuan menambah wawasan, pengetahuan serta meningkatkan kompetensi karyawan sesuai bidang tugasnya maupun meningkatkan kompetensi yang bersifat manajerial dan jenjang karir atau persyaratan jabatan. Penyelenggaraan pelatihan dilaksanakan diluar lingkungan Bank Jambi misalnya LPPI, ASBANDA, BSMR, LMS, RMG, DLSPRO, INFOBANK, OJK, Bank Indonesia dan lembaga pendidikan lainnya. Adapun realisasi sampai dengan akhir 2015 sebanyak 276 Orang.

Salah satu faktor yang menyebabkan belum optimalnya pelatihan dikarenakan oleh ketersediaan karyawan yang akan diikutsertakan dalam pelatihan cenderung sulit meninggalkan rutinitas pekerjaan dimasing-masing unit kerja dan masih adanya posisi jabatan yang belum terisi sehingga dapat mengganggu operasional bank. Hal ini perlu disusun program yang efektif dalam memenuhi kebutuhan pendidikan dan pelatihan dimasa mendatang.

## 2. Analisa Kebutuhan Diklat

Melihat dari pencapaian realisasi pelatihan SDM tahun 2015 tersebut diatas yang relatif masih belum maksimal, maka perlu ditentukan metode yang digunakan oleh Divisi Sumber Daya Manusia PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi (Bank Jambi) dalam melakukan training need analysis (analisis kebutuhan training) yang tepat. Dalam hal ini Bank Jambi memiliki 3 jenis analisa kebutuhan training yaitu *Task-based analysis*, *Person-based analysis*, dan *Organizational-based analysis*. Artinya ketiga metode tersebut digunakan untuk mencari dan menentukan kesesuaian dan tujuan yang hendak dicapai oleh Bank dalam upayanya meningkatkan kompetensi karyawan dilingkungan Bank Jambi agar sesuai dengan tupoksi pada masing-masing unit kerja.

### 1. *Task Analysis*

Analisis ini berfokus pada kebutuhan tugas yang dibebankan pada satu posisi tertentu, bank jambi akan menganalisa tugas dan tanggung jawab yang melekat pada posisi ini, sehingga dapat diketahui jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk dapat mengisi posisi tertentu.

### 2. *Person Analysis*

Analisa yang berfokus pada level kompetensi calon pegawai yang akan memegang posisi tertentu. Analisa ini bertujuan untuk mengetahui kekurangan dan area pengembangan yang dibutuhkan oleh calon pegawai tersebut sehingga bank jambi mampu menyusun jenis pendidikan yang diperlukan.

### 3. *Organizational Analysis*

Analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan strategi bank jambi dalam merespon dinamika situasi/ bisnis masa deopan kebutuhan strategis bank dirumuskan dengan mengacu pada 2 elemen pokok yaitu Corporate Strategy/ strategi perusahaan Rencana Bisnis Bank dan Corporate values/ nilai perusahaan, visi dan misi Bank jambi.

Ringkasan hasil analisa terhadap berbagai macam pelatihan yang ditetapkan menjadi program kerja Bank Jambi tahun 2015 adalah sebagai berikut :

#### 1. **Pelatihan Teknis (*Technical Skills*)**

Pelatihan ini bertujuan meningkatkan keterampilan karyawan dalam penyelesaian pekerjaan dan pencapaian target-target pada unit kerja, antara lain :

- a. Meningkatkan kualitas pekerjaan pada unit *frontliner* dalam memberikan pelayanan nasabah.
- b. Meningkatkan efektifitas kerja dalam mencapai target-target anggaran pada unit kerja masing-masing.
- c. Meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan dalam merancang, menjabarkan dan tujuan-tujuan perusahaan.
- d. Meningkatkan produktifitas karyawan.

Dalam pelaksanaan pelatihan (*Technical Skill*) ditentukan kriteria pelatihan sebagai berikut :

- a. Pelaporan Bank (A01)
- b. Perkreditan/Treasury (A02)

- c. Manajemen Risiko (A03)
- d. Sosialisasi Ketentuan Bank (A04)
- e. Audit (A05)
- f. Teknologi Informasi (A06)
- g. Manajemen Umum (A07)
- h. Manajemen Perbankan (A08)
- i. Penerapan Pelayanan Prima. (A09)
- j. Teknis Lainnya (A10)

## 2. Pelatihan Manajerial (*Soft Skill*)

Pelatihan *Soft Skill* menjadi sangat strategis bagi Bank dalam rangka meningkatkan kompetensi bagi para pejabat (eksekutif) bank dalam membuat perencanaan kerja, implementasi dan evaluasi pencapaian yang lebih terarah dan tepat waktu.

### **Tujuan Pelatihan :**

- a. Meningkatkan kualitas pekerjaan dalam hal pencapaian target anggaran pada unit kerja.
- b. Meningkatkan penguasaan dan keterampilan karyawan dalam merancang, menjabarkan dan tujuan-tujuan perusahaan.
- c. Meningkatkan kemampuan sebagai manajer sesuai dengan fungsi tugasnya.
- d. Meningkatkan kompetensi dalam membangun kreatifitas dan inovasi dengan mengacu pada visi dan misi Bank kedepan.

Dalam pelaksanaan pelatihan (*Soft Skill*) ditentukan kriteria pelatihan sebagai berikut :

- a. Analisa Masalah dan Pengambilan Keputusan (B01)
- b. *Customer Relation Skill* (B02)
- c. *Leadership* (B03)
- d. Teknik Presentasi dan Komunikasi (B04)
- e. Manajerial Lainnya. (B10)

### 3. Pelatihan Sertifikasi (*Sertification Training*)

Pelatihan Sertifikasi adalah pelatihan yang berkaitan dengan prasyarat atau persyaratan jabatan tertentu untuk memangku suatu tanggung jawab. Misalnya Sertifikasi Manajemen Risiko, pejabat pengadaan barang/jasa, auditor Internal (SKAI) dan lain sebagainya. Untuk pelatihan sertifikasi auditor Internal (SKAI), personil SKAI belum ada yang memperoleh sertifikasi auditor Internal.

### 3. Frekuensi Penyelenggaraan Pelatihan

Realisasi pelatihan sampai dengan periode akhir 2015 adalah ±997 orang yang didominasi oleh materi Manajemen Risiko. Pelatihan yang bersifat *technical skill* adalah untuk Level Kepala Bidang, Koordinator, Head, Officer dan Pelaksana masih relatif belum maksimal. Sedangkan pelatihan *soft skill* adalah pada Level Pemimpin Divisi, Pemimpin Cabang, Kepala Bidang dan Kepala Operasional dan Pemasaran.

Adapun rencana frekuensi pelatihan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.7 Rencana frekuensi pelatihan Bank Jambi**

No.	Unit Kerja	<i>Technical Skill</i>	<i>Soft Skill</i>
<b>A.</b>	<b>Pelaksana</b>		
1	Kas dan Teller	2	1
2	Customer Service	2	1
3	Analisis Kredit	2	1
4	Pelayanan dan Info Nasabah	2	1
5	Penagihan dan Penyelesaian Kredit	2	1
6	Penyelesaian Transaksi	2	1
7	Pajak Umum	2	1
8	Samsat	2	1
9	IT, Akuntansi dan Pelaporan	2	1
10	Kliring	2	1
11	Kredit Program	2	1
12	Kredit Umum	2	1
13	Penyelamatan Kredit	2	1
14	Adm. Umum dan Pegawai	2	1

15	Adm. Kredit, Pelaporan dan Penjaminan	2	1
16	Umum, Logistik dan Keamanan	2	1
17	Humas, Rumah Tangga dan Sekretariat	2	1
18	Akuntansi	2	1
19	MIS dan Pelaporan	2	1
20	Operasi TI	2	1
21	Pengembangan TI	2	1
22	Perencanaan	2	1
23	Pengembangan Inisiatif baru	2	1
23	Hubungan Karyawan	2	1
24	Pengembangan SDM	2	1
25	Auditor Area Kredit	2	1
26	Auditor Area Operation	2	1
27	Kepatuhan dan Hukum	2	1
28	Risk Management	2	1
29	Settlement dan Pelaporan	2	1
30	Money Market dan Capital Market	2	1
31	Card Center	2	1
32	Pemasaran dan Produk Dana	2	1
33	Pengembangan dan Pembinaan Cabang	2	1
34	Pemasaran dan Pengembangan Div. UUS	2	1
<b>B.</b>	<b>Staff / Pejabat</b>		
35	Pemimpin Kantor Kas	2	2
36	Kepala Operasional	2	2
37	Kepala Pemasaran dan Pelayanan	2	2
38	Internal Kontrol	2	2
39	UKK (Unit Kerja Khusus)	2	2
40	Koord. Personalia, Hukum dan Peraturan	2	2
41	Kabid. Akuntansi	2	2
42	Kabid. Sarana Umum dan Logistik	2	2
43	Kabid. Pengembangan TI	2	2
44	Kabid. Operasional TI	2	2
45	Kabid. MIS dan Pelaporan	2	2
46	Kabid. Pengembangan SDM	2	2

47	Kabid. Hubungan Karyawan SDM	2	2
48	Kabid. Pemasaran dan Produk Dana	2	2
49	Kabid. Pemsrn dan Peng. Div. UUS	2	2
50	Kabid. Card Center	2	2
51	Kabid. Auditor Area Kredit	2	2
52	Kabid. Auditor Area Operasional	2	2
53	Kabid. Perencanaan Div. PR	2	2
54	Kabid. Inisiatif baru Div. PR	2	2
55	Kabid. Manajemen Risiko Div. KMR	2	2
56	Kabid. Kepatuhan	2	2
57	Kabid. Inisiatif baru Div. PR	2	2
58	Kabid. Pembinaan Cabang Div. BB	2	2
59	Kabid. Pemasaran dan Inisitif Prd.baru - BB	2	2
60	Kabid. Pembinaan Cabang	2	2
61	Kabid. Kredit Program	2	2
62	Kabid. Kredit Umum	2	2
63	Kadiv. SDM	2	2
64	Kadiv. Kredit	2	2
65	Kadiv. SKAI	2	2
66	Kadiv. Perencanaan	2	2
67	Kadiv. Umum	2	2
68	Kadiv. Kepatuhan dan Manajemen Risiko	2	2
69	Kadiv. Treasury	2	2
70	Kadiv. Unit Usaha Syariah	2	2
<b>C.</b>	<b>Direksi / Komisaris</b>		
70	Direktur Utama	2	5
71	Direktur Umum	2	5
72	Direktur Pemasaran	2	5
73	Direktur Kepatuhan	2	5
74	Komisaris Utama	2	5
75	Komisaris Independen	2	5
76	Komisaris	2	5
77	Komite dibawah Komisaris	2	2

Menurut Pasal 9 Undang-Undang Ketenagakerjaan RI Tahun 2003, pelatihan diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktifitas dan kesejahteraan karyawan.

Tujuan pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan dalam beberapa hal, antara lain :

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan
- d. Membantu memecahkan masalah operasional
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.
- h. Menghasilkan pegawai baru yang cekatan sesuai dengan standar kerja pegawai yang ditetapkan oleh perusahaan.
- i. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas
- j. Mengurangi waktu pembelajaran yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima
- k. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan
- l. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- m. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

Temuan yang terdapat pada Pelatihan dan Pendidikan SDM Bank Jambi adalah;

1. Kurang tepatnya analisa kebutuhan diklat, khusus untuk karyawan di SKAI, ada keharusan untuk memiliki sertifikasi auditor Internal sesuai dengan peraturan dari Bank Indonesia.
2. Kurangnya frekuensi pelatihan untuk karyawan, sehingga tidak semua karyawan mendapat kesempatan untuk ikut pelatihan .
3. Pelatihan awal bagi karyawan yang baru diterima masih kurang memadai dan waktu pelatihan yang sangat singkat, sehingga belum memberikan nilai tambah kompetensi yang cukup.

### **4.3 Analisis Audit manajemen sumber daya manusia pada PT Bank Pembangunan Jambi.**

Sesuai dengan teori yang dijelaskan pada bab 2, bahwa dalam melakukan audit manajemen, ada beberapa langkah yang harus dilakukan antara lain :

#### 1. Audit Pendahuluan.

Pada tahap ini dilakukan survey pendahuluan pada PT Bank Jambi, dengan tujuan untuk memperoleh data awal seperti informasi tentang sejarah dan latar belakang pendirian Bank, struktur organisasi serta informasi sehubungan dengan pengelolaan fungsi Sumber daya manusia. Cara yang dilakukan adalah dengan melakukan pengamatan, wawancara, membuat daftar pertanyaan (kuessioner ) sehingga dapat gambaran sehubungan dengan penerapan dari pengelolaan SDM serta dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada sehubungan dengan SDM, lalu permasalahan yang ditemukan merupakan temuan awal yang diperoleh dan perlu dianalisa untuk menentukan kelemahan yang ada dalam Bank, sehingga dapat ditentukan apa yang menjadi tujuan audit sementara. Disamping itu, pada tahap ini perlu mengkaji aturan dan kebijakan yang dibuat oleh Bank sehubungan dengan aktivitas yang diaudit.

Dalam survey pendahuluan didapat beberapa informasi yang dijadikan sebagai gambaran awal yang ada, antara lain :

1. Informai mengenai gambaran umum Bank Jambi, sejarah singkat, struktur organisasi, aktivitas Bank.
2. Informasi dan Gambaran umum mengenai fungsi Sumber daya Manusia seperti tugas pokok divisi SDM, komposisi pegawai, strategi pengembangan SDM, pengembangan SDM, rekrutmen, pelatihan dan penempatan.
3. Strategi pengembangan SDM, pengembangan SDM, rekrutmen, pelatihan dan penempatan.
4. Job description dari bagian yang ada sesuai dengan struktur organisasi.

Hasil kuestiner serta wawancara yang telah disebarkan kepada beberapa orang staf baik di divisi SDM maupun divisi lain seperti divisi kredit, divisi akuntansi dan divisi SKAI pada bank Jambi, maka diketahuilah beberapa masalah yang dapat dijadikan temuan awal, diantaranya :

1. Sehubungan dengan perubahan struktur organisasi yang baru, yang sudah di resmikan pada bulan November 2015 dimana ada penambahan bidang

tertentu, seperti bidang kredit konsumtif dan kredit produktif, yang berarti harus adanya kebutuhan SDM baik dari jumlah maupun kualifikasi, namun belum direncanakan pemenuhan SDMnya.

2. Divisi SKAI yang masih kekurangan SDM dan membutuhkan tambahan karyawan. Masih terdapat kekosongan jabatan/ pegawai yaitu 1 orang sebagai kepala bidang auditor area kredit dan 2 orang setingkat pelaksana.
3. Belum berjalannya analisis jabatan dengan baik, dimana belum menggambarkan deskripsi jabatan dan standar persyaratan/ spesifikasi jabatan tertentu. Divisi IT seharusnya dijabat oleh karyawan yang punya persyaratan keahlian dibidang IT.
4. Ada rangkap jabatan yang dilakukan dalam operasional Bank, seperti pada direksi umum yang dirangkap oleh Direktur utama.
5. Tidak sesuainya permintaan formasi karyawan yang diusulkan oleh divisi/cabang dengan realisasinya.
6. Sumber daya manusia belum memadai dalam memenuhi struktur organisasi, masih terdapat kekosongan jabatan di beberapa divisi mengakibatkan adanya rangkap jabatan sehingga sistem pengendalian intern risiko operasional belum optimal
7. Belum dilakukan penerimaan karyawan *special hire* untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia pada struktur organisasi sesuai yang telah direncanakan dalam rencana bisnis bank seperti pada divisi kredit dan divisi IT. Hal ini disebabkan tidak dipenuhinya kreteria.
8. Pemenuhan personil pada struktur organisasi yang baru untuk tenaga outsourcing pada marketing funding dan lending belum terpenuhi.
9. Pada saat seleksi tahap I pemeriksaan kelengkapan dan kebenaran persyaratan administrasi masih belum lengkap dan sesuai. Masih ada pelamar yang belum memenuhi persyaratan administrasi seperti ketidaksesuaian ijazah pendidikan .
10. Bagi pelamar yang tidak lulus seleksi administrasi tidak dikirimkan surat pemberitahuan tidak lulus seleksi tahap I, yang diumumkan hanya yang lulus saja melalui website.
11. Tidak mengirim surat panggilan seleksi tahap II ke pelamar yang lulus tahap I, namun diumumkan hanya lewat website.

12. Kurang tepatnya analisa kebutuhan diklat, khusus untuk karyawan di SKAI, ada keharusan untuk memiliki sertifikasi auditor Internal sesuai dengan peraturan dari Bank Indonesia.
13. Kurangnya frekuensi pelatihan untuk karyawan, sehingga tidak semua karyawan mendapat kesempatan untuk ikut pelatihan .
14. Pelatihan awal bagi karyawan yang baru diterima masih kurang memadai dan waktu pelatihan yang sangat singkat, sehingga belum memberikan nilai tambah kompetensi yang cukup.

Terdapat 4 hal pokok dalam unsur temuan audit.

- a. Kondisi adalah tindakan atau kejadian yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan. Cara yang dilakukan dengan mengamati secara langsung dan melihat tindakan kejadian yang benar-benar terjadi pada bank, kemudian mencari dan mengumpulkan bukti yang relevan, kompoten dan cukup.
- b. Kreteria yang digunakan dalam mengaudit adalah dokumen sehubungan dengan aktivitas SDM seperti struktur organisasi, deskripsi tugas aturan aturan yang ditetapkan perusahaan.
- c. Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan dengan cara mewancarai pimpinan sumber daya manusia sehubungan dengan aktivitas fungsi SDM.
- d. Akibat merupakan dampak yang timbul dari adanya penyebab yang terjadi, yaitu dengan membandingkan antara kriteria dan penyebab. maka hal yang dilakukan adalah dengan membandingkan kriteria/aturan yang digunakan perusahaan dengan tindakan riil sehubungan dengan aktivitas SDM.

## 2. Review dan pengujian Pengendalian Intern.

Pada tahap ini auditor menelaah dan menguji apakah pengendalian Interen sudah berjalan memadai, tahap ini bertujuan agar bukti bukti yang sudah dikumpulkan untuk dijadikan sebagai temuan audit dan menentukan area kelemahan pada divisi SDM.

Pada tahap ini dilakukan pengujian atas pengendalian Interen, dengan tujuan untuk memastikan pengendalian intern sudah berjalan dengan baik,

caranya dengan mengajukan pertanyaan yang dibuat pada kuesioner kepada pimpinan divisi SDM dan karyawan yang terkait dengan pengujian pengendalian intern.

Bank Jambi telah melakukan sebagian besar pengendalian intern atas fungsi SDM, seperti telah melakukan sosialisasi visi dan misi Bank, namun ada sebagian yang belum terlaksana.

### 3. Audit Lanjutan

Audit lanjutan dilakukan setelah tahap diatas dilaksanakan yang merupakan tahap di mana bukti bukti yang dikumpulkan dikategorikan kepada temuan temuan audit yang perlu dianalisa, karena ada beberapa kegiatan yang sudah direncanakan dalam RBB belum terlaksana dan beberapa hal yang menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan. Analisa dilakukan dengan cara melakukan pengelompokkan sesuai dengan unsur unsur seperti kondisi, kriteria, penyebab dan akibat untuk temuan yang ada. Hasil analisis akan menghasilkan pemahaman akan permasalahan yang dihadapi, yang pada akhirnya akan diambil kesimpulan audit dan akan memberikan suatu saran perbaikan yang perlu ditindaklanjuti.

#### A. Rekrutmen.

##### 1. Kondisi :

Tidak sesuainya permintaan formasi karyawan yang diusulkan oleh divisi /cabang dengan realisasinya. Divisi dan cabang telah mengusulkan jumlah dan keahlian dan tugas yang akan dilakukan dan disampaikan ke fungsi SDM, namun realisasi perolehan karyawan tidak sesuai dengan yang diminta, seperti SKAI yang auditor nya kurang tidak dapat terpenuhi dan apabilapun ada rotasi jabatan maka yang diterima adalah karyawan yang tidak punya latar belakang audit. Begitu juga untuk bagian unit akuntansi masih dirasakan kurangnya jumlah karyawan.

##### Kreteria :

Berdasarkan analisi kebutuhan karyawan, setiap divisi /cabang menganalisis kebutuhan karyawan sesuai dngan tugas dan tanggungjawab baik secara kuantitas maupun kualitas.

Penyebab :

Bank Jambi dalam merekrut pegawai tidak memperhatikan kebutuhan divisi dan Cabang. Adakalanya ada karyawan yang sudah bagus di suatu bagian seperti bagian akuntansi, justru malah dipindah ke cabang lain.

Akibatnya :

Permintaan karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan, baik jumlah maupun keahliannya, yang mana dengan tugas dari masing-masing divisi dan cabang perusahaan banyak yang mengalami keterlambatan pelaporan karena beban pekerjaan yang tidak sebanding dengan jumlah karyawan.

Rekomendasi :

Agar Bank Jambi dalam merekrut pegawai benar-benar memperhatikan kebutuhan dari divisi / cabang, karena apabila permintaan tidak sesuai dengan kebutuhan akan mengakibatkan kinerja karyawan yang tidak optimal, pekerjaan bisa terlambat karena karyawan tidak memahami tugas yang diberikan, apalagi mereka tidak diberikan pelatihan untuk menambah kompetensi mereka.

2. Kondisi :

Proses rekrutmen untuk tenaga spesial hire belum dapat dipenuhi.

Kreteria :

Spesial Hire yang dibutuhkan adalah tenaga untuk mengisi bidang kredit produktif serta tenaga dibidang IT.

Penyebabnya :

Belum adanya calon karyawan yang memenuhi kualifikasi untuk bidang IT, namun untuk kepala bidang kredit masih dalam proses assesmen yang berasal dari interen Bank.

Akibatnya :

Analisis kredit khususnya kredit produktif kurang maksimal sehingga bisa menimbulkan kredit macet yang akan mengakibatkan meningkatnya rasio NPL.

Rekomendasi :

Bank Jambi harus segera melakukan rekrut terhadap tenaga spesial Hire agar Bank Jambi dapat meminimalkan risiko kredit dan risiko operasional.

### 3. Kondisi :

Pemenuhan personil pada struktur organisasi yang baru seperti tenaga outsourcing untuk tenaga marketing funding dan lending belum terpenuhi.

#### Kreteria :

Tenaga marketing dan lending harus yang punya kemampuan dibidang pemasaran, komunikasi dan punya integritas.

#### Penyebabnya :

Belum adanya calon karyawan yang melamar dan proses rekrutnya masih dalam proses persiapan.

#### Akibatnya :

Bank Jambi belum melaksanakan pemasaran produk secara maksimal, sehingga akan mempengaruhi jumlah pinjaman yang diberikan kepada nasabah yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pendapatan Bank.

#### Rekomendasi :

Agar Bank Jambi segera memenuhi tenaga marketing funding dan lending.

### 4. Kondisi :

Pemenuhan SDM masih belum efektif, karena adanya ketidaksesuaian antara jumlah kebutuhan karyawan dengan apa yang ada dalam kenyataan di lapangan. Dalam praktek nya jumlah karyawan pada suatu divisi kadang kurang dan kadang lebih, seperti jumlah karyawan di divisi SKAI dirasakan kurang. Tambahan karyawan bisa diperoleh melalui divisi lain, yang kualifikasinya tidak sesuai dengan tugas SKAI.

#### Kreteria :

Setiap Divisi harus menyesuaikan jumlah beban kerja dengan jumlah personilnya.

#### Penyebabnya :

Kurangnya personil auditor SKAI yang punya latar belakang pendidikan yang sesuai, seperti lulusan akuntansi atau perbankan dengan keahlian sebagai auditor.

Akibatnya :

Kurangnya personil di SKAI mengakibatkan beban kerja terlalu banyak, sementara unit yang mau diaudit lebih banyak dan kewalahan dalam melaksanakan audit, yang akhirnya laporan audit bisa terlambat.

Rekomendasi :

Bank Jambi harus melakukan tambahan karyawan SKAI, yang bisa diambil dari bagian lain yang karyawannya berlatar belakang auditing, atau merekrut special hire, atau dalam rekrut pegawai baru bisa ditempatkan pada divisi SKAI.

## B. Prancangan Struktur Organisasi.

### - Kekosongan Jabatan

#### 1. Kondisi :

Masih terdapat kekosongan jabatan/pegawai yaitu sebagai kepala bidang auditor area kredit dan 2 orang setingkat pelaksana pada fungsi audit Intern ( pada divisi SKAI).

Kriteria :

Struktur organisasi Bank Jambi yang menggambarkan bagian bagian yang ada dalam Bank, yang menunjukkan tugas dan tanggung jawab.

Penyebabnya :

Belum terisi nya kedudukan tersebut karena masih dalam proses pemenuhan karyawan.

Akibatnya :

Belum maksimalnya fungsi dari SKAI, sehingga beban kerja personil SKAI sangat banyak dan kelebihan beban. Hal ini tidak baik untuk Bank, karena kekurangan staf auditor akan mengganggu aktivitas operasional pada divisi SKAI dan mengakibatkan terlambatnya hasil dan laporan audit kepada pihak Bank.

Rekomendasinya :

Sebaiknya Bank Jambi segera melakukan pengisian jabatan/ pegawai agar beban kerja dari personil SKAI dapat sesuai dan pekerjaan audit bisa berjalan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

- Rangkap Jabatan.

2. Kondisi :

Ditemukan bahwa ada rangkap jabatan yang dilakukan dalam operasional Bank, seperti pada direksi umum yang dirangkap oleh Direktur utama.

Kreteria :

Sesuai dengan struktur organisasi Bank Jambi, salah satu direksi dibawah direktur utama adalah direktur umum yang tugasnya membawahi bagian umum dan bagian SDM.

Penyebabnya :

Untuk dapat menduduki jabatan Direksi harus dilakukan seleksi, baik oleh bank maupun oleh OJK. Seleksi ini sudah dilakukan oleh Bank dan telah dilakukan fit and proper test oleh OJK, namun belum memenuhi syarat penilaian oleh OJK, sehingga perlu dilakukan penjarangan ulang kembali untuk memperoleh calon Direksi umum yang baru.

Akibatnya :

Tugas dan tanggung jawab direktur utama akan menjadi berat, karena merangkap dua jabatan sekaligus, sehingga akan mengganggu tugas direktur umum yang seharusnya melakukan pengawasan terhadap tugas dari direksi-direksi yang ada dibawahnya.

Rekomendasi :

Bank Jambi harus segera untuk melakukan proses seleksi untuk Direksi umum dan mengajukan nama yang harus disetujui dalam rapat pemegang saham (RUPS), dan mengajukan nama yang telah disetujui RUPS ke OJK Cabang Jambi untuk dilakukan Fit and proper test, karena apabila prosesnya terlalu lama akan mengakibatkan terganggunya operasional Bank.

- Analisis Jabatan

3. Kondisi :

Belum berjalannya analisis jabatan dengan baik , dimana belum menggambarkan deskripsi jabatan dan standar persyaratan/ spesifikasi jabatan tertentu. Divisi IT seharusnya dijabat oleh karyawan yang punya persyaratan keahlian dibidang IT, namun dijabat oleh karyawan yang tidak berlatar belakang IT.

Kreteria :

Untuk dapat menjabat kepala divisi IT harus memenuhi syarat syarat latar belakang IT, berpengalaman dan punya keahlian dalam bidang IT.

Penyebab :

Kemampuan SDM Bank Jambi yang mempunyai keahlian dibidang IT khususnya core banking system belum memadai karena kebanyakan karyawan yang ada dan diterima tidak ada yang berlatarbelakang IT. Dan rekrut dan pelatihan yang dilaksanakan untuk karyawan masih minim dalam bidang IT, sehingga kemampuan dan keahlian mereka masih rendah, akibatnya karyawan yang dapat dipromosikan untuk menjadi kepala divisi sangat kurang.

Akibatnya :

Karyawan yang dapat dipromosikan untuk menjadi kepala divisi sangat kurang, sedangkan untuk bisa membawahi staf mengharuskan atasannya memiliki keahlian yang ada di bidang tersebut, sehingga jika ada permasalahan operasional pada bagian tersebut dapat segera diatasi dan dicari solusinya.

Rekomendasi :

Seharusnya divisi IT segera mencari karyawan yang mempunyai latar belakang IT agar proses core banking system berjalan secara baik dan jika tidak ada pun pelatihan yang dilakukan harus ditingkatkan agar dapat meningkatkan kinerja Bank Jambi.

## C. Seleksi

### 1. Kondisi :

Pada saat seleksi tahap I pemeriksaan kelengkapan dan kebenaran persyaratan administrasi masih belum lengkap dan benar. Masih ada pelamar yang belum memenuhi persyaratan administrasi seperti ketidaksesuaian ijazah pendidikan . untuk penerimaan sebagai teller disyaratkan DIII, namun diterima juga yang S1. Kemudian latar belakang pendidikan yang tidak sesuai masih lulus administrasi ,seperti adanya lulusan S1 yang berlatar belakang bahasa Indonesia, yang tidak termasuk dalam formasi persyaratan.

**Kreteria :**

Syarat syarat untuk calon penerimaan pegawai pada bagian front liner adalah setingkat DIII. Dalam penerimaan tahap I, untuk bagian yang diterima harus disesuaikan dengan ijazah dan latar belakang pendidikan.

**Penyebabnya :**

Kurang hati-hatinya tim evaluasi administrasi calon pelamar, sehingga masih terdapat calon pelamar yang memberikan ijazah setingkat S1.

**Akibatnya :**

Apabila mereka lulus maka akan mempengaruhi kinerja karyawan, karena mereka yang tidak mempunyai kompetensi dan pengetahuan perbankan yang formal. Sehingga ilmu yang diperoleh selama kuliah tidak konsisten dengan pekerjaan dilapangan. Akibatnya akan berpengaruh terhadap grade/ tingkat status kepegawaian dan pemberian gaji.

**Rekomendasi:**

Seharusnya tim evaluasi bekerja sesuai prosedur dan pedoman yang ada dalam buku pedoman SDM.

**2. Kondisi :**

Bagi pelamar yang tidak lulus seleksi administrasi tidak dikirimkan surat pemberitahuan tidak lulus seleksi tahap I, yang diumumkan hanya yang lulus saja melalui website. Dan juga tidak mengirim surat panggilan seleksi tahap II ke pelamar yang lulus tahap I, namun diumumkan hanya lewat website.

**Kreteria :**

Setiap keluar hasil tes harus dikirimkan surat pemberitahuan untuk yang tidak lulus dan surat panggilan buat yang lulus test.

**Penyebab :**

Tim panitia kurang memperhatikan prosedur seleksi yang ada dalam buku pedoman SDM, sehingga dengan tidak disampaikannya informasi tersebut, calon yang tidak lulus merasa tidak yakin akan hasil tes mereka.

Akibatnya :

Dengan tidak disampaikannya informasi tersebut, calon yang tidak lulus merasa tidak yakin akan hasil tes tersebut, dan yang lulus tidak mengetahui hasil yang sudah diumumkan di website. Karena bisa saja mereka tidak dapat mengakses internet dengan beberapa kondisi sehingga mereka tidak dapat mengikuti tes selanjutnya.

Rekomendasi :

Bank Jambi harus menyampaikannya pemberitahuan atas hasil seleksi administrasi tahap 1 kepada calon pelamar yang tidak lulus. Dan memberikan surat panggilan atau menghubungi pelamar yang lulus tahap I.

#### D. Pelatihan dan Pengembangan

##### 1. Kondisi :

Personil SKAI belum mempunyai sertifikat Auditor Internal sekaligus belum mengikuti pelatihan sertifikasi auditor Internal.

Kreteria :

Menurut Peraturan Perbankan Indonesia (PBI) untuk dapat menjadi auditor Interen (SKAI ) harus mempunyai sertifikat sebagai auditor Internal.

Penyebab :

Personil SKAI belum diikutkan dalam ujian sertifikasi Auditor Internal.

Akibatnya :

Apabila ada pemeriksaan terhadap kompetensi sebagai Auditor Internal, maka Bank Jambi tidak mempunyai auditor internal yang punya sertifikasi auditor Internal, sehingga bisa menimbulkan ketidakpatuhan terhadap peraturan OJK. Disamping itu dengan adanya sertifikasi auditor Internal akan meningkatkan kompetensi karyawan dibidang audit.

Rekomendasi :

Bank Jambi harus segera mengikutkan personil Auditor Internal untuk mengikuti pelatihan sertifikasi auditor Internal dan diharapkan untuk bisa mengikuti ujian sertifikasi auditor Internal.

## 2. Kondisi :

Pelatihan awal bagi karyawan yang baru diterima masih kurang memadai dan waktu pelatihan yang sangat singkat.

### Penyebab :

Kurangnya analisis perencanaan waktu pelatihan dalam pemberian materi pelatihan terhadap karyawan baru.

### Akibatnya:

Karyawan baru belum dapat memperoleh dan menguasai tugas dan tanggung jawab sehingga belum dapat memberikan nilai tambah kompetensi yang cukup dalam menjalankan aktivitas perbankan.

### Rekomendasi:

Agar bank memberikan waktu yang cukup terhadap pelatihan karyawan baru sehingga diharapkan karyawan tersebut dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

## **BAB 5**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Dari hasil pembahasan terhadap pengelolaan fungsi sumber daya manusia dan audit manajemen terhadap fungsi SDM pada PT Bank Pembangunan Daerah Jambi dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengelolaan SDM pada PT Bank Pembangunan daerah Jambi masih belum berjalan dengan baik dan efektif, karena masih ada beberapa hal yang belum sesuai dan perlu perbaikan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.
2. Temuan dari audit manajemen atas pengelolaan sumber daya manusia yang perlu ditindak lanjuti untuk perbaikan manajemen SDM dapat dilihat dari Struktur organisasi, Analisis Jabatan, Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan adalah sebagai berikut :

a. Struktur organisasi.

Dalam struktur organisasi masih terdapat kekosongan jabatan yang dapat mengakibatkan tidak berjalannya tugas dan tanggung jawab dari bagian yang kosong tersebut, sehingga dapat mengganggu operasional Bank.

b. Rekrutmen.

Tidak sesuai permintaan formasi karyawan yang diusulkan oleh divisi /cabang dengan realisasinya. Divisi dan cabang telah mengusulkan jumlah dan keahlian dan tugas yang akan dilakukan dan disampaikan ke fungsi SDM, namun realisasi perolehan karyawan tidak sesuai dengan yang diminta, akibatnya divisi /cabang tersebut kekurangan personil sementara beban kerja semakin banyak, sehingga mengakibatkan terganggunya operasional Bank yang dapat menimbulkan risiko operasional..

Proses rekrutmen untuk tenaga spesial hire belum dapat dipenuhi.karena kurangnya pelamar dan tidak sesuai dengan kualifikasi yang diminta, sehingga bagian yang membutuhkan tenaga yang punya kompetensi dan keahlian tertentu tidak dapat bekerja dengan maksimal.

c. Seleksi

- Pada saat seleksi tahap I pemeriksaan kelengkapan dan kebenaran persyaratan administrasi masih belum lengkap dan benar. Masih ada pelamar yang belum memenuhi persyaratan administrasi seperti ketidaksesuaian ijazah pendidikan . untuk penerimaan sebagai frontliner yang disyaratkan DIII, namun diterima juga yang S1. Kemudian latar belakang pendidikan yang tidak sesuai masih lulus administrasi, seperti adanya lulusan S1 yang berlatar belakang bahasa Indonesia, yang tidak termasuk dalam formasi persyaratan.
- Bagi pelamar yang tidak lulus seleksi administrasi tidak dikirimkan surat pemberitahuan tidak lulus seleksi tahap I, yang diumumkan hanya yang lulus saja melalui website. Dan juga tidak mengirim surat panggilan seleksi tahap II ke pelamar yang lulus tahap I, namun diumumkan hanya lewat website.

d. Pelatihan dan Pengembangan

- Personil SKAI belum mempunyai sertifikat Auditor Internal sekaligus belum mengikuti pelatihan sertifikasi auditor Internal.
- Pelatihan awal bagi karyawan yang baru diterima masih kurang memadai dan waktu pelatihan yang sangat singkat.

## 5.2 Saran

Dari hasil kesimpulan dan temuan Audit Manajemen di atas dapat diberikan rekomendasi sebagai berikut :

1. Agar mengisi struktur organisasi yang masih kosong.
2. Menyusun perencanaan SDM yang tepat untuk setiap tahun.
3. Merekrut SDM sesuai dengan kebutuhan dan melakukan analisis kebutuhan karyawan dengan tepat.
4. Melakukan seleksi sesuai dengan buku pedoman SDM.
5. Meningkatkan pelatihan dan pengembangan SDM dengan memperhatikan frekuensi dan jenis pelatihan yang sesuai dengan kompetensi pada masing-masing bidang tugas.

## REFERENSI

- Agoes, Sukrisno dan Hoesada.2012. Bunga Rampai Auditing. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Agoes, Sukrisno. 2009. Auditing, Jakarta: Salemba Empat
- Agoes, Sukrisno. 2013. Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik. Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Bayangkara, IBK. 2011. Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi. Salemba Empat, Jakarta.
- Bungkaes H.R, J. H. Posumah, Burhanuddin Kiyai. 2013. Hubungan Efektifitas Pengelolaan Program Raskin dengan Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Mamahan Kecamatan Gemeh Kabupaten Kepulauan Talud. *Acta Diurna*, vol. - (-) : 1-23
- Gaol, CHR. Jimmy L, 2014. A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis, PT. Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Haming, Murdifing dan Mahfud Nurnajamuddin. 2011. Manajemen Produksi
- Hasibuan, Malayu. SP. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Masruri. 2014. Analisis Efektifitas Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (PNPM-MP) (Studi Kasus Pada Kecamatan Bunyu Kabupaten Bulungan tahun 2010). *Governance and Public Policy*, vol. 1 (1): 53-76
- Mathis Robert L dan John H. Jackson. 2006. Human Resources Management. Alih bahasa. Salemba Empat, Jakarta.
- Modern Operasi Manufaktur dan Jasa, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ramly Mansyur. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Edisi Ketiga. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Siagian Sondang. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pt. Bumi Aksara, Jakarta
- Steers, M Richard. 1985. Efektifitas Organisasi. Jakarta: Erlangga
- Subekhi, Ahmad dan Jauhar Mohammad. 2012. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Jakarta: Prestasi Pustaka
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Suwatno dan Juni Donni. 2011. Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1995. Audit Manajemen Kontemporer. Harvarindo,
- Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja. PT. Rajawali Pers, Jakarta

