

## **PENERAPAN AUDIT KEPEGAWAIAN DAN PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DI LEMBAGA PENDIDIKAN**

**Asmaul Kusna, Dehfi Yuhwaningsih, Desi Retno Nugraheni, Nella Yanuar Rizky**

Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang 5 Malang 65145

Email: asmaulkusna1998@gmail.com

**Abstrak:** Audit kepegawaian atas fungsi sumber daya manusia yang dilakukan di Universitas Negeri Malang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana fungsi sumber daya manusia dan untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang dapat ditemukan serta alternatif perbaikan apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Untuk kelanjutannya harus dilakukan evaluasi agar tidak terjadi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) akibat tidak sinkronnya antara kinerja dengan kualitas pegawai. Proses analisis data menggunakan metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu kriteria, sebab, akibat untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya yang ada. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi untuk dijadikan pertimbangan sebagai feedback dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia di masa yang akan datang.

**Kata kunci:** audit manajemen, sumber daya manusia, perbaikan, pemutusan hubungan kerja

Sejalan dengan pengaruh globalisasi yang menyebabkan beberapa aspek kehidupan semakin kompleks, maka diperlukan suatu manajemen yang tepat dalam sebuah organisasi. Menurut Marwansyah (2010) manajemen yaitu pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial. Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam sebuah organisasi. Kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi berpengaruh terhadap tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya memiliki lingkup yang sangat luas, salah satu yang berpengaruh penting adalah kualitas kinerja suatu pegawai.

Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, secanggih apapun teknologi yang digunakan maka tujuan organisasi tidak bisa terlaksana dengan baik. Terlebih lagi, untuk sekarang sudah saatnya untuk merekrut pegawai yang memiliki kualitas bukan hanya kuantitas saja. Karena seberapa banyak pegawai yang dimiliki jika tidak memiliki kecakapan dan kemahiran hanya akan menambah beban kerja. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Zurnali (2010) bahwa sebuah organisasi harus dapat mencari dan menarik calon karyawan yang memiliki kemampuan bekerja dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang disebut pekerja pengetahuan (*knowledge worker*). Ketika memiliki suatu pegawai yang berkualitas harusnya bisa dipertahankan agar kinerjanya tetap konstan dari waktu ke waktu.

Sehingga untuk kelanjutannya harus dilakukan evaluasi agar tidak terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) akibat tidak sinkronnya antara kinerja dengan kualitas pegawai. Menurut Nasution dan Prasetya (2016) keberhasilan dalam mencapai kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia dengan tahapan mulai dari: rekrutmen-seleksi orientasi; pelatihan dan pengembangan; penilaian prestasi kerja; hingga pemutusan hubungan kerja. Tahapan tersebut berfungsi sebagai penilaian kinerja fungsi SDM yang berkaitan erat dengan pelaksanaan audit kepegawaian.

Jadi dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa diperlukan tahapan dan proses yang panjang dalam menentukan keberhasilan seorang pegawai.

Ketika berbicara mengenai sumber daya manusia maka memiliki pengaruh *urgent* dalam hal rekrutmen pegawai atau karyawan, kemudian menyeleksinya, lalu dilanjutkan dengan penempatan, melakukan pelatihan karyawan, menilai kinerja karyawan, serta mengevaluasi kinerja karyawan, sampai dengan menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh karyawan serta berguna untuk memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan manusia, dalam hal ini jika dilihat pada suatu organisasi, maka berkaitan dengan kinerja dari para anggota atau karyawan. Permasalahan biasanya terjadi dikarenakan adanya ketidaksesuaian antara praktik kerja karyawan atau anggota dengan peraturan yang telah dirumuskan oleh suatu organisasi. Hal itu dapat terdeteksi dengan cara melakukan audit kepegawaian yang nantinya juga berguna sebagai evaluasi serta solusi dalam mengatasi masalah yang muncul.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang dihasilkan dalam bentuk deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang. Informan penelitian ini adalah Bagian Kepegawaian Universitas Negeri Malang. Metode atau teknik yang digunakan dalam pengumpulan data meliputi: wawancara, dokumentasi dan studi literatur. Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara (Arikunto, 2010; Gunawan, 2013). Dokumentasi adalah barang-barang tertulis pada saat melakukan teknik dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, file dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya. Dalam penelitian ini dilakukan tahap-tahap yaitu terlebih dahulu melakukan konfirmasi terlebih dahulu, selanjutnya studi pendahuluan dengan mengetahui tentang kajian yang akan diobservasi. Studi ini agar mempermudah dalam menyusun rencana penelitian.

Peneliti berusaha untuk berinteraksi dengan subjek penelitian secara langsung, tidak memaksa, menciptakan hubungan baik dengan sekitarnya. Selanjutnya, dalam pengumpulan data yaitu melalui teknik studi dokumentasi. Dokumentasi yang dihasilkan berupa dokumen gambar. Dokumen-dokumen ini dijadikan sumber dalam memperkuat penelitian. Dalam penelitian ini sebagian besar bersumber dari manusia, namun ada yang bersifat nonmanusia yang berupa foto, dokumen-dokumen penelitian. Proses analisis data menggunakan metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu kriteria, sebab, akibat untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya yang ada.

## **HASIL**

Setelah dilakukan wawancara mengenai audit kepegawaian dan pemutusan hubungan kerja di Universitas Negeri Malang (UM) dapat diketahui bahwa langkah-langkah atau prosedur pelaksanaan audit kepegawaian di UM dilakukan melalui Sistem Pengawas Internal (SPI) kepegawaian yang meliputi hal-hal seperti: jumlah pegawai, kompetensi pegawai (pegawai yang dimaksud di sini dalam artian luas yakni PNS dan PTT), kompetensi pendidikan, penyebaran pegawai pada setiap unit kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan. Kemudian dalam hal kebutuhan tenaga kerja atau pegawai dan kaitannya dengan persyaratan rekrutmen SDM di sini memiliki beberapa ketentuan,

antara lain: calon pegawai atau karyawan harus memiliki kompetensi dalam bidang tertentu sesuai dengan tenaga yang dibutuhkan pada saat itu.

Misalnya harus lulusan S1 Komputer serta harus menguasai peraturan perundangan. Contoh lainnya dibidang keuangan yaitu harus memiliki *background* dari jurusan akuntansi, manajemen, manajemen keuangan, dan lain sebagainya. Namun pada kenyataannya walaupun secara garis besar persyaratan tersebut sudah dapat dipenuhi dan sesuai ketentuan, tetapi masih banyak para pegawai yang tidak bisa 100% memiliki kompetensi yang diharapkan oleh lembaga, karena biasanya kompetensi yang diharapkan tersebut baru akan diperoleh setelah yang bersangkutan bekerja. Sehingga biasanya seorang PNS harus mengikuti kegiatan semacam diklat, pelatihan, kursus komputer, dan lain sebagainya.

Kemudian untuk implementasi pelaksanaan audit biasanya memanfaatkan media seperti komputer yang biasanya terdapat aplikasi neraca tugas audit, yang mana berfungsi untuk mengidentifikasi apakah seorang pegawai atau karyawan tersebut telah melakukan pekerjaannya sesuai dengan tupoksi-nya (tugas pokok dan fungsi) atau tidak. Pada saat awal setelah proses seleksi dan penerimaan pegawai atau karyawan baru setiap pegawai akan diberi kontrak kerja dengan ketentuan tugas-tugas yang harus diselesaikan di dalamnya. Tugas-tugas tersebut biasanya ditawarkan oleh pimpinan kepada pegawai atau karyawan yang kemudian diputuskan menjadi suatu kontrak kerja dalam satu tahun.

Apabila kontrak tersebut telah diterima oleh pegawai atau karyawan baru, maka pegawai atau karyawan baru tersebut harus melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target-target yang telah ditentukan didalamnya dalam waktu setahun. Jika dalam pekerjaan yang diajukan telah memenuhi target maka akan dilanjutkan waktunya atau dapat dikatakan bahwa seorang pimpinan akan menawarkan kepada pegawai atau karyawan perpanjangan kontrak kerja. Sedangkan untuk evaluasi hasil kinerja pegawai atau pelaksanaan audit biasanya dilakukan pada akhir Desember hingga Januari. Jika dalam pelaksanaan audit, seorang pegawai memiliki nilai baik, maka akan mendapatkan kenaikan pangkat pada jenjang karirnya. Namun apabila pegawai tersebut memiliki nilai cukup atau kurang, maka tidak akan bisa naik pangkat atau kenaikan pada jenjang karirnya akan terhambat.

Sanksi berupa penilaian buruk terhadap pegawai atau karyawan tidak hanya sebatas pada kurangnya pencapaian target. Namun juga dapat disebabkan oleh sikap atau pun tindakan pegawai seperti tidak mau menyelesaikan pekerjaan, melakukan kesalahan berulang kali, dan lain sebagainya. Dari masing-masing faktor atau penyebab tersebut akan diakumulasikan dan akan memunculkan suatu keputusan dalam pemberian sanksi. Sanksinya dapat berupa penurunan pangkat atau penurunan kgb, penundaan pemberian gaji sampai dengan waktu satu tahun; hingga pada pemberhentian pegawai atau karyawan dengan tidak hormat. Sanksi berat berupa pemberhentian kerja biasanya tidak langsung diberikan begitu saja, namun melalui beberapa tahapan atau proses dengan memberikan waktu kepada pegawai untuk memperbaiki kinerjanya melalui adanya penerimaan surat peringatan atau SP1, SP2, hingga SP3 oleh pimpinan kepada pegawai.

Di samping memberikan surat peringatan biasanya pimpinan akan memberitahukan letak kesalahan pegawai, memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang pekerjaan kepada pegawai yang dirasa kurang, memberikan pemahaman serta kesadaran tentang lingkungan kerja. Apabila didalam lingkungan kerja, pegawai tersebut merasa tidak nyaman atau merasa tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya, maka pegawai tersebut dapat dimutasi. Dan apabila seorang pegawai kurang memahami tentang suatu pekerjaan yang diarahkan atau diperintahkan lembaga atau pimpinan, maka pegawai tersebut harus

diikutsertakan kepelatihan atau pun diklat, yang mana disini proses audit berfungsi untuk mengevaluasi pegawai dan tetap memberikan peluang kesempatan untuk memperbaiki. Untuk pemutusan hubungan kerja antara PNS dengan PTT itu berbeda. Pemutusan hubungan kerja pada PNS dinilai lebih sulit karena melalui beberapa tahapan sidang sebelum memutuskan. Sedangkan pemutusan hubungan kerja pada PTT biasanya lebih mudah karena kebijakan atau ketentuannya sudah tertera didalam kontrak kerja selama satu tahun. Sedangkan untuk PNS kontrak kerjanya adalah seumur hidup.

Alat atau instrumen yang digunakan dalam melakukan audit kepegawaian dibagi menjadi dua macam berdasarkan pada jenis pegawai. Untuk PNS instrumen yang digunakan yaitu semacam kuis yang harus diisi melalui SPI. Sedangkan untuk PTT biasanya melalui atasan langsung atau pimpinan memberikan pertanyaan secara lisan. Namun secara garis besar audit kepegawaian dilakukan dengan menganalisis laporan dan buku kerja. Dalam kegiatan pengauditan pegawai yang sering menjadi kendala atau hal yang biasa dilakuakn oleh PNS, biasanya punya pikiran negatif tidak hadir dalam suatu kegiatan atau biasanya mangkir. Ada juga pegawai yang tidak suka dengan atasannya sehingga bekerja seenaknya sendiri. Hal ini menyebabkan tugas-tugas yang dihasilkan tidak maksimal. Setelah diadakan audit ini, telah terjadi perubahan atau tidak. Waktu yang dilakukan dalam evaluasi ini biasanya sekitar 2 bulan. Setelah dievaluasi, dilakukan tahapan pendekatan terhadap pegawai apa yang menjadi permasalahan atau bila itu sudah dalam masalah yang berat diberikan pemahaman terhadap peraturan-peraturan yang berlaku. Apabila tidak dapat diperbaiki lagi akhirnya dimutasi.

Yang menjadi faktor seorang pegawai diberhentikan adalah: (1) jika sudah tidak mengikuti aturan; (2) sudah diikutsertakan dalam diklat tidak bisa mengikuti; dan (3) tidak masuk selama 53 hari, menjelekkkan nama lembaga langsung diberhentikan tanpa adanya SP. Kalau di ASN atau PNS itu pemberhentian dengan tidak hormat, tidak ada perampangan kerja. Kalau di BUMN ada perampangan kerja, ada pesangon. Untuk pelaksanaan audit di UM sendiri dilakukan berdasarkan pada tugas masing-masing sesuai dengan tingkatan atau lingkup kekuasaan berdasarkan struktur jabatan yang dipegangnya. Misalnya audit kepegawaian pada lingkup fakultas maka yang memiliki wewenang untuk mengaudit yaitu kepala bagian kepegawaian fakultas sedangkan kepala biro hanya akan mendapatkan laporan hasil audit dari kepala bagian kepegawaian fakultas. Namun perihal pemutusan hubungan kerja terutama pada Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang memiliki kekuasaan atau wewenang adalah wakil dekan fakultas dengan memusyawarakannya terlebih dahulu dengan auditor pada tingkat atasnya serta meminta persetujuan pada wakil rektor sebagai pengawas.

Pendekatan yang dilakukan dalam hal ini adalah melaksanakan diklat sesuai bidang tugas masing-masing, pemberian pengetahuan dan pemahaman tentang pekerjaan. Sehingga, pegawai dapat dengan optimal dalam menjalankan tugas masing-masing karena telah diberikan pembekalan kerja. Dalam pelaporan kepegawaian terdapat tahapan-tahapan yaitu evaluasi laporan kinerja tiap akhir tahun yang dilaporkan kepada rektor. Dimana seluruh hasil kerja dari para pegawai tiap masing-masing bidang pekerjaan akan dilaporkan pada atasan di waktu akhir tahun. Setiap unit kerja membuat laporan kerja, semua sudah ada dokumentasi. Sebagai contoh audit di Universitas Negeri Malang sudah optimal. Optimal yang ada maksudnya sesuai dengan tolok ukur selama tidak ada pelanggaran. Para pegawai sudah mengetahui yang mana menjadi kewajiban dan hak yang akan diperoleh.

## **PEMBAHASAN**

Menurut Subekhi & Jauhar (2012) manajemen audit atau *policy audit* adalah suatu penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan independen, berorientasi kepada masa depan terhadap keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencarian rencana yang telah ditetapkan serta pencapaian *social objective*. Jadi manajemen audit mempunyai arti penilaian terstruktur dan terencana yang meninjau kepada peraturan yang ditetapkan oleh lembaga, guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui penilaian kinerja dan evaluasi.

Audit manajemen sumber daya manusia menurut Subekhi & Jauhar (2012) yakni: (1) mengidentifikasi kontribusi departemen sumber daya manusia terhadap organisasi; (2) meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia; (3) mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen sumber daya manusia; (4) memperjelas tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia; (5) menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik sumber daya manusia; (6) menemukan masalah-masalah sumber daya manusia yang kritis; (7) menyelesaikan keluhan dengan pedoman pada tuntutan yang berlaku; (8) mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur yang efektif; (9) meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan di dalam departemen sumber daya manusia; dan (10) memberikan evaluasi yang cermat atas sistem informasi departemen sumber daya manusia.

Menurut Rivai dalam (Subekhi & Jauhar, 2012) tujuan dari audit sumber daya manusia adalah untuk mengevaluasi kegiatan sumber daya manusia dengan maksud untuk menilai efektivitas sumber daya manusia, mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki, dan menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi sumber daya manusia, menggunakan prosedur oleh para manajer, dan dampak kegiatan tersebut pada sasaran kepuasan kerja. Jadi audit sumber daya manusia bertujuan untuk memberikan penilaian lalu dari hasil penilaian tersebut dievaluasi agar dapat melakukan perbaikan secara tepat terhadap permasalahan yang dihadapi untuk menjadi sumber daya manusia lebih baik.

Sumber data audit sumber daya manusia menurut Subekhi & Jauhar (2012) dapat diperoleh berbagai sumber, yaitu: (1) pemeriksaan fisik; (2) konfirmasi; (3) dokumentasi; (4) observasi; dan (5) pertanyaan pada klien. Jadi dalam melakukan audit sumber daya manusia tidak hanya dengan melakukan observasi terhadap pegawai, tetapi masih banyak sumber yang dapat dilakukan penilaian. Menurut Rivai dalam Subekhi & Jauhar (2012) laporan audit sumber daya manusia (*audit report*) adalah deskripsi komprehensif yang berisi hasil olahan temuan dan kegiatan audit sumber daya manusia, yang meliputi baik pengarahannya terhadap praktik-praktik efektif maupun rekomendasi untuk perbaikan praktik-praktik yang tidak efektif. Jadi laporan audit sumber daya manusia yang berisi mengenai penjelasan secara jelas dan menyeluruh mengenai temuan dan kegiatan audit sumber daya manusia, isi dari laporan audit meliputi berbagai masalah dari hasil audit pengarahannya untuk menyelesaikan masalah secara efektif maupun yang tidak efektif serta berisi kesimpulan dan saran. Dalam laporan audit sumber daya manusia segala pernyataan yang ada harus akurat.

Menurut Subekhi & Jauhar (2012) bahwa laporan audit sumber daya manusia kerap terdiri dari beberapa bagian. Bagian pertama ditunjukkan untuk manajer operasional, bagian kedua ditunjukkan untuk para manajer dalam departemen sumber daya manusia dan bagian

terakhir untuk manajemen sumber daya manusia. Jadi setelah audit dilakukan lalu membuat laporan hasil audit yang akan ditunjukkan kepada para manajer untuk dievaluasi. Seorang auditor tentunya dituntut untuk memiliki kompetensi yang baik dengan maksud dapat meningkatkan kualitas dari auditor itu sendiri. DeAngelo dalam Halim (2014) menyatakan bahwa kualitas audit adalah kombinasi probabilitas dari auditor yang kompeten untuk dapat menemukan pelanggaran yang terjadi dalam sistem akuntansi klien dan melaporkan temuan tersebut pada klien secara independen. Sedangkan untuk mengukur kualitas audit menurut MacMillan dalam Halim (2014) dapat dilakukan dengan menggunakan dua indikator formatif yaitu reputasi auditor dan keahlian atau profesionalitas kerja auditor.

Untuk kompetensi auditor menurut Dikolli dalam Halim (2014) dapat diukur dengan empat indikator formatif, yaitu perencanaan, pengetahuan, pengalaman, dan pengawasan yang merujuk pada tindakan yang dilakukan seorang auditor dalam melaksanakan tugasnya. Serta independensi sebagai salah satu sikap atau etika yang harus dimiliki oleh seorang auditor diperlukan agar dalam melakukan pelaporan hasil audit dan mengambil keputusan, seorang auditor menyampaikannya secara transparan dan apa adanya atau tidak bias. Dari indikator kompetensi dan independensi tersebut dapat memberikan pengaruh satu sama lain terhadap kualitas seorang auditor dengan hasil audit yang dilakukannya. Keterkaitan tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi auditor berpengaruh positif terhadap kualitas audit. Hal demikian berarti bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi auditor, maka kualitas audit yang dihasilkan juga lebih tinggi. kemudian, independensi auditor berpengaruh positif terhadap kualitas audit, yang mana berarti bahwa semakin tinggi independensi auditor, semakin tinggi pula kualitas audit.

Disamping itu terdapat pula indikator lain yang memengaruhi kualitas hasil audit diantaranya yaitu: (1) waktu yang disediakan dalam melakukan audit yang berkaitan dengan kompetensi auditor, misalnya semakin kecil anggaran waktu audit, semakin besar efek kompetensi atau kemampuan auditor yang berdampak pada kualitas audit; (2) waktu yang disediakan dalam melakukan audit yang berkaitan dengan independensi auditor, misalnya semakin kecil anggaran waktu audit, semakin besar pengaruh independensi auditor terhadap kualitas audit; (3) komitmen seorang auditor memengaruhi kompetensi auditor pada kualitas audit. hal ini berarti bahwa semakin kuat komitmen kerja seorang auditor, maka semakin besar pengaruh kompetensi auditor terhadap kualitas audit; dan (4) komitmen memperkuat efek independensi auditor pada kualitas audit. Hal ini berarti bahwa semakin kuat. Komitmen seorang auditor, maka semakin besar pengaruh independensi auditor terhadap kualitas audit.

Tugas seorang auditor menurut Arter dalam Jelic (2012) adalah: *the task of an auditor was to examine the records ant to assess truthfulness by matching recording information against accounting requirements; grounding on belief that auditors are unbiased, stakeholders regard such reports as truthful*. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa seorang auditor bertugas dalam memeriksa setiap catatan dengan detil dan teliti untuk menemukan kebenaran dan mencocokkan hasil laporan atau informasi pegawai dengan tidak memihak kepada siapapun bahkan pada pemangku kepentingan.

Menurut Jelic (2012) keterampilan dalam beretika sangat penting dan perlu diperhatikan bagi seorang auditor dalam melaksanakan tugasnya, karena pada dasarnya seorang auditor memiliki peran sangat vital terhadap pelaporan kualitas kinerja karyawan dan kebenaran data terhadap hasil pekerjaan karyawan di suatu organisasi. Oleh sebab itu, seorang auditor harus memiliki kode etik. Kode etik yang dimaksud yaitu berupa sikap

netral atau independen sebagai seorang auditor agar menghasilkan laporan audit yang mana tingkat objektivitasnya tinggi. Dengan hasil audit yang mana tingkat objektivitasnya tinggi dapat dikatakan bahwa hasil kerja auditor tersebut valid dan patut mendapatkan kepercayaan serta citra yang baik di mata klien.

Menurut Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pengertian pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha. Arti pemutusan hubungan kerja, bahwa perjanjian antara karyawan dan organisasi batal demi hukum. Karyawan atau pekerja tidak lagi memiliki kewajiban terhadap organisasi dan pihak organisasi tidak lagi memberikan hak-haknya kepada karyawan. Kecuali hak yang berkaitan dengan kompensasi karena sebab-sebab keluar yang diatur oleh peraturan yang berlaku, misalnya pensiun yang harus dibayar setiap bulan (untuk PNS, TNI, dan kepolisian) (Kasmir, 2016; Gunawan dan Benty, 2017). Pemutusan hubungan kerja juga dapat disebabkan karena perampangan organisasi dan keinginan dari pekerja itu sendiri karena alasan tertentu. Pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi dengan pihak organisasi harus dibuktikan dengan surat pemberhentian kerja, dengan disertai pembayaran hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Adapun jenis surat pemberhentian menurut Kasmir (2016) terdiri dari: (1) dengan hormat, artinya pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan baik-baik, karyawan diperlakukan dengan baik, dengan memberikan sejumlah penghargaan atas jasa-jasanya, termasuk sejumlah kompensasi atas jasanya selama ini terhadap organisasi. Jadi pemberhentian dengan hormat, jadi dalam pemutusan hubungan kerja dengan hormat dikarenakan sebuah organisasi terjadi pengurangan karyawan atau karyawan mengundurkan diri; dan (2) dengan tidak hormat, yaitu pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan tidak baik, akibat perbuatan karyawan yang telah merugikan organisasi, misalnya melakukan tindakan pencurian atau kecurangan yang merugikan baik materiil maupun merusak citra organisasi. Organisasi tidak memberikan sejumlah kompensasi atau penghargaan apapun jika bukan tidak mungkin karyawan yang diputuskan dengan tidak hormat akan menghadapi tuntutan di pengadilan dan penggantian sejumlah kerugian yang telah dilakukannya.

Jenis pemutusan hubungan kerja menurut Kasmir (2016) ditinjau dari jumlah yang diberhentikan yaitu: (1) pemutusan hubungan kerja individu; (2) pemutusan kerja hubungan kelompok; dan (3) pemutusan hubungan kerja massal. Alasan pemutusan hubungan kerja menurut Kasmir (2016) bisa terjadi dengan berbagai alasan atau sebab antara lain, alasan yang *pertama* yaitu memasuki usia pensiun merupakan alasan yang alamiah. Seorang karyawan akan berhenti kerja sesudah memasuki usia tertentu tergantung dari kebijakan organisasi (biasanya 55 tahun). Artinya organisasi mematok batas usia karyawan akan dipensiunkan. Pada usia ini karyawan dianggap sudah tidak produktif sehingga perlu digantikan oleh karyawan yang lebih muda atau lebih produktif. Alasan yang *kedua* yaitu permintaan pengunduran diri adalah pengajuan yang diberikan oleh karyawan secara pribadi. Alasannya biasanya mereka ingin pindah ke organisasi yang prospeknya lebih baik. Biasanya pengunduran diri dapat dilakukan karena memang masalah karyawan itu sendiri, atau atas perintah organisasi. Jika atas perintah organisasi, biasanya dilakukan untuk menghindari biaya kompensasi yang harus dibayar. Karyawan yang mengundurkan diri biasanya, tidak dibayar kompensasi. Dan walaupun dibayar itu pun karena alasan tertentu dengan berbagai pertimbangan tertentu pula.

Alasan *ketiga* adalah diberhentikan karyawan karena lalai dalam menjalankan tugasnya atau berbuat kecurangan, seperti kasus pencurian atau penipuan. Hal ini dilakukan sebagai sanksi terakhir terhadap karyawan tersebut. Untuk karyawan yang melakukan kecurangan, tentu kompensasi tidak akan dibayar, bahkan kalau kecurangan yang dilakukan dirasakan merugikan, maka karyawan yang bersangkutan harus mengganti sejumlah kerugian yang diakibatkannya. Alasan *keempat* adalah diberhentikan karena karyawan mengalami cacat fisik atau mental, sehingga mengganggu aktivitas dalam bekerja. Biasanya gangguan atau cacat fisik maupun mental terjadi saat karyawan sedang melaksanakan pekerjaan, atau dalam tujuan hendak bekerja. Alasan *kelima* adalah program rasionalisasi akibat adanya kerugian yang diderita organisasi.

Dampak dari pemutusan hubungan kerja menurut Kasmir (2016) berakibat baik positif maupun negatif bagi organisasi, diantaranya: (1) terjadi kekosongan, artinya jika ada karyawan yang keluar, maka ada jabatan atau posisi yang ditinggal, sehingga perlu pencarian pengganti; (2) perlu melakukan rekrutmen dan seleksi, kekosongan karyawan dapat pula diisi dari dalam jika memang jumlahnya sedikit; (3) mengganggu proses kerja, kehilangan karyawan akan mengganggu proses kerja yang selama ini berjalan dengan normal; (4) kebocoran rahasia organisasi, salah satu dampak yang paling ditakuti akibat dari keluarnya karyawan yang keluar terutama yang memiliki keahlian tertentu; (5) menurunkan moral karyawan yang ditinggalkan, terkadang bagi karyawan yang keluar dan memiliki kualitas terbaik, akan ikut mengganggu aktivitas karyawan lainnya. Artinya karyawan yang lain ikut terpengaruh; (6) kehilangan tenaga potensial, hal yang terburuk adalah organisasi kehilangan karyawan memiliki kemampuan dan keahlian khusus; (7) mengurangi tenaga yang tidak produktif, keluarnya karyawan yang tidak produktif merupakan nilai positif bagi organisasi; dan (8) mengeluarkan sejumlah biaya, organisasi perlu mengeluarkan sejumlah dana dan kompensasi bagi yang keluar karena pensiun atau mengalami kecacatan yang sudah menjadi kewajiban organisasi.

Larangan dalam pemutusan hubungan kerja menurut Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan: (1) pekerja atau buruh berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama karyawan melampaui 12 bulan secara terus menerus; (2) pekerja atau buruh berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku; (3) pekerja atau buruh menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya; (4) pekerja atau buruh menikah; (5) pekerja atau buruh perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya; (6) pekerja atau buruh mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerja atau buruh lainnya di dalam suatu organisasi, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan organisasi atau perjanjian bersama; (7) pekerja atau buruh mendirikan, menjadi anggota dan atau pengurus serikat buruh, pekerja atau buruh melakukan kegiatan serikat pekerja atau serikat buruh diluar jam kerja, atau di dalam jam kerja atau kesepakatan pengusaha atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan organisasi, atau perjanjian kerja bersama; (8) pekerja atau buruh yang mengadakan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan; (9) karena perbedaan paham agama aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan pekerja atau buruh dalam keadaan cacat tetap sakit akibat kecelakaan kerja atau sakit; dan (10) karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya tidak dapat ditentukan.



Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 64 menyatakan *outsourcing* adalah suatu perjanjian kerja yang dibuat antara pengusaha dengan tenaga kerja, dimana organisasi tersebut dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada organisasi lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis. Menurut Widodo (2015) tujuan diadakannya *outsourcing* adalah efisiensi guna menghasilkan suatu produk yang berkualitas dan berkuantitas dengan memperkecil risiko. Tujuan strategis atau jangka panjang *outsourcing* bukanlah untuk keperluan sesaat karena menjaga kehidupan organisasi dan mengusahakan pengembangan organisasi adalah tujuan yang terus-menerus dan berjangka panjang bahkan sangat panjang. Oleh karena itu, diperlukan rencana jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek.

Faktor-faktor yang memengaruhi pemberhentian menurut Widodo (2015) meliputi: *job design* atau rancangan pekerjaan yang jelek dapat menyebabkan metode kerja yang buruk dan kesalahan dalam bekerja dimana keduanya dapat mengakibatkan kecelakaan. Kecelakaan dapat menyebabkan orang keluar dari pekerjaan itu. Rancangan pekerjaan yang jelek juga dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan kondisi yang tidak, hal ini dapat mengakibatkan pegawai ingin keluar dan menyebabkan orang absen. Kebiasaan absen menyebabkan orang ingin keluar. Adanya peluang pekerjaan dilain tempat menyebabkan orang juga ingin keluar.

Selain itu, menurut Bowey dalam Widodo (2015) ada beberapa alasan mengapa orang ingin berhenti antara lain ingin mencari pendapatan yang lebih tinggi, ingin mencari karier yang lebih tinggi, tertarik pada lowongan kerja yang lain, pergi untuk menghindari konflik dengan seseorang; manajemen kekurangan staf, krisis intern, kehilangan karena rekrut tidak stabil, tekanan karena pengurangan staf, tekanan karena adanya perubahan metoda kerja, adanya peluang mendapatkan peran lain yang lebih menarik. Dari penjelasan tersebut menjadikan banyak faktor yang menyebabkan seorang pegawai memilih untuk berhenti baik dari faktor *intern* maupun *ekstern*.

## **SIMPULAN**

Audit Kepegawaian didasarkan pada penilaian terstruktur dan terencana dengan meninjau kepada peraturan yang ditetapkan oleh lembaga, guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui penilaian kinerja dan evaluasi. Diperlukan tahapan dan proses yang panjang dalam menentukan keberhasilan seorang pegawai. Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi penting dalam hal rekrutmen pegawai atau karyawan, kemudian menyeleksinya, lalu dilanjutkan dengan penempatan, melakukan pelatihan karyawan, menilai kinerja karyawan, serta mengevaluasi kinerja karyawan, sampai dengan menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh karyawan serta berguna untuk memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan manusia, dalam hal ini jika dilihat pada suatu organisasi atau organisasi maka berkaitan dengan kinerja dari para anggota atau karyawan. Permasalahan biasanya terjadi dikarenakan adanya ketidaksesuaian antara praktik kerja karyawan atau anggota dengan peraturan yang telah dirumuskan oleh suatu organisasi. Hal itu dapat terdeteksi dengan cara melakukan audit kepegawaian yang nantinya juga berguna sebagai evaluasi serta solusi dalam mengatasi masalah yang muncul

Untuk pelaksanaan audit di UM sendiri dilakukan berdasarkan pada tugas masing-masing sesuai dengan tingkatan atau lingkup kekuasaan berdasarkan struktur jabatan yang dipegangnya. Misalnya audit kepegawaian pada lingkup fakultas maka yang memiliki

wewenang untuk mengaudit yaitu kepala bagian kepegawaian fakultas sedangkan kepala biro hanya akan mendapatkan laporan hasil audit dari kepala bagian kepegawaian fakultas. Namun perihal pemutusan hubungan kerja terutama pada Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang memiliki kekuasaan atau wewenang adalah wakil dekan fakultas dengan memusyawarakannya terlebih dahulu dengan auditor pada tingkat atasnya serta meminta persetujuan pada wakil rektor sebagai pengawas. Audit kepegawaian yang dilakukan oleh Universitas Negeri Malang sudah optimal. Optimal yang ada maksudnya sesuai dengan tolok ukur selama tidak ada pelanggaran. Para pegawai sudah mengetahui yang mana menjadi kewajiban dan hak yang akan diperoleh

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Gunawan, I. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Gunawan, I., dan Benty, D. D. N. 2017. *Manajemen Pendidikan: Suatu Pengantar Praktik*. Bandung: Alfabeta.
- Halim, A., Sutrisno, T., Rosidi., dan Achsin, M. 2014. Effect of Competence and Auditor Independence on Audit Quality with Audit Time Budget and Professional Commitment as a Moderation Variable. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(6), 64-74.
- Jelic, M. 2012. The Impact of Ethics on Quality Audit Results. *International Journal for Quality Research*, 6(4), 333-342.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Nasution. Y. P. S., dan Prasetya, A. 2016. Audit Manajemen untuk Menilai Kinerja Fungsi SDM (Studi pada Fungsi Rekrutmen-Seleksi-Orientasi, Pelatihan dan Pengembangan, Penilaian Prestasi Kerja, dan Pemutusan Hubungan Kerja PT. XYZ Indonesia – Medan). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 40(2), 65-71.
- Qomariah. S., dan Mustikawati. I. 2016. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan. *Jurnal Profita*, 16(7), 1-20.
- Subekhi, & Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Sistem Ketenagakerjaan*. Jakarta: Fokus Media.
- Widodo, S. E. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Zurnali. 2010. *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Bandung: Unpad Press.