



BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

© Hak cipta dimiliki IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

A. Tinjauan Pustaka

1. Auditing

Menurut Arens dan Loebbecke (1996:3), auditing adalah 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 dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

Informasi yang dapat diukur mungkin untuk mengaudit hal-hal seperti laporan keuangan perusahaan, jumlah waktu yang dibutuhkan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas, total biaya kontrak konstruksi pemerintah, dan surat pemberitahuan pajak penghasilan (SPT PPh) perseorangan.

Entitas ekonomi dimaksud seringkali merupakan satuan legal, misalnya perseroan terbatas (PT), lembaga pemerintahan, persekutuan komanditer (CV), persekutuan firma (Fa), koperasi atau perusahaan perseorangan. Periode waktu yang diaudit umumnya satu tahun, tetapi ada pula yang satu bulan, satu kuartal, beberapa tahun, dan dalam kasus-kasus tertentu seluruh usia entitas ekonomi yang bersangkutan.

Bahan bukti diartikan sebagai segala informasi yang digunakan auditor dalam menentukan kesesuaian informasi yang sedang diaudit dengan kriteria yang ditetapkan. Bahan bukti terdiri dari bermacam bentuk yang berbeda, termasuk pernyataan lisan dari pihak yang diaudit (klien), komunikasi tertulis dengan pihak ketiga dan hasil pengamatan auditor.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



a. Jenis-jenis Audit

Menurut Arens dan Loebbecke (1996:4), jenis-jenis audit berdasarkan tujuan pelaksanaannya, dibagi menjadi audit laporan keuangan (*financial audit*), audit operasional (*operational/manajemen audit*) dan audit ketaatan (*compliance audit*).

Audit laporan keuangan (*financial audit*) bertujuan menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan yang merupakan informasi terukur yang akan diverifikasi telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu. Pada umumnya kriteria tersebut adalah prinsip akuntansi yang berlaku umum.

Audit operasional (*operational/manajemen audit*) merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitasnya. Umumnya, pada saat selesainya audit operasional, auditor akan memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan.

Audit ketaatan (*compliance audit*) bertujuan mempertimbangkan apakah auditee (klien) telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi.

b. Tujuan Auditing

Tujuan audit menurut Tunggal (2015:21) antara lain memastikan keandalan (*reliability*) dan integritas laporan keuangan dan operasional, memastikan ketaatan terhadap kebijakan, rencana dan peraturan (internal dan eksternal), memastikan bahwa sistem pengamanan aset perusahaan (*safeguarding assets*) berjalan dengan baik dan kegiatan operasional unit usaha telah dijalankan secara efektif, efisien dan ekonomis.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Manfaat Auditing

Menurut Susilo (2002:81), manfaat audit dapat dirasakan oleh beberapa pihak yaitu:

(1) Manfaat bagi manajemen

Informasi temuan audit yang disampaikan auditor kepada pelaku manajemen dapat membantu penyelesaian permasalahan atau hambatan yang ada pada setiap fungsi organisasi baik yang bersifat aktual maupun bersifat potensial, baik untuk keperluan saat sekarang maupun untuk masa depan.

(2) Manfaat bagi pemilik modal

Audit memberikan informasi yang diperlukan oleh pimpinan untuk membuat atau merubah kebijakan organisasi dan menentukan strategi-strategi pengembangan jangka panjang. Hasil audit juga dapat dimanfaatkan oleh pucuk pimpinan sebagai dasar menilai kerja para pimpinan unit-unit operasi serta untuk menentukan perlu tidaknya mengadakan perubahan sistem pengendalian kegiatan organisasi.

(3) Manfaat bagi auditor sendiri

Proses audit merupakan media pembelajaran dan pertumbuhan bagi para pelaku audit itu sendiri sehingga mereka dapat memahami secara mendalam tentang seluk-beluk operasi organisasi serta permasalahan yang dihadapinya baik permasalahan skala perusahaan maupun permasalahan spesifik yang ada setiap fungsi dalam organisasi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(4) Manfaat bagi masyarakat umum

Hasil kerja auditor khususnya auditor independen yang melakukan audit pada perusahaan publik dapat digunakan oleh berbagai pihak seperti kreditor, calon investor dan sebagainya untuk mengambil keputusan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2) Audit Operasional

Ada beberapa pendapat mengenai definisi audit operasional, Susilo (2002:53) dalam bukunya menuliskan audit operasional adalah audit internal yang secara lebih khusus dan mendalam menyoroti aspek pengendalian pada kegiatan operasional dengan cara mengkaji, mengevaluasi kegiatan operasional dalam organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta kesesuaian terhadap kebijakan setiap operasi yang dilakukan.

Menurut Tunggal (2015:35), audit operasional adalah audit untuk mengevaluasi apakah semua operasi perusahaan sudah berjalan efisien, efektif dan ekonomis sesuai dengan keinginan manajemen. Audit operasional mencakup proses review yang sistematis atas seluruh aktivitas organisasi.

Sedangkan Arens dan Loebbecke (1996:4), audit operasional merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitasnya. Umumnya, pada saat selesainya audit operasional, auditor akan memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan. Dalam hal ini, audit operasional lebih merupakan konsultasi manajemen daripada audit.

Dari definisi-definisi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa audit operasional merupakan audit untuk menilai efisiensi dan efektifitas kegiatan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

operasi perusahaan yang sudah berjalan dan memberikan perbaikan jalannya

③ operasi perusahaan kepada manajemen.

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

a. Tujuan Audit Operasional

Tujuan audit operasional adalah menilai kinerja, mengidentifikasi peluang perbaikan dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Penilaian terhadap suatu kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan apa yang sudah dicapai dengan tujuan yang sudah ditetapkan, kinerja fungsi atau individu lain yang ada di dalam organisasi (*Internal Benchmarking*) dan kinerja perusahaan yang jenisnya sama di luar organisasi (*External Benchmarking*).

Kinerja umum yang sering digunakan untuk menilai adanya perbaikan adalah peningkatan efisiensi, efektivitas dan ekonomis. Untuk mengidentifikasi peluang perbaikan tersebut, auditor harus menganalisis dan menginterview data operasi dan historis, menganalisis transaksi dan membuat perbandingan internal dan eksternal.

Auditor internal harus mampu menghasilkan suatu rekomendasi yang menyelesaikan masalah dan dapat diterapkan. Auditor harus terus-menerus mencari praktik yang terbaik bagi unit usaha (auditee) sehingga perbaikan dapat dilakukan secara berkesinambungan (Tunggal, 2015:35).

b. Karakteristik Audit Operasional

Menurut Andayani (2011:14), audit operasional memiliki 4 karakteristik antara lain sebagai berikut:

- (1) Dilakukan oleh audit independen.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (2) Audit dilakukan untuk memperoleh dan mengevaluasi kecukupan bukti yang relevan, material dan kompeten.
- (3) Tujuan audit adalah untuk mengidentifikasi berbagai aktivitas yang mencakup evaluasi atas kinerja manajemen, sistem perencanaan dan pengendalian mutu yang dikembangkan manajemen serta aktivitas departemen operasi tertentu.
- (4) Berdasarkan bukti yang ada, auditor memberikan rekomendasi perbaikan dan melaporkan kepada manajemen, individu atau badan yang meminta dilakukan audit atas hasil-hasil evaluasi beserta rekomendasi perbaikan.

c. Jenis-jenis Audit Operasional

Menurut Arens, Alvin & Loebbecke, James (2000:799), terdapat jenis-jenis audit operasional yaitu audit fungsional, audit organisasional dan penugasan khusus. Audit fungsional merupakan suatu alat penggolongan kegiatan suatu perusahaan, seperti fungsi penerimaan kas atau fungsi produksi. Banyak cara untuk menggolongkan dan membagi lagi fungsi-fungsi yang ada. Misalnya, fungsi pembayaran gaji, dimana terdapat fungsi penerimaan pegawai, perhitungan waktu kerja dan pembayaran gaji.

Keunggulan audit fungsional adalah memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor. Sedangkan kekurangan dalam audit fungsional adalah tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan. Audit organisasional atas suatu organisasi menyangkut keseluruhan unit organisasi, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Penekanan dalam fungsi ini adalah seberapa efisien dan efektif fungsi-fungsi saling berinteraksi.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Ada banyak variasi dalam audit seperti itu, contohnya, penyelidikan kemungkinan kecurangan dalam suatu divisi dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu barang.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

d. Tahapan Audit Operasional

Menurut Tunggul (2015:40), terdapat 5 tahapan audit operasional yang harus dilakukan yaitu sebagai berikut:

(1) Perencanaan audit dan analisis risiko

Audit mendefinisikan apa yang harus dikerjakan, bagaimana, area mana dan kapan mulai dikerjakan serta siapa yang akan mengerjakan audit. Ada 3 tahapan sederhana dalam proses perencanaan audit yaitu auditor mengumpulkan fakta untuk bahan penyusunan audit program, melakukan analisis risiko untuk mengidentifikasi risiko dan mendefinisikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh tim audit selama penugasan.

(2) Survey pendahuluan

Dengan melakukan survey pendahuluan akan lebih membuat auditor familiar dengan aspek-aspek penting suatu fungsi atau aktivitas/proses kerja. Auditor dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi semua fungsi utama, sistem, manual dan komputer termasuk pengendalian manajemen dengan melakukan pengujian, *inquiry* dan observasi untuk memastikan area yang bermasalah.

(3) Pekerjaan lapangan (*Field work*)

Mencakup semua aktivitas yang dilakukan oleh auditor untuk menyajikan temuan berupa fakta yang ditemukan di lapangan dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



memberikan rekomendasi sebagai solusi atas permasalahan yang terjadi. Pekerjaan lapangan mencakup upaya memperoleh data, pengklasifikasian dan penilaian bukti audit yang diperoleh selama audit.

(4) Laporan audit

Pada tahapan inilah seorang auditor dituntut untuk mampu meracik dan mengolah bahan-bahan mentah yang diperolehnya selama audit lapangan menjadi sebuah laporan yang sesuai dengan kebutuhan manajemen. Secara umum tujuan yang ingin dicapai dari sebuah laporan audit adalah mampu memberitahukan mengenai apa-apa yang ditemukan oleh auditor selama melakukan audit lapangan, mampu menyakinkan kepada manajemen mengenai kebenaran dan validitas temuan audit yang dilaporkan dan mampu mendorong manajemen untuk melakukan perubahan atau perbaikan.

(5) Tindak lanjut (*Follow up*)

Menelaah efektivitas tindakan perbaikan yang sudah dilakukan manajemen sebagai hasil dari audit sebelumnya. Pada umumnya, manajemen secara formal memberikan penjelasan mengenai tindakan perbaikan yang sudah dilakukan secara tertulis.

e. **Manfaat Audit Operasional**

Menurut Tunggal (2015:36), manfaat dari dilakukannya audit operasional sebagai berikut:

(1) Mengidentifikasi permasalahan, penyebabnya dan alternatif solusinya.

Sebagai pihak yang independen, auditor diharapkan dapat memberikan informasi dari sudut pandang yang lebih obyektif untuk membantu



manajemen memahami permasalahan yang sebenarnya (*real case*). Selain itu, auditor juga harus mengidentifikasi penyebab masalah yang sebenarnya yang mungkin timbul sebagai akibat dari suatu kebijakan atau tindakan manajemen. Pada akhirnya auditor harus memformulasikan jalan keluar yang realistis dan dapat diterapkan.

- (2) Menemukan peluang untuk menekan pemborosan dan efisiensi biaya.
Peranan auditor adalah membantu manajemen menjalankan perusahaan dengan biaya yang paling optimum pada semua situasi/kondisi. Biaya seyogianya selalu berada pada tingkat yang wajar dan jika harus ada penghematan diusahakan agar tidak mengganggu/merugikan operasi perusahaan.
- (3) Menemukan peluang untuk meningkatkan pendapatan (*value creation*).
Auditor harus ikut serta berperan aktif dalam mengupayakan peluang untuk meningkatkan pendapatan melalui temuan yang berorientasi pada value creation.
- (4) Mengidentifikasi kriteria untuk mengukur pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.
Auditor dituntut untuk mampu membantu manajemen mengembangkan kriteria yang digunakan sebagai acuan untuk mengukur pencapaian sasaran dan tujuan.
- (5) Merekomendasikan perbaikan kebijakan, prosedur dan struktur organisasi.
Auditor mungkin memperoleh informasi bahwa penyebab timbulnya suatu masalah disebabkan karena penerapan kebijakan atau prosedur yang berlaku. Meskipun kebijakan disusun oleh manajemen senior

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dalam organisasi tetapi tidak tertutup kemungkinan bahwa kebijakan tersebut perlu dikoreksi.

- (6) Meneelah ketaatan/kepatuhan terhadap kriteria hukum, tujuan organisasi, sasaran, kebijakan dan prosedur.

Auditor harus yakin bahwa perusahaan telah menjalankan operasinya sesuai dengan hukum dan peraturan. Jika terjadi ketidakpatuhan atau penyimpangan, auditor harus menyatakan akibat/konsekuensinya.

- (7) Menguji adanya tindakan yang menyimpang dan kecurangan.

Auditor harus melakukan pengujian khusus untuk membuktikan adanya penyimpangan dan kecurangan yang berdampak negatif dan merugikan perusahaan.

- (8) Menilai sistem informasi manajemen dan sistem pengendalian.

Auditor harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut yaitu apakah sistem pelaporan sudah cukup menyediakan informasi yang penting sehingga manajemen dan staf operasional dapat menjalankan semua aspek dalam organisasi secara efektif, tingkat rincian informasi sudah sesuai dengan tingkatan operasinya dan seluruh indikator kunci sudah dipertimbangkan.

- (9) Menyediakan media komunikasi antara tingkatan operasi dan manajemen.

Hal penting yang dituntut dalam pelaksanaan audit operasional adalah kemampuan auditor untuk mampu menjembatani komunikasi antara manajemen dan opsional.

- (10) Memberikan penilaian yang independen dan obyektif terhadap suatu operasi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hubungan manajemen maupun staf operasional kadang kala begitu amat dekat dengan apa yang sedang terjadi di dalam organisasi sehingga sulit untuk menilai secara efektif kinerja organisasi. Oleh karena itu, auditor sebagai pihak yang independen dituntut untuk mampu memberikan penilaian yang obyektif sesuai dengan kinerja operasi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

3. Audit Sumber Daya Manusia

Definisi audit sumber daya manusia menurut Rivai (2008:550), audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitik-beratkan pada peningkatkan/perbaikan kegiatan.

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut sehingga menciptakan citra departemen SDM yang professional antara manajer dan spesialis SDM.

Sedangkan audit sumber daya manusia menurut Rachmawati (2008:66), mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Hasilnya dapat memberikan umpan balik tentang fungsi personalia bagi manajer operasional dan departemen personalia. Audit juga merupakan pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan-kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi, atau organisasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Audit sumber daya manusia/personalia berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan perusahaan dari perspektif SDM. Masalah-masalah yang secara langsung atau tidak langsung dapat mengakibatkan kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit sehingga manajemen dapat segera memberikan perhatian dan tindakan koreksi dapat segera diambil. Bila informasi temuan audit dapat ditindak-lanjuti maka diharapkan dampaknya adalah memperoleh nilai manfaat bagi organisasi.

a. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2007:226), tujuan audit sumber daya manusia/personalia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia dengan maksud untuk menilai efektivitas, mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki, mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam dan menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan-perbaikan tersebut.

b. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Manfaat-manfaat bagi beberapa pihak berkepentingan dari dilakukannya audit sumber daya manusia menurut Susilo (2002:67) sebagai berikut:

(1) Manfaat bagi pucuk pimpinan

Informasi dan rekomendasi auditor yang disampaikan kepada auditee dengan tembusan kepada top management memberikan kesempatan kepada pimpinan perusahaan di tingkat atas untuk meninjau kembali berbagai kebijakan perusahaan yang berlaku dan memprakarsai perubahan sesuai dengan tuntutan perkembangan kegiatan perusahaan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (2) Manfaat bagi pimpinan unit kerja non-SDM

Membantu para pimpinan unit-unit operasi untuk mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan secara keseluruhan maupun secara spesifik yang dihadapi oleh unit-unit operasi dilihat dari perspektif SDM, sehingga setiap pimpinan unit dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk melakukan perbaikan yang diperlukan sesuai masukan dan rekomendasi auditor.
- (3) Manfaat bagi pimpinan unit pengelola sumber daya manusia

Audit sumber daya manusia bermanfaat untuk membantu dalam menetapkan prioritas permasalahan dan perbaikan manajemen fungsional yang berada dalam wilayah tanggung jawab unit pengelola sumber daya manusia.
- (4) Manfaat bagi anggota perusahaan secara keseluruhan

Audit sumber daya manusia memberikan umpan balik berharga serta dampak psikologis dan motivasi untuk mengembangkan kompetensi individu dan memacu prestasi secara lebih terarah sesuai masukan objektif dari auditor.
- (5) Manfaat bagi auditor sendiri

Bagi auditor, audit sumber daya manusia merupakan proses pembelajaran dan pertumbuhan yang tidak ternilai, dimana interaksi auditor dengan auditee pada berbagai fungsi dan kegiatan dan pengungkapan permasalahan dan pembahasan solusinya merupakan proses pematangan auditor sebagai tenaga profesional.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(6) Manfaat bagi masyarakat umum

Jika audit sumber daya manusia yang dilakukan organisasi dapat dibuktikan banyak memberikan dampak positif bagi suatu perusahaan, maka akan diikuti oleh perusahaan lainnya.

c. Tahap-tahap Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Susilo (2002:149), Seorang auditor memiliki kebebasan yang cukup luas bila tidak ingin dikatakan sangat luas untuk mendapat akses informasi dengan melakukan interaksi dalam berbagai bentuk kegiatan dengan beragam teknik dan pendekatan. Penjelasan berikut ini adalah contoh-contoh kegiatan yang bisa dan biasa dilakukan oleh auditor untuk memperoleh data dan informasi dalam melakukan Audit SDM :

(1) Mengamati Kegiatan

Dimulai dengan mengamati atau melakukan observasi secara langsung atas aktifitas-aktifitas organisasi dalam perspektif manajemen SDM.

(2) Meminta penjelasan atau menanyakan

Pendekatan ini dilakukan dengan cara meminta penjelasan dari *auditee* mengenai objek-objek audit yang telah direncanakan dalam lingkup audit. Dengan cara ini auditor bebas meminta penjelasan objek apapun yang dipandang relevan dan signifikan untuk mencari informasi.

(3) Meminta peragaan

Dalam kasus tertentu auditor dapat meminta *auditee* memperagakan suatu kegiatan yang sedang diamati.

(4) Menelaah dokumen

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Dilakukan jika perusahaan telah memiliki manual manajemen SDM yang memuat penjelasan mengenai mekanisme kegiatan manajemen SDM, termasuk program-program pengembangan SDM secara lengkap dan terdokumentasi. Auditor dapat meminjam dokumen-dokumen tersebut untuk dipelajari atau sudah usang, tidak relevan lagi dengan perkembangan keadaan atau kebutuhan organisasi.

(5) Memeriksa dengan daftar periksa

Auditor menyiapkan daftar periksa yang mencakup objek-objek audit atau permasalahan yang ingin diketahui.

(6) Mencari bukti-bukti

Dalam proses audit, orientasi auditor adalah mencari informasi dan bukti-bukti objektif. Bukti objektif dapat berupa catatan, dokumen atau kondisi faktual yang dapat dianalisa dan dibuktikan kebenarannya.

(7) Memeriksa silang

Dilakukan dengan cara auditor mengumpulkan data dan informasi dari bagian-bagian lain sebagai bahan untuk menilai fakta-fakta yang ada pada suatu fungsi tengah audit.

(8) Mewawancarai *auditee*

Dilakukan dengan cara auditor mewawancarai beberapa personil pada unit yang sedang diperiksa untuk meminta penjelasan, menanyakan, mengklarifikasikan permasalahan untuk memperoleh data informasi.

(9) Melakukan survei dengan angket

Audit dengan perangkat angket survei dapat dilakukan untuk pengecekan hal-hal tertentu. Karena tidak langsung menghasilkan informasi maka data yang masuk perlu diolah dan hasilnya dianalisa.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (10) Melengkapi informasi dari sumber luar
Dilakukan dengan cara auditor mengumpulkan data primer secara internal dari karyawan dengan pendekatan – pendekatan tertentu.
- (11) Menilai data dan fakta (menganalisa)
Akhirnya auditor melakukan penilaian atas data dan informasi yang telah dikumpulkan sampai dapat ditarik suatu kesimpulan.
- (12) Menyimpulkan
Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari berbagai kegiatan selama proses audt, diolah menjadi informasi dan akhirnya auditor harus menyimpulkan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4. Penerimaan Karyawan

Di dalam proses pencarian sumber daya berkualitas ada beberapa aktifitas penting yang ada didalamnya,yaitu :

1. Rekrutmen

Pengertian rekrutmen menurut Schuler & Jackson (1997:227), antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Selain itu, rekrutmen harus dapat memenuhi kebutuhan para calon.

Sebagai akibatnya, rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi, rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan pool pelamar kerja yang memenuhi syarat.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Sedangkan menurut Widodo (2015:57), rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pelamar yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dimana para karyawan baru akan diseleksi dan dilanjutkan dengan penempatan posisi di dalam perusahaan.

a. Tujuan Rekrutmen

Menurut Schuler & Jackson (1997:228), terdapat tujuan umum dan tujuan yang lebih spesifik rekrutmen. Tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan suatu pool calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan. Sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain:

- a. Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam perusahaan, perencanaan SDM, pekerjaan disain dan analisa jabatan.
- b. Untuk meningkatkan pool calon karyawan yang memenuhi syarat se-efisien mungkin.
- c. Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- d. Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi.
- e. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- f. Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.
- g. Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.
- h. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan alternatif dan pertimbangan hukum dan sosial lain menurut komposisi tenaga kerja.

b. Sumber Rekrutmen

Menurut Schuler & Jackson (1997:232), terdapat sumber internal dan sumber eksternal untuk mendapatkan pelamar. Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan yang didasarkan pada pertimbangan yang kuat, dipindahtugaskan (*transfer*) terjadi jika karyawan lama dipindahkan secara menyamping ke jenis pekerjaan lain, rotasi pekerjaan biasanya dilakukan untuk sementara dengan tujuan memberi karyawan perspektif yang berbeda serta kesempatan untuk mencoba posisi baru tanpa takut gagal, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali mungkin terjadi pada jabatan-jabatan tinggi di sejumlah perusahaan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Rekrutmen secara internal mungkin tidak menghasilkan calon karyawan berbobot sejumlah yang diperlukan, terutama dalam perusahaan yang tumbuh sangat cepat atau perusahaan yang tinggi tingkat permintaannya akan karyawan manajerial yang profesional dan cakap serta berbakat tinggi. Oleh karena itu, perusahaan seringkali harus merekrut dari sumber eksternal. Secara umum, perusahaan perlu menggunakan sumber rekrutmen internal maupun eksternal.

Sumber-sumber eksternal meliputi program referal karyawan kebanyakan adalah iklan secara lisan, yaitu sarana bagi para karyawan lama memberi rekomendasi mengenai para pelamar dari luar perusahaan, sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen perusahaan (*walk-in applicant*).

Selain itu, biro-biro tenaga kerja swasta dan pemerintah merupakan sumber yang baik untuk mendapatkan karyawan sementara dan sekaligus untuk mendapatkan karyawan tetap, para karyawan di perusahaan-perusahaan yang terkenal memiliki para manajer handal selalu dihubungi oleh biro-biro tenaga kerja swasta dan sering dihubungi secara langsung oleh perusahaan yang menghendaki mereka, biro-biro swasta yang menyediakan calon karyawan untuk posisi-posisi purna-waktu (biro-biro bantuan sementara).

Masyarakat dan dunia pendidikan telah menerapkan ide ini untuk mengajak banyak pengusaha maupun pencari kerja mengikuti bazar lowongan kerja, asosiasi dagang dan asosiasi profesional, perusahaan merekrut pelamar-pelamar manajerial, teknik atau profesional di akademi atau universitas, dan pengusaha merekrut warga negara asing yang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

seringkali dari luar negeri atau lewat kantor-kantor penempatan kerja di perguruan tinggi.

c. Metode Rekrutmen

Menurut Schuler & Jackson (1997:237), cara perusahaan melakukan rekrutmen dapat dengan menggunakan metode internal maupun eksternal. Para pelamar internal untuk jabatan-jabatan yang kosong, dapat diperoleh dengan cara menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman (*job posting*), pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan (*personal records*), penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut ketrampilan pada sistem informasi sumber daya manusia perusahaan.

Metode eksternal yang banyak digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari sumber eksternal adalah melakukan pemasangan iklan di radio dan televisi, koran daerah dan koran-koran nasional seperti *Wall Street Journal*, dan papan buletin elektronik.

Metode yang lebih baru dan sangat tidak umum dalam rekrutmen dari sumber luar adalah computerized recruiting service. Layanan ini bekerja sebagai suatu tempat baik untuk memasang daftar lowongan pekerjaan maupun mencari pelamar kerja dan job/net merupakan salah satu penyedia layanan ini. Manfaat lain teknologi komputer untuk merekrut calon karyawan teknologi tinggi melalui Cyberspace.

Terjadinya kebutuhan untuk memindahkan karyawan dan mengintegrasikan sejumlah besar karyawan secara cepat ke dalam suatu



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



organisasi yang dikarenakan kasus akuisisi dan merger. Untuk menanggapi siklus tenaga kerja dan perlunya pengurangan biaya, sejumlah perusahaan menyewa contract recruiter.

Contract recruiter adalah konsultan yang menerima penugasan temporer, biasanya tiga sampai enam bulan, menjadi bagian internal dari staf SDM dan menangani masalah rekrutmen. Salah satu cara lain untuk memberikan gambaran awal satu sama lain (antara individu dan perusahaan) adalah melakukan rekrutmen dari tenaga kerja sementara (contingent workforce recruiting).

2. Seleksi Karyawan

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia karena apakah dalam organisasi terdapat sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan organisasional atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi dilakukan.

Menurut Schuler & Jackson (1997:276), seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Jika prosedur seleksi dilakukan dengan baik, prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah perusahaan mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Tapi menurut Widodo (2015:57), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada perusahaan. Seleksi merupakan salah satu langkah awal untuk memperoleh karyawan, dimana perusahaan tersebut merekrut karyawannya dengan memberikan perhatian pada proses seleksi, agar nantinya dapat membangun kualitas karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Proses seleksi dimulai setelah para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui rekrutmen.

a. Tujuan Seleksi

Menurut Schuler & Jackson (1997:286), tujuan seleksi adalah:

- a) Menilai tuntutan pekerjaan dan kebutuhan perusahaan untuk menentukan kriteria kepentingan.
- b) Menyimpulkan jenis orang yang diperlukan untuk menentukan prediktor mana yang mungkin berhasil.
- c) Merancang suatu metode atau proses yang memungkinkan perusahaan maupun pelamar mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.
- d) Mensintesisasikan informasi yang dikumpulkan dan membuat keputusan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



b. Proses Seleksi

Menurut Siagian (1992:137), langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi yaitu:

a. Penerimaan surat lamaran

Organisasi pemakai tenaga kerja menempuh langkah ini guna memperoleh kesan pertama tentang pelamar melalui pengamatan tentang penampilan, sikap dan faktor-faktor lain yang dipandang relevan. Dari kesan pertama inilah perekrut mengambil keputusan apakah akan melanjutkan langkah berikutnya atau tidak.

b. Penyelenggaraan ujian

Berbagai ujian diselenggarakan dan dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang obyektif dan dengan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya. Pada dasarnya terdapat tiga jenis tes yang ditempuh oleh para pelamar, yaitu:

1. Tes psikologi tersebut dimaksudkan untuk mengukur berbagai faktor kepribadian dan diperuntukkan bagi upaya mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat bagi calon karyawan.
2. Tes yang menguji pengetahuan pelamar yang dimaksudkan untuk mengukur pengetahuan pelamar tentang berbagai hal.
3. Tes pelaksanaan pekerjaan, yang diproyeksikan untuk melaksanakan berbagai kegiatan operasional diselenggarakan berbagai jenis tes.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- c. Wawancara seleksi
Wawancara sebagai alat seleksi merupakan pembicaraan formal antara perekrut dengan pelamar. Karena dipandang sebagai langkah yang penting, penggunaannya pun paling sering dan paling meluas. Terdapat tiga tipe wawancara seperti wawancara tidak terstruktur, wawancara terstruktur dan gabungan antara tidak terstruktur dan terstruktur.
- d. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya
Salah satu langkah yang biasa diambil dalam keseluruhan proses seleksi ialah mengharuskan pelamar melengkapi dokumen lamarannya dengan surat-surat referensi. Surat-surat referensi dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku dan hal-hal yang dipandang relevan.
- e. Evaluasi kesehatan
Dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat. Ada dua cara umum ditempuh dalam proses ini. Pertama, pelamar diminta melampirkan surat keterangan dari dokter dan cara kedua, melakukan sendiri evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh di tempat pemeriksaan dan oleh dokter yang ditunjuk oleh organisasi.
- f. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya
Banyak organisasi yang kecenderungan memberikan wewenang dan kata terakhir kepada para manajer untuk memutuskan siapa diantara para pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak dengan melakukan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



wawancara kepada beberapa pelamar yang sudah terlebih dahulu diseleksi oleh perekrut.

- g. Keputusan atas lamaran

Langkah terakhir dalam proses seleksi ialah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

5. Pelatihan Karyawan

Menurut Widodo (2015:80), pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Pelatihan meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaan sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini. Pelatihan juga diberikan kepada pegawai baru atau pegawai lama yang akan memperbarui keahliannya menjadi lebih baik lagi sesuai dengan kebutuhan.

Bila menurut Rivai (2008:226), pengertian pelatihan yang dimaksudkan tidak berbeda jauh dengan Widodo. Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori.

Kedua pengertian ini berbeda pandangan dengan pengertian pelatihan menurut Handoko (2007:104), latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang ada sekarang ini. Maka pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang yang berlaku bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



a. Tujuan Pelatihan

Menurut Riani (2013:46), tujuan pelatihan (training) adalah untuk meningkatkan kemampuan dari kapabilitas seseorang dalam menjalankan tugasnya sehingga mencapai tujuan yang diinginkan. Handoko (2007:103) menyatakan bahwa ada dua tujuan utama program latihan karyawan. Pertama, latihan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Meskipun usaha-usaha ini memakan waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan membantu karyawan dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

b. Jenis Pelatihan

Menurut Riani (2013:46), pelatihan karyawan biasanya terdiri dari training teknis dan training general (umum). Training teknis untuk melatih kemampuan karyawan di dalam melaksanakan pekerjaannya secara terperinci. Contohnya adalah training untuk menjalankan mesin, training akuntansi dan perpajakan, training bahasa inggris, dan lain-lain.

Sedangkan training general (umum) untuk meningkatkan kemampuan soft skill karyawan. Contohnya adalah training kemampuan supervisi, training time management, training basic manjerial skill, dan lain-lain.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Teknik-teknik Pelatihan

Menurut Schuler & Jackson (1997:344), terdapat berbagai jenis pelatihan yang biasanya digunakan perusahaan dalam melatih karyawan baru maupun karyawan yang lama yaitu:

- (1) *On the Job Training* (OJT), terjadi bila para pegawai mempelajari pekerjaan mereka di bawah pengawasan langsung.
 - a. Latihan Instruksi Kerja/Job Instruction Training (JIT)
 - b. Latihan Magang, Internships dan Kedudukan sebagai Asisten
 - c. Program Rotasi Kerja
 - d. Bantuan Mengawasi dan Mentoring
- (2) On-Site tetapi bukan On the Job adalah program *after-hours* sukarela dan program yang meningkatkan ketrampilan pegawai sambil membiarkan mereka menjalani tugasnya.
 - a. Sekolah Perusahaan dan Program Pendidikan Eksekutif
 - b. Instruksi yang Terprogram/ Programmed Instruction (PI)
 - c. Videotape
 - d. Videotalks
 - e. Interactive Video Training (IVT)
 - f. Latihan Telekomunikasi
- (3) Off the Job, bila ketrampilan yang diperlukan sangat rumit untuk dipusatkan atau bila karyawan yang dibutuhkan untuk berfokus pada ketrampilan khusus antara perorangan yang mungkin tidak jelas dalam lingkungan kerja modal.
 - a. Kursus Formal
 - b. Simulasi/Study Case

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- c. Pusat Penilaian
- d. Permainan Peran
- e. Pelatihan Sensitivitas
- f. Perjalanan ke Hutan Belantara

d. Manfaat Pelatihan

Menurut Handoko (2008: 231), pelatihan bermanfaat untuk karyawan, untuk perusahaan, dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan.

(1) Manfaat untuk karyawan

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
- b. Variabel pengenalan
- c. Pencapaian prestasi
- d. Pertumbuhan dan tanggungjawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan
- e. Membantu pengembangan ketrampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain
- f. Membantu pengembangan ketrampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan
- g. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

(2) Manfaat untuk perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- c. Memperbaiki moral SDM
- d. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik
- e. Membantu pengembangan perusahaan
- f. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan
- g. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja
- h. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi
- i. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan dan membantu menangani konflik.

(3) Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan

- a. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual
- b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
- c. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
- d. Meningkatkan ketrampilan interpersonal
- e. Meningkatkan kualitas moral
- f. Membangun kohesivitas dalam kelompok yang memberikan situasi baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi
- g. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

