

AUDIT MANAJEMEN PADA KANTOR KESYAHBANDAR UTAMA BELAWAN

Oleh

Faujiah Nur, SE

Lukman Hakim Siregar, SE, M.Si

ABSTRACT

This study aims to assess the implementation of the Human Resources Management Audit at Belawan Main Kesyahbandar Office. This research is a qualitative descriptive study. Data collection methods used in this study were interviews and documentation. Data analysis method used is qualitative analysis by describing the assessment of the implementation of human resource management audits based on the results of comparisons between conditions, criteria, causes and consequences. Based on the results of this study stated that the management audit is to provide more relevant information for the interests of the leaders including the government, creditors, and other parties who provide resources for the Belawan main Kesyahbandar Office, as well as for decision making to improve the quality of more skilled employees. Workforce orientation and placement has been carried out in accordance with company regulations. Provisions on the number of employees with the exact HR needs of each field. Belawan's main Kesyahbandar has documented the process of orientation and placement of workers and carry it out in accordance with company regulations.

Keywords: Management Audit, HR

A.PENDAHULUAN

Dewasa ini persaingan global memberikan tekanan pada seluruh perusahaan untuk menjadi lebih maju dan unggul dibanding perusahaan lain. Ekonomi global menjadikan persaingan semakin

ketat dan berat pada setiap elemen seperti kualitas produk, inovasi, pelayanan. Kemajuan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat digunakan oleh manajemen dalam memacu perkembangan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan daya saing yang

tinggi pada perusahaan.

Perusahaan perlu melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan program-program SDM yang telah dikembangkan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan untuk memastikan bahwa fungsi sumber daya manusia (SDM) telah berjalan dan memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan. Evaluasi ini dilakukan melalui audit atas sumber daya manusia untuk menciptakan perbaikan atas kekurangan-kekurangan dan mencari solusi atas hambatan-hambatan yang ditemukan dalam mencapai tujuan dari fungsi SDM. Fungsi SDM bertanggungjawab untuk mengelola serta meningkatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, fungsi SDM juga mengontrol aktivitas dan kebutuhan SDM dalam perusahaan agar tercipta suasana yang nyaman di lingkungan kerja. Namun terkadang, fungsi SDM pada perusahaan tidak dapat mengelola dan memanfaatkan potensi SDM yang dimilikinya secara efektif. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan

adanya audit manajemen untuk menilai apakah program-program dan aktivitas-aktivitas pada fungsi SDM sudah sesuai dengan upaya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Audit manajemen merupakan pemeriksaan guna menilai atau mengevaluasi kualitas pengelolaan sumber daya organisasi oleh pihak manajemen dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, dalam hal ini untuk menilai bagian-bagian mana dalam perusahaan yang sudah baik atau masih lemah dengan tujuan untuk meningkatkan pengelolaan organisasi oleh pihak manajemen. Melalui pemeriksaan ini, manajemen perusahaan dapat lebih dini menemukan masalah-masalah sebelum hal itu menjadi lebih serius dan berakibat fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, audit manajemen merupakan pemeriksaan yang harus dilakukan dalam suatu perusahaan dimana sasaran utama dari pemeriksaan ini adalah menilai apakah cara pengelolaan organisasi telah dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumberdaya yang dikelolanya

sehingga pendapatan yang diperoleh perusahaan pun semakin meningkat setiap tahunnya. Dalam hal ini audit manajemen merupakan evaluasi secara independen dan berorientasi ke masa depan atas berbagai kegiatan operasional perusahaan.

Dengan adanya fungsi manajemen, pimpinan akan mengendalikan dan mengontrol sumber daya manusia dari seluruh bagian organisasi serta dengan manajemen yang baik dan bersifat secara efektif dan efisien.

Untuk meningkatkan tanggung jawab seluruh lapisan pegawai, pengelolaan SDM harus menjadikan pemberdayaan pegawai sebagai dasar perumusan program dalam bidang SDM dan pelaksanaannya.

Audit internal yang diterapkan perusahaan merupakan salah satu penyebab kurang optimalnya sumber daya yang profesional di bidangnya. Pelatihan dan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang kurang dapat menjadikan suatu kendala bagi perusahaan tersebut karena sumber daya manusianya yang

dimilikinya kurang profesional di bidangnya masing-masing.

Rumusan Masalah

1. Perekrumen sumber daya manusia yang belum efektif.
2. Pada penempatan pegawai terdapat ketidaksesuaian jumlah pegawai yang ditetapkan instansi dengan praktik yang ada di lapangan.
3. Program pelatihan dan pengembangan pegawai belum dilakukan secara periodik.

B.LANDASAN TEORITIS

a. Pengertian Audit

Fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen, menimbulkan aktivitas audit (pemeriksaan). Secara lebih luas audit juga dibutuhkan dalam menilai pertanggungjawaban manajemen kepada berbagai pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan.

Dari hasil audit dapat diketahui apakah laporan yang diberikan oleh manajemen sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi atau apakah operasi yang berjalan sesuai dengan ketentuan, peraturan, dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Alvin A.Arens, Mark S.Beasley dan Randal J.Elder (2011:04),

“*Auditing* adalah akumulasi dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi dan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh seseorang yang kompeten, orang independen”.

Sedangkan menurut Mulyadi (2009:9) “Pengauditan merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan kesesuaian antara pernyataan dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan”

Menurut Sukrisno Agoes, (2011:4).

“*Auditing* merupakan suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis oleh pihak yang independen terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen beserta dengan catatan-

catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya yang bertujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut”

Jadi dapat disimpulkan bahwa audit atau pemeriksaan dalam arti luas merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan untuk mendapatkan, mengumpulkan dan mengevaluasi secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, kemudian menyampaikan pendapatnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Audit dilaksanakan oleh pihak yang kompeten, obyektif, dan tidak memihak, yang disebut auditor. Tujuannya adalah untuk melakukan verifikasi bahwa subjek dari audit telah diselesaikan atau berjalan sesuai dengan standar, regulasi, dan praktik yang telah disetujui dan diterima.

b. **Jenis Audit**

Jenis audit umumnya dibagi menjadi

3 menurut IBK Bayangkara (2008 :

4) yaitu :

1. Audit Laporan Keuangan

Audit laporan keuangan adalah audit terhadap laporan keuangan yang dilakukan oleh seorang auditor independen untuk menilai tingkat kewajaran dari laporan keuangan yang dimiliki oleh kliennya tersebut. Auditor dalam menilai tingkat kewajaran dari laporan keuangan ini berlandaskan prinsip akuntansi berterima umum kemudian melaporkan hasil audi tersebut dalam bentuk laporan audit. Dalam audit laporan keuangan ini ketika perusahaan menyajikan sebuah laporan-laporan dan auditor melakukan audit, maka proses audit yang dilakukan oleh auditor tersebut adalah audit laporan keuangan. Serta audit ini hasilnya akan disampaikan kepada beberapa pihak seperti pemegang saham dan kreditor.

2. Audit Manajemen

(Operasional)

Audit operasional merupakan audit mengenai kegiatan organisasi atau bagian yang ada di dalamnya dan hubungannya dengan tujuan tertentu. Menilai apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan standar, prosedur, dan ketentuan-ketentuan yang sudah ditetapkan. Ketika seorang auditor melakukan audit untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan operasi perusahaan, maka proses audit yang dilakukan oleh auditor tersebut adalah audit kinerja atau operasional, audit ini dilakukan bertujuan untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti yang ditemukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh entitas.

3. Audit Kepatuhan

Audit kepatuhan adalah audit yang dilakukan dengan menilai kesesuaian antara peraturan atau kebijakan pada suatu organisasi dengan keadaan sebenarnya. Audit kepatuhan dilakukan oleh seorang auditor untuk melihat kegiatan operasi suatu entitas apakah telah sesuai dengan

ketetapan, ketentuan, peraturan, persyaratan yang berlaku atau telah disetujui, seperti perjanjian dengan kreditor, perundang-undangan disuatu negara. Hasil dari audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan banyak dijumpai pada sector pemerintahan.

Jadi secara umum audit dibagi menjadi tiga, yaitu pertama audit laporan keuangan yaitu audit yang dilakukan oleh auditor melakukan audit pada laporan keuangan, kedua audit manajemen (operasional) yaitu audit yang dilakukan terhadap kegiatan organisasi atau bagian yang ada di dalamnya dan hubungannya dengan tujuan tertentu, ketiga audit kepatuhan yaitu audit untuk menilai kesesuaian antara peraturan yang telah ditetapkan dengan keadaan yang sebenarnya.

2. Pengertian Audit Manajemen

Menurut Siagian (2013:353). “Audit manajemen adalah suatu pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilaksanakan untuk menjamin bahwa kegiatan-kegiatan tersebut terselenggara

berdasarkan berbagai prinsip seperti efisiensi, efektivitas, produktivitas, koordinasi, fungsionalisasi, dan lain sebagainya”

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2008 : 1), audit operasional atau manajemen merupakan audit atas operasi yang dilaksanakan dari sudut pandang manajemen untuk menilai ekonomi, efisiensi, dan

efektifitas dari seluruh operasi terbatas hanya pada keinginan manajemen.

Sedangkan Haryono Jusup, (2001:16) mengatakan “Audit manajemen adalah pengkajian (*review*) atas setiap bagian dari prosedur dan metode yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas”

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa audit operasional atau manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas atas obyek yang telah diperiksa dalam suatu perusahaan yang memberikan informasi operasi perusahaan dengan memberikan rekomendasi kepada manajemen untuk melakukan perbaikan.

3. Tujuan Audit Manajemen

Menurut Sukrisno Agoes (2011:175) menyatakan bahwa tujuan audit manajemen adalah sebagai berikut:

- 1 Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- 2 Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
- 3 Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
- 4 Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan”.

Menurut AICPA yang dikutip oleh Amin Widjaja Tunggal (2000:275) dikatakan bahwa tujuan dari pelaksanaan audit manajemen adalah memeriksa dan menilai operasi suatu perusahaan beserta dengan prosedur pelaksanaannya dan juga menyangkut pemberian informasi kepada manajemen tentang masalah-masalah operasi yang diperlukan untuk melakukan koreksi dalam peningkatan penghematan dan produktivitas.

Menurut Dan M.Guy (2003:421), audit manajemen pada audit operasional dirancang untuk memenuhi beberapa tujuan sebagai berikut :

1. Menilai kinerja. Setiap audit penilaian kinerja dilakukan dengan cara membandingkan tujuan dengan kegiatan organisasi, misalnya seperti kebijakan ,standar, dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan manajemen dengan kriteria penilaian yang sesuai.

2. Mengidentifikasi peluang perbaikan. Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan perbaikan. Auditor dapat mengidentifikasi peluang perbaikan tertentu dengan mewawancarai individu (apakah dari dalam atau dari luar perusahaan), mengobservasi operasi, menelaah laporan masa lalu atau masa berjalan, mempelajari transaksi, membandingkan dengan standar industri, menggunakan pertimbangan profesional berdasarkan pengalaman, atau menggunakan sarana dan cara lain yang sesuai.

3. Mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut. Sifat dan luas rekomendasi akan berkembang secara beragam selama pelaksanaan audit operasional. Dalam banyak hal, auditor dapat membuat rekomendasi tertentu. Dalam kasus lainnya, mungkin diperlukan studi lebih lanjut di luar ruang

lingkup penugasan, dimana auditor dapat menyebutkan alasan mengapa studi lebih lanjut pada bidang tertentu dianggap tepat.

Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:1) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Jadi manajemen adalah kegiatan dari suatu proses untuk mencapai suatu tujuan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya.

b. Fungsi Manajemen

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:21) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Perencanaan.

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan.

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian.

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan.

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen adalah berupa suatu kegiatan yang saling berkaitan yaitu dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengadaan.

C. Metode Penelitian

Data adalah hasil penelitian peneliti, baik berupa fakta ataupun angka, Menurut Sujoko Efferin (2008:19) teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan berkunjung langsung ke tempat penelitian untuk memperoleh data-data yang relevan dengan penelitian baik melalui wawancara langsung ataupun dengan menjalankan kuisisioner kepada pejabat yang berwenang.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan membaca buku atau literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan melakukan

penelitian lapangan yaitu berkunjung langsung ke tempat penelitian atau dengan cara penelitian kepustakaan yaitu dengan membaca sumber seperti buku atau literatur yang berhubungan dengan penelitian.

Teknik Observasi

a. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2006:158), dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapot, agenda dan sebagainya.

Menurut Sugiyono (2011:329), Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen biasa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode dokumentasi untuk memperoleh informasi berupa peraturan – peraturan tentang pengelolaan fungsi sumber daya manusia di Kantor Kesyahbandar Utama Belawan.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data melalui proses

Tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan kepala bagian tata usaha untuk mengetahui seluruh aktivitas yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara kepada manajemen SDM, kepala dan pegawai (Bendahara APBD) Kantor Kesyahbandar Utama Belawan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Wawancara ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai sumber daya manusia di Kantor Kesyahbandar Utama Belawan.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Audit manajemen merupakan kebijakan dari prosedur spesifikasi yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi manajemen, bahwa sasaran dan tujuan penting bagi manajemen perusahaan dapat dipenuhi.

Audit manajemen merupakan pemeriksaan guna menilai atau mengevaluasi kualitas pengelolaan sumber daya organisasi oleh pihak manajemen dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, dalam

hal ini untuk menilai bagian-bagian mana dalam perusahaan yang sudah baik atau masih lemah dengan tujuan untuk meningkatkan pengelolaan organisasi oleh pihak manajemen. Melalui pemeriksaan ini, manajemen perusahaan dapat lebih dini menemukan masalah-masalah sebelum hal itu menjadi lebih serius dan berakibat fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, audit manajemen merupakan pemeriksaan yang harus dilakukan dalam suatu perusahaan dimana sasaran utama dari pemeriksaan ini adalah menilai apakah cara pengelolaan organisasi telah dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumberdaya yang dikelolanya sehingga pendapatan yang diperoleh perusahaan pun semakin meningkat setiap tahunnya. Dalam hal ini audit manajemen merupakan evaluasi secara independen dan berorientasi ke masa depan atas berbagai kegiatan operasional perusahaan.

Audit manajemen dapat dilakukan oleh akuntan publik (auditor eksternal), konsultan

manajemen, atau pemeriksa intern (auditor internal).

Namun audit manajemen akan lebih baik hasilnya apabila dilakukan oleh auditor internal. Hal ini terjadi karena di samping latar belakang pendidikannya yang berbeda-beda (multi disiplin), biasanya mereka lebih memahami kondisi perusahaan, lebih mudah dalam memperoleh data yang diperlukan, sehingga dapat lebih peka dalam menentukan hal-hal yang dapat mengurangi tingkat kehematan, efisiensi, dan efektivitas dalam pengelolaan perusahaan. Dilihat dari faktor biaya, akan menjadi lebih ekonomis apabila pelaksana audit manajemen dilakukan oleh pemeriksa intern dibandingkan dengan tenaga konsultan. Menurut IAI (2007) dalam Standar Profesional Auditor Internal ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan auditor internal, yaitu:

a. Independensi, auditor internal harus mandiri dan terpisah dari kegiatan yang diperiksanya.

1) Status organisasi : status organisasi dari unit auditor

internal haruslah memberikan keleluasaan untuk memenuhi dan menyelesaikan tanggung jawab pemeriksaan yang diberikan kepadanya.

2) Objektivitas: para auditor internal harus melaksanakan tugasnya secara objektif.

b. Kemampuan profesional, auditor internal harus mencerminkan keahlian dan ketelitian profesional yaitu memiliki atau mendapatkan pengetahuan, kecakapan, dan disiplin ilmu yang penting dalam pelaksanaan pemeriksaan.

Standar pelaksanaan audit manajemen terdiri atas empat pernyataan yang berkaitan dengan syarat-syarat dalam merencanakan dan mengawasi pekerjaan di lapangan yang harus dipenuhi. Adapun pernyataannya sebagai berikut :

a. Pekerjaan harus direncanakan secara memadai

b. Staf harus disupervisi dengan baik

c. Bukti yang cukup, kompeten, dan relevan harus diperoleh untuk menjadi dasar yang

memadai bagi temuan dan rekomendasi pemeriksa.

- d. Pemeriksa harus mempersiapkan dan memelihara dokumen pemeriksaan dalam bentuk kertas kerja pemeriksaan. Dokumen pemeriksaan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan pemeriksaan harus berisi informasi yang cukup untuk memungkinkan pemeriksa yang berpengalaman, tetapi tidak mempunyai hubungan dengan pemeriksa tersebut, dapat memastikan bahwa dokumen pemeriksaan tersebut dapat menjadi bukti yang mendukung temuan, kesimpulan, dan rekomendasi pemeriksa.

Tahap-tahap Audit Manajemen

Tahapan audit manajemen, terdiri dari:

- a. Tahap Perencanaan (*planning*). Untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari sumber daya audit manajemen, auditor harus melakukan identifikasi

masalah-masalah penting, sehingga dapat menawarkan potensi manfaat yang lebih besar dengan cara survei pendahuluan. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengumpulkan informasi tentang bidang operasi, mengidentifikasi kemungkinan adanya masalah dalam bidang operasi tersebut, serta sebagai titik awal untuk mengembangkan dasar program kerja audit manajemen. Pada umumnya informasi yang dapat dikumpulkan, meliputi:

- 1) Hukum dan peraturan yang digunakan dalam aktivitas yang akan di audit. Pemahaman mengenai dasar hukum kepengurusan dan aktivitas bidang yang diaudit sangat diperlukan untuk menentukan tujuan, ruang lingkup, dan maksud aktivitas yang diaudit. Pemahaman tersebut, diantaranya meliputi: latar belakang organisasi atau perusahaan, struktur organisasi, dan tujuan perusahaan.
- 2) Bahan atau materi yang ada dalam organisasi atau perusahaan.

Materi yang ada dalam organisasi yaitu organisasi dan aktivitasnya, diantaranya meliputi : tugas dan tanggung jawab divisi atau bagian, pendelegasian wewenang, jumlah pegawai menurut segmen, dan lokasi perusahaan.

3) Informasi keuangan.

Informasi keuangan, seperti : catatan laba dari pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan, biaya operasi menurut periode, dan analisis arus kas.

4) Prosedur dan metode operasi.

Prosedur dan metode operasi diperoleh informasinya dari pimpinan puncak. Pada tahap ini, diperoleh informasi mengenai implementasi prosedur dan metode operasi yang bersangkutan.

5) Laporan dan informasi manajemen.

Auditor harus memperoleh laporan dan informasi manajemen yang tersedia, seperti sifat, isi, dan periode semua jenis pelaporan.

6) Masalah

Auditor harus memperoleh informasi mengenai masalah yang ada dan mengidentifikasi, mendokumentasikan semua masalah penting dari suatu aktivitas yang memerlukan suatu perbaikan.

Ada beberapa cara yang digunakan untuk mendapatkan informasi, diantaranya:

- a) Wawancara dengan pimpinan dan pegawai.
 - b) Data organisasi.
 - c) Data keuangan.
 - d) Kebijakan dan prosedur.
 - e) Laporan dan informasi manajemen.
 - f) Pemeriksaan fisik.
- b. Tahap program kerja (*work programs*).

Program kerja merupakan dasar pelaksanaan audit manajemen dalam masalah efisiensi dan efektivitas, juga merupakan kunci keberhasilan dalam audit manajemen. Program kerja audit manajemen merupakan suatu rencana kerja agar pelaksanaan audit mencapai hasil terbaik. Program kerja bersifat fleksibel yang dapat disesuaikan dengan

perubahan kondisi tertentu, dapat ditambah atau dikurangi sesuai dengan fakta yang ditemui. Program kerja menguraikan secara terperinci apa yang harus dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan sehingga dapat diperoleh suatu temuan pemeriksaan dan memberikan rekomendasi perbaikan. Selain itu, program kerja pemeriksaan ini harus menyertakan taksiran-taksiran waktu yang diperlukan sesuai dengan rencana pemeriksaan guna melaksanakan kegiatan yang bersangkutan. Anggaran waktu juga diperlukan untuk menentukan jumlah tenaga pemeriksa yang harus dikerahkan agar tugas pemeriksaan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditetapkan.

c. Tahap pelaksanaan kerja lapangan (*field work*).

Tahap pelaksanaan kerja lapangan merupakan tahap dimana langkah-langkah kerja yang telah ditentukan dalam

program kerja dilaksanakan atau direalisasikan. Pada tahap ini auditor harus mengumpulkan dan menganalisis bukti-bukti atau informasi yang cukup untuk mendukung dan menyajikan temuan pemeriksaan. Ada dua faktor yang harus diperhatikan dalam tahap pelaksanaan kerja lapangan, yaitu berkaitan dengan *compliance* audit, apakah kebijakan dan prosedur telah ditaati dan apakah prosedur operasi dan sistem pengendalian manajemen tercapai dengan baik sehingga tercapai ekonomis, efisiensi, dan efektivitas, hasil dari pelaksanaan ini kemudian dituangkan ke dalam kertas kerja.

d. Tahap pengembangan temuan audit dan rekomendasi (*development of findings and recommendations*).

Selama pelaksanaan kerja lapangan, auditor mungkin menemukan dan mengidentifikasi kekurangan (*deficiency*) yang secara keseluruhan dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Namun tidak setiap

kekurangan yang ditemukan oleh seorang auditor adalah temuan audit yang dapat dilaporkan. Oleh karena itu, auditor harus mengembangkan unsur-unsur temuan audit untuk meyakinkan manajemen bahwa terdapatnya kekurangan atau penyimpangan sehingga perlu dilakukan tindakan korektif sesegera mungkin.

Pengembangan temuan audit ini, meliputi:

1) Pernyataan kondisi (*Statement of condition*)

Istilah kondisi biasanya mengandung arti hasil aktual, yaitu apa yang auditor temukan selama melakukan observasi. Kondisi harus secara benar dinilai, oleh karena itu informasi yang dikumpulkan harus cukup, kompeten, dan relevan.

2) Kriteria (*Criteria*)

Kriteria merupakan hal penting dalam mengembangkan suatu temuan audit. Auditor harus menentukan kriteria yang sesuai dengan kondisi yang ditemukan, seperti: standar

perusahaan, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, peraturan hukum.

a) Penyebab (*Cause*)

Temuan audit tidak lengkap sampai auditor mengidentifikasi penyebab atau alasan terjadinya penyimpangan dari kriteria yang telah ditetapkan.

b) Akibat (*Effect*)

Akibat merupakan unsur yang diperlukan untuk meyakinkan manajemen bahwa kondisi yang tidak diinginkan apabila dibiarkan berjalan terus akan mengakibatkan kerugian yang serius.

c) Rekomendasi (*Recommendations*)

Rekomendasi yang diberikan harus menjelaskan mengenai kondisi, sebab, serta apa yang harus dilakukan untuk mencegah keadaan yang tidak diinginkan. Rekomendasi auditor harus praktis dan masuk akal sehingga mempermudah manajemen untuk melihat hal baik dari rekomendasi yang diberikan.

e. Tahap pelaporan (*reporting*)

Tahap pelaporan merupakan hasil akhir dari kegiatan pemeriksaan. Laporan tersebut beretujuan memberikan informasi yang bermanfaat dan tepat waktu atas kekurangan yang berpengaruh terhadap operasional perusahaan dan merekomendasikan perbaikan. Selain itu, laporan pemeriksaan berguna untuk mengkomunikasikan hasil dari pemeriksaan kepada pimpinan. Laporan hasil pemeriksaan harus dibuat secara tertulis. Laporan pemeriksaan harus memuat ruang lingkup dan tujuan pemeriksaan, di susun dengan baik serta menyajikan informasi yang layak. Dengan kata lain, laporan harus dirancang sesuai dengan permasalahan dan temuan pemeriksaan. Informasi dan bentuk permasalahan harus dinyatakan secara jelas, singkat, wajar, dan dapat dimengerti oleh pemakai atau pembaca laporan.

Prosedur audit adalah instruksi rinci untuk mengumpulkan bukti audit tertentu untuk harus diperoleh pada saat tertentu dalam audit. Adapun prosedur audit yang biasa dilakukan oleh auditor pada Kesyahbandar utama Belawan meliputi berbagai prosedur audit antara lain :

1. Inspeksi merupakan pemeriksaan secara rinci dokumen dan kondisi fisik sesuatu.
2. Pengamatan (*Observation*) pengamatan atau observasi merupakan prosedur audit untuk melihat dan menyaksikan suatu kegiatan pada Kesyahbandar utama Belawan yang sudah di tetapkannya.
3. Permintaan keterangan (*Enquiry*) merupakan prosedur audit yang dilakukan dengan meminta keterangan yang secara lisan.
4. Konfirmasi merupakan bentuk penyelidikan yang memungkinkan auditor memperoleh informasi secara langsung dan pihak ketiga yang bebas.
5. Penelusuran (*Tracing*) penelusuran terutama dilakukan pada bahan bukti dokumenter, yang

dilanjutkan dengan pelacakan pengolahan data tersebut dalam proses audit yang berjalan.

6. *Scanning* merupakan penelaahan secara cepat terhadap dokumen, catatan, dan daftar untuk mendeteksi unsur-unsur yang tampak tidak biasa yang memerlukan penyelidikan lebih mendalam.

Program Audit Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam penyusunan program audit manajemen sumber daya manusia, terdapat empat tahapan dalam pelaksanaan yang dilakukan oleh auditor, yaitu:

1. Audit Pendahuluan.

Audit pendahuluan dilakukan dengan mengumpulkan informasi mengenai latar belakang perusahaan dan gambaran umum mengenai fungsi sumber daya manusia pada perusahaan. Beberapa data yang diperoleh seperti visi, misi, nilai-nilai perusahaan, perjanjian kerja bersama, peraturan tata tertib karyawan, dan peraturan perundangan terkait kepegawaian. Dari data yang telah diperoleh

akan ditelaah untuk mengembangkan kriteria audit.

1. *Review* dan Sistem Pengendalian.

Manajemen Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan oleh kepala kantor dalam mengendalikan proses agar sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pada tahap review dan sistem pengendalian manajemen, peneliti melakukan analisis terhadap data yang diperoleh untuk dibandingkan dengan program dan rencana strategis perusahaan sehingga dapat memperoleh temuan-temuan audit. Pengendalian manajemen pada Kesyahbandarutama Belawan.

2. Audit Lanjutan.

Audit lanjutan dilakukan dengan membuat kesimpulan mengenai fungsi sumber daya manusia pada perusahaan apakah efektif atau tidak. Kesimpulan diperoleh setelah mengembangkan kriteria, penyebab, dan akibat dari beberapa hasil analisis kemudian memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk perbaikan pada

fungsi sumber daya manusia di masa yang akan datang.

3. Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit

Dari beberapa langkah audit yang telah dilakukan, Kantor Akuntan Publik membuat laporan audit yang mengandung rekomendasi yang dapat diambil oleh manajemen untuk langkah-langkah mengatasi kelemahan perusahaan.

4.2.1. Hasil Penelitian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia di Kesyahbandar Utama Belawan.

Pengujian atas pengendalian manajemen yang ada pada unit kerja yang diperiksa bertujuan untuk menilai tingkat efektivitasnya serta untuk mengetahui apakah masih ada kelemahan pengendalian manajemen pada unit kerja tersebut.

1. Menelaah buku pedoman yang mengatur tata kerja unit kerja yang diperiksa, kemudian dibandingkan dengan pelaksanaannya pada beberapa kegiatan yang dipilih.

2. Mengamati secara langsung dengan menelusuri proses yang sebenarnya dilaksanakan dan awal sampai akhir.

Terdapat delapan unsur yang harus diperhatikan dalam melakukan pengujian atas efektivitas pengendalian manajemen yaitu:

1. Organisasi (*organization*)

Struktur organisasi harus sesuai dengan operasi yang dilaksanakan dan persyaratan tenaga harus sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

2. Kebijakan (*policy*)

Kebijakan dalam menjalankan operasi unit kerja hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Dinyatakan secara jelas dalam bentuk tertulis ;
- b. Dikomunikasikan kepada seluruh pegawai unit kerja tersebut ;
- c. Kebijakan tersebut tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ;

- d. Peninjauan secara berkala dan direvisi bila diperlukan.
3. Perencanaan (*plan*)
Setiap kegiatan harus direncanakan terlebih dahulu, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan bagi unit kerja, dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 4. Prosedur (*procedur*)
Agar pelaksanaan kegiatan berjalan secara berhasil guna, berdaya guna dan hemat, harus disusun prosedur yang memadai yaitu langkah kerja yang memenuhi persyaratan yang diperlukan.
 5. Pencatatan
Setiap kegiatan harus dicatat dengan teliti, diklasifikasikan dengan tepat dan dapat diandalkan sehingga dapat menjamin pengamanan yang cukup atas harta milik dan pengawasan atas kewajiban unit kerja yang bersangkutan.
 6. Pelaporan (*report*)
Sistem pelaporan hendaknya disusun agar pejabat yang bertanggung jawab dapat memperoleh informasi yang mutakhir (*up to date*) mengenai apa yang terjadi, sehingga dapat segera diambil tindakan yang diperlukan.
 7. Personalia
Tugas wewenang dan tanggungjawab hendaknya diberikan kepada pegawai yang mampu melaksanakannya. Pegawai tersebut haruslah diangkat menurut kualifikasi yang dibutuhkan atau yang dapat dilatih untuk melaksanakan tugas dengan baik.
 8. Pemeriksaan Internal
Pemantauan dan pengendalian terhadap hal-hal yang penting dari hasil laporan audit harus berjalan dengan Efisien, Ekonomis dan Efisien agar sesuai dengan program dan rencana audit serta tidak bertentangan dengan perundang-undangan dan kebijakan pimpinan organisasi.
Tujuan pemeriksaan yang dilakukan oleh kantor auditor internal adalah untuk membantu kepala

kantor Kesyahbandar Utama Belawan melaksanakan tanggung jawabnya dalam hal menyediakan laporan operasional yang dilakukan tiap-tiap unit kerja dengan memberikan analisis, penelitian, saran dan komentar mengenai kegiatan yang diperiksanya.

Tujuan dari audit manajemen yang dilakukan kantor Kesyahbandar Utama Belawan adalah untuk :

1. Mengevaluasi uraian tugas pekerjaan (UTP) ;
2. Menganalisa kondisi dan jumlah SDM ;
3. Mencari hal-hal yang berpotensi menimbulkan masalah serius di kemudian hari ;
4. Mencari area yang dapat dilakukan perbaikan dan *improvement* ;
5. Untuk mencari tahu seberapa jauh pemenuhan sistem dengan standar, peraturan dan regulasi yang ada ; dan
6. Sebagai alat dokumentasi untuk merger, akuisisi maupun reorganisasi.

Adapun Fungsi Audit Manajemen sebagai

berikut:

1. Fungsi perencanaan SDM pada Kesyahbandar Utama Belawan sudah efektif dimana dalam pembuatan perencanaan telah melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan serta memperhatikan kebutuhan perusahaan akan pegawai baru dengan tetap menyesuaikan dengan kondisi perusahaan.
2. Fungsi rekrutmen pegawai baru pada Kesyahbandar Utama Belawan. Dilaksanakan setiap tahun sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan yang telah ditetapkan perusahaan. Penyelenggaraan fungsi ini sudah berjalan secara efektif oleh perusahaan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah terdokumentasikan dengan jelas
3. Fungsi seleksi SDM pada Kesyahbandar Utama Belawan sudah berjalan efektif. Proses seleksi dilakukan oleh pegawai dari perusahaan sendiri yang memiliki *skill* dalam tes seleksi yang diberikan kepada calon pegawai baru. Tes-tes yang

diberikan juga telah disesuaikan dengan kebutuhan dari perusahaan, sehingga pegawai baru yang masuk memiliki kemampuan yang sesuai dengan klasifikasi perusahaan.

4. Fungsi orientasi dan penempatan pada Kesyahbandar Utama Belawan sudah berjalan efektif sesuai dengan kebijakan kantor pusat. Dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk beradaptasi dan berinteraksi dengan lingkungan kerja baru dapat membuat pegawai bekerja lebih cepat dan lebih baik.
5. Fungsi pelatihan dan pengembangan tenaga kerja pada Kesyahbandar Utama Belawan sudah berjalan efektif. Program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dianalisis dan disesuaikan dengan kebutuhan dan juga adanya evaluasi setelah program selesai. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan meningkatkan kualitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
6. Fungsi penilaian kinerja pegawai pada Kesyahbandar Utama

Belawan sudah berjalan efektif. Penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan telah berjalan dengan baik sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.

7. Fungsi perencanaan dan pengembangan karir pada Kesyahbandar Utama Belawan sudah berjalan efektif sesuai dengan prosedur dan kebijakan serta kebutuhan perusahaan. Kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya bisa datang kapanpun. Hal ini menciptakan motivasi pegawai dalam bekerja maksimal.
8. Fungsi pemberian kompensasi pada Kesyahbandar Utama Belawan sudah berjalan efektif. Pemberian kompensasi telah sesuai dengan waktunya. Seluruh pegawai dapat mengetahui sistem kompensasi yang akan diterimanya karena seluruh pegawai memiliki buku Perjanjian Kerja Bersama
9. Fungsi pemutusan hubungan kerja pada Kesyahbandar Utama Belawan sudah berjalan efektif sesuai dengan perundang-

undangan dan kebijakan perusahaan. Perusahaan diperbolehkan melakukan pemutusan hubungan kerja dikarenakan beberapa hal. Hal ini dilakukan demi menjaga stabilitas kerja perusahaan.

		bidang SDM
Perlindungan Keamanan Aset perusahaan	Financial audit	Evaluasi kelayakan internal control

Tabel 4.1. Fungsi Audit Manajemen

Penilaian	Internal Audit	Bidang SDM
Keputusan dan Kebijakan untuk meningkatkan Kualitas SDM	<i>Policy Audit</i> Manajemen	Audit Pencapaian rencana SDM
Menilai program sistematis akhir kegiatan yang ada dalam efisiensi SDM	<i>Performance</i> operasional audit	Aktivitas SDM kontribusi kegiatan yang ada dalam suatu perubahan dalam

4.2.2. Pembahasan Pelaksanaan Audit Manajemen

Pengamatan awal yang dilakukan di Kesyahbandar Utama Belawan menunjukkan adanya permasalahan pada proses rekrutmen yang kurang tepat, permasalahan tersebut diindikasikan oleh adanya kekurangan optimalan kerja yang ada dikarenakan kemampuan yang ada pada pegawai kurang sesuai dengan *skill*, bakat yang dimiliki oleh pegawai Kesyahbandar Utama Belawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Kesyahbandar Utama Belawan ditemukan bahwa terjadi adanya kesalahan dalam penempatan pada proses rekrutmen yang tidak berjalan sebagaimana mestinya, dimana masih terdapat calon pelamar yang masih belum memenuhi persyaratan

yang ditentukan perusahaan namun tetap lolos. Sehingga akhirnya pegawai yang diterima cenderung tidak kompeten dan tidak produktif dalam bekerja yang dipakai cenderung pemalu, kurang berani, dan kurang inisiatif. Proses rekrutmen di perusahaan saat ini tidak berjalan sebagaimana mestinya dan cenderung merugikan perusahaan.

Selain proses rekrutmen yang kurang berjalan dengan baik, ada masalah lain pada Kesyahbandar Utama Belawan antara lain pegawai bagian umum dan pelayaran yang kurang mengerti akan yang dilakukan saat mau keberangkatan kapal.

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan audit manajemen fungsi sumber daya manusia pada Kantor Kesyahbandar Utama Belawan. Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. fungsi-fungsi dari manajemen SDM adalah sebagai berikut:

Perencanaan, Pengorganisasian, Penyusunan staf dan Kepemimpinan. Audit merupakan kegiatan pemeriksaan terhadap suatu kesatuan ekonomi yang dilakukan seseorang atau kelompok atau lembaga yang independen yang bertujuan untuk mengevaluasi atau mengukur lembaga atau perusahaan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan. Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan.

Pihak Kantor Kesyahbandar Utama Belawan, Auditor internal Kesyahbandar Utama Belawan, mempunyai kedudukan khusus dalam perusahaan, yaitu independen dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor dalam melaksanakan

aktivitasnya. Kepala Audit Internal bertanggung jawab kepada kepala kantor.

Dengan adanya perencanaan SDM semacam ini dapat memberikan resiko bagi perusahaan seperti kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pihak Kesyahbandar Utama Belawan berikut ini. tidak ada dokumentasi mengenai perencanaan SDM, namun instansi melakukan perencanaan ini hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaanya saja. Tentu saja kalau perencanaan dilakukan seperti ini dapat beresiko pada kualitas dan kuantitas, seperti contohnya waktu pernah terjadi, ketika ada bagian yang membutuhkan pegawai namun hanya kualifikasi yang diperlukan tidak tertulis maka tidak akan mengetahui secara rinci calon tenaga kerja seperti apa yang dibutuhkan, akibatnya berdampak pada kualitas kerja pegawai tersebut, dimana pegawai tidak sesuai dengan yang kriteria perusahaan.

Perencanaan SDM yang tidak terdokumentasi dengan jelas dapat berakibat pada kuantitas yang tidak

memenuhi dan kualitas yang tidak sesuai dengan yang dibutuhkan. Hal ini bahwa perencanaan SDM tidak akan berjalan efektif jika perencanaan SDM tidak terdokumentasi dengan baik. Dikarenakan perencanaan SDM tidak akan berarti dan tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan Tuntutan kebutuhan kerja yang selalu membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, sehingga diharapkan agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja tersebut.

Faktor internal merupakan kondisi lingkungan yang berada dalam kendali perusahaan yang dapat menjadi kekuatan bahkan kelemahan perusahaan. Faktor internal ini juga berkaitan dengan faktor yang dapat mempengaruhi penentuan sumber daya manusia dari dalam perusahaan. Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada diluar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategik dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan SDM. Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau

alasan permintaan SDM dilingkungan sebuah organisasi atau perusahaan. Tidak ada penilaian terhadap lingkungan eksternal dalam perencanaan SDM. Tetapi jika kelemahan ini tidak segera diperbaiki maka akan dikhawatirkan terjadi akibat yang lebih buruk pada kualitas SDM yang dimiliki oleh perusahaan di masa yang akan datang yang berdampak pada kinerja organisasi.

Kesyahbandar Utama Belawan telah menggunakan metode yang tepat dalam rekrutmen dan sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Adapun cara atau metode penarikan calon pegawai dilakukan melalui cara eksternal dan internal. Metode rekrutmen disini kami melalui menggunakan media iklan di koran untuk memasukkan lowongan sesuai dengan bagian yang membutuhkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber tersebut menunjukkan bahwa proses seleksi yang dilakukan oleh Kesyahbandar Utama Belawan sudah efektif.

Pernyataan narasumber diatas didukung dengan pernyataan kepala kantor Kesyahbandar Utama

Belawan. Memang sudah didokumentasikan dengan jelas prosedur orientasi yang berisikan hal-hal yang harus diberikan kepada pegawai selama proses orientasi serta berisikan apa yang harus dilakukan pegawai baru selama proses orientasi.

Demikian juga halnya dengan bagian pelayaran yang mengemukakan hal serupa seperti pada kutipan hasil wawancara berikut ini. Perusahaan memiliki prosedur orientasi dan penempatan tenaga kerja yang didokumentasikan dengan baik. Pernyataan narasumber diatas didukung dengan pernyataan kepala kantor Kesyahbandar Utama Belawan ada dokumentasi tentang prosedur orientasi dan penempatan tenaga kerja.

Bahwa prosedur orientasi telah didokumentasikan dengan baik, orientasi dan penempatan tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan prosedur orientasi di perusahaan ini sudah sesuai dengan peraturan perusahaan. Selama proses orientasi ini pegawai baru diberikan masa pengenalan selama 12 minggu melalui tes secara langsung di

lapangan, dimana hasilnya akan dijadikan pertimbangan dimana karyawan tersebut ditempatkan.

Demikian juga halnya dengan bagian umum yang mengemukakan hal serupa. Orientasi dan penempatan tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan. Pernyataan narasumber diatas didukung dengan pernyataan kepala kantor Kesyahbandar Utama Belawan dalam Orientasi dan penempatan tenaga kerja telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan bahwa prosedur orientasi telah didokumentasikan dengan jelas serta prosedur orientasi yang telah dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan. Proses orientasi dilakukan dengan memberikan masa pengenalan kepada pegawai baru selama 2 sampai 4 minggu melalui tes di lapangan.

Kemudian melalui hasil tes tersebut, akan diketahui dan dijadikan pertimbangan bagi manajemen untuk menempatkan dimana posisi pegawai baru. Meskipun prosedur orientasi sudah didokumentasikan dan sesuai dengan peraturan perusahaan, namun dalam pelaksanaannya orientasi

belum berjalan dengan efektif, Memang orientasi dan penempatan tenaga kerja belum terlalu berjalan efektif.

Kesyahbandar Utama Belawan telah mendokumentasikan proses orientasi dan penempatan tenaga kerja serta menjalankannya sesuai dengan peraturan perusahaan, namun proses orientasi dan penempatan tenaga kerja belum berjalan dengan efektif. Hal ini tercermin dari perusahaan yang terkesan terburu-buru dalam penempatan tenaga kerja, sehingga belum diketahui secara efektif dan efisien orientasi pegawai baru ditempatkan pada posisi apa.

DAFTAR PUSTAKA

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remasa Roda Karya.

Alex S. Nitisemito (2015). *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia

Amin Widjaja Tunggal.(2008). *Audit Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.

Bangun Wilson. (2012). *Manajemen*

- Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gomes, Faustino Alien. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Guy, Dan M., Aldermas., C. Wayne & Winters, Alan J. (2003). *Auditing*. Jilid2 . Jakarta: Erlangga.
- Hadadi Nawawi. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- .(2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia : untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Hani Handoko. (1993). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hariandja Marihot Tua..(2002).*Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas* Pegawai. Jakarta : Grasindo
- Hartono Widodo & Judiantoro. (1992). *Segi Hukum Penyelesaian Perselisihan Perburuhan*. Jakarta : Rajawali Press.
- Haryano Jusup. (2001). *Auditing I*. Buku I. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Hasibuan, H. Malayu S. P.(2008).*Manajemen Sumber Daya Manusia* .Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- .(2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan keenam belas. Jakarta : PT.Bumi Aksara.
- Husein Umar. (2007). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- .(2008).*Metode Riset Bisnis*.Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum. Ifa
- Jackson, Susan E., Schuler, Randal S., & Werner, Steve. (2010). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Mulyadi.(2009). *Auditing*. Edisi 6 Buku 1. Jakarta: Salemba

- Empat. *Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D).* Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan.* Edisi kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, H.V., dan Sagala, E.J.(2011).*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.* Edisi2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Siagian Sondang P.(2013).*Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora Henry. (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia.* Yogyakarta : STIE YKPN
- Siswanto Sastrohadiwiryo. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia.* Jakarta : Sinar Grafika Offset.
- Sugiyono.(2009).*Statistika untuk Penelitian.*Bandung: Alfabeta.
- .(2011). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D).* Bandung : Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2006). *Metodelogi penelitian.* Yogyakarta : Bina Aksara.
- Sujoko efferin, dkk (2008). *Metode Penelitian Akuntansi.*Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sukrisno Agoes. (2011). *Auditing: Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik.* Edisi ketiga. Jakarta: LP-FEUI.
- Sukrisno Agoes & Jan Hoesada. (2009). *Bunga Rampai Auditing.* Jakarta: Erlangga.
- Susilo Martoyo. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : BPPTE Yogyakarta
- Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenaga kerjaan.