

**Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia
(Studi Kasus pada PT X)**

Oleh : Anisa Rohmaningrum
Dosen Pembimbing : Nurul Fachriyah, SE.,MSA.,Ak

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di PT X. Proses penilaian efektivitas dilakukan dengan membandingkan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat berdasarkan temuan yang diperoleh. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode deskriptif. Data – data diperoleh dari wawancara, dokumentasi, kuesioner, dan pengamatan. Penelitian difokuskan pada 10 fungsi sumber daya manusia, yaitu : Perencanaan SDM, Rekrutmen SDM, Seleksi SDM, Orientasi dan Penempatan SDM, Pelatihan dan Pengembangan SDM, Perencanaan dan Pengembangan Karir SDM, Penilaian Kinerja SDM, Perlindungan Karyawan, Kompensasi dan Balas Jasa serta Pemutusan Hubungan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sembilan fungsi yang ada telah berjalan efektif, namun pada fungsi kompensasi dan balas jasa belum berjalan efektif. Berdasarkan hasil tersebut, penulis memberikan rekomendasi perbaikan.

Kata Kunci : Audit Manajemen, Sumber Daya Manusia, Efektivitas.

Abstract

This research aimed to asses the effectiveness of human resource function at PT X. The assessing effectiveness of human resource analysed by comparing criteria, condition, causes, and effect based on findings. This research is a qualitative research used case study with descriptive method. Data are obtained from interview, documentation, questionnaire, and observation. This research focused on ten functions of human resource, they are : Plan of human resource, recruitment of human resource, selection of human resource, orientation and placement of human resource, training and development of human resource, employer's protection, compensation and fringe benefit and also termination of employment. Result showed that nine functions run effectively, but on compensation and fringe benefit function is not effective yet. Based on the research result, writer give some improvement recommendation.

Keywords: Management Audit, Human Resource, Effectiveness.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin maju dan era globalisasi yang semakin kuat membuat banyak perubahan terjadi di dunia. Perubahan terjadi hampir di semua aktivitas dan aspek kehidupan yang ada. Salah satunya adalah di sektor industri baik manufaktur, jasa, dagang, sektor swasta maupun sektor publik. Hal ini pula yang terjadi di industri Indonesia, dimana mereka terus mengembangkan usahanya agar tetap bertahan di pasar global. Perusahaan harus melakukan beberapa hal untuk bisa mencapai tujuan tersebut, mulai dari sejauh mana ia bisa menerapkan teknologi, mengelola sumber daya yang dimiliki dan mengatur kegiatan operasional yang ada.

Salah satu sumber daya yang memiliki peranan dalam menjalankan aktivitas manajemen perusahaan, produksi dan operasional perusahaan adalah sumber daya manusia. Perusahaan harus bisa mengatur sumber daya ini dengan baik karena sumber daya manusia juga merupakan aset organisasi yang berharga.

Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan evaluasi tiap periode tertentu, atau menggunakan proses audit yang dilakukan oleh seorang auditor profesional untuk menilai sumber daya manusia yang ada.

Audit yang dilakukan akan menyoroti pada satu sisi saja, dan lebih melihat pada manajemen perusahaan, sehingga proses audit ini biasa disebut dengan audit manajemen. Bayangkara (2008:3) menjelaskan bahwa audit manajemen ini diperlukan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Apabila perusahaan sudah melakukan audit manajemen pada program-program di bagian tertentu sesuai dengan kebutuhan, dan melakukan perbaikan berdasarkan rekomendasi yang diberikan auditor, maka fungsi yang telah dilakukan audit akan berjalan lebih baik dari sebelumnya.

Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia memungkinkan sebuah perusahaan mampu menilai bagaimana kinerja fungsi sumber daya tersebut dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan. Dari hasil audit ini nantinya perusahaan diharapkan bisa melihat keefektifan fungsi tersebut atas tercapainya tujuan perusahaan. Efektif disini tidak hanya menyoroti mengenai bagaimana kinerja sumber daya yang ada, namun juga memperhatikan tentang aspek lainnya,

seperti jaminan keselamatan, kesejahteraan karyawan, dan sebagainya

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri textile. Perusahaan ini sangat menyerap banyak sumber daya manusia yang ada di sekitar lingkungan pabrik. Sumber daya manusia menjadi hal yang penting dan dibutuhkan oleh perusahaan ini, sehingga perusahaan perlu melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki, memperhatikan hal-hal yang menjadi point penting di dalamnya, mulai dari proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, keselamatan, dan sampai pada pemberian kompensasi pada tenaga kerja. Dari program-program tersebut, bisa saja muncul permasalahan yang menjadikan aktivitas atau kegiatan fungsi sumber daya manusia justru berjalan tidak efektif dan membuat kerugian bagi perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang sudah dilaksanakan oleh PT X?
2. Kelemahan apa yang ditemukan dalam pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia pada PT X?
3. Rekomendasi apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT X?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk melakukan evaluasi atas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang sudah dilaksanakan oleh PT X.
2. Untuk mengetahui kelemahan apa saja yang terdapat pada fungsi sumber daya manusia di PT X dalam mencapai tujuannya.
3. Untuk memberikan saran perbaikan atau rekomendasi yang sesuai untuk memperbaiki pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia di PT X.

1.4. Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada 10 fungsi sumber daya manusia, yaitu ; Perencanaan tenaga kerja, Rekrutmen tenaga kerja, Seleksi tenaga kerja, Orientasi dan penempatan, Pelatihan dan pengembangan, Penilaian kinerja, Perencanaan dan pengembangan karir, Perlindungan karyawan, Kompensasi dan balas jasa, Pemutusan hubungan kerja

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Audit

Menurut Rahayu, Siti Kurnia dan Ely Suhayati (2013:1) Auditing adalah: “Suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai informasi tingkat kesesuaian antara tindakan atau peristiwa ekonomi dengan kriteria yang telah

ditetapkan, serta melaporkan hasilnya kepada pihak yang membutuhkan, dimana auditing harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.”

2.2 Audit Manajemen

2.2.1 Pengertian Audit Manajemen

Agoes (2012:11) mendefinisikan bahwa *management audit* 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 efektif, efisien, dan ekonomis.

2.2.2 Tujuan Audit Manajemen

Sukrisno Agoes dalam Agoes dan Hoesada (2012:163) menjelaskan bahwa tujuan umum dari management audit adalah :

1. Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh top management.

4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada top management untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektifitas dari kegiatan operasi perusahaan.

2.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Mondy (2008:4) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

2.4. Audit Sumber Daya Manusia

2.4.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Mathis, Jackson (2005:98) menjelaskan pengertian audit sumber daya manusia sebagai sebuah usaha riset formal yang mengevaluasi keadaan saat ini manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Audit tersebut mencoba mengevaluasi seberapa baik aktivitas sumber daya manusia dikerjakan, sehingga manajemen dapat mengenai area-area untuk perbaikan.

2.4.2.Langkah Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Audit Pendahuluan

Dalam tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum program atau aktivitas sumber daya manusia yang diaudit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan pada perumusan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Tujuan audit terdiri atas tiga elemen, yaitu :

- a. Kriteria (*criteria*) yang merupakan standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. Kriteria yang bisa menjadi dasar dalam melakukan penilaian atas audit sumber daya manusia, antara lain : Rencana SDM, Berbagai kebijakan dan peraturan tentang SDM, Tujuan setiap program SDM, *Standart Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki perusahaan, Rencana Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang telah ditetapkan perusahaan, Peraturan Pemerintah, Standar (norma) yang merupakan *best practice* yang diterapkan oleh perusahaan sejenis di bidang SDM dapat digunakan sebagai acuan, Kriteria lain yang mungkin untuk diterapkan
- b. Penyebab (*cause*) merupakan pelaksanaan program-program SDM

dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada saat ini. Penyebab bisa bersifat positif, di mana aktifitas yang terjadi sangat mendukung tercapainya program atau aktivitas yang dilaksanakan. Sebaliknya, penyebab negatif menyebabkan aktifitas yang terjadi tidak mencapai tujuan dari program atau aktivitas yang dilaksanakan.

- c. Akibat (*effect*) merupakan sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan. Akibat yang berasal dari penyebab positif dapat menguntungkan perusahaan, sedangkan akibat dari penyebab negatif akan merugikan perusahaan.

2. Review terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Hal yang harus diperhatikan dalam sistem pengendalian manajemen dalam audit SDM, yaitu; Tujuan dari program atau aktivitas SDM harus dinyatakan dengan jelas dan tegas, Kualitas dan kuantitas dari SDM yang melaksanakan program atau aktivitas SDM, Anggaran program, Pedoman atau metode kerja, persyaratan kualifikasi, Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan, Standar (ukuran) kinerja program

3. Audit Lanjutan

Auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan audit yang diperoleh ke dalam kelompok kondisi, kriteria dan akibat. Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan masalah yang saling berkaitan atau tidak.

4. Pelaporan

Laporan audit disajikan dengan bahasa yang mudah dipahami. Laporan audit manajemen harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit disertai temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung dan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan atas penyimpangan yang masih terjadi.

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Tindak lanjut ini sepenuhnya ada manajemen, auditor hanya mendampingi agar tindak lanjut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang diajukan.

2.5. Konsep Efektivitas

Bayangkara (2011:14) mengartikan secara singkat efektifitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penilaian efektifitas ini akan melihat apakah fungsi yang ada dengan tujuan yang dimiliki oleh

perusahaan atau organisasi sudah sesuai serta berjalan dengan baik, karena dari hal ini pula perusahaan atau organisasi dapat menilai tingkat keberhasilan yang telah dicapai.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan masalah yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus.

3.2. Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT X , Jawa Tengah. Lokasi penelitian terletak di Jl.Kyai Samanhudi, Sukoharjo. PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dalam memproduksi kain atau pabrik garmen.

3.3. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada fungsi sumber daya manusia (personalia) yang terdapat di PT X yang meliputi: fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi, perlindungan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja.

3.4. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer yang bisa digunakan dalam penelitian ini antara lain ;

- a. *Company Profile* PT X.
- b. Data jumlah tenaga kerja PT X.
- c. Hasil wawancara dengan bagian personalia
- d. Hasil pengisian kuesioner oleh bagian personalia

2. Data Sekunder

Data sekunder yang akan digunakan penulis berupa peraturan undang-undang yang berhubungan mengenai sumber daya manusia.

3.5. Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan manajer bagian sumber daya manusia PT X Bapak Fery dan Ketua Serikat Pekerja, Bapak Widodo serta beberapa karyawan PT X, dari hasil wawancara ini akan dianalisis.

2. Dokumentasi

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan dokumen resmi seperti ;

- a. Sejarah PT X
- b. Visi, misi, tujuan perusahaan
- c. Struktur organisasi beserta dengan deskripsi pekerjaan
- d. Flowchart rekrutmen karyawan

3. Kuesioner

Kuesioner akan diberikan di masing-masing departemen yang ada di perusahaan dan pengisi kuesioner diberikan kebebasan untuk memberikan pendapat nya.

4. Pengamatan Langsung

Peneliti melakukan pengamatan secara langsung mengenai pelaksanaan kegiatan dan kondisi perusahaan mengenai kinerja sumber daya manusia di bagian produksi, dan proses penilaian karyawan.

3.6. Metode Analisis Data

1. Audit Pendahuluan

Pada tahapan ini peneliti mulai melakukan analisis pada PT X mengenai sejarah perusahaan, jenis usaha, visi misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan lokasi perusahaan, memberikan kuesioner kepada manajemen perusahaan serta melakukan penelaahan terhadap UU Ketenagakerjaan dan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Proses review dan pengujian pengendalian manajemen digunakan penleiti untuk menguji efektifitas dan efisiensi atas pengendalian manajemen yang terdapat di PT X. Hasil dari review

dan pengujian pengendalian manajemen ini digunakan peneliti untuk memahami kondisi perusahaan. Review pengendalian manajemen dilakukan dengan wawancara langsung dengan manajer bagian sumber daya manusia.

3. Audit Terinci

Tahap audit terinci dilakukan untuk memperoleh bukti yang cukup dan mengelompokkan temuan kedalam kelompok kriteria (*criteria*), penyebab (*causes*), akibat (*effect*). Dari pengelompokkan temuan ini akan dianalisis untuk mengetahui keterkaitan satu dengan lainnya.

4. Merumuskan Laporan Audit

Laporan audit berisi mengenai kesimpulan audit dan rekomendasi atas kelemahan yang ditemukan dalam proses audit manajemen fungsi sumber daya manusia PT X. Laporan audit disajikan secara komprehensif mulai dari latar belakang, hasil temuan audit sebagai bukti pendukung, rekomendasi dan kesimpulan.

IV. PEMBAHASAN

4.1.1 Sejarah Berdirinya PT X

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang textile. Perusahaan yang dimiliki oleh Bapak H.M.Lukminto ini berawal pada tahun 1966 dengan usaha dagang textile di pasar Klewer, kota Solo dengan produksi kain kelantang dan celup. Tahun 1980 perusahaan mulai berkembang pesat dan menambah segmen produknya

dengan pemintalan dan penenunan, yang kemudian mengubah nama menjadi PT X yang berkantor pusat di Sukoharjo, Solo . Pada tahun 1992 PT X pun diresmikan. Memasuki 4 dasawarsa PT X menjadi perusahaan textile terpadu, terbesar di Asia Tenggara, menempati areal lahan seluas 100 hektar terbagi dalam 40 gedung dan jumlah total 16.000 karyawan. PT X terbagi dalam 2 divisi utama, yaitu divisi textile dan divisi garment.

Divisi textile terdiri dari :

- Unit spinning, yang menghasilkan rayon, polyester, katun dan benang campuran
- Unit weaving menghasilkan spun rayon, spun katun, spun polyester, spun *blended fabric*.
- Unit dyeing, printing, dan finishing menghasilkan kain jadi seperti rayon, blended suiting, katun, katun polyester

Divisi garment terdiri 8 unit garmen dengan 270 perlengkapan produksi garmen seperti alat mesin jahit otomatis, garment finishing dan peralatan pencetakan pola serta sistem pengecapan yang terkomputerisasi.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

Perusahaan X merupakan perusahaan yang cukup besar dan berkembang, sehingga memiliki beberapa kantor dan pabrik, yaitu :

1. Kantor pusat yang terletak di jalan

KH.Samanhudi, Kelurahan Jetis, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah.

2. Kantor cabang yang ada di Surabaya terletak di Jl. Slompretan 17, Surabaya, Jawa Timur.

3. Kantor cabang Jakarta, yang berlokasi di Jl. KH. Wahid Hasyim 147 Jakarta.

4.1.3 Motto, Visi Misi Perusahaan

Motto perusahaan adalah “Memberikan produk yang berkualitas dengan harga yang sangat kompetitif, pengiriman yang tepat waktu, cepat dalam mencapai era globalisasi pasar dunia”. Visi dari PT X adalah menjadi partner yang paling inovatif dalam memberikan produk kualitas terbaik serta pelayanan untuk militer, pejabat publik dan penggunaan profesional. Misi dari PT X, yaitu :

- Menggunakan teknologi terdepan yang menyediakan produk-produk terbaik dan melayani dalam pemenuhan kebutuhan dari setiap pelanggan.
- Menjadi perusahaan yang menguntungkan dan berkembang untuk kepentingan *stakeholders*.
- Berkontribusi dalam pertumbuhan ekonomi dan sosial lingkungan sekitar.
- Untuk menciptakan tenaga kerja yang kondusif dan efektif dengan membangun budaya kerjasama melalui

pencapaian dalam pengembangan berkelanjutan dan integrasi yang sinergis.

4.1.4 Jenis Usaha

Produk utama yang dihasilkan oleh PT X tentunya produk textile baik berupa kain dan pakaian, antara lain :

a. Seragam

PT X menghasilkan produk seragam baik untuk militer, pejabat publik dan pekerja profesional.

b. Perlengkapan Lapangan

PT X juga mampu menyediakan peralatan pendukung seperti perlengkapan lapangan. Perlengkapan tersebut terdiri dari ; tenda serba guna, *sleeping bags*, handuk, *bedding*, *travelling bags*, *helmet covers*, topi dan *footwear*.

c. Pakaian Umum

Dengan komposisi bahan kain dan kemampuan dalam memenuhi permintaan, PT X mampu menembus industri fashion berskala internasional, seperti ; JC penny, Sears, Wal-Mart, GUESS, Quicksilver, Zara, dan lain-lain.

4.1.5 Jumlah Karyawan

PT X yang memiliki usaha sangat besar dan kompleks tentu membutuhkan karyawan yang tidak sedikit. Seperti yang diketahui saat ini PT X kurang lebih memiliki 17.000 karyawan. Karyawan

terdiri dari berbagai macam pendidikan serta tempat asal. Berikut komposisi karyawan yang dimiliki PT X ;

Tabel 4.1
Komposisi Karyawan Menurut Jenjang Pendidikan

Keterangan	Jumlah
Strata 1	789
Strata 2	4
Diploma (D3)	445
SMU dan Sederajat	14.217
Di bawah SMU	1.677
Jumlah	17.132

Sumber : HRD PT X, Januari 2014

Tabel 4.2
Rasio Karyawan Lokal PT X

Kota / Daerah	%	Jmlah Karyawan
Sukoharjo	32,77	5.615
Klaten	28,52	4.886
Wonogiri	19,96	3.420
Karanganyar	4,02	688
Gunung Kidul	3,83	657
Boyolali	3,34	573
Sragen	3,27	560
Solo	1,71	293
Lainnya	2,57	440
	100,00	17.132

Sumber : HRD PT X, Januari 2014

Tabel 4.3
Jumlah Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak

Karyawan Tetap	Karyawan Kontrak
5.825	11.307

Sumber : HRD PT X, Januari 2014

4.1.6 Struktur Organisasi dan Deskripsi Kerja

Posisi tertinggi dalam PT X dipegang oleh Presiden Direktur kemudian direktur keuangan, marketing, produksi dan garment. Masing-masing direktur ini bertanggungjawab pada departemen yang dibawahinya. Kemudian general manager yang terdapat di departemen HR & GA, Purchasing, Controlling, Marketing, Spinning, Weaving, Finishing dan Garment. General manager ini bertugas menjamin terlaksananya segala kegiatan yang ada di tiap departemen dan melaporkan hasilnya kepada direksi. Di bawah General Manager terdapat Manajer pada 15 departemen utama dan bertugas menjamin terciptanya kedisiplinan dan membuat laporan harian. Di bawah manajer masih terdapat beberapa posisi seperti section head yang bertanggung jawab terhadap pengendalian biaya dan aktivitas di departemen masing-masing. Supervisor bertanggung jawab terhadap kedisiplinan & tata tertib karyawan. Group

leader bertugas melakukan evaluasi atas hasil kerja di kelompoknya.

4.1.7 Gambaran Umum

Penyelenggaraan Fungsi SDM di PT X

Fungsi sumber daya manusia yang ada di PT X dilakukan oleh bagian *Human Resources Development* (HRD). HRD ini terbagi dalam beberapa bagian yaitu bagian personalia menangani hal-hal yang berkaitan dengan karyawan baru, mulai dari pembuatan NPK (Nomor Pekerja), proses pengajuan kebutuhan karyawan kepada direksi perusahaan. Bagian kesekretariatan menangani masalah surat menyurat antara perusahaan dengan karyawan maupun dengan pihak luar. Bagian rekrutmen atau *training* bertugas untuk mencari karyawan baru, dan melakukan pembinaan serta arahan kepada karyawan baru ketika masa training.

4.1.8 Review dan Pengujian

Pengendalian Manajemen

Pada tahap review dan pengujian pengendalian manajemen penulis menentukan beberapa hal yang menjadi perhatian penulis, antara lain;

1. Pernyataan Tujuan

PT X memiliki tujuan organisasi yang jelas yaitu menjadi perusahaan textile garment terpadu yang paling inovatif, dan kompetitif dalam penyediaan seragam militer serta pakaian yang berkualitas.

2. Penyelenggaraan fungsi SDM

Penyelenggaraan fungsi SDM ditangani oleh beberapa bagian yang memiliki tugas sendiri mulai dari masalah kepegawaian yang berhubungan dengan karyawan, kesekretariatan dan bagian rekrutmen serta training karyawan.

3. Pedoman atau Metode Kerja

Metode pelaksanaan fungsi-fungsi SDM telah ditentukan perusahaan yang berdasarkan pada PKB (Perjanjian Kerja Bersama). Pembentukan PKB ini berdasarkan pada undang-undang ketenagakerjaan dan hasil diskusi dengan serikat pekerja (SPSI).

4. Spesifikasi dan Deskripsi Pekerjaan

Setiap pekerjaan di bagian SDM juga telah dijelaskan spesifikasi dan deskripsi kerjanya dan spesifikasi tersebut sudah didokumentasikan dengan baik.

5. Standar Penilaian Kinerja

Perusahaan telah memiliki standar penilaian kinerja yang jelas dan bersidat teknis. Penilaian kinerja didokumentasikan dengan baik dalam bentuk raport. Indikator penilaian kinerja meliputi skill atau keterampilan individu karyawan, absensi, etika dan sikap saat bekerja dan komunikasi antara sesama karyawan atau kepada atasan karyawan.

4.1.9 Hasil Audit dan Pengelompokan Temuan

Tujuan penelitian adalah untuk melihat apakah aktivitas yang ada pada fungsi sumber daya manusia PT X telah berjalan efektif sesuai dengan kebijakan perusahaan dan peraturan perundangan. Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan, hasil kuesioner maka dapat disimpulkan untuk setiap fungsi SDM yang diteliti, yaitu;

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

- a. Kriteria : Perencanaan SDM dilakukan bersama dengan seluruh bagian dalam manajemen perusahaan dan terdokumentasi dengan baik.
- b. Kondisi : PT X telah memiliki perencanaan yang terdokumentasikan dengan baik, yaitu melalui MPP (*Man Power Planning*) yang ada pada setiap departemen.
- c. Penyebab : Perencanaan dengan Man Power Planning merupakan program yang ada di PT X, dimana perencanaan ini dibuat berdasarkan kebutuhan yang ada di tiap departemen yang dihitung oleh *user*.
- d. Akibat : Perencanaan SDM di PT X berjalan dengan baik, dan kebutuhan akan SDM dapat terpenuhi untuk setiap departemen yang ada sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan.

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

- a. Kriteria : Perusahaan memiliki prosedur rekrutmen serta terdapat kriteria

tertentu dalam melakukan rekrutmen karyawan baru.

- b. Kondisi : PT X memiliki prosedur rekrutmen yang ada pada SOP perusahaan, serta mereka memiliki syarat bagi calon karyawan baru, yaitu minimal lulusan SMA/SMK bagi karyawan bagian produksi, serta minimal D3/S1 serta memiliki kemampuan komputer dan bahasa asing untuk karyawan kantor.
- c. Penyebab : Perekrutan dilakukan setiap hari serta perekrutan juga didasarkan pada permintaan user di setiap departemen. PT X melakukan rekrutmen dengan cara datang ke sekolah SMA/SMK, job fair, dan melalui media massa maupun elektronik.
- d. Akibat : PT X memiliki proses rekrutmen yang baik dengan begitu PT X akan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta memiliki kompetensi yang bagus dan diharapkan memiliki loyalitas yang tinggi ke perusahaan.

3. Seleksi Sumber Daya Manusia

- a. Kriteria : Proses seleksi dilakukan oleh tim seleksi serta terdapat tahapan dalam melaksanakan seleksi calon karyawan baru perusahaan.
- b. Kondisi : PT X telah memiliki tim sendiri dalam proses seleksi karyawan baru terdiri dari bagian HRD, serta user

dari setiap departemen. Tahapan seleksi terdiri dari tes administrasi, tes wawancara, tes kesehatan dan tes user. Namun, dalam melakukan proses seleksi ini PT X belum memiliki jadwal yang pasti untuk setiap departemen.

- c. Penyebab : PT X memerlukan karyawan yang benar-benar memiliki kemampuan dan keahlian pada bidang tertentu, sehingga proses seleksi dilakukan melalui beberapa tahap. Karena adanya rencana pengembangan pabrik di tahun 2014, maka PT X membutuhkan 4000 karyawan baru, sehingga proses seleksi diadakan setiap hari tanpa ada jadwal tertentu.
- d. Akibat : Melalui tahapan seleksi yang dilakukan, maka PT X akan memperoleh karyawan baru yang benar-benar mampu bekerja sesuai dengan departemen yang ditentukan. Namun, proses seleksi yang belum terjadwal bisa mengakibatkan proses seleksi ini kurang berjalan maksimal.

4. Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

- a. Kriteria : Perusahaan memiliki kebijakan mengenai orientasi dan penempatan karyawan baru. Serta selama masa orientasi terdapat pendampingan dari perusahaan.
- b. Kondisi : PT X melakukan orientasi karyawan baru dalam waktu 1 hari.

Dalam orientasi, pegawai baru diwajibkan mengisi formulir biodata, melakukan kesepakatan kerja dan diberikan arahan dari serikat pekerja. Selama masa orientasi ini, mereka juga akan didampingi oleh pengawas untuk melakukan penilaian.

- c. Penyebab : Proses orientasi yang dilaksanakan selama 1 hari ini, disebabkan karena target dari perusahaan untuk memperoleh 4000 karyawan baru dalam tahun 2014. Pendampingan yang diberikan perusahaan pada saat orientasi ditujukan agar karyawan baru memahami pekerjaan selama masa training 3 bulan.
- d. Akibat : Orientasi yang dilakukan 1 hari, akan membuat karyawan kurang mengenal lingkungan kerja dan rekan kerjanya. Hal ini bisa mengakibatkan karyawan baru merasa kurang nyaman dalam bekerja. Namun, dengan adanya pendampingan, membuat karyawan mampu mengenal lingkungan kerja dengan sendirinya selama masa training 3 bulan serta akan dinilai apakah ia mampu bekerja di tempat yang ditentukan atau tidak.

5. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

- a. Kriteria : Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kualitas karyawan

sesuai dengan kebutuhan dunia usaha. Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama, serta perusahaan memiliki biaya untuk program pelatihan karyawan.

- b. Kondisi : PT X melakukan kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja serta untuk memberikan lebih banyak pengetahuan bagi karyawan yang memiliki prestasi dan kemampuan lebih dalam pekerjaannya. PT X melakukan pelatihan di dalam dan di luar perusahaan (training, kerjasama dengan Akademi Teknik Warga) dan di dalam perusahaanya (mendatangkan trainer), perusahaan sudah memiliki anggaran akan hal ini.
- c. Penyebab : PT X menganggap bahwa karyawan merupakan aset yang berharga, sehingga mereka memperhatikan sumber daya manusia dengan memberikan tambahan pelatihan agar mereka lebih banyak memiliki ilmu yang bisa dibagikan kepada karyawan lainnya.
- d. Akibat : Dengan adanya program pelatihan ini, tentu akan membuat kualitas dan kemampuan karyawan meningkat yang akan berpengaruh

juga terhadap produktivitas perusahaan.

6. Perencanaan dan Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia

- a. Kriteria : Perusahaan memiliki perencanaan dalam melakukan pengembangan karir serta terdapat pengawasan dalam pelaksanaannya.
- b. Kondisi : PT X memiliki program career planning bagi karyawan yang memiliki kemampuan dan prestasi yang baik dalam bekerja. Setiap departemen dapat mengusulkan 1-2 karyawan yang dianggap memiliki penilaian kerja yang bagus untuk dipromosikan.
- c. Penyebab : PT X mencoba memberikan pemahaman kepada karyawannya, bahwa selama bekerja tidak selamanya akan menduduki posisi yang sama.
- d. Akibat : Dengan adanya program peningkatan karir ini, karyawan akan memiliki semangat dan motivasi bekerja dan berlomba untuk mendapatkan penilaian dan prestasi kerja yang baik dari perusahaan.

7. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

- a. Kriteria : Penilaian kinerja yang dilakukan memiliki tujuan, terdapat standar dalam penilaian serta

- dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja.
- b. Kondisi : Penilaian yang dilakukan di PT X memiliki tujuan untuk melihat peningkatan kualitas karyawan. Penilaian dilakukan oleh atasan dari setiap departemen dan dilakukan setiap 3 bulan sekali (April,Agustus,Desember) untuk staf kantor dan 6 bulan sekali pada karyawan produksi. Kriteria penilaian terdiri dari absensi, keterampilan,etika dan komunikasi bekerja.
 - c. Penyebab : PT X melakukan penilaian secara periodik untuk mengamati dan mengawasi kualitas kinerja karyawan yang dimiliki agar berjalan sesuai tujuan perusahaan.
 - d. Akibat : Dengan adanya penilaian kinerja, pihak manajemen PT X dapat mengetahui hasil kinerja karyawannya serta dapat dijadikan acuan dalam memberikan penghargaan atau pembinaan bagi karyawan.

8. Kompensasi dan Balas Jasa

- a. Kriteria : Perusahaan memberikan gaji/upah sesuai dengan UMK dan jabatan. Selain gaji, perusahaan juga memberikan kompensasi berupa cuti, THR dan pengobatan gratis.

- b. Kondisi : PT X telah memberikan upah sesuai UMK Kabupaten Sukoharjo sebesar Rp 1.150.000 serta memberikan fasilitas bagi karyawan berupa tunjangan prestasi, upah lembur, cuti, THR, poliklinik gratis, makan 1 kali, serta kendaraan perusahaan.Untuk pemberian cuti hamil dan THR masih terdapat kekurangan karena tidak sesuai dengan peraturan perundangan.
- c. Penyebab : PT X telah memenuhi kewajibannya dalam memberikan upah/gaji kepada karyawan. PT X memiliki peraturan tersendiri mengenai kebijakan-kebijakan yang beberapa diantaranya masih belum sesuai dengan perundangan.
- d. Akibat : PT X jarang mendapatkan keluhan mengenai masalah pemberian upah, karena sudah sesuai dengan UMK yang ditetapkan pemerintah. Masih adanya kebijakan yang belum sesuai dengan perundangan, membuat serikat pkerja akan mengajukan beberapa perbaikan kebijakan terhadap perusahaan.

9. Perlindungan Sumber Daya Manusia

- a. Kriteria : Perusahaan memiliki program keselamatan bekerja, melakukan pengawasan serta

mengikutsertakan karyawan dalam program asuransi jaminan sosial.

- b. Kondisi : Bentuk keselamatan kerja yang diberikan PT X adalah dengan memberikan karyawan alat keselamatan kerja berupa masker, sepatu boot. Setiap karyawan telah diikutsertakan dalam program asuransi Jamsostek. Pihak PT X juga melakukan pengawasan terhadap keselamatan kerja ini.
- c. Penyebab : Keselamatan kerja merupakan hal yang harus dipenuhi oleh perusahaan yang telah diatur dalam uu no.13/2003 pasal 86 tentang keselamatan kerja. Perusahaan akan memberikan surat teguran SP I bagi karyawan yang tidak disiplin dalam menjaga keselamatan kerja.
- d. Akibat : Keselamatan kerja yang telah diberikan baik berupa alat keselamatan maupun asuransi, akan membuat karyawan merasa lebih aman dan nyaman dalam bekerja. Dengan adanya pengawasan dari perusahaan akan meningkatkan kedisiplinan karyawan untuk menjaga keselamatan kerja di lingkungan pabrik.

10. Pemutusan Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia

- a. Kriteria : Perusahaan memiliki prosedur mengenai pemutusan

hubungan kerja dan memberikan pesangon terhadap karyawan yang dikeluarkan.

- b. Kondisi : PT X memiliki prosedur PHK yang tertuang dalam PKB. PHK dilakukan karena terjadi pelanggaran disiplin atau tindakan kriminal dalam lingkungan perusahaan. PT X juga memberikan uang pesangon dan penghargaan masa kerja. Namun, masih ada beberapa karyawan kontrak yang belum mendapat pesangon.
- c. Penyebab : PT X menjalankan prosedur PHK sesuai dengan peraturan perundangan yang diatur dalam UU No.13/2003 bagian XII tentang pemutusan hubungan kerja.
- d. Akibat : PT X yang telah melaksanakan prosedur sesuai dengan perundangan, akan membuat proses pemutusan kerja tidak terjadi diputuskan secara sepihak, namun karena memang sudah menjadi sebuah kesepakatan. Sehingga, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan, karena hak dan kewajiban sudah terpenuhi.

V. PENUTUP

A. Simpulan

PT X secara umum sudah menyelenggarakan fungsi sumber daya manusia yang ada dengan baik, terbukti

dengan 9 fungsi yang ada telah berjalan efektif, namun peningkatan harus tetap dilakukan, khususnya pada fungsi kompensasi.

Kelemahan yang ditemukan, antara lain pada fungsi pemutusan hubungan kerja dengan karyawan, masih terdapat kekurangan dalam pemberian pesangon bagi karyawan kontrak. Tidak terdapat tes psikologi pada proses seleksi karyawan. Proses orientasi bagi karyawan baru yang hanya dilakukan dalam 1 hari. Masalah pemberian cuti hamil dan THR yang masih tidak sesuai antara undang-undang ketenagakerjaan dengan peraturan perusahaan. Kompensasi non keuangan belum diberikan secara maksimal oleh perusahaan.

Rekomendasi yang bisa diberikan penulis kepada PT X adalah untuk lebih memperhatikan lagi mengenai pesangon bagi karyawan seperti yang tercantum pada UU No.13 tahun 2003 pasal 156 agar dapat diterapkan perusahaan. Ada baiknya PT X perlu melakukan tes psikologi terhadap karyawan baru untuk mengetahui karakter calon karyawan baru memang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Ada baiknya perusahaan melakukan proses perekrutan, seleksi dan orientasi terjadwal dengan baik. Bila perlu dalam periode tertentu melakukan diskusi dengan serikat pekerja perusahaan agar mengetahui permasalahan yang ada serta dapat

mencari solusi terbaik yang sesuai dengan UU No.13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan.

B. Saran

PT X dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan koreksi, agar kelemahan yang masih terdapat dalam fungsi sumber daya manusia dapat diperbaiki, sehingga penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di PT X berjalan lebih efektif serta selaras dengan peraturan dan tujuan perusahaan. Sedangkan bagi pihak lain adalah dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya mengenai audit manajemen fungsi sumber daya manusia.

C. Keterbatasan Penelitian

1. Kurangnya keleluasaan peneliti dalam melakukan pengamatan di setiap fungsi yang ada di tiap departemen. Penyebaran kuesioner melalui manajer HRD yang dikhawatirkan jawaban kuesioner masih bersifat subjektif.
2. Kurangnya akses yang diberikan oleh perusahaan.
3. Tidak semua data yang diminta diperoleh, karena menurut perusahaan merupakan hal yang bersifat internal dan merupakan dokumen yang rahasia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno, Jan Hoesada. 2012. *Bunga Rumpai Auditing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Agoes, Sukrisno. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bayangkara, IBK. 2011. *Audit Manajemen, Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton, William C, Raymond N.Johnson, Walter G.Kell. 2003. *Modern Auditing*, Edisi 7. Jakarta: Erlangga
- Donna, Fadia Bella. 2013. Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Kopwan SU “Setia Budi Wanita” Jatim). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- J.Elder, Randal, Mark.S.Beasley, Alvin A.Arens, Amir Abadi Jusuf dkk. 2011. *Jasa Audit dan Assurance, Pendekatan Terpadu (adaptasi Indonesia)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 560/60 tahun 2013 tentang Upah Minimum pada 35 kabupaten/kota provinsi Jawa Tengah Tahun 2014
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia.Edisi 5*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, Robert L, John H.Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L, John H.Jackson. 2005. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perspektif Integratif*. Malang: UIN Malang Press.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mondy, R.Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi 10 jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Permenaker No. Pe04/MEN/1994Tentang Tunjangan Hari Raya Keagamaan Bagi Pekerja Di Perusahaan
- Pradana, Riska Agustin Widya. 2013. *Jurnal:Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia*

(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang). Jurnal Ilmiah Fakultas Ekonomi & Bisnis : Universitas Brawijaya Malang.

Rachmawati, Dwi. 2013. Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Hotel Pelangi Malang). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.

Rahayu, Siti Kurnia, Ely Suhayati. 2013. *Auditing Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Rahmawati, Ike Kusdya. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.

Setyawan, Johny. 1988. *Pemeriksaan Kinerja*. Yogyakarta: BPFE.

Siagian, Sondang P. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sulistiyani, Ambar T., Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Teori Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia Edisi 1*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Tunggal, Amin Widjaja. 1992. *Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.

Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer edisi revisi*. Jakarta: Harvarindo.

Undang-Undang No.21 Tahun 2000 Tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh

Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan

Yanti, Reni Rimba. 2008. *Pengaruh Praktik-Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Startegik terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan*. Tesis. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.