

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Auditing

Untuk mengetahui dengan jelas pengertian auditing, berikut ini adalah definisi-definisi auditing yang diambil dari beberapa sumber.

Mulyadi (1998:7) Menyatakan: “Secara umum auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan”.

Konrath (2002:5) Menyatakan: “Auditing merupakan suatu proses sistematis untuk secara objektif mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang kegiatan-kegiatan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk menyakinkan tingkat keterkaitan antara asersi tersebut dan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Alvin.A.Arens,dkk (2003:15) Menyatakan: “Auditing adalah penumpukan serta pengevaluasian bukti – bukti atas informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi tersebut dengan kriteria – kriteria yang telah ditetapkan, auditing harus dilaksanakan oleh seseorang yang kompeten dan independent”.

2.1.2 Jenis - jenis Audit

Jenis – jenis audit menurut Mulyadi (2002:30) digolongkan menjadi tiga yaitu:

1. Audit Laporan Keuangan

Merupakan audit yang dilakukan auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

2. Audit Kepatuhan

Merupakan audit yang tujuannya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang yang membuat kriteria.

3. Audit Operasional

Merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.

2.1.3 Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen (management audit) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan (Bayangkara, 2013:2). Audit manajemen seringkali diartikan sama dengan audit operasional.

Pengertian sederhana dari audit manajemen adalah investigasi dari suatu organisasi dalam semua aspek kegiatan manajemen dari yang paling tinggi sampai dengan ke bawah dan pembuatan laporan audit mengenai efektifitasnya atau dari segi profitabilitas dan efisiensi kegiatan bisnisnya.

Sedangkan pengertian sederhana audit operasional adalah uraian aktifitas perusahaan yang sistematis dalam hubungannya dengan tujuan untuk melihat, mengidentifikasi peluang perbaikan, atau mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan. Jelas kedua pengertian serupa karena pemeriksaan manajemen dilakukan saat manajemen beroperasi (Andinurhasanah:2012). Pengertian audit manajemen menurut Alejandro R Gorospe yang dikutip oleh Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya *Audit Manajemen Kontemporer* (2000 : 2) adalah : “Audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektifitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar perusahaan dan industry, dengan menggunakan petugas yang ahli dengan lingkup objek yang di

analisis, untuk menyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan, dan keadaan yang membutuhkan perbaikan di temukan .

Sementara itu, menurut Sukrisno Agoes dalam bukunya Auditing (pemeriksaan akuntan) oleh KAP (2004: 175) dikemukakan bahwa: “Audit manajemen, disebut juga operasional audit, audit fungsional, audit sistem, adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Menurut Arens dan Loebbecke (2003:12) Audit manajemen adalah evaluasi terhadap seluruh prosedur dan metode organisasi perusahaan, dalam tujuan untuk mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektivitas perusahaan. Suatu proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Auditing seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten.

Suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan. (Mulyadi , 2002). Arens dan Loebbecke (2000:657) mengelompokkan manajemen audit menjadi 3 jenis yaitu :

1. Fungcional . fungcional audit berkaitan dengan satu atau le bih fungsi didalam organisasi . keuntungan dari fingtional udit adalah diperbolehkan ada spesialisasi oleh auditor . auditor dalam staff internal audit bisa sangat ahli dalam sebuah bidang misal fungsi production engineering . mereka bisa secara efisien menghabiskan waktu mereka untuk mengevaluasi fungsi fungsi yang berkaitan . fungsi prodaction engineering berkaitan dengan fungsi manufacturing dan fungsi fungsi dalam organisasi .

2. Organisation organisation audit dalam sebuah organisasi berkaitan dengan seluruh unit organisasi seperti departemen cabang atau anak perusahaan . penekanan dalam organizational audit adalah beberapa efektif dan efisien fungsi – fungsi tersebut berinteraksi . perencanaan organisasi dan metode metode untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas yang ada sangat penting dalam tipe audit ini .
3. *Special Assigment* . dalam operational auditing special assigment bisa muncul karena permintaan manajemen .Sedangkan pengertian audit manajemen menurut Mulyadi dan Puradiredja (2009:31) adalah review secara sistematiskegiatan organisasi, atau bagian dari padanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen adalah suatu proses penelaahan yang sistematis atas aktivitas, metode atau prosedur pengelolaan suatu organisasi. Mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari aktivitas, metode, dan prosedur pengelolaan yang dijalankan oleh organisasi. Pelaksanaan audit manajemen yang dilaksanakan oleh perusahaan mempunyai tujuan menjaga keefektifan, efisiensi, dan keekonomisan kegiatan.

2.1.4 Tujuan Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2013:3) tujuan dari audit manajemen adalah:Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.Berkaitan dengan tujuan ini maka audit diarahkan pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, disamping juga mencegah terjadinya kerugian.

2.1.5 Manfaat Audit Manajemen

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:96) audit Manajemen dapat memberikan manfaat melalui beberapa cara sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi permasalahan yang timbul penyebabnya alternatif solusi perbaikannya.
2. Menemukan peluang untuk menekan pemborosan dan efisiensi biaya.
3. Menemukan peluang untuk meningkatkan pendapatan.
4. Mengidentifikasi sasaran, tujuan, kebijakan dan prosedur organisasi yang belum ditentukan.
5. Mengidentifikasi kriteria untuk mengukur pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.
6. Merekomendasikan perbaikan kebijakan, prosedur dan struktur organisasi.
7. Melaksanakan pemeriksaan atas kinerja individu dan unit organisasi.
8. Menelaah ketaatan/kepatuhan terhadap ketentuan hukum, tujuan organisasi, sasaran, kebijakan dan prosedur.
9. Memberikan penilaian yang independen dan obyektif atas suatu operasi

2.1.6 Ruang Lingkup Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan. Periode audit juga bervariasi, bias untuk jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun, bahkan untuk beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Sementara yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang di ketahui atau identifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas. Ada tiga pokok dalam sasaran audit.

1. Kriteria

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/

kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2. Penyebab

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

3. Akibat

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

2.1.7 Prinsip Dasar Audit Manajemen

Ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik (Bayangkara, 2013:5), yang diuraikan secara singkat sebagai berikut :

- 1) Audit dititikberatkan pada objek audit yang berpeluang dapat diperbaiki. Prinsip ini mengarahkan audit pada berbagai kelemahan manajemen baik dalam bentuk operasional yang berjalan tidak efisien dan pencapaian tujuan yang tidak efektif maupun kegagalan perusahaan dalam menerapkan berbagai ketentuan dan peraturan serta kebijakan yang ditetapkan.
- 2) Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit . Audit merupakan prasyarat yang harus dilakukan sebelum penilaian dilakukan.
- 3) Pengungkapan dalam laporan mengenai temuan-temuan yang bersifat positif memberikan penilaian objektif terhadap objek yang diaudit.

- 4) Identifikasi individu-individu yang bertanggung jawab atas kekurangan-kekurangan yang terjadi. Hal ini penting karena dengan mengetahui individu-individu tersebut, akan lebih dalam dapat digali permasalahannya dan penyebab terjadinya kelemahan tersebut, sehingga tindakan koreksi yang akan dilakukan akan menjadi lebih cepat dan tepat.
- 5) Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab. Walaupun auditor tidak berkewenangan memberisanksi, tetapi auditor dapat memberikan pertimbangan sanksi yang tepat yang akan diberikan pada pihak yang bertanggung jawab
- 6) Pelanggaran hukum.
Walaupun bukan tugas utama seorang auditor melakukan penyelidikan terhadap pelanggaran hukum, auditor harus segera melaporkan temuan pelanggaran.
- 7) Penyelidikan atau pencegahan kecurangan.
Apabila terjadi kecurangan atau (fraud), maka auditor harus memberikan perhatian dan penyelidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut, diharapkan kecurangan tidak terjadi lagi.

2.1.8 Audit Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses sistematis dan formal yang didesain untuk mengukur biaya dan manfaat keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia untuk membandingkan efisiensi dan efektivitas keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dengan kinerja organisasi dimasa lalu, kinerja organisasi lain yang dapat dibandingkan efektivitasnya, dan tujuan organisasi, merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi Sumber Daya Manusia dengan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi SDM, kebijakan dan prosedur SDM, serta kinerja setiap program SDM. Audit Sumber Daya Manusia (*Human Resource Audit*) mengevaluasi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi

dengan tujuan memperbaiki aktivitas-aktivitas tersebut. Audit dapat meliputi satu divisi atau seluruh organisasi. Audit ini memberikan umpan balik mengenai fungsi sumber daya manusia kepada para manajer operasi dan spesialis sumber daya manusia. Audit ini juga memberikan umpan balik perihal seberapa baik manajer memenuhi tanggung jawab sumber daya manusia mereka. Audit sumber daya manusia merupakan kontrol kualitas keseluruhan aktivitas sumber daya manusia didalam sebuah departemen, divisi, atau seluruh perusahaan.

2.1.8.1 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan daridilakukannya audit tersebut, antara lain:

1. Menilai efektivitas dari fungsi SDM
2. Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

2.1.8.2 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Ada beberapa manfaat Audit sumber daya manusia adalah sebagai berikut ;

- a. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen sumber daya manusia bagi organisasi
- b. Meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia
- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara anggota-anggota departemen sumber daya manusia

- d. Menjernihkan tugas-tugas dan tanggung jawab departemen sumber dayamanusia
- e. Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktek sumber daya manusia
- f. Menemukan masalah-masalah sumber daya manusia yang kritis
- g. Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap ketentuan-ketentuan illegal.
- h. Mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif
- i. Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan-perubahan yang dibutuhkan di dalam departemen sumber daya manusia
- j. Mewajibkan suatu telaah yang cermat atas sistem informasi departemen.

2.1.9 Efektivitas dan Efisiensi

2.1.9.1 Efektivitas

Secara singkat pengertian efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Apakah pelaksanaan suatu program/aktivitas telah mencapai tujuannya. Efektivitas merupakan ukuran dari output.(Bayangkara I.B.K 2015:17).

2.1.9.2 Efisiensi

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasi, sehingga tercapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan metode kerja (operasi). Dalam hubungannya dengan konsep input-output, efisiensi adalah rasio antara output dan input. Seberapa besar output yang dihasilkan dengan menggunakan sejumlah input yang dimiliki perusahaan. Metode kerja yang baik akan dapat memandu proses operasi berjalan dengan mengoptimalkan penggunaan

sumber daya yang dimiliki perusahaan. Jadi, efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasi perusahaan.

2.1.10 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut. Hasil penilaian kinerja karyawan dapat mencerminkan sebagian dari kinerja perusahaan. Kegagalan produk yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal, sebagian dapat mencerminkan kinerja karyawan di bagian produksi, karena kegagalan produk salah satunya dapat terjadi karena kurang cakupannya karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Mulyadi (2009), kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Keberhasilan strategik yang dicapai organisasi atau perusahaan perlu diukur, oleh sebab itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkannya (I.B.K Bayangkara 2015).

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2009) penilaian kinerja merupakan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, maka diperlukannya penilaian kinerja yang menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan, agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan.

2.1.10.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu tujuan penilaian yang berorientasi masa lalu dan tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan.

Penilaian kinerja berorientasi pada masa lalu lebih menekankan pada apa yang telah dicapai karyawan yang masih bisa ditingkatkan untuk kinerja dimasa depan. Penilaian kinerja model ini lebih ditujukan untuk mengendalikan perilaku karyawan dan menggunakannya untuk memberikan ganjaran atau hukuman, mengambil keputusan kenaikan gaji atau promosi, serta menempatkan karyawan di posisi yang paling sesuai agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu. Sedangkan kinerja yang berorientasi masa depan memiliki beberapa tujuan penting, antara lain:

1. Membantu tiap karyawan untuk semakin memahami tentang peran dan fungsinya di dalam perusahaan.
2. Membantu karyawan mengerti kekuatan dan kelemahannya dikaitkan dengan peran dan fungsinya di dalam perusahaan.
3. Meningkatkan rasa kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan supervisor, sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam memberikan kontribusinya kepada perusahaan.
4. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi yang lebih tinggi.
5. Meneyediakan data karyawan secara berkala untuk pengambilan keputusan di bidang SDM. (I.B.K Bayangkara 2013)

2.1.10.2 Manfaat penilaian kinerja

Adapun manfaat dari penilaian kinerja ialah:

1. Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah (Rivai&Basri, 2004 :58), antara lain:
 - a. Meningkatkan motivasi.
 - b. Meningkatkan kepuasan hidup.
 - c. Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka
 - d. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
 - e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
2. Manfaat bagi penilai (supervisor/manager/penyelia). Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah;
 - a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
 - c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
 - d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
 - e. Peningkatan kepuasan kerja .
 - f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
3. Manfaat bagi perusahaan. Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah, antara lain:

- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
- b. Meningkatkan kualitas komunikasi;
- c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
- d. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- e. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.

2.2. Penelitian terdahulu

Dalam penelitian Firstie Ulya Alien (2014) yang berjudul “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada RSUD Permata Blora”, kesimpulan pada penelitian ini adalah Perencanaan SDM pada RSUD Permata belum berjalan secara efektif dikarenakan masih ditemukan beberapa kekurangan. Belum adanya prosedur yang memaparkan tentang perencanaan sumber daya manusia mengakibatkan perencanaan sumber daya manusia tersebut tidak terdokumentasi secara jelas dan rinci.

Penelitian yang dilakukan Antonyella Papina(2014) tentang Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Lotte Mart Wholesale Yogyakarta. Hal yang melatar belakangi penelitian ini yaitu Persaingan global memberikan tekanan pada seluruh perusahaan untuk menjadi lebih unggul daripada perusahaan pesaingnya. Ekonomi global saat ini menjadikan persaingan semakin ketat dan berat pada setiap elemen seperti kualitas produk, inovasi, pelayanan dan lain-lain. Kemajuan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat digunakan oleh manajemen dalam memacu perkembangan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan daya saing yang tinggi pada perusahaan. Selain itu, hanya perusahaan yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas yang akan berhasil dalam persaingan global. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas fungsi sumber daya manusia yang sudah berjalan efektif antara lain proses

rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan aktivitas yang belum berjalan efektif antara lain perencanaan SDM, seleksi dan penempatan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan temuan kelemahan yang terdapat pada aktivitas fungsi sumber daya manusia, maka diberikan saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pada fungsi sumber daya manusia yaitu: manajemen harus memiliki kriteria dalam perencanaan SDM, menambahkan karyawan untuk fungsi SDM, mengevaluasi kembali berkaitan penempatan jumlah karyawan agar sesuai standar perusahaan, adanya pengawasan dalam prosedur keselamatan kerja, diadakan penilaian kepuasan kerja, dan dilakukan audit SDM secara periodik.

Novi Hidayat dan Rika Kharlina (2009) mengenai Audit Manajemen Atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk (Cabang Palembang). Hal yang melatar belakangi penelitian ini yaitu perkembangan perekonomian di Indonesia telah cukup membaik secara globalisasi. Negara Indonesia sudah dapat dikatakan sebagai negara yang berkembang karena sebagian besar perusahaan di Indonesia berperan aktif di dalam pertumbuhan global. Seiring dengan perkembangan perekonomian yang sudah semakin membaik saat ini, mendorong perusahaan untuk semakin meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat tetap bertahan dan berinovasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk tidak melakukan rotasi karyawan secara berkala terutama untuk staff finance dan Karyawan sebagai teller dan customer office tidak memenuhi kualifikasi perusahaan dapat diterima, serta staff finance yang diterima karena mempunyai hubungan keluarga dengan manager finance.

Eftin Ula Kurnia, Dwiatmanto, Devi Farah Azizah (2015) tentang Audit Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PG Kebon Agung) . Hal yang melatar belakangi penelitian ini Perkembangan dalam dunia bisnis

menyebabkan perusahaan untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan kompeten. Perusahaan dapat terus berkembang karena mampu mengelola SDM dengan efisien, efektif, dan ekonomis.

Pengelolaan SDM secara efisien, efektif, dan ekonomis akan tercapai jika penyimpangan-penyimpangan dapat ditekan serendah mungkin. Hasilnya adalah Audit manajemen pada bagian SDM dilakukan oleh auditor internal perusahaan yang tergabung dalam Sistem Pengawasan Internal. Tahapan audit manajemen yang dilakukan oleh PG Kebon Agung meliputi lima tahap, yaitu audit pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, audit lanjutan, pelaporan, dan tindak lanjut. Audit manajemen dilakukan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi perusahaan. Penilaian tingkat efisiensi perusahaan dapat dinilai dari aktivitas-aktivitas bagian SDM dan produktivitas SDM. Penilaian terhadap aktivitas-aktivitas bagian SDM belum dikatakan efisien pada program perencanaan SDM, rekrutmen karyawan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan serta pemutusan hubungan kerja. Penilaian terhadap produktivitas SDM pada tahun 2014 mengalami inefisiensi, karena aktual produktivitas SDM lebih kecil daripada yang dianggarkan. Penilaian tingkat efektivitas berdasarkan tingkat ketercapaian perusahaan yaitu produksi gula mencapai $\leq 100\%$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat inefektivitas terhadap ketercapaian tujuan perusahaan. Penilaian ekonomisasi upah karyawan bagian pabrikasi dan bagian teknik pada tahun 2014 mencapai $\geq 100\%$. Persentase tersebut menunjukkan bahwa penilaian terhadap upah karyawan bernilai inekonomis.

Fathoni Septa Charisma (2013) tentang Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PDAM Kabupaten Situbondo. Hal yang melatar belakangi penelitian ini yaitu Penelitian pada perusahaan BUMD yaitu PDAM Kabupaten Situbondo Jawa Timur ini dilakukan berdasarkan karena perusahaan belum pernah melaksanakan audit manajemen secara khusus pada fungsi sumber daya manusia oleh karena itu penulis berkeinginan untuk meneliti dan memastikan apakah pelaksanaan fungsi SDM pada entitas yang bersangkutan telah

berjalan dengan efektif, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ditemukan selama pencapaian tujuan fungsi SDM, serta memberikan rekomendasi untuk fungsi sumber daya manusia demi mencapai keunggulan bersaing sebagaimana pada perusahaan sektor swasta. Rekomendasi hasil audit nantinya dapat digunakan sebagai dasar perbaikan dari fungsi SDM yang telah ada dan jadi masukan bagi pemimpin perusahaan dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan fungsi SDM. Hasil dari penelitian ini adalah Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada PDAM Kabupaten Situbondo bertujuan untuk mengetahui bagaimana pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang terjadi sehingga menyebabkan tidak efektif serta menemukan alternatif dan saran perbaikan atas kelemahan yang terjadi. Fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan dengan efektif diantaranya perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan.

Sedangkan fungsi SDM yang tidak efektif adalah fungsi kompensasi. Karena difungsi kompensasi ditemukan kelemahan yang dapat diindikasikan terjadi penyelewengan pada absensi karyawan. Selanjutnya dari pengembangan criteria, causes, effect dari masing-masing fungsi ditemukan beberapa kelemahan antara lain perencanaan SDM, Perusahaan masih belum melakukan survey kepuasan karyawan sebagai bahan evaluasi dan umpan balik bagi perumusn rencana SDM periode berikutnya. Proses rekrutmen tenaga kerja yang dilakukan oleh Perusahaan hendaknya membuka lowongan pada khalayak umum dengan demikian dapat disaring calon karyawan yang memiliki integritas dan kualitas yang mungkin lebih baik dari tenaga kontrak yang telah ada.

Tidak adanya panitia seleksi eksternal atau independen dalam proses seleksi SDM yang dapat berdampak pada integritas panitia seleksi, dan pemberian insentif berdasarkan absensi hanya akan memotivasi kedisiplinan karyawan tidak dengan aspek positif lainnya. Rekomendasi yang bisa diberikan penulis kepada Perusahaan

adalah agar mempertimbangkan untuk melakukan penilaian kepuasan karyawan sebagai umpan balik dan tolak ukur direksi dalam penyusunan rencana SDM berikutnya, hendaknya Perusahaan tidak terpaku kepada tenaga kontrak yang telah ada pada saat rekrutmen calon karyawan alangkah lebih baik juga membuka lowongan ke khalayak umum hal ini juga dapat melihat potensi dan kualitas SDM eksternal yang lebih baik, Perusahaan hendaknya juga menambahkan tes psikologi pada saat program seleksi karyawan tes tersebut dapat memberikan pandangan lebih kepada direksi tentang calon karyawan yang akan diterima, dokumentasi dan laporan dari pelaksanaan pelatihan perlu dilakukan untuk membantu Perusahaan dalam melakukan evaluasi hasil pelatihan tersebut, Perusahaan hendaknya juga mulai menerapkan system absensi elektronik/fingerprint dan meninggalkan absensi manual yang ada saat ini karena absensi yang dilakukan karyawan juga berdampak pada penghasilan karyawan itu sendiri, dengan menggunakan absensi elektronik dapat mencegah terjadinya moral hazard yang bisa saja dilakukan oleh karyawan pada saat mengisi absensi di Perusahaan.

I Nyoman Sudharma (2009), tentang Kajian terhadap kinerja dan pengembangan karyawan operasional Hotel Bali Hyatt. Latar belakang dari penelitian ini adalah Peran SDM dalam organisasi mempunyai arti yang sama dengan pekerjaan itu sendiri. Kekurangan pengetahuan, keahlian, keterbatasan informasi pada karyawan dapat menurunkan kemampuannya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Begitu pula dengan munculnya tantangan-tantangan baru yang dihadapi organisasi menyebabkan karyawan sering kali kehilangan kompetensi dan wawasan yang cukup untuk menjawab tantangan tersebut.

Perusahaan besar sekalipun tidak mampu bersaing hanya dengan mengandalkan kebesaran dan skala bisnis yang dimiliki, tetapi harus responsif terhadap perubahan. Proses bisnis tidak lagi dijalankan berdasarkan aturan dan hierarki, tetapi dikendalikan oleh visi dan nilai. Itu semua memerlukan kemampuan SDM yang dapat diandalkan, yang memiliki wawasan, kreativitas, pengetahuan, dan visi yang sama dengan visi perusahaan. Setiap orang dalam organisasi harus mampu

menjadi leader. Oleh sebab itu, peningkatan terusmenerus kemampuan dan keahlian karyawan merupakan kebutuhan yang tidak dapat dielakkan. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan telah menjadi bagian dari kebutuhan ini. Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari human investment. Hasil penilaian kinerja karyawan operasional menunjukkan 25 orang ada pada tingkat rata-rata, 115 orang berada di bawah rata-rata, dan 105 orang berada di atas rata-rata. Berdasarkan hal ini rencana pelatihan dan pengembangan dapat ditentukan sesuai dengan strategi dan kondisi perusahaan. Dari hasil penelitian ini Hotel Bali Hyatt dalam mengelola SDM-nya harus mampu membedakan kontribusi tenaga kerja terhadap perusahaan, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhak mendapatkan, memupuk kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan kerja, serta menciptakan suatu iklim komunikasi yang jelas antara atasan dengan bawahan dalam hubungan kerja untuk mencapai tujuan dengan penekanan nilai inti organisasi.

Adhitya Eka Putra (2016) tentang Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada PT. Krakatau Steel (PERSERO), TBK. latar belakangnya adalah Perkembangan ekonomi saat ini semakin pesat seiring dengan pengaruh globalisasi yang semakin kuat, semua jenis usaha akan menghadapi persaingan yang semakin ketat pula. Agar persaingan tersebut dapat dihadapi perusahaan harus memiliki keterampilan dan kompetensi dalam melakukan pekerjaan di sektor bisnisnya, baik dalam lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dalam menghadapi situasi dan kondisi seperti saat ini yang membutuhkan sikap yang bijak dalam mengambi keputusan dan mampu megkoordinasikan bagian bagian yang berhubungan agar dapat menjalankan visi dan misi perusahaan. Perusahaan pasti memiliki kebijakan, prosedur yang mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan agar tercapai hasil yang efektif.

Berdasarkan hasil pembahasan bab-bab sebelumnya, peneliti menyimpulkan mengenai pelaksanaan fungsi sumber daya manusia diantaranya, perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan kerja, perencanaan dan

pengembangan karir, dan pemutusan hubungan kerja pada PT Krakatau Steel secara garis besar telah berjalan dengan efektif. Fungsi sumber daya manusia yang telah erjalan efektif antara lain: Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Penilaian Kinerja, Kompensasi, Keselamatan Kerja, Perencanaan Dan Pengembangan Karir, dan Pemutusan Hubungan Kerja. Sedangkan fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif, Rekrutmen dan seleksi Tenaga kerja dan Orientasi Dan Penempatan Kerja.

Ira Sri Lestari (2014), tentang Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia. Hal yang melatar belakangi penelitian ini adalah Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia diibaratkan sebagai motor penggerak sebuah organisasi. Sebagai apapun tujuan, visi, misi, dan strategi organisasi tidak akan berguna apabila sumber daya manusianya tidak diperhatikan dan dikelola dengan baik. Sebuah organisasi juga tidak akan berkembang apabila sumber daya manusia di dalamnya tidak memiliki rasa memiliki dan keinginan untuk memajukan organisasi dari dalam diri mereka. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah penulis lakukan, maka penulis menyusun suatu kesimpulan untuk fungsi SDM pada CV Rimba Sentosa sebagai hasil akhir dari penelitian ini. Penelitian yang telah dilakukan di CV Rimba Sentosa terkait dengan audit manajemen fungsi sumber daya manusia dianalisis dengan cara membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab dan akibat, sehingga menghasilkan nilai positif atau negatif pada setiap program yang dijalankan perusahaan.

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

	Nama Penulis	Alamat Jurnal/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Firsti Ulya Alien	Http://Eprints.Uny.Ac.Id2014	Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada RSU Permata Blora	Perencanaan SDM Pada RSU Permata Belum Berjalan Secara Efektif Dikarenakan Masih Ditemukan Beberapa Kekurangan. Belum Adanya Prosedur Yang Memaparkan Tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia Mengakibatkan Perencanaan Sumber Daya Manusia Tersebut Tidak Terdokumentasi Secara Jelas Dan Rinci.
2	Antonye Ila Papina	(Http://Eprints.Uny.Ac.Id) 2014	Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Dyaya Manusia Pada Lotte Mart Wholesale Yogyakarta	Berdasarkan Hasil Penelitian Yang Telah Dilaksanakan, Diketahui Bahwa Aktivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Yang Sudah Berjalan Efektif Antara Lain Proses Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan, Perencanaan Dan Pengembangan Karir, Penilaian Kinerja, Kompensasi Dan Balas Jasa, Dan Pemutusan Hubungan Kerja.

				<p>Sedangkan Aktivitas Yang Belum Berjalan Efektif Antara Lain Perencanaan SDM, Seleksi Dan Penempatan Karyawan, Keselamatan Dan Kesehatan Kerja, Hubungan Ketenagakerjaan, Dan Kepuasan Kerja Karyawan. Berdasarkan Temuan Kelemahan Yang Terdapat Pada Aktivitas Fungsi Sumber Daya Manusia, Maka Diberikan Saran Yang Dapat Digunakan Sebagai Masukan Bagi Manajemen Untuk Memperbaiki Dan Meningkatkan Efektivitas Pada Fungsi Sumber Daya Manusia Yaitu: Manajemen Harus Memiliki Kriteria Dalam Perencanaan SDM, Menambahkan Karyawan Untuk Fungsi SDM, Mengevaluasi Kembali Berkaitan Penempatan Jumlah Karyawan Agar Sesuai Standar Perusahaan, Adanya Pengawasan Dalam Prosedur Keselamatan Kerja, Diadakan</p>
--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				Penilaian Kepuasan Kerja, Dan Dilakukan Audit SDM Secara Periodik.
3	Novi Hidayat Dan Rika Kharlina	(Http://Eprints.Mdp.Ac.Id) 2009	Audit Manajemen Atas Proses Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Windu Kentjana International. Tbk (Cabang Palembang)	PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk Tidak Melakukan Rotasi Karyawan Secara Berkala Terutama Untuk Staff Finance Dan Karyawan Sebagai Teller Dan Customer Office Tidak Memenuhi Kualifikasi Perusahaan Dapat Diterima, Serta Staff Finance Yang Diterima Karena Mempunyai Hubungan Keluarga Dengan Manager Finance.
4	Luh Gede Dea Putri Maharani Maria M Ratna Sari	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 8.3 (2014): 538-553	Persepsi Karyawan Atas Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan	Simpulan Dari Hasil Penelitian Ini Menunjukkan Bahwa Masing-Masing Variabel: Perencanaan Tenaga Kerja, Rekrutmen, Dan Seleksi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan Variabel Orientasi Dan Penempatan Serta Pelatihan Dan Pengembangan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Hotel The Haven

				Bali Seminyak
5	Eftin Ula Kurnia, Dwiatm anto Dan Devi Farah Azizah	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 26 No. 2 September 2015 Administrasibis nis.Studentjour nal.Ub.Ac.Id	Audit Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PG Kebon Agung)	Audit Manajemen Pada Bagian SDM Dilakukan Oleh Auditor Internal Perusahaan Yang Tergabung Dalam Sistem Pengawasan Internal. Tahapan Audit Manajemen Yang Dilakukan Oleh PG Kebon Agung Meliputi Lima Tahap, Yaitu Audit Pendahuluan, Review Dan Pengujian Pengendalian Manajemen, Audit Lanjutan, Pelaporan, Dan Tindak Lanjut. Audit Manajemen Dilakukan Untuk Menilai Efisiensi, Efektivitas, Dan Ekonomisasi Perusahaan. . Penilaian Tingkat Efisiensi Perusahaan Dapat Dinilai Dari Aktivitas-Aktivitas Bagian SDM Dan Produktivitas SDM. Penilaian Terhadap Aktivitasaktivitas Bagian SDM Belum Dikatakan Efisien Pada Program Perencanaan SDM, Rekrutmen Karyawan, Seleksi Dan Penempatan, Pelatihan Dan Pengembangan Serta Pemutusan Hubungan Kerja.

				<p>Penilaian Terhadap Produktivitas SDM Pada Tahun 2014 Mengalami Inefisiensi, Karena Aktual Produktivitas SDM Lebih Kecil Daripada Yang Dianggarkan. Penilaian Tingkat Efektivitas Berdasarkan Tingkat Ketercapaian Perusahaan Yaitu Produksi Gula Mencapai $\leq 100\%$. Hal Ini Menunjukkan Bahwa Terdapat Inefektivitas Terhadap Ketercapaian Tujuan Perusahaan.</p> <p>Penilaian Ekonomisasi Upah Karyawan Bagian Pabrikasi Dan Bagian Teknik Pada Tahun 2014 Mencapai $\geq 100\%$. Persentase Tersebut Menunjukkan Bahwa Penilaian Terhadap Upah Karyawan Bernilai Inekonomis.</p>
6	Fathoni Septa	Http://Download.Portalgaruda.Org/ (2013)	Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi	Berdasarkan Hasil Penelitian Yang Telah Dianalisis Secara Keseluruhan, Dapat Disimpulkan Bahwa Fungsi Sumber Daya Manusia Di PDAM Kabupaten

			<p>Sumber Daya Manusia Pada PDAM Kabupaten Situbondo</p>	<p>Situbondo Telah Berjalan Efektif. Sesuai Dengan Kebijakan Dan Peraturan Yang Berlaku, Meskipun Ada Salah Satu Fungsi Yang Dapat Dinyatakan Belum Efektif Yaitu ada Fungsi Pemberian Kompensasi.</p> <p>Berdasarkan Temuan-Temuan Dalam Penelitian, Maka Diajukan Beberapa Rekomendasi Dan Saran Perbaikan Yang Mungkin Dapat Dijadikan Pertimbangan Dalam Mengembangkan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dimasa Yang Akan Datang.</p>
7	I Nyoman Sudharma	Http://Jurnal-Sdm.Blogspot.Co.Id/ (2009)	<p>Kajian Terhadap Kinerja Dan Pengembangan Karyawan Operasional Hotel Bali Hyatt</p>	<p>Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Operasional Menunjukkan 25 Orang Ada Pada Tingkat Rata-Rata, 115 Orang Berada Di Bawah Rata-Rata, Dan 105 Orang Berada Di Atas Rata-Rata. Berdasarkan Hal Ini Rencana Pelatihan Dan Pengembangan Dapat Ditentukan Sesuai Dengan Strategi Dan Kondisi</p>

				Perusahaan. Dari Hasil Penelitian Ini Hotel Bali Hyatt Dalam Mengelola SDM-Nya Harus Mampu Membedakan Kontribusi Tenaga Kerja Terhadap Perusahaan, Memberikan Penghargaan Kepada Karyawan Yang Berhak Mendapatkan, Memupuk Kekuatan Dan Mengurangi Kelemahan Penampilan Kerja, Serta Menciptakan Suatu <u>Iklm Komunikasi</u> Yang Jelas Antara Atasan Dengan Bawahan Dalam Hubungan Kerja Untuk Mencapai Tujuan Dengan Penekanan Nilai Inti Organisasi.
8	Resa Hariyanto	<u>Http://jimfeb.ub.ac.id/(2016)</u>	Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus	Berdasarkan Hasil Penelitian Dan Pembahasan Bab-Bab Sebelumnya, Peneliti Menyimpulkan Terkait Penyelenggaraan Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Kanca Pasuruan Dengan Cara Membandingkan Antara Kriteria Audit Yang Berdasarkan Kebijakan Atau

			Pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan)	Prosedur Manajemen Dengan Penyebab Atau Aktivitas Aktual Dan Akibat Yang Merupakan Hasil Perbandingan Antara Keduanya Secara Umum Telah Cukup Efektif Dan Sesuai Dengan Peraturan Perusahaan.
9	Adhitya Eka Putra	Http://jimfeb.Ub.Ac.Id/ (2016)	Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada PT. Krakatau Steel (Persero), TBK.	Berdasarkan Hasil Pembahasan Bab-Bab Sebelumnya, Peneliti Menyimpulkan Mengenai Pelaksanaan 10 Fungsi Sumber Daya Manusia Diantaranya, Perencanaan, Rekrutmen, Seleksi, Orientasi Dan Penempatan, Pelatihan Dan Pengembangan, Penilaian Kinerja, Kompensasi Dan Balas Jasa, Keselamatan Kerja, Perencanaan Dan Pengembangan Karir, Dan Pemutusan Hubungan Kerja Pada PT Krakatau Steel Secara Garis Besar Telah Berjalan Dengan Efektif. Fungsi Sumber Daya Manusia Yang Telah Erjalan Efektif Antara Lain: Perencanaan Sumber

				<p>Daya Manusia, Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Penilaian Kinerja, Kompensasi, Keselamatan Kerja, Perencanaan Dan Pengembangan Karir, Dan Pemutusan Hubungan Kerja. Sedangkan Fungsi Sumber Daya Manusia Yang Tidak Efektif, Rekrutmen Dan Seleksi Tenaga Kerja Dan Orientasi Dan Penempatan Kerja.</p>
1 0	Ira Sri Lestari	Http://Eprints.Ums.Ac.Id/ (2014)	<p>Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada CV Rimba Sentosa, Sukoharjo)</p>	<p>Berdasarkan Hasil Penelitian Dan Analisis Yang Telah Penulis Lakukan, Maka Penulis Menyusun Suatu Kesimpulan Untuk Fungsi SDM Pada CV Rimba Sentosa Sebagai Hasil Akhir Dari Penelitian Ini. Penelitian Yang Telah Dilakukan Di CV Rimba Sentosa Terkait Dengan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Dianalisis Dengan Cara Membandingkan Antara Kriteria, Kondisi, Penyebab Dan Akibat.</p>