

**SKRIPSI**

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN  
EFISIENSI ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
(Studi Kasus pada LPD Pangsang)**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**NAMA : I GUSTI AYU ADELIA DEWANTI  
NIM : 1915644179**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
2023**

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN  
EFISIENSI ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
(Studi Kasus pada LPD Pangsang)**

**I Gusti Ayu Adelia Dewanti  
1915644179**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

**ABSTRAK**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur yang penting dan perlu dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia dalam menilai efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia pada LPD Pangsang. LPD Pangsang memiliki beberapa program sumber daya manusia yang sudah berjalan sesuai kebijakan yang ditetapkan. Akan tetapi, terdapat program yang mengalami kendala yaitu penilaian kinerja, pemberian kompensasi, dan keselamatan dan kesehatan kerja. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan mengumpulkan data dalam bentuk kualitatif deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer berupa hasil wawancara dan penyebaran kuesioner serta data sekunder berupa buku peraturan, Standar Operasional Manajemen (SOM) atas fungsi SDM, struktur organisasi dan dokumen pendukung lainnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara tidak berstruktur, observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan beberapa tahapan yaitu audit pendahuluan, *review* dan pengujian pengendalian manajemen, audit terinci yang berisi kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat, tahapan selanjutnya pelaporan berupa hasil rekomendasi, dan tahapan terakhir tindak lanjut. Hasil penelitian dengan melakukan audit manajemen sumber daya manusia memperoleh beberapa temuan yaitu penilaian kinerja yang belum dijalankan sesuai SOM yang ditetapkan, pemberian kompensasi belum maksimal yang diberikan kepada SDM LPD Pangsang, kurangnya pelatihan tentang sistem komunikasi bahaya kerja pada program keselamatan dan kesehatan kerja. Penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta keselamatan dan kesehatan kerja pada LPD Pangsang belum berjalan secara efektif dan efisien. LPD Pangsang perlu menjalankan penilaian kinerja sesuai kebijakan yang ditetapkan, selain itu perlunya pemberian bonus kepada SDM LPD Pangsang sebagai bentuk apresiasi atas kinerjanya, dan perlunya pelatihan atau sosialisasi tentang sistem komunikasi bahaya kerja.

**Kata kunci:** *audit manajemen, audit manajemen sumber daya manusia, efektivitas, efisiensi*

**MANAGEMENT AUDIT TO ASSESS THE EFFECTIVITY AND  
EFFICIENCY OF THE HUMAN RESOURCES FUNCTIONS (Case Study  
at LPD Pangsas)**

**I Gusti Ayu Adelia Dewanti  
1915644179**

(Managerial Accounting Study Program, Bali State Polytechnic)

**ABSTRACT**

*Human resources (HR) is an important element and needs to be owned to achieve organizational or company goals. This study aims to determine the results of management audits on the function of human resources in assessing the effectiveness and efficiency of human resources at LPD Pangsas. LPD Pangsas has several human resource programs that are already running according to established policies. However, there are program constraints that experience problems, namely performance appraisal, giving satisfaction, and occupational safety and health. This study uses a type of qualitative research by collecting data in the form of qualitative descriptive. The data used in this study are primary data sources in the form of interviews and distribution of questionnaires as well as secondary data in the form of book regulations, SOMs for HR functions, organizational structures and other supporting documents. Data collection techniques used were structured interviews, unstructured interviews, observation, and documentation. The data analysis technique used uses several stages, namely preliminary audits, review and testing of management controls, detailed audits containing terms, criteria, causes, and consequences, the next stage is reporting in the form of recommendations, and the last stage is follow-up. The results of the research by conducting a human resource management audit obtained several findings, namely performance appraisal that had not been carried out according to the set SOM, the protection given to LPD Pangsas HR had not been maximized, lack of training on work hazard communication systems in occupational safety and health programs. Performance appraisal, compensation, and occupational safety and health at LPD Pangsas have not been implemented effectively and efficiently. LPD Pangsas needs to carry out performance appraisals in accordance with established policies, besides that it is necessary to provide bonuses to LPD Pangsas HR as a form of appreciation for their performance, and the need for training or outreach about work hazard communication systems.*

**Keywords:** *audit management, human resource audit management, effectiveness, efficiency*

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN  
EFISIENSI ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
(Studi Kasus pada LPD Pangsari)**

**SKRIPSI**

**Dibuat sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Terapan  
Akuntansi pada Program Studi Diploma IV Akuntansi Manajerial Jurusan  
Akuntansi Politeknik Negeri Bali**

**NAMA : I GUSTI AYU ADELIA DEWANTI  
NIM : 1915644179**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
2023**

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : I Gusti Ayu Adelia Dewanti

NIM : 1915644179

Program Studi : Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi atas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada LPD Pangsari)

Pembimbing : I Made Marsa Arsana, S.E., M.M., A., Ak., CA., CRA.  
Dr. Ir. I Made Suarta, S.E., M.T.

Tanggal Uji : 19 Agustus 2023

Skripsi yang ditulis merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat atau saduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 19 Agustus 2023



I Gusti Ayu Adelia Dewanti

**SKRIPSI**

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN  
EFISIENSI ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
(Studi Kasus pada LPD Pangsan)**

**DIAJUKAN OLEH:**


**NAMA : I GUSTI AYU ADELIA DEWANTI  
NIM : 1915644179**

**Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik Oleh:**

**DOSEN PEMBIMBING I**

**DOSEN PEMBIMBING II**

  
**I Made Marsa Arsana, S.E., M.M., A., Ak., CA., CRA.  
NIP 196210181990031003**

  
**Dr. Ir. I Made Suarta, S.E., M.T.  
NIP 196302251990031004**

**JURUSAN AKUNTANSI**

**KETUA**



**I Made Sudhna, S.E., M.Si.  
NIP 196112281990031001**

**SKRIPSI**

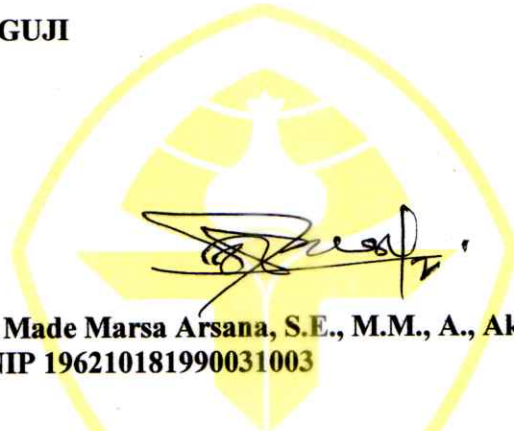
**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN  
EFISIENSI ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
(Studi Kasus pada LPD Pangsang)**

**Telah Diuji dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:**

**Tanggal 19 Bulan Agustus Tahun 2023**

**PANITIA PENGUJI**

**KETUA:**



1. **I Made Marsa Arsana, S.E., M.M., A., Ak., CA., CRA.  
NIP 196210181990031003**

**ANGGOTA:**

A handwritten signature in black ink, written over a large yellow watermark logo of the University of Bali. The logo features a stylized tree and the text 'UNIVERSITAS BALI'.

2. **I Nyoman Sugiarta, SE., M.M.A.  
NIP 196012311990031015**

A handwritten signature in black ink, written over a large yellow watermark logo of the University of Bali. The logo features a stylized tree and the text 'UNIVERSITAS BALI'.

3. **I Made Dwi Jendra Sulastra, S.Kom., M.T.  
NIP 197909112003121002**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa (Tuhan Yesus Kristus), karena atas berkat dan kasih-Nya, penyusunan skripsi yang berjudul “Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi atas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada LPD Pangsari)” tepat pada waktu yang ditetapkan. Tujuan disusunnya skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Akuntansi pada Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial Jurusan Akuntansi pada Politeknik Negeri Bali. Skripsi ini tidak akan bisa terwujud tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini. Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, disampaikan rasa hormat dan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom., selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan fasilitas selama melakukan penyusunan skripsi ini;
2. I Made Sudana, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan serta bimbingan dalam penyusunan skripsi ini;
3. Cening Ardina, S.E., M.Agb., selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan (D4) Akuntansi Manajerial yang telah memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai syarat kelulusan studi di Politeknik Negeri Bali;
4. I Made Marsa Arsana, S.E., M.M., A., Ak., CA., CRA., selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran, bimbingan, saran, masukan, serta arahan dalam menyusun skripsi ini;



5. Dr. Ir. I Made Suarta, S.E., M.T., selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran, serta arahan dalam menyusun skripsi ini;
6. Dosen pengajar Program Studi Akuntansi Manajerial yang telah membimbing selama mengenyam pendidikan di Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali;
7. Pihak LPD Pangsan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data selama proses penelitian skripsi ini;
8. Orang Tua dan keluarga yang selalu memberikan dukungan moral dan material selama penyusunan skripsi ini;
9. Rekan-rekan mahasiswa Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan dukungan dan semangat selama penyusunan skripsi ini; dan
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah ikut mendukung dan memberikan semangat selama penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, besar harapan kepada Tuhan Yang Maha Esa untuk berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Saran dan kritik yang bersifat membangun dari semua pihak sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Badung, 23 Juli 2023

I Gusti Ayu Adelia Dewanti

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	ii
<i>Abstract</i> .....	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah.....	v
Halaman Persetujuan.....	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Batasan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
A. Kajian Teori.....	10
C. Alur Pikir.....	36
D. Pertanyaan Penelitian.....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
A. Jenis Penelitian.....	40
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian.....	40
C. Sumber Data.....	40
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	41
E. Keabsahan Data.....	43
F. Analisis Data.....	45
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>49</b>
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	49
1. Audit Pendahuluan.....	49
2. <i>Review</i> dan Pengujian Pengendalian Manajemen.....	74
3. Audit Terinci.....	79
B. Pembahasan.....	85
C. Keterbatasan Penelitian.....	93
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>95</b>
A. Simpulan.....	95
B. Implikasi.....	97
C. Saran.....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>99</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>103</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kriteria Efektivitas Sumber Daya Manusia .....	28
Tabel 4.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	50
Tabel 4.2 Rekrutmen Sumber Daya Manusia .....	53
Tabel 4.3 Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia .....	57
Tabel 4.4 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	59
Tabel 4.5 Penilaian Kinerja Karyawan .....	62
Tabel 4.6 Pengembangan Karier .....	65
Tabel 4.7 Pemberian Kompensasi.....	67
Tabel 4.8 Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	69
Tabel 4.9 Hubungan Karyawan.....	71
Tabel 4.10 Pemutusan Hubungan Kerja .....	73



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Alur Pikir .....	38
-----------------------------	----



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Standar Kerja Organisasi dan Manajemen SDM LPD

Lampiran 2. Struktur Organisasi Lembaga Perkreditan Desa

Lampiran 3. Daftar Hasil Rekapitulasi Kuesioner

Lampiran 4. Hasil Wawancara

Lampiran 5. Lembar Penilaian Prestasi Kerja Karyawan LPD

Lampiran 6. Sejarah Perusahaan

Lampiran 7. Surat Izin Melakukan Penelitian

Lampiran 8. Dokumentasi Wawancara



**JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) adalah lembaga keuangan yang didirikan oleh desa pakraman (desa adat) dalam mendukung pembangunan ekonomi desa pakraman itu sendiri. Menurut Sundarianingsih (2014), LPD bergerak dalam bidang usaha simpan pinjam milik masyarakat desa pakraman yang berada di Provinsi Bali sebagai sarana perekonomian masyarakat desa setempat. Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Bali Nomor 3 tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa menyatakan bahwa adanya LPD diperlukan untuk menjamin perwujudan kesejahteraan masyarakat dengan memberikan manfaat secara ekonomi, sosial, dan budaya kepada Krama Desa Pakraman. Menurut Saputra et al. (2019), LPD dapat membantu krama desa pakraman memperoleh dana baik secara produktif ataupun konsumtif dengan memberikan bantuan dana pembangunan, bantuan dana ritual, beasiswa bagi yang tidak mampu, dan sebagainya. LPD memiliki peran penting dalam masyarakat sehingga perlu meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya untuk melayani masyarakat.

Peran LPD Pangsas dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat desa pakraman memerlukan SDM profesional yang memiliki kemampuan dalam pelayanan kepada masyarakat. LPD Pangsas merupakan lembaga keuangan milik desa yang bergerak di bidang pinjaman, menghimpun dana berupa tabungan maupun deposito sesuai dengan Peraturan Daerah (Perda) Provinsi

Bali Tahun 2017. LPD Pangsan berlokasi di Jalan I GST. NGR Rai Petang, Kecamatan Petang, Kabupaten Badung, Bali yang berdiri pada Januari 1991. LPD Pangsan perlu memiliki SDM yang berkualitas untuk meningkatkan serta mengembangkan usahanya hingga masa mendatang. Menurut Hudin et al. (2021), SDM merupakan unsur yang penting dan perlu dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Mengingat pentingnya fungsi SDM yang dimiliki perusahaan, maka perlunya memastikan fungsi SDM yang dimiliki oleh LPD dengan melakukan penilaian atau evaluasi terhadap pelaksanaan dan pengendalian program SDM sesuai tujuan LPD. Penelitian Sigalingging (2020) menyatakan bahwa pentingnya melakukan penilaian untuk memastikan fungsi SDM telah berjalan dengan baik atau tidak dengan memenuhi kualifikasi yang ditentukan perusahaan. Penilaian fungsi SDM dapat meningkatkan kualitas SDM menjadi lebih baik yang berdampak pada produktivitas LPD agar lebih unggul dari kompetitornya serta mampu melayani masyarakat dengan baik dan memuaskan.

Penilaian fungsi SDM mempengaruhi kinerja SDM yang dimiliki oleh LPD. Dalam penilaian berkaitan erat dengan efektivitas dan efisiensi. Menurut Prihatno dan Yuniati (2021), efektivitas merupakan tolak ukur pekerjaan seseorang untuk mengetahui hasil kerjanya sesuai dengan yang diharapkan atau tidak. Suatu kegiatan dapat dikatakan efektif apabila mencapai tujuan atau target yang diinginkan. Menurut Dwiputrianti (2018), efektivitas berkaitan dengan tingkat produktivitas operasional perusahaan.

Produktivitas dapat dikatakan efisien apabila hasil yang dikeluarkan menggunakan sumber daya dan anggaran serendah mungkin. Perlunya meningkatkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan LPD yaitu memperoleh laba. Efektivitas dan efisiensi dapat dijadikan tolak ukur LPD untuk mengetahui baik atau tidaknya kinerja LPD khususnya dalam pengelolaan SDM. Maka LPD perlu mengembangkan potensi SDM dengan melakukan penilaian melalui audit manajemen untuk menilai apakah LPD telah efektif dan efisien dalam fungsi SDM.

Audit manajemen sumber daya manusia merupakan evaluasi dari berbagai kegiatan operasional perusahaan yang sifatnya menyeluruh. Menurut Hertati (2021), audit ini bertujuan untuk memutuskan apakah dan bagaimana suatu organisasi memenuhi kewajibannya didasarkan pada pedoman yang telah dibuat oleh perusahaan. Hal yang dapat dilakukan yaitu melakukan penyelidikan dan evaluasi kualitas SDM yang dilakukan oleh dewan yang desainnya adalah menyurvei kemahiran, pergerakan, dan kewajaran sumber daya manusia untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Dengan terlaksananya audit manajemen dapat menilai program atau kegiatan yang belum berjalan secara efektif dan efisien, serta perlunya tindakan untuk perbaikan terhadap kegiatan yang memerlukan perbaikan. Audit manajemen dapat memberikan usulan perbaikan yang bertujuan memajukan kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan.

Berdasarkan hasil observasi awal yang telah dilakukan pada LPD Pangsan, terdapat beberapa kendala bagian sumber daya manusia yang belum



sesuai dengan Standar Kerja Organisasi dan Manajemen (SKOM) atau Standar Operasional Manajemen (SOM) SDM LPD Pangsan. Beberapa SDM LPD Pangsan belum mengetahui aktivitas penilaian kinerja. Penilaian kinerja pada LPD Pangsan belum memberikan umpan balik secara maksimal kepada SDM yang dimiliki, sehingga implementasi dari SOM tentang penilaian kinerja belum berjalan dengan efisien. Sesuai hasil observasi, penilaian kinerja LPD Pangsan dilakukan secara lisan dan tidak didokumentasikan dengan baik sehingga berdampak pada penurunan motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya serta karyawan tidak mengerti kinerjanya sudah sesuai atau belum dengan kriteria yang ditetapkan LPD Pangsan. Penilaian yang tidak sesuai dengan prosedur dapat mengakibatkan karyawan tidak percaya pada hasil penilaian yang telah dibuat. Penilaian ini dapat menjadikan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja yang dapat menghambat efektivitas pada LPD Pangsan.

Terdapat karyawan yang belum menerima pelatihan atau sosialisasi tentang penggunaan alat keselamatan kerja seperti Alat Pemadam Api Ringan (APAR) dan karyawan belum mengetahui tentang sistem bahaya kerja yang memadai. Selain itu, LPD Pangsan belum memiliki rambu atau gambar peringatan tentang keselamatan dan kesehatan kerja seperti himbauan dilarang merokok, himbauan untuk menjaga kebersihan, dan himbauan lainnya. Keselamatan dan kesehatan kerja pada LPD Pangsan belum berjalan dengan efektif dan efisien karena belum sesuai dengan SOM yang ditetapkan. Karyawan belum memiliki pengetahuan tentang pentingnya program

keselamatan dan kesehatan kerja. Aktivitas keselamatan dan kesehatan kerja di LPD Pangsan belum efisien karena tidak berjalan baik sesuai kebijakannya. Berdampak pada rasa kurang nyaman dan aman dalam bekerja sehingga mempengaruhi kinerja LPD Pangsan.

Selanjutnya tingkat ketidakhadiran atau absensi di LPD Pangsan tergolong tinggi, dikarenakan banyak SDM yang sering mengajukan cuti atau izin untuk kepentingan pribadi. Ketidakhadiran SDM mengakibatkan pekerjaan di LPD Pangsan menjadi terhambat dikarenakan pekerjaan yang harusnya dapat diselesaikan sesuai *deadline* menjadi terhambat. Penelitian Romdhoniyati et al. (2021) menyatakan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh pada moral dan disiplin kerja karyawan. Pemberian kompensasi memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya pada perusahaan. Berdasarkan pernyataan tersebut fenomena yang ada di LPD Pangsan terkait absensi dapat dipengaruhi oleh kurang maksimalnya pemberian kompensasi yang mengakibatkan karyawan kurang produktif dalam bekerja. Sesuai hasil observasi yang telah dilakukan pada LPD Pangsan terdapat beberapa karyawan tidak pernah menerima kompensasi berupa pemberian bonus, upah lembur, dan kompensasi berupa penghargaan.

Pemberian kompensasi pada LPD Pangsan belum berjalan efektif karena tidak sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan yaitu LPD diberi hak untuk memberikan bonus dan upah lembur kepada karyawannya tetapi tidak dilakukan. Pemberian kompensasi penting untuk dilakukan sebagai bentuk apresiasi atau penghargaan kepada karyawan atas kinerja yang telah

dilakukan. Apabila pemberian kompensasi tidak segera diperbaiki maka dapat berpengaruh pada kinerja karyawan pada LPD Pangsas menjadi menurun, motivasi dalam bekerja menjadi menurun, dan berkurangnya produktivitas karyawan dalam bekerja sehingga program pemberian kompensasi ini tidak berjalan secara efisien.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilaksanakan dengan judul Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT Taspen (Persero) KCU Semarang oleh Romdhonyati et al. (2021) menyatakan bahwa PT Taspen memiliki lima fungsi SDM yang sudah berjalan secara efektif yaitu penilaian kinerja, pengembangan karier, sistem imbalan dan kompensasi, perlindungan karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan. Selain itu, PT Taspen juga memiliki tiga fungsi SDM yang belum efektif yaitu fungsi orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, dan pemutusan hubungan kerja. Selanjutnya, penelitian Nurmiana (2019) yang berjudul Analisis Audit Sumber Daya Manusia pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Calang menyatakan bahwa audit manajemen SDM telah mengikuti kebijakan yang ditetapkan oleh PT Bank Syariah Mandiri. Fungsi SDM yang diteliti pada bank tersebut adalah perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, pemberian kompensasi dan penghargaan telah diimplementasikan dengan efektif sesuai kebijakan yang ditetapkan perusahaan. Dalam upaya mempertahankan kinerjanya PT Bank Syariah Mandiri cabang Calang menjalankan evaluasi secara periodik supaya tiap SDM berusaha untuk bekerja secara maksimal sesuai aturan perusahaan.

Berdasarkan kedua penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini, maka diperoleh gambaran untuk menganalisis masalah yang terdapat pada LPD Pangsas dan diharapkan dapat memberikan rekomendasi guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mengelola sumber daya manusia pada LPD Pangsas. Maka judul penelitian yang ditentukan yaitu: **AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus pada LPD Pangsas).**

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu Bagaimanakah hasil audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia dalam menilai efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia pada LPD Pangsas?

#### **C. Batasan Masalah**

Fungsi SDM dalam perusahaan penting untuk dilakukan sama halnya untuk LPD Pangsas, perlu adanya penilaian untuk memastikan bahwa fungsi SDM dapat berkontribusi kepada LPD Pangsas dalam menjalankan usahanya. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dengan SOM. Pertama, penilaian kinerja tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Kedua, pemberian kompensasi pada LPD Pangsas belum berjalan secara maksimal. Ketiga, LPD Pangsas belum memiliki rambu-rambu tentang program keselamatan dan kesehatan kerja serta sistem komunikasi bahaya kerja. Untuk melakukan penilaian (evaluasi) audit manajemen akan terfokus pada permasalahan-permasalahan mengenai:

1. Penilaian kinerja karyawan;
2. Pemberian kompensasi; dan
3. Keselamatan dan kesehatan kerja.

#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan dan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan penelitian ini, maka perlu dipaparkan tujuan penelitian yang merupakan pokok yang harus ada dalam sebuah penelitian. Tujuan penelitian yang dilakukan penulis yaitu untuk mengetahui hasil audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia dalam menilai efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia pada LPD Pangsang.

##### **2. Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dipaparkan, manfaat yang diinginkan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Bagi Mahasiswa

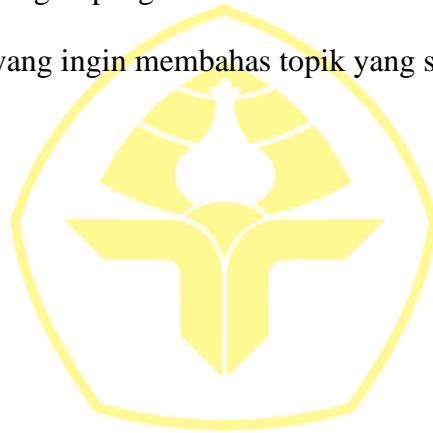
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi atau bahan kajian pendukung untuk peneliti yang ingin membahas topik yang sejenis, agar dapat dijadikan informasi dan pemahaman tambahan terkait audit manajemen khususnya dalam fungsi sumber daya manusia yang akan dihadapi di lapangan.

b. Bagi LPD Pangsas

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bahan masukan dan pertimbangan yang berguna bagi pihak manajemen LPD Pangsas dalam pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

c. Bagi Politeknik Negeri Bali

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan pengetahuan dan informasi bagi pembaca maupun peneliti yang ingin membahas topik yang sejenis.



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan pembahasan serta hasil penelitian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Dalam melakukan audit manajemen peneliti membandingkan kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat yang selanjutnya memberikan rekomendasi terhadap kelemahan yang ditemukan. Diperoleh hasil bahwa fungsi sumber daya manusia pada LPD Pangsan telah berjalan secara efektif dan efisien. Adapun program yang telah berjalan efektif dan efisien yaitu perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, dan hubungan karyawan. Sedangkan program pengembangan karier dan pemutusan hubungan kerja belum pernah dijalankan oleh LPD Pangsan. Selain itu, terdapat beberapa fungsi yang belum berjalan secara efektif dan efisien sehingga perlu diperbaiki yaitu fungsi penilaian kinerja, pemberian kompensasi, dan keselamatan dan kesehatan kerja.

Penilaian kinerja pada LPD Pangsan belum berjalan secara efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan implementasi penilaian kinerja tidak sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan di LPD Pangsan. Kebijakan terkait penilaian kinerja telah memiliki tata cara penilaian tentang cara menghitung berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Implementasi LPD Pangsan dalam melakukan penilaian secara lisan yaitu menganalisis hasil kinerja karyawan

sesuai jabatannya. Hendaknya LPD Pangsan tetap harus menjalankan penilaian secara tertulis sesuai dengan SOM yang telah diatur tentang penilaian prestasi kerja.

Pemberian kompensasi pada LPD Pangsan belum berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan LPD Pangsan tidak memberikan kompensasi berupa bonus, upah lembur, dan kompensasi lainnya. Sesuai kebijakannya LPD Pangsan diberi hak oleh Pengawas Internal untuk memberikan bonus dan kompensasi lainnya kepada SDM dengan memperhitungkan kisaran sebesar 20% sampai 40% dari pendapatan kotor LPD setiap bulan. Sedangkan implementasinya LPD Pangsan tidak memberikan kompensasi tersebut karena belum menghitung standar persentase untuk kompensasi tersebut. Hendaknya LPD Pangsan dapat meningkatkan standar yang dimiliki terkait pemberian kompensasi khususnya perhitungan berapa persentase pemberian bonus, upah lembur, dan kompensasi lainnya kepada karyawannya.

Program keselamatan dan kesehatan kerja pada LPD Pangsan belum berjalan efektif dan efisien. LPD Pangsan belum memiliki sistem komunikasi bahaya kerja yang memadai. Meskipun LPD Pangsan sudah memiliki kebijakan tentang perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja SDM LPD. Tetapi dalam implementasinya sistem komunikasi bahaya kerja seperti pemasangan gambar peringatan dilarang merokok, cuci tangan yang benar, serta himbauan lainnya belum dimiliki oleh LPD Pangsan. Selain itu, LPD Pangsan belum memberikan pelatihan atau sosialisasi penggunaan alat



keselamatan dan kesehatan kerja. LPD Pangsan perlu melakukan sosialisasi pentingnya pengetahuan tentang kesehatan dan keselamatan kerja yang bertujuan untuk mencegah karyawan mengalami kecelakaan atau sakit akibat kerja.

## **B. Implikasi**

Implikasi dalam penelitian ini diharapkan dapat berperan untuk meningkatkan kinerja LPD Pangsan dengan memenuhi kebutuhan karyawan agar meningkatkan kinerja karyawan pada LPD Pangsan, serta dapat meningkatkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan memaksimalkan fungsi SDM pada LPD Pangsan. LPD Pangsan diharapkan dapat menerima rekomendasi yang telah dibuat untuk meningkatkan kinerja SDM di LPD Pangsan serta menambah pengetahuan tentang pentingnya melakukan audit manajemen khususnya fungsi sumber daya manusia pada LPD Pangsan.

## **C. Saran**

Sesuai hasil penelitian yang telah dilaksanakan, saran perbaikan terkait pengelolaan dan penyelenggaraan terhadap aktivitas sumber daya manusia pada LPD Pangsan. Berikut ini saran yang diberikan kepada LPD Pangsan sebagai berikut:

1. Peneliti telah membuat rekomendasi yang diharapkan LPD Pangsan dapat menerapkannya serta dapat dijadikan pertimbangan untuk kelemahan yang ada yaitu pada fungsi penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta keselamatan dan kesehatan kerja. LPD Pangsan diharapkan dapat memperhatikan faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja

karyawan salah satunya dengan mengembangkan atau memaksimalkan aktivitas fungsi SDM yang menjadi kelemahan di LPD Pangsan saat ini.

2. Untuk penelitian selanjutnya yang mengangkat topik sejenis yaitu audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia dengan metode penelitian yang sama yaitu kualitatif sebaiknya peneliti melakukan wawancara tidak hanya pada narasumber yang berkaitan dengan informasi, tetapi juga melakukan wawancara dengan karyawan lainnya sehingga informasi yang didapatkan tidak disampaikan secara subjektif.



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyakudin, A. (2017). Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Bukopin. *Syi`ar Iqtishadi : Journal of Islamic Economics, Finance and Banking*, 1(2), 183–203. <https://doi.org/10.35448/jiec.v1i2.2561>
- Ambarwati. (2017). Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT Landipo Niaga Raya Kendari. *Jurnal Akuntansi (JAK)*, 2(1), 67–77. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/AKUNTANSI/article/view/2984>
- Ardilli, N. A., & Rustam, A. R. (2020). Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Sebagai Alat Evaluasi Efektivitas Sumber Daya Manusia Pada PG Krebet Baru Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 5(3), 248–253.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2017). *Auditing Suatu Pendekatan Terpadu, Terjemahan Amir Abadi Yusuf* (16th ed.). Pearson.
- Arief, A. (2019). Management Audit Of The Human Resource Management Functions. *Eprints Universitas Negeri Makassar*. <http://eprints.unm.ac.id/id/eprint/15159%0A>
- Arunde, I. F., Sondakh, J. J., & Wangkar, A. (2019). Sumber Daya Manusia Pada PT Bank Sulutgo Audit Management To Assess The Effectiveness Of Human Resources Function In PT Bank Sulutgo. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 7(3), 3708–3717. <https://doi.org/https://doi.org/10.35797/jab.v9.i2.19-27>
- Dwiputrianti, S. (2018). Reformasi Kinerja Pegawai Administrasi Melalui Kompensasi Finansial Pendidikan Tinggi Dalam Meningkatkan Daya Saing Global (Studi Kasus Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran). *Journal BKN*, 12(2), 155–171. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/31>
- Fajrin, R.R. (2022). Pengaruh Kompetensi Auditor Eksternal dan Perilaku Disfungsional Auditor Eksternal Terhadap Kualitas Audit (Studi Kasus Pada Kantor Akuntan Publik di Kota Bandung). [Universitas Pasundan]. <http://repository.unpas.ac.id/id/eprint/57254%0A>
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.

- Hertati, L. (2021). Promosi Penjualan, Audit Manajemen, dan Peran Audit Program terhadap Penerimaan Kas Era Covid-19. *Economics and Digital Business Review*, 2(1), 58–84. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v2i1.25>
- Hudin, J. M., Mutiara, E., Ramdhani, L. S., & Saputra, R. A. (2021). Audit Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Pada PT Intercon Terminal Indonesia Menggunakan Framework Cobit 4.1. *Swabumi*, 9(1), 48–56. <https://doi.org/10.31294/swabumi.v9i1.10310>
- IBK. Bayangkara. (2010). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat.
- Indriani, Y. (2017). Pemahaman Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Ish Jawa Timur. *Perbanas Institutional Repository*. <http://eprints.perbanas.ac.id/id/eprint/2678>
- Janah, I. M. N., Karyanti, T. D., & Widiarto, A. (2022). Efektivitas Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT BPR XYZ (Perseroda). *Yudishtira Journal : Indonesian Journal of Finance and Strategy Inside*, 2(3), 379–395. <https://doi.org/10.53363/yud.v2i3.52>
- Khadlirin, A., Mulyantomo, E., & Widowati, S. Y. (2021). Analisis Efisiensi dan Efektifitas Pengelolaan Dana Desa (Study Empiris Dana Desa di Desa Tegalarum Kabupaten Demak Tahun 2016-2020). *Solusi*, 19(2), 50–65. <https://doi.org/10.26623/slsi.v19i2.3162>
- Manimbaga, F., Sondakh, J. J., & Pinatik, S. (2021). Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Kinerja Keuangan Daerah Pemerintah Kota Bitung Tahun Anggaran 2014-2018. *Jurnal EMBA*, 9(2), 982–992. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v9i2.33923>
- Mulyadi. (2014). *Auditing Buku 2 Edisi 6*. Salemba Empat.
- Nirwanda N., & B. (2023). Penerapan Audit Manajemen Untuk Menilai Ekonomisasi, Efisiensi, Dan Efektivitas Pengendalian Produksi Dan Operasi (Studi Kasus Pada Ud.Sumber Makmur). *Journal of Student Research*, 1(2), 97–121. <https://ejurnal.stie-trianandra.ac.id/index.php/jsr/article/view/972/777>
- Nur, F., & Siregar, L. H. (2019). Audit Manajemen Pada Kantor Kesyahbandar Utama Belawan. *Jurnal Bisnis Corporate*, 4(1), 130–158. <https://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/jubisco/article/view/463/453>

- Nurmiana, Husnawati, Al-Husaini, F. (2019). Analisis Audit Sumber Daya Manusia Pada Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Calang. *Jurnal Perbankan Syariah*, 2(1), 23–33. <http://www.jurnal.staitapaktuan.ac.id/index.php/mudharabah/article/view/112>
- Peraturan Daerah Provinsi Bali. (2017). Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 Tentang Lembaga Perkreditan Desa. <https://jdih.baliprov.go.id/produk-hukum/peraturan-perundangundangan/perda/24227>
- Peraturan Gubernur Provinsi Bali. (2017). Peraturan Gubernur Bali Nomor 44 Tahun 2017. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/64909/pergub-prov-bali-no-44-tahun-2017>
- Pramita, D. R. A., Djawoto, D., & Soekotjo, H. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Administratif. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 18(3), 352–363. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v18i3.174>
- Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(2), 20–32. <https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.460>
- Prihatno, H., & Yuniati, R. (2021). Analisis Terhadap Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Mobile Banking. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Pajak Dan Informasi*, 1(1), 98–112. <https://journal.moestopo.ac.id/index.php/jakpi/article/view/1347>
- Romdhonyati, A. E. N., Widyarti, H., & Widiarto, A. (2021). Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT Taspen (Persero) KCU Semarang. *Manajerial*, 8(2), 206–221. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v8i02.2449>
- Saputra, K. A. K., Trisnadewi, A. A. A. E., Anggiriawan, P. B., & Kawisana, P. G. W. P. (2019). Kebangkrutan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Berdasarkan Analisis Berbagai Faktor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.23887/jia.v4i1.17250>

- Sigalingging, L. (2020). Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia PT Metalindo Wahana Putra. *Jurnal SAINTIKOM (Jurnal Sains Manajemen Informatika Dan Komputer)*, 16(2), 330–339. <https://doi.org/10.53513/jis.v16i2.259>
- Sugiyono. (2016). *metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sundarianingsih, P. (2014). Evaluasi Keberhasilan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Dalam Menggerakkan Sosial Ekonomi Masyarakat Pedesaan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 12(1), 70–85. <https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jep.v12i1.3656>
- Wahyuni, T., & Astuti, S. (2021). Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Desa. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(4), 623–635. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i4.862>
- Widyawati, N. K. (2021). Pentingnya Penguasaan Konsep Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Dalam Mendukung Kinerja Calon Lulusan Pendidikan Kejuruan di Dunia Kerja. *Jurnal BOSAPARIS: Pendidikan Kesejahteraan Keluarga*, 11(3), 87–93. <https://doi.org/10.23887/jjpkk.v11i3.30675>
- Witanti, A. M. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Audit Sumber Daya Manusia di PT BPR Terusan Jaya Mojokerto. *Bisman (Bisnis Dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, 1(1), 1–18. <http://ejurnal.unim.ac.id/index.php/bisman/article/view/63>
- Yukmi, Y., M, A. M., & Meriyani, M. (2020). Pengaruh Penilaian Kinerja Auditor dan Penerapan Audit Internal terhadap Sistem Pengendalian Intern pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Kajian Akuntansi Dan Auditing*, 15(1), 54–64. <https://doi.org/10.37301/jkaa.v15i1.21>