

## Evaluasi Fungsi Sumber Daya Manusia, Produksi dan Operasi pada PT Dinamika Sumbar Jaya dengan Audit Manajemen

### *Evaluation of Human Resource Function, Production and Operation at PT. Dinamika Sumbar Jaya by Management Audit*

Rafiqa Fijra

Universitas Muhammadiyah Palembang

E-mail: fijrarafiqa@gmail.com

---

---

#### Abstrak

Salah satu kekuatan perusahaan agar dapat bertahan dalam ketatnya persaingan bisnis saat ini adalah kemampuan dalam memahami potensi kelemahan pada pengelolaan program yang dimilikinya. PT Dinamika Sumbar Jaya adalah salah satu BUMD di Sumatra Barat. Penilaian terhadap pengelolaan program dilakukan pada PT Dinamika Sumbar Jaya untuk memperoleh *Opportunity For Improvement* (OFI), OFI digunakan sebagai acuan dalam merumuskan rekomendasi perbaikan pada perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan tahap-tahap audit manajemen. Penilaian pengelolaan program dilakukan pada Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen Operasi. Tahap-tahap audit manajemen yang dilakukan berpedoman kepada Kertas Kerja Audit (KKA). Pada pelaksanaan audit diperoleh bukti audit, kemudian bukti audit tersebut disusun ke dalam daftar temuan audit. Selanjutnya, daftar temuan audit tersebut menjadi dasar dalam perumusan rekomendasi perbaikan pada manajemen SDM dan Operasi di PT Dinamika Sumbar Jaya. Audit manajemen yang dilakukan menghasilkan sejumlah *Opportunity For Improvement* (OFI) pada manajemen Sumber Daya Manusia dan Operasi. OFI tersebut disusun di dalam 5 ringkasan temuan negatif. Berdasarkan perolehan OFI dirumuskan 8 rekomendasi perbaikan.

**Kata kunci:** Audit manajemen, Manajemen operasi, Manajemen SDM, Temuan audit.

#### Abstract

*One important thing for company to survive in competition is its ability to understand the weaknesses of the company's management program. PT Dinamika Sumbar Jaya is one of the BUMD in West Sumatera. Assessment of program management at PT Dinamika Sumbar Jaya is proposed to generate Opportunity For Improvement (OFI) as a reference in formulating recommendations for improvements to the company. The research was conducted by following management audit stages. First, assessment of program management in the function of Human Resources (HR) and operations, this stages conducted in accordance with the Audit Working Papers (KKA). The audit process was obtained audit evidence. Then the evidence was compiled into a list of audit findings. Furthermore, audit findings was analysed to formulate the recommendations for improvement. Management audit was resulting some Opportunity For Improvement (OFI) in the Human Resources, production and operation's function of the company. OFI is arranged in 5 negative audit findings. Based on the acquisition of 8 pieces OFI were formulated recommendations for improvement.*

**Keywords** : Audit findings, Management audit, Human Resource Function, Production and Operation Function.

## Pendahuluan

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah aset penting yang memiliki peranan utama dalam pembangunan ekonomi daerah. Berdasarkan Undang-Undang, BUMD memiliki 3 fungsi dalam pelaksanaan pembangunan daerah, yaitu pelayanan jasa kepada masyarakat, penyelenggaraan kemanfaatan umum serta peningkatan penghasilan pemerintah daerah atau Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Undang-Undang No. 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah dan Permendagri No. 3 tahun 1998 tentang Bentuk Hukum BUMD). BUMD yang memiliki kinerja baik dapat diukur dari keberhasilan pencapaian 3 fungsi BUMD tersebut.

Penelitian ini dilakukan di PT Dinamika Sumbar Jaya yang merupakan salah satu BUMD di Sumatera Barat. Namun pemerintah memutuskan untuk menutup perusahaan ini karena tidak memberikan profit dalam beberapa waktu terakhir (Rahim, 2018). Peneliti sempat melakukan penelitian pada perusahaan tersebut sebelum mengalami penutupan.

PT Dinamika Sumbar Jaya memiliki pemegang saham terbesar dari Pemerintah Provinsi Sumbar, yaitu sebesar 95,4 %. BUMD ini berdiri pada tahun 1988 dalam bentuk PD Dinamika, kemudian perusahaan bertransformasi dalam bentuk perseroan pada tahun 2007. BUMD ini bergerak dalam 2 bidang usaha jasa, yaitu perbengkelan dan pengelolaan Stasiun Pengisian Bahan bakar Umum (SPBU).

Kondisi PT Dinamika Sumbar Jaya memiliki kinerja yang rendah dalam memberikan kontribusi pembangunan daerah, baik dari segi pendapatan perusahaan, perkembangan perusahaan maupun dari segi pelayanan publik. Hal ini disampaikan oleh Dr. Is Prima Nanda MT selaku Direktur PT Dinamika Sumbar Jaya, "Begitu banyak persoalan yang dihadapi, tata kelola yang tidak kompetitif, karena kinerja karyawannya dipengaruhi budaya perusahaan plat merah, selama ini karyawan menganggap kerja di perusahaan hanya sebatas rutinitas". Selain itu, perhitungan rugi laba perusahaan menunjukkan perusahaan mengalami kerugian, sehingga perusahaan tidak dapat berkontribusi dalam menghasilkan PAD.

Rendahnya kinerja BUMD disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu kegiatan bisnis perusahaan tidak dilakukan dengan "*profit oriented*" yang diikuti oleh kemampuan SDM yang rendah. Manajemen BUMD memiliki karakter birokrasi yang menjadikan BUMD masih dalam tahap "melaksanakan tugas" dan belum sampai pada "mengkontribusikan nilai" pada konsumennya. Dengan demikian, antisipasi yang dilakukan BUMD ke depannya adalah melakukan pembenahan manajemen bisnis perusahaan. BUMD harus berorientasi pada pemikiran dan perilaku bisnis profesional seperti perusahaan swasta lainnya, dan dituntut untuk menjalankan aktivitas secara efektif dan efisien.

Bengkel Dinamika memiliki segmen pasar pada kendaraan roda empat yang terdiri dari kendaraan milik pribadi dan kendaraan dari kalangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau kendaraan plat merah. Kendaraan SKPD merupakan pasar tetap yang dimiliki Bengkel Dinamika. Saat ini, jumlah pelanggan Bengkel Dinamika sangat kecil, terutama pelanggan untuk bagian *service*. Adapun persentase jumlah pelanggan yang berasal dari kendaraan pribadi sebesar 30%, dan 70% pelanggan berasal dari kalangan SKPD. Rendahnya jumlah pelanggan dari kendaraan pribadi daripada jumlah pelanggan kalangan SKPD juga menunjukkan rendahnya *market share* Bengkel Dinamika. Hal ini tidak dipungkiri oleh keberadaan dan perkembangan bengkel umum lainnya dalam memberikan pelayanan servis kendaraan. Perkembangan bengkel umum ini menjadikan kekuatan berada di tangan pelanggan, yang menjadikan pelanggan memiliki kebebasan dalam memilih bengkel dengan jasa pelayanan yang terbaik.

Kecilnya jumlah pelanggan dari kendaraan pribadi daripada jumlah pelanggan SKPD ini menyulitkan perusahaan untuk berkembang. Hal ini disebabkan oleh prosedur pembayaran sistem kredit pada pelanggan SKPD yang menyebabkan dana perusahaan tersimpan. Oleh karena itu, untuk meminimasi kekurangan yang diakibatkan prosedur pembayaran kredit ini, perusahaan harus

meningkatkan *market share* dari kendaraan pribadi/kalangan umum.

Rendahnya *market share* pada PT Dinamika Sumbar Jaya tersebut merupakan indikasi bahwa perusahaan memerlukan perbaikan. Untuk melakukan perbaikan perlu pemahaman permasalahan. Pemahaman permasalahan yang dilakukan dapat membantu perusahaan dalam menciptakan kemampuan bersaingnya, diperlukan penanganan serius dari pihak manajemen untuk melakukan antisipasi pada kemungkinan yang lebih buruk di masa akan datang. Perusahaan memerlukan penilaian yang tepat pada pengelolaan yang berjalan dan identifikasi kekurangan atau peluang perbaikan pada pengelolaan program yang belum tercapai sehingga dapat menentukan tindakan perbaikan. Audit manajemen dengan langkah-langkahnya dapat menilai proses pengelolaan yang terjadi, mengidentifikasi peluang perbaikan untuk memberikan rekomendasi perbaikan pada kekurangan tersebut.

Selain pemahaman permasalahan, penerapan audit manajemen menjadikan PT Dinamika Sumbar Jaya dapat menjaga kinerja terhadap 3 fungsi BUMD dengan menjadikan perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing perusahaan dapat dicapai melalui perencanaan bisnis yang akurat, penentuan strategi yang tepat, pengalokasian sumber daya yang baik, dan pengendalian operasi yang memadai yang berpusat pada pemuasan pelanggan. Salah satu fondasi keunggulan bersaing utama adalah komitmen manajemen untuk meningkatkan standar dan pencapaiannya secara berkelanjutan. Untuk memastikan bahwa keseluruhan proses manajemen telah berjalan sesuai keunggulan bersaingnya, maka diperlukan penilaian komprehensif yang dilakukan terhadap fungsi manajerial yang dikelola perusahaan melalui audit manajemen.

Menurut Agoes (Kurnia dkk, 2015) audit manajemen atau disebut juga audit operasional, audit fungsional, audit sistem adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah

kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efisien, efektif, dan ekonomis.

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya (Tebety dkk, 2013). Menurut Mardiasmo (Maria dkk, 2016) Efektivitas merupakan ukuran keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Ekonomisasi menurut Agoes (Hidayati, 2014) adalah cara penggunaan sumber daya (masukan) secara hati-hati dan bijak agar diperoleh biaya yang paling murah tanpa merusak mutu. Jika perusahaan mampu memperoleh sumber daya yang akan digunakan dalam operasi dengan pengorbanan yang paling kecil, ini berarti perusahaan telah mampu memperoleh sumber daya tersebut dengan cara ekonomis (Yusup, 2014)

Pada penelitian ini dilakukan audit terhadap dua fungsi manajemen, yaitu fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) serta fungsi Produksi dan Operasi.

Tujuan audit SDM adalah membantu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan secara perspektif SDM untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara fungsional maupun secara keseluruhan, baik untuk saat ini maupun masa depan (Firmansah, 2015).

Menurut Boynton, Johnson, dan Kell (Oktaviani dkk, 2016), audit operasional adalah kegiatan pemeriksaan secara sistematis untuk mengevaluasi prinsip-prinsip 3E yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi yang hasilnya kemudian akan dilaporkan kepada pihak-pihak yang tepat beserta pemberian rekomendasi.

Dengan demikian, audit manajemen yang dilakukan pada PT Dinamika Sumbar Jaya dapat berkontribusi dalam pencapaian visi PT Dinamika Sumbar Jaya yaitu, "Menjadi BUMD yang produktif sesuai dengan kebijakan Pemerintah Daerah dalam rangka menciptakan lapangan kerja, mendapatkan keuntungan dan meningkatkan pendapatan daerah". Audit manajemen dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai kelemahan pengelolaan aktifitas pada PT Dinamika Sumbar Jaya yang dipandang sebagai *Opportunity For Improvement* (OFI)

serta merumuskan solusi agar tercapai perbaikan di masa akan datang.

Oleh karena itu, penelitian ini melakukan evaluasi kinerja melalui audit manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia, Produksi dan Operasi pada PT Dinamika Sumbar Jaya, dan diidentifikasinya *Opportunity For Improvement* (OFI) sebagai dasar perumusan rekomendasi perbaikan sebagai langkah pengembangan pengelolaan program yang dapat dilakukan oleh PT Dinamika Sumbar Jaya.

Sejumlah penelitian yang telah melakukan audit manajemen yaitu oleh Wulandari, dkk (2017) yaitu pada fungsi penjualan pada perusahaan. Nasution dan Prasetya (2016) melakukan audit manajemen pada fungsi SDM pada perusahaan. Ningrum (2016) melakukan audit manajemen pada fungsi SDM pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Rosdiyanti (2016) melakukan audit operasional pada fungsi produksi perusahaan. Perdanawati dan Amrita (2018) melakukan audit operasional terhadap fungsi penjualan barang dagang pada Koperasi Unit Desa Mambal di Kabupaten Bandung. Aminuddin (2016) melakukan audit SDM pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Ende. Rahmawati (2018) melakukan implementasi audit SDM di Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syari'ah Baitul Maal.

## Metode

### Jenis Penelitian

Penelitian bersifat kualitatif menggunakan audit manajemen

### Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT Dinamika Sumbar Jaya di Padang

### Batasan Penelitian

Penelitian dilakukan pada unit usaha perbengkelan pada bagian servis. Penelitian dilakukan pada Fungsi Sumber Daya Manusia dan Fungsi Operasi. Perolehan data penelitian dilakukan pada bulan Juli 2011 hingga Desember 2012

## Instrumen

Penelitian menggunakan Kertas Kerja Audit (KKA) yang sesuai digunakan untuk Fungsi Sumber Daya Manusia, Produksi dan Operasi dalam mengevaluasi kinerja pada bidang servis perbengkelan.

## Prosedur Penelitian

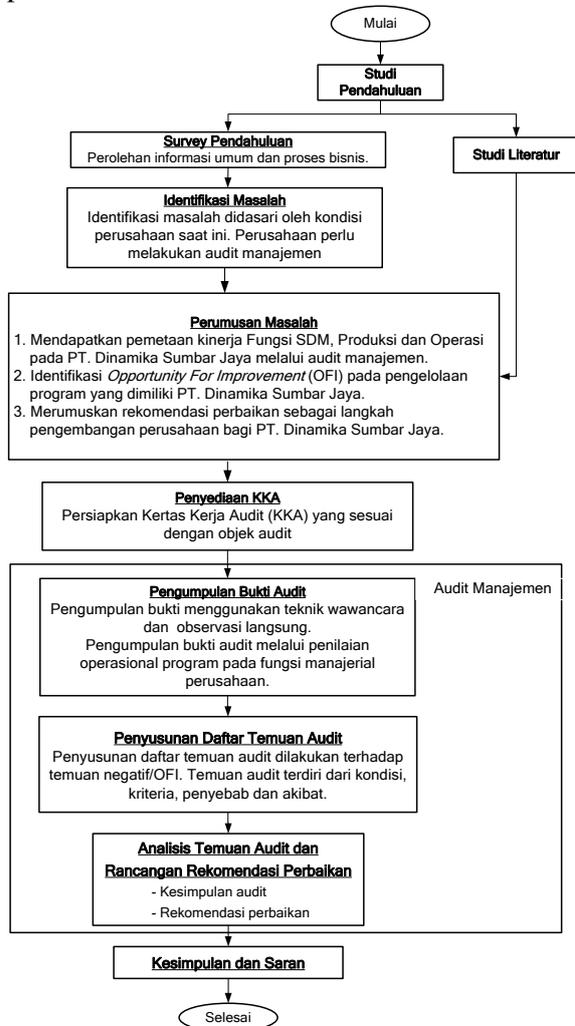
1. Survey pendahuluan
2. Studi literatur
3. Identifikasi masalah
4. Penyiapan Kertas Kerja Audit (KKA)

Langkah ini dengan membuat pedoman pelaksanaan audit yang terdiri dari kuisisioner dan langkah kerja untuk memperoleh penilaian terhadap obyek audit. Langkah penyiapan KKA adalah dengan mengutip sumber referensi dari "Audit Manajemen-Prosedur dan Implementasi" oleh IBK. Bayangkara (2008), kemudian dimodifikasi untuk servis perbengkelan dengan mengutip dari Mohammad Iqbal, koordinator bengkel binaan Astra.

5. Audit Manajemen
  - 1) Pengumpulan bukti audit  
Pengumpulan bukti audit dilakukan dengan menggunakan wawancara dan observasi, kemudian dikelompokkan menjadi temuan positif dan temuan negative, temuan negative menjadi *Opportunity For Improvement* (OFI)
  - 2) Penyusunan daftar temuan audit  
Penyusunan daftar temuan audit dilakukan dengan mengelompokkan temuan audit ke dalam elemen tujuan audit, yaitu: kondisi, kriteria, penyebab dan akibat.
  - 3) Analisis temuan audit dan rancangan rekomendasi perbaikan  
Analisis dilakukan untuk mendapatkan kesimpulan audit berupa pemetaan kinerja yang dimiliki obyek audit dan rumusan rekomendasi perbaikan

yang dapat dilakukan perusahaan.  
6. Kesimpulan

Diagram alir penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

### Hasil dan Pembahasan

#### Penilaian Obyek Audit

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dilakukan terhadap 2 bagian, yaitu pada Manajemen Perolehan SDM dan pada Manajemen Pengelolaan SDM. Selain itu audit dilakukan pada Manajemen Operasi pada perusahaan. Hasil penilaian obyek audit dapat dilihat di Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Penilaian pada Sejumlah Proram Audit

Program Audit	Jumlah Penilaian		Total
	Ya	Tidak	
<b>Audit Manajemen SDM</b>			
<b>Perolehan SDM</b>			
Perencanaan SDM	1	7	8
Rekrutmen SDM	3	2	5
Seleksi SDM	5	2	7
<b>Pengelolaan SDM</b>			
Pelatihan & Pengembangan SDM	3	4	7
Perencanaan & Pengembangan Karir	0	2	2
Penilaian Kinerja SDM	1	5	6
Kompensasi & Balas Jasa	2	3	5
Keselamatan & Kesehatan Kerja	2	8	10
Kepuasan Kerja Karyawan	0	6	6
<b>Audit Manajemen Operasi</b>			
Rencana Induk Produksi dan Operasi	1	12	13
Produktifitas dan Nilai Tambah	1	9	10
Pengendalian <i>Sparepart</i>	5	5	10
Pengendalian Peralatan dan Fasilitas	3	6	9
Pengendalian Tranformasi	1	6	7
Pengendalian Kualitas	0	8	8

(Sumber: Hasil penelitian, 2012)

#### Perolehan Bukti Audit

Bukti audit yang diperoleh dikelompokkan ke dalam 2 jenis temuan audit, yaitu temuan positif dan temuan negatif. Temuan negatif merupakan potensi kelemahan manajemen SDM, produksi dan operasi, yang disebut juga dengan *Opportunity For Improvement (OFI)*.

#### Temuan Positif

##### 1. Audit Fungsi SDM

- a. Penentuan jumlah kebutuhan tenaga kerja sudah dilakukan dengan mempertimbangkan penilaian internal perusahaan, yaitu penentuan kebutuhan SDM dilakukan atas penilaian volume kerja karyawan.
- b. Pengumuman informasi mengenai *open recruitment* tenaga kerja telah dilampirkan bersama persyaratan calon tenaga kerja yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan.
- c. Pelaksanaan seleksi untuk bag.*accounting* dan *body repair* telah dilakukan atas kerjasama dengan pihak-pihak terkait, yaitu: direksi, bag.keuangan dan bag.*body repair*.
- d. Metode seleksi telah menggunakan tahapan yang memadai untuk memperoleh latar belakang calon

- tenaga kerja, yaitu perusahaan telah melakukan penetapan kualifikasi, pelaksanaan tes dan wawancara.
- e. Rencana pelatihan yang akan dilakukan untuk mekanik telah disertai dengan penetapan tujuan pelatihan.
  - f. Penetapan kompensasi sudah didasari oleh Upah Minimal Regional (UMR) dan survei gaji pada industri bengkel lain.
  - g. Perusahaan telah menyediakan alat pelindung kerja untuk karyawan mekanik.
2. Audit Fungsi Produksi dan Operasi
- a. Bagian *Sparepart*:
    - Bagian *sparepart* telah melakukan verifikasi pemasok yang terpilih untuk memasok sparepart.
    - Bagian *sparepart* telah melakukan pengkodean pada setiap barang yang masuk pada persediaan.
    - *Sparepart* memiliki garansi dari pemasok sesuai dengan kebijakan verifikasi pemasok yang ditetapkan perusahaan.
    - Bagian *sparepart* melakukan pemisahan terhadap barang cacat agar terhindar dari pemrosesan oleh mekanik.
    - *Partsmen* memiliki inisiatif dalam peningkatan kualitas, seperti: melakukan pemantauan kualitas sparepart dan menanyakan langsung kepada pelanggan.
    - Penilaian *sparepart* sudah dilakukan sesuai dengan nilai harga beli barang ke pemasok, penerapan ini dapat dilakukan karena penerapan sistem pengkodean barang yang dilakukan bag.*sparepart*.
  - b. Bagian pengendalian peralatan dan fasilitas:
    - Layout bengkel Dinamika sudah sesuai dengan standar dan mendukung proses kerja bengkel yang efektif dan efisien.
    - Layout bengkel Dinamika sudah sesuai dengan sistem

- keselamatan kerja, yaitu dilihat dari tata letak, luas fasilitas kerja, pencahayaan, sirkulasi udara dan kemudahan jalan untuk melakukan penyelamatan bila terjadi kebakaran.
- c. Perusahaan sudah menerapkan beberapa kegiatan kepastian kualitas, diantaranya pengecekan hasil kerja pada mobil yang sudah selesai diperbaiki, pengerjaan ulang pada pengerjaan mobil yang tidak sesuai dengan standar Surat Perintah Kerja (SPK), pengerjaan ulang pada mobil atas permintaan pelanggan, garansi hasil kerja dalam kurun waktu yang ditentukan.

#### *Temuan Negatif*

1. Perusahaan tidak memiliki *Standar Operating Procedure* (SOP) yang terdokumentasi dalam menjalankan operasi perusahaan, diantaranya:
  - a. Prosedur untuk melakukan perencanaan, rekrutmen dan seleksi SDM.
  - b. Prosedur untuk melakukan pelayanan pelanggan.
  - c. Prosedur untuk melakukan penerimaan kendaraan, pengerjaan perbaikan, pengerjaan ulang, pembelian sparepart, pengendalian sparepart, pengendalian peralatan dan fasilitas, dan prosedur untuk sistem kerja lembur.
2. Perusahaan tidak memiliki penetapan kebijakan yang terdokumentasi terhadap sejumlah program perusahaan, program tersebut diantaranya:
  - a. Pelatihan dan pengembangan SDM
  - b. Perencanaan dan pengembangan karir
  - c. Penilaian kinerja SDM
  - d. Kompensasi dan balas jasa
  - e. Keselamatan dan kesehatan kerja
  - f. Kepuasan kerja karyawan.
3. Perusahaan belum melakukan perencanaan manajemen operasi yang memadai, diantaranya:
  - a. Perusahaan belum menetapkan ukuran standar peralatan bengkel yang akan digunakan.
  - b. Perusahaan belum memiliki fasilitas bengkel yang memadai, antara lain: penyediaan ruang karyawan, loker

- karyawan, toilet pelanggan dan melakukan perbaikan pada ruang tunggu dan *front desk*.
- c. Perusahaan belum melakukan penetapan rencana penjualan untuk diakomodasikan ke dalam kegiatan promosi, persediaan sparepart, bag.keuangan, perawatan alat dan fasilitas bengkel.
  4. Perusahaan belum memiliki dokumen-dokumen pendukung kerja yang memadai. Antara lain:
    - a. *Form* Perintah Kerja Bengkel (PKB)
    - b. Nota Suku Cadang (NSC)
    - c. Nota Bahan (NB)
    - d. Nota Jasa Bengkel (NJB)
    - e. Nota Kontan Bahan (NKB)
    - f. Kontrol Harian PKB
    - g. Laporan Bulanan
    - h. Kartu Pelanggan.
  5. Perusahaan belum melakukan penetapan anggaran dana dalam menjalankan sejumlah program perusahaan, program tersebut antara lain:
    - a. Program perolehan SDM (perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi SDM).
    - b. Program pengelolaan SDM (pelatihan dan pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja SDM, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, dan kepuasan kerja karyawan).

#### *Daftar Temuan Audit*

Daftar temuan audit dilakukan dengan mengelompokkan temuan negatif/OFI yang diperoleh. Menurut Bastian, pengelompokkan dilakukan ke dalam elemen temuan audit (Suryani dkk, 2015), antara lain:

- a. Kondisi  
Kondisi menunjukkan suatu kesimpulan, masalah, atau, kesempatan yang dicatat selama review audit
- b. Kriteria  
Kriteria menguraikan standar yang digunakan sebagai pedoman untuk melakukan evaluasi
- c. Penyebab  
Sebab menjelaskan mengapa masalah - masalah yang

diidentifikasi dapat terjadi. Tanpa penentuan mengapa kondisi tersebut terjadi, situasinya tidak dapat diperbaiki secara semestinya

#### d. Akibat

Akibat menggambarkan resiko-resiko tertentu yang muncul yang membantu mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang masih terjadi yang dapat menghambat tujuan perusahaan sehingga dapat dicari solusi perbaikannya.

Daftar temuan audit dapat dilihat pada Tabel 2.

#### **Simpulan**

PT Dinamika Sumbar Jaya memiliki kinerja Fungsi Sumber Daya Manusia, Produksi dan Operasi belum berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien, hal ini dibuktikan oleh terdapatnya potensi kelemahan dalam pengelolaan program, yaitu perolehan sejumlah *Opportunity For Improvement* (OFI).

Perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja manajemen perusahaan dengan melalui audit manajemen pada seluruh program dan fungsi yang terdapat di perusahaan, agar program perusahaan berjalan ekonomis, efektif dan efisien. Audit manajemen dilakukan secara berkala pada seluruh program dan fungsi perusahaan demi tercapainya keunggulan bersaing perusahaan.

#### **Ucapan Terima Kasih**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Direktur dan segenap karyawan dari BUMD Dinamika Sumbar Jaya yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian penelitian ini.

Tabel 2 Daftar Temuan Audit

No	Kondisi	Kriteria	Penyebab	Akibat
1.	Kualifikasi <i>partsman helper</i> kurang sesuai dengan analisis pekerjaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perusahaan memiliki rencana SDM yang lengkap.</li> <li>▪ Setiap penerimaan tenaga kerja dilakukan dengan menggunakan kualifikasi calon tenaga kerja, yang diperoleh dari analisis pekerjaan.</li> </ul>	Tidak terdapat kebijakan rekrutmen yang terdokumentasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proses penerimaan tenaga kerja tidak memiliki sistem pengendalian.</li> <li>▪ Tidak terjaminnya efektifitas dan efisiensi proses rekrutmen karyawan.</li> </ul>
2.	Perusahaan belum memiliki program SDM yang memadai, yaitu pada program pelatihan & pengembangan, perencanaan & pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi, keselamatan & kesehatan kerja, dan kepuasan kerja karyawan.	Perusahaan memiliki program SDM yang memadai dan terintegrasi.	Perusahaan tidak memiliki perencanaan SDM yang dilakukan spesifik dan terdokumentasi.	Tidak terintegrasinya program SDM dengan pencapaian tujuan SDM sebagai kompetensi inti perusahaan dalam keunggulan bersaing.
3.	Penilaian kinerja SDM tidak dapat dilakukan secara memadai.	Perusahaan melakukan penilaian kinerja SDM sebagai bagian dari penilaian kinerja perusahaan.	Tidak terdapatnya instrumen dan standar penilaian kinerja yang ditetapkan perusahaan.	Tidak dapat dilakukan evaluasi yang terukur kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan.
4.	Karyawan tidak memiliki motivasi dan kreatifitas yang tinggi dalam bekerja.	Perusahaan mampu mengelola SDM agar dapat meningkatkan produktifitas kerja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistem kompensasi kurang menarik (keuangan dan non keuangan).</li> <li>▪ Tidak terdapat penilaian kinerja SDM yang baik.</li> <li>▪ Perusahaan tidak memiliki indikator kepuasan kerja karyawan.</li> </ul>	SDM tidak mampu berkontribusi dalam menjalankan strategi perusahaan, terutama dalam hal <i>customer focus</i> .
5.	Karyawan sulit melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.	Karyawan mampu melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.	Terdapat pemegang jabatan rangkap, yaitu pada kepala bengkel, <i>Service Advisor</i> , dan <i>partsman</i> .	Peluang terjadinya mismanajemen pekerjaan.
6.	Jumlah pelayanan pelanggan per hari sangat berfluktuatif.	Jumlah pelanggan per hari bersifat stabil/dapat diprediksi.	Tidak adanya penetapan JIP dari perusahaan kepada fungsi-fungsi yang terdapat di perusahaan. (JIP tidak terintegrasi).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah pelanggan per hari tidak stabil (terkadang ada <i>idle</i> dan <i>delay</i>)</li> <li>▪ Memberikan peluang untuk terjadinya <i>stockout</i> persediaan sparepart.</li> <li>▪ Perusahaan tidak mampu meminimumkan biaya persediaan sparepart, upah lembur, dan waktu sumber daya menganggur.</li> </ul>

No	Kondisi	Kriteria	Penyebab	Akibat
7.	<i>Partsmen</i> berpedoman pada jurnal penjualan sparepart sebelumnya.	<i>Partsmen</i> berpedoman ke JIP dalam menentukan tingkat ketersediaan sparepart.	Tidak adanya penetapan JIP dari perusahaan terhadap fungsi-fungsi di perusahaan. (JIP tidak terintegrasi).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak terjalinnya kemitraan yang serasi antar fungsi menyebabkan jadwal tidak mendukung satu sama lainnya. (jadwal penerimaan sparepart, pemeliharaan peralatan dan fasilitas bengkel).</li> <li>▪ Memberikan peluang untuk terjadinya <i>stockout</i> ataupun <i>over stock</i> persediaan sparepart.</li> </ul>
8.	Penggunaan kapasitas produksi tidak optimal.	Penggunaan kapasitas produksi optimal. (Seluruh kapasitas produksi terserap dalam perencanaan produksi)	Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan tidak terserap dalam perencanaan produksi yang ditetapkan perusahaan.	Terdapat <i>idle</i> dan <i>delay time</i> .
9.	Terdapat alat <i>spooling</i> dan <i>wheel balancer</i> yang rusak pada stall perbaikan.	Penggunaan kapasitas produksi optimal.	Belum ada tindakan untuk memperbaiki atau mengganti alat baru dari perusahaan.	Peralatan rusak tersebut tidak memberikan nilai tambah.
10.	Terdapat ketidak efisienan akibat kapasitas mengganggu pada perusahaan.	Penggunaan kapasitas produksi optimal.	Perusahaan tidak memiliki kebijakan tertulis tentang pemanfaatan kapasitas mengganggu jika JIP tidak disusun pada basis <i>full capacity</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapasitas yang mengganggu akan mengurangi pendapatan perusahaan.</li> <li>▪ Produktifitas perusahaan menurun.</li> </ul>
11.	Mekanik akan melakukan kerja lembur bila diminta pelanggan, agar perbaikan kendaraan tersebut dapat segera diselesaikan, yang mana dalam hal ini mekanik memperoleh insentif lembur dari pelanggan.	Perusahaan memiliki kebijakan tertulis mengenai pengelolaan kebutuhan produksi bengkel di atas kemampuan kapasitas ang tersedia.	Perusahaan tidak memiliki kebijakan tertulis mengenai pengelolaan kebutuhan produksi bengkel di atas kemampuan kapasitas yang tersedia.	Perusahaan tidak mampu menjaga pelayanan prima saat kebutuhan produksi melebihi kapasitas tersedia. (contoh: kebutuhan untuk lembur kerja).
12.	Persediaan dilakukan berdasarkan jurnal penjualan sparepart dan kondisi keuangan perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengendalian <i>sparepart</i> dilakukan dengan menggunakan prosedur pengendalian yang tertulis.</li> <li>▪ Prosedur pengendalian berpedoman kepada JIP perusahaan.</li> </ul>	Tidak terdapat prosedur tertulis mengenai pengendalian persediaan sparepart.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak terjalinnya kemitraan yang serasi antar fungsi menyebabkan jadwal tidak mendukung satu sama lainnya.</li> <li>▪ Memberikan peluang untuk terjadinya <i>stockout</i> ataupun <i>over stock</i> persediaan sparepart.</li> </ul>

No	Kondisi	Kriteria	Penyebab	Akibat
13.	Terjadinya <i>stockout</i> sparepart dikarenakan <i>partsmen</i> lalai dengan sparepart yang sudah mencapai tingkat persediaan minimum.	<i>Partsmen</i> mampu mengendalikan persediaan sparepart dan mencegah terjadinya <i>stockout</i> .	Kemampuan prosedur pengendalian persediaan yang diterapkan perusahaan tidak akurat dalam mengendalikan persediaan sparepart.	Persediaan sparepart yang <i>stockout</i> menyebabkan waktu tunggu produksi.
14.	Terjadinya <i>stockout</i> dan <i>overstock</i> pada sejumlah persediaan sparepart.	Persediaan <i>sparepart</i> diminimalisasi dengan JIP yang tepat.	Persediaan sparepart tidak berpedoman kepada JIP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Overstock</i> menyebabkan modal tersimpan.</li> <li>▪ Serta menyebabkan penggunaan ruang penyimpanan yang tidak efisien.</li> <li>▪ <i>Stockout</i> menimbulkan waktu tunggu produksi.</li> </ul>
15.	Karyawan tidak terpacu untuk mencapai produktifitas yang lebih tinggi.	Perusahaan memiliki ukuran produktifitas karyawan yang dihubungkan dengan rencana kinerja perusahaan agar produktifitas karyawan terpacu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak terdapat ukuran produktifitas standar untuk karyawan.</li> <li>▪ Perusahaan tidak menerapkan penghargaan/<i>reward</i> pada sistem kerja karyawan.</li> </ul>	Produktifitas perusahaan tidak terpacu.
16.	Pengukuran produktifitas karyawan minimal hanya dilihat dari segi produktifitas rupiah (pendapatan per bulan).	Perusahaan memiliki standar pencapaian hasil minimal yang harus dicapai setiap karyawan yang didasari pada keberadaan karyawan dan kebutuhan kinerja perusahaan.	Perusahaan tidak memiliki standar pencapaian hasil minimal yang harus dicapai setiap karyawan.	Kinerja perusahaan tidak mendukung visi dan rencana perusahaan untuk menjadi perusahaan yang sehat (menghasilkan PAD).
17.	Pengendalian kinerja karyawan hanya dilihat dari tingkat perolehan pendapatan masing-masing unit usaha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengendalian kinerja karyawan dilakukan melalui evaluasi harian terhadap kelompok/individu karyawan.</li> <li>▪ Karyawan memperoleh <i>feedback</i> dari kegiatan evaluasi tersebut.</li> </ul>	Kegiatan evaluasi pada perusahaan dilakukan bila terdapat permasalahan di lapangan dan bila terjadi penurunan pendapatan.	Pengendalian kinerja karyawan tidak efektif mendukung rencana kinerja perusahaan.

No	Kondisi	Kriteria	Penyebab	Akibat
18.	Tidak terdapat evaluasi mengenai kriteria <i>value added</i> dan <i>nonvalue added activity</i> pada pekerjaan karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job desc</i> dan SOP didokumentasikan dengan baik.</li> <li>Terdapat pengelompokan kriteria <i>value added</i> dan <i>nonvalue added activity</i>.</li> <li>▪ SOP menerapkan kriteria <i>value added</i> dan <i>nonvalue added activity</i>.</li> <li>▪ Terdapat laporan mengenai <i>value added</i> dan <i>nonvalue added activity</i> dalam operasi bengkel. (berserta laporan biaya untuk <i>nonvalue added activity</i>)</li> </ul>	Tidak terdapat <i>job desc</i> dan SOP yang terdokumentasi baik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktifitas kerja karyawan tidak mengalami peningkatan.</li> <li>▪ <i>Nonvalue added activity</i> yang terjadi diperusahaan tidak dapat diidentifikasi sebagai analisis untuk perbaikan sistem kerja perusahaan.</li> <li>▪ Perusahaan sulit dalam memperlakukan dan mengendalikan biaya-biaya tidak bernilai tambah.</li> </ul>
19.	Saat ini pelayanan bengkel Dinamika terbatas untuk kendaraan tahun <2000.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perusahaan melakukan penentuan desain dan ukuran peralatan yang akan digunakan dalam kegiatan operasi bengkel.</li> <li>▪ Pelayanan bengkel berkembang seiring berkembangnya kebutuhan pasar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bengkel tidak didukung oleh peralatan yang mutakhir, bengkel tidak memiliki <i>special tools</i> dan <i>scan tools</i>, seperti radiator test, dan lain-lain.</li> <li>▪ Peralatan bengkel masih kurang, beberapa peralatan rusak, peralatan yang dimiliki masih dengan sistem manual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bengkel kalah saing dengan bengkel lainnya dalam memperoleh pangsa pasar.</li> <li>▪ Mekanik mahir dengan pekerjaan perbaikan mobil kendaraan &lt; 2000, sehingga jarang terjadi pekerjaan ulang.</li> </ul>
20.	Persediaan sparepart tidak tertangani dengan baik.	Penanganan sparepart yang dilakukan dapat menjamin bahwa sparepart terhindar dari kerusakan.	Fasilitas pada penyimpanan persediaan tidak layak, ukuran ruang tidak sesuai, rak-rak barang berukuran kecil dan tidak terbuat dari besi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menimbulkan ketidak efisienan.</li> <li>▪ Susunan sparepart tidak rapi (sejumlah sparepart bergantung dan tidak beraturan).</li> <li>▪ Barang bertumpuk dan sulit untuk dicari.</li> </ul>
21.	<i>Partsman</i> baru sulit mempelajari sistem pengendalian persediaan.	Prosedur pengendalian persediaan terdokumentasi.	Tidak terdapat dokumentasi prosedur pengendalian persediaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengurangi efisiensi karyawan baru dalam bekerja.</li> <li>▪ Membutuhkan waktu untuk mencari sparepart yang dibutuhkan.</li> <li>▪ Menimbulkan peluang terjadinya kesalahan dalam bekerja.</li> </ul>

No	Kondisi	Kriteria	Penyebab	Akibat
22.	Tidak ada prosedur yang menjamin pengendalian sparepart pada gudang.	Bagian persediaan memiliki prosedur tertulis untuk menilai apakah sparepart yang dikirim pemasok dapat diterima atau ditolak.	Tidak terdapat prosedur tertulis untuk menilai apakah sparepart yang dikirim pemasok dapat diterima atau ditolak.	Pengendalian persediaan <i>sparepart</i> tidak akurat.
23.	Bagian persediaan tidak memiliki daftar pemasok atau arsip sebagai rekanan.	Bagian persediaan memiliki daftar pemasok atau arsip sebagai rekanan.	Bagian persediaan tidak memiliki daftar pemasok atau arsip sebagai rekanan.	Tidak lengkapnya arsip bagian persediaan sebagai bahan untuk konfirmasi pemasok yang dipilih.
24.	Fasilitas bengkel belum sesuai dengan standar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fasilitas bengkel di desain sesuai dengan ukuran yang dibutuhkan karyawan dan pelanggan.</li> <li>▪ Desain fasilitas bengkel dilakukan untuk kenyamanan karyawan dan pelanggan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perusahaan belum melengkapi fasilitas bengkel.(toilet karyawan dan pelanggan tidak dipisahkan).</li> <li>▪ Perencanaan pembenahan bengkel saat ini baru dilakukan untuk pelayanan pelanggan.</li> <li>▪ Pengadaan fasilitas karyawan belum direncanakan, seperti tidak adanya ruang karyawan dan loker.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pelayanan pada pelanggan belum baik.</li> <li>▪ Pelanggan cepat bosan saat menunggu perbaikan mobilnya.</li> <li>▪ Karyawan tidak memiliki area khusus untuk melakukan keperluan pribadi, seperti: menggunakan <i>Hand Phone</i> bila perlu, istirahat, dan merokok.</li> <li>▪ Karyawan membawa barang pribadi ke <i>stall</i> kerja. (<i>Hand Phone</i>, dompet, dll).</li> </ul>
25.	Kegiatan K3 pada fasilitas dan lingkungan kerja belum menciptakan kenyamanan bagi pelanggan dan karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perusahaan memiliki prosedur pemeliharaan fasilitas dan lingkungan kerja yang sesuai standar.</li> <li>▪ Perusahaan memiliki <i>checklist</i> pengendalian kebersihan lingkungan kerja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prosedur pemeliharaan fasilitas dan lingkungan kerja belum sesuai standar.</li> <li>▪ Perusahaan memiliki peralatan kebersihan yang memadai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kebersihan lingkungan kerja kurang baik.</li> <li>▪ Lingkungan kerja tidak mendukung kenyamanan karyawan dan pelanggan.</li> <li>▪ Sistem pengendalian terhadap peralatan dan fasilitas tidak akurat.</li> </ul>
26.	Mekanik menggunakan peralatan tanpa menggunakan panduan SOP.	Tersedia prosedur tertulis untuk setiap penggunaan peralatan dalam kegiatan operasi bengkel.	Tidak terdapat prosedur penggunaan alat secara tertulis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengendalian peralatan tidak baik dan tidak akurat.</li> <li>▪ Kegiatan operasi pada cat oven akan menimbulkan pemborosan bahan.</li> <li>▪ Terjadinya kecelakaan kerja bagi karyawan.</li> </ul>

No	Kondisi	Kriteria	Penyebab	Akibat
27.	Mekanik sulit mengendalikan proses produksi dan menyerahkan produk tepat waktu kepada pemesan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perusahaan memiliki prosedur kerja yang sesuai dengan standar untuk mengendalikan setiap aktivitas.</li> <li>▪ (SOP membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur dan sistematis yang dapat dipertanggungjawabkan, sebagai tolok ukur dalam mengukur efektifitas dan efisiensi aktivitas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perusahaan tidak memiliki penetapan prosedur bila kapasitas yang dibutuhkan melebihi kapasitas yang tersedia. (tidak terdapat prosedur kerja lembur).</li> <li>▪ Perusahaan belum memiliki SOP.</li> <li>▪ Belum ada pengesahan prosedur proses produksi dan <i>update</i> SOP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan tidak memiliki pedoman kerja dari perusahaan tentang sistem lembur.</li> <li>▪ Perusahaan tidak memiliki SOP, sebagai jaminan dalam mengelola kegiatan secara efektif dan efisien.</li> <li>▪ Karyawan tidak dapat melakukan pengukuran efektifitas dan efisiensi kerja serta melakukan pertanggungjawaban.</li> <li>▪ Mengurangi tingkat pelayanan terhadap pelanggan.</li> </ul>
28.	Proses kerja mekanik tidak memiliki kapabilitas dalam mengendalikan kualitas pekerjaan.	Proses kerja memiliki prosedur yang standar yang mampu mengendalikan kualitas pekerjaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak adanya SOP yang dilandasi oleh kebijakan kualitas kerja.</li> <li>▪ Tidak adanya pelatihan karyawan dalam rangka peningkatan kualitas kerja.</li> <li>▪ Tidak terdapatnya aktivitas kualitas yang mencukupi pada proses kerja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak tercapainya kebijakan kualitas standar pada hasil kerja.</li> <li>▪ Tidak adanya tolok ukur kualitas pada proses kerja karyawan.</li> </ul>

### Daftar Pustaka

- [1] A.Rahmawati, E.R.Wulandari, A.Rasyidi, A.Rachman, Audit Manajemen dalam Menunjang Efektifitas dan Efisiensi atas Fungsi Penjualan pada PT.Aldik Sejahtera Bersama, *Jurnal Ekonomi Akuntansi* Vol. 3. Issue. 3 , 2017.
- [2] E.U.Kurnia, Dwiatmanto dan D.F.Azizah, Audit Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol. 26 No. 2 September 2015.
- [3] H.A.Maria, M.Dzulkirom, Dwiatmanto, Analisis Audit Operasional untuk Menilai Efektifitas, Efisiensi, dan Ekonomisasi Fungsi Pemasaran, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol. 33 No. 1 April 2016.
- [4] H.I.Rahim, " Dua BUMD Sumbar Resmi ditutup," *Harian Umum Singgalang*, 1 Maret 2018, [Online] <https://hariansinggalang.co.id>. [Diakses pada: 28 Januari 2020].
- [5] I.A.W.Ningrum, Audit Manajemen untuk Menilai Efektifitas Fungsi SDM Sub Bagian Keuangan Pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap, *Skripsi*, Universitas Negeri Yogyakarta, 2016.
- [6] I.P.Suryani, M.Dzulkirom, Dwiatmanto, Analisis Audit Operasional untuk Menilai Efisiensi, Efektifitas, dan Ekonomisasi Bagian Produksi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol. 20 No. 1 Maret 2015.
- [7] IBK.Bayangkara, *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- [8] Implementasi Audit SDM Di Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syari'ah Baitul Maal Waat Tanwil, Banguntapan, Bantul, Yogyakarta, *Skripsi*, Universitas Negeri Yogyakarta, 2018.
- [9] L.P.V.I.Perdanawati dan N.D.A.Amrita, Audit Operasional terhadap Fungsi Penjualan Barang Dagang untuk Mengukur Efisiensi dan Efektifitas pada Koperasi Unit Desa Mambal di Kabupaten Bandung, *Jurnal Riset Akuntansi*, vol. 08 No. 1, Maret 2018
- [10] M.Iqbal, *Peluang Bisnis & Manajemen Bengkel Mobil*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2005.
- [11] M.Iqbal, *Mendongkrak Kinerja Bisnis Bengkel Roda 4 & Roda 2*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2007.
- [12] M.O.Oktaviani, M.Dzulkirom, Dwiatmanto, Analisis Audit Operasional Bagian Produksi, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol. 32 No. 2 Maret 2016.
- [13] M.Y.Aminuddin, Audit SDM pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Ende, *Al Achyad: Jurnal Ilmu Keislaman*, vol.1.No.1. September 2016.
- [14] M.Yusup, Audit Manajemen, *Majalah Bisnis dan Iptek* Vol.7, No. 2, Oktober 2014, 58-6.
- [15] R.A.Hidayati, M.Dzulkirom, A.Husaini, Analisis Audit Operasional dalam Upaya Meningkatkan Efektifitas, Efisiensi, dan Ekonomisasi Bagian Produksi, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol. 12 No. 1 Juli 2014.
- [16] Rosdiyanti, Audit Operasional atas Fungsi Produksi Perusahaan, *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, Volume I No. 1, Februari 2016.
- [17] Soekarjo. R.J. *Gubernur dorong BUMD Pemprov jadi PT*. *Media Online*. [www.beritajatim.com](http://www.beritajatim.com) [Diakses pada: 3 September 2012].
- [18] Tebety, A.Sanzana, Penerapan Audit Operasional untuk Menilai Efektifitas, Efisiensi, dan Ekonomisasi bagian Produksi, *Skripsi*, Universitas Brawijaya, 2013.
- [19] Y.Firmansah, Pemahaman Kembali Kepada Audit Sumber Daya Manusia, *Al Tijarah* : Vol.1, No.1, Juni 2015 (73-96). Available at: <http://ejournal.unida.gontor.ac.id/index.php/altijarah>. [Accessed Jan. 21, 2020].
- [20] Y.P.S.Nasution, A.Prasetya, Audit Manajemen untuk Menilai Kinerja Fungsi SDM, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol. 40 No. 2 November 2016