

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENGEVALUASI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus di PT Selecta Kota Batu)

Taufik Ahmad Tajjudin
Tuban Drijah Herawati, SE., MM., Ak., CA., CSRA.
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya Malang
Email: Taufikahmad@gmail.com

ABSTRAK

Audit Manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada PT Selecta bertujuan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas fungsi sumber daya manusia dan untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang ditemukan serta rekomendasi atau alternatif perbaikan apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menerapkan penelitian deskriptif dan studi kasus. Data dari penelitian ini diperoleh dengan cara wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan tiga elemen dasar pada audit manajemen, yaitu *criteria*, *cause*, dan *effect*. Batasan masalah dari penelitian ini adalah penilaian efektivitas pada fungsi SDM yang dilaksanakan di PT Selecta, yaitu perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan karyawan, pemeliharaan hubungan, keselamatan dan kesehatan sumber daya manusia, dan pemutusan hubungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan, dari 12 (duabelas) fungsi sumber daya manusia, terdapat 5 (lima) fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif, yaitu perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan, dan kepuasan karyawan. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan dalam fungsi sumber daya manusia PT Selecta, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif perbaikan untuk dijadikan pertimbangan sebagai umpan balik dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

Kata kunci: Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Sumber Daya Manusia, *Criteria*, *Cause*, *Effect*, Rekomendasi

ABSTRACT

Management audit of human resources of PT Selecta aims to identify the effectiveness and weaknesses of human resource functions, as well as to provide recommendations or alternative improvements to improve the effectiveness of human resource function. This research uses a qualitative research method using a descriptive and case study method. The data are obtained by conducting interviews, questionnaire, and documentation. The data analysis is implemented by comparing three basic elements of management audit, such as criteria, cause, and effect. The research problem is limited on the effectiveness assessment of the human resource function of PT Selecta which includes human resource planning, human resource recruitment, human resource selection, orientation and placement,

training and development, career planning and development, work assessment, compensation, labor satisfaction, labor relationship, human resource safety and health, and termination of employment. Based on results, it is revealed that out of twelve human resources functions, there are five functions which ineffective, namely human resource planning, labor recruitment, labor selection, education and training, and labor satisfaction. Based on the weaknesses found in the human resource functions, the author gives some recommendations and alternative improvements to be used by PT Selecta as the considerations and feedbacks for the human resource development management in the future.

Keywords: Management Audit, Effectiveness, Human Resource Function, Criteria, Cause, Effect, Recommendation

Pendahuluan

Pada era globalisasi, terjadi perkembangan pada berbagai aspek kehidupan. Perkembangan tersebut juga terjadi pada dunia usaha. Dengan usaha yang semakin berkembang, persaingan yang ada juga semakin meningkat. Hal ini membuat perusahaan harus bisa mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik agar bisa mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya tersebut haruslah efektif dan efisien agar sumber daya yang ada bisa membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Setiap sumber daya memiliki perannya masing-masing bagi perusahaan. Sumber daya alam mampu memberikan bahan-bahan yang siap untuk diolah oleh perusahaan. Sumber daya teknologi mampu melakukan proses pembuatan bahan mentah menjadi barang setengah jadi maupun barang jadi. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mengelola kedua sumber daya diatas. Dengan adanya sumber daya manusia, bahan mentah dapat diambil dari alam, bahan mentah dapat diolah menjadi barang jadi dengan bantuan teknologi, dan barang jadi bisa sampai ke konsumen.

Mengetahui pentingnya peranan sumber daya manusia bagi perusahaan, perlu dilakukan pengelolaan yang efektif dan efisien. Perusahaan perlu memberikan rasa nyaman kepada sumber daya manusia yang ada agar kinerja sumber daya manusia sesuai

dengan harapan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dalam kenyataannya, sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang nilainya tidak bisa dilaporkan dalam laporan keuangan. Hardjanto (2009:1) menjelaskan bahwa aset yang paling penting bagi perusahaan dan harus diperhatikan adalah tenaga kerja atau sumber daya manusia. Namun, adanya sumber daya manusia juga berarti adanya beban gaji yang nantinya akan mengurangi pendapatan. Meskipun mengurangi pendapatan, namun kontribusi dari sumber daya manusia tersebut sangatlah besar sehingga patut diberi *reward* oleh perusahaan berupa gaji yang layak. Namun, setiap individu pasti memiliki kontribusi yang berbeda bagi perusahaan. Oleh karena itu, maka perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia dengan baik agar bisa menilai besarnya kontribusi yang dilakukan kepada perusahaan. Dengan menilai kontribusi secara tepat, perusahaan bisa memberikan *reward* dengan tepat.

Adanya manajemen sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia. Efektivitas berarti bahwa sumber daya manusia mampu membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Efisiensi berarti bahwa sumber daya manusia mampu membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan hemat.

Dalam praktiknya, pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh bagian

sumber daya manusia ini tidak pernah lepas dari masalah. Mulai dari adanya sumber daya manusia yang kurang produktif, pelaksanaan kebijakan yang tidak sesuai, hingga masalah-masalah lain yang timbul akibat perilaku sumber daya manusia maupun pihak manajemen. Untuk mengelola masalah tersebut, diperlukan sebuah pemeriksaan atau audit manajemen untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dan efisiensi yang dicapai oleh fungsi sumber daya manusia tersebut. Bayangkara (2011:3) 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.

Audit sumber daya manusia merupakan salah satu alat bantu bagi perusahaan untuk mengidentifikasi adanya faktor-faktor yang bersifat mendukung atau menghambat dalam penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia merupakan alat bantu bagi manajemen untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi aktual yang terjadi.

Berdasarkan uraian di atas, audit sumber daya manusia ini dapat membantu manajer perusahaan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi fungsi-fungsi yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Selain itu, audit sumber daya manusia juga dapat membantu manajemen dalam mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, dengan melakukan audit sumber daya manusia manajemen dapat melakukan evaluasi manajemen.

Penelitian dilakukan di PT Selecta Kota Batu. Alasan dipilihnya PT Selecta sebagai objek penelitian adalah karena sebagian besar sumber daya manusia di PT Selecta merupakan warga sekitar perusahaan. Area kerja yang sangat luas serta banyaknya sumber daya manusia yang bekerja di PT Selecta membuat

bagian personalia memiliki masalah dalam mengendalikannya. Ditambah lagi, hanya ada 2 karyawan yang berada di bagian personalia menjadi masalah tersendiri dalam mengendalikan sumber daya manusianya. Adanya beberapa karyawan yang memiliki hubungan darah yang bekerja di PT Selecta menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara peraturan yang berlaku dengan pelaksanaan peraturan. Masalah pengangkatan karyawan yang memakan waktu lama, khususnya bagi karyawan kontrak yang ingin menjadi karyawan tetap dan karyawan magang yang ingin menjadi karyawan kontrak menjadi alasan tersendiri bagi penulis sehingga menarik minat penulis untuk melakukan penelitian berupa audit sumber daya manusia di PT Selecta. Oleh karena itu, disini penulis mengambil judul: **Audit Manajemen untuk Mengevaluasi Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT Selecta Kota Batu).**

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, tindakan audit manajemen diperlukan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia di PT Selecta. Sehubungan dengan itu, rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang sudah dilaksanakan di PT Selecta?
2. Apakah terdapat kelemahan dalam menjalankan fungsi sumber daya manusia di PT Selecta?
3. Rekomendasi apa yang perlu diajukan kepada manajemen PT Selecta?

Tinjauan Pustaka

1. Audit Manajemen

Audit manajemen merupakan penilaian terhadap kinerja manajemen perusahaan dalam melakukan aktivitasnya. Audit manajemen menilai proses yang dilakukan oleh manajemen. Jadi, audit manajemen merupakan suatu alat untuk mencegah terjadinya kesalahan atau permasalahan yang timbul dalam manajemen perusahaan.

Definisi audit manajemen menurut Agoes (2012:11) 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.

Menurut Arens, et al (2011:16), audit operasional adalah mengevaluasi efisiensi dan efektivitas setiap bagian dari prosedur dan metode operasional organisasi.

Menurut Bayangkara (2011:2), audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada pihak yang memiliki wewenang lebih tinggi.

Berdasarkan definisi audit manajemen yang telah disampaikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa audit manajemen menilai efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan. Dalam pelaksanaannya, audit manajemen dapat dilaksanakan oleh pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan yang bersifat independen.

2. Tahapan Audit Manajemen

Dalam pelaksanaannya, audit manajemen memiliki tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan secara berurutan. Tahapan-tahapan tersebut memiliki fungsi tersendiri dalam proses audit. Bayangkara (2011:9) menjelaskan terdapat 5 tahapan dalam audit manajemen, yaitu:

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketemtuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial menjadi kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini,

auditor dapat menentukan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Dalam tahap audit ini auditor dapat menentukan beberapa tujuan audit sementara.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahapan ini auditor melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sukit memperoleh) bukti-bukti untuk mendukung tujuann audit tersebut.

3. Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan objek audit. Temuan yang cukup, relevan dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KAA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam Bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

5. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

3. Audit Sumber Daya Manusia

Secara umum, audit sumber daya manusia merupakan pemeriksaan terhadap efektivitas manajemen sumber daya manusia. Menurut Bayangkara (2011:60) audit sumber daya manusia merupakan:

“Penilaian atau evaluasi terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan untuk memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif serta memberikan rekomendasi perbaikan atas kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut”.

Ardana, et al (2012:285) mengemukakan bahwa audit sumber daya manusia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Audit tersebut mungkin mencakup satu departemen atau perusahaan keseluruhan. Hasilnya memberikan umpan balik tentang fungsi personalia bagi manajer operasional dan departemen personalia.

Dari beberapa pengertian tentang audit manajemen sumber daya manusia diatas, audit manajemen sumber daya manusia adalah evaluasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Evaluasi tersebut dimaksudkan untuk menilai efektivitas dan efisiensi aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan.

Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Moleong (2012:6) menjelaskan penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Berdasarkan masalah yang diteliti. Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dan penelitian studi kasus. Menurut Nazir (2014:43) penelitian deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antarfenomena yang diselidiki.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan keadaan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang sedang berlangsung pada saat penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur efektivitas fungsi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Metode Pengumpulan Data

Agar hasil dari penelitian ini akurat, maka diperlukan berbagai data yang yang digunakan untuk menunjang penelitian ini. Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada subjek penelitian. Moleong (2012:186) menjelaskan yang dimaksud dengan wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Hal ini dilakukan untuk data yang tidak diperoleh secara tertulis dari pihak perusahaan. Informasi yang diperoleh melalui wawancara dapat secara detail menyangkut fungsi sumber daya

manusia. Peneliti mendapatkan data dari beberapa narasumber berikut:

Tabel 3.1
Daftar Narasumber Wawancara

No.	Nama	Jabatan
1.	Sucipto	Kepala Bagian Personalia
2.	Tri Suhartin	Bagian <i>Accounting</i>
3.	Fandi Yulius	Karyawan Kontrak
4.	Andrianto Bagus	Karyawan Magang

(Sumber: Data narasumber wawancara peneliti)

Dari hasil wawancara tersebut didapatkan hasil yang mewakili seluruh aspek yang dibutuhkan oleh peneliti. Hal tersebut dikarenakan 2 narasumber teratas adalah 2 karyawan yang sudah lama bekerja di PT Selecta dan sudah mengalami mutasi dan rotasi jabatan.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat di dalam studi kasus tersebut. Menurut Sugiyono (2008:199), Angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu data yang diperoleh dengan melihat, mencatat atau menyalin data-data yang ada di perusahaan. Moleong (2012:217) menjelaskan terdapat 2 jenis dokumen yang bisa digunakan dalam melakukan penelitian kualitatif yaitu dokumen pribadi dan dokumen resmi.

Pembahasan

1. Audit Pendahuluan

Gambaran Umum Perusahaan

PT Selecta terletak di Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu, Provinsi Jawa

Timur pada ketinggian 1.150 meter dari permukaan air laut, dengan suhu udara antara 15–25 derajat Celcius dan di kelilingi oleh Gunung Panderman, Arjuno, Welirang dan Anjasmoro.

Bidang usaha yang dijalankan oleh PT Selecta adalah jasapariwisata dan perhotelan yang menawarkan taman rekreasi dan hotelyang tidak meninggalkan nilai sejarah. Dalam hal ini PT Selecta tidak hanya mempunyai kolam renang dengan air pegunungan, tetapi juga dilengkapi taman bunga yang luas serta taman bermain anak dengan segala fasilitas bermain untuk anak, tidak lupa juga terdapat arena jogging seluas 6 hektar, arena berkuda serta tempat outbond yang ideal. PT Selecta juga mempunyai Hotel di mana para Proklamator negeri pernah menginap, tanpa meninggalkan nilai sejarah yang pernah tercatat hotel tersebut kini telah menjadi hotel dengan fasilitas modern yang lengkap. Tidak jauh dari hotel juga terdapat pasar wisata Selecta yang ideal untuk berbelanja, yang menyediakan tanaman hias, souvenir, makanan ringan dan buah-buahan khas Batu, bahkan hewan peliharaan seperti kelinci.

Sumber Daya Manusia Perusahaan

Berdasarkan struktur organisasi perusahaan, sumber daya manusia PT Selecta ini dibagi menjadi 2 kelompok. Berikut merupakan deskripsi kerja dari masing-masing kelompok.

1. Kelompok Bagian

a. Bagian Umum

Bagian Umum adalah orang-orang yang diberi tugas dan tanggung jawab oleh perusahaan untuk mengetahui tentang aspek yang berhubungan dengan ketenagakerjaan seperti jumlah dan jabatan karyawan, menjaga kelancaran, efisiensi dan efektivitas kerja, mengetahui kelengkapan informasi dari produk yang dijual oleh perusahaan.

b. Bagian Pembangunan

Bagian Pembangunan adalah orang-orang yang diberi tugas dan

tanggung jawab oleh perusahaan untuk melakukan analisa pada bangunan yang perlu diperbaiki, memeriksa kondisi dan memperbaiki fasilitas di masing-masing unit yang berhubungan dengan kondisi fisik, membuat daftar rencana kerja bulanan, bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional semua unit dan kondisi aset perusahaan.

c. Bagian Keuangan

Bagian Keuangan adalah orang-orang yang diberi tugas dan tanggung jawab oleh perusahaan untuk mengatur kelancaran kegiatan operasional pada semua sub bagian keuangan, baik mengenai harta kekayaan perusahaan, kontrak perjanjian, pengadaan karcis, penggajian, perpajakan, dan kegiatan administrasi lainnya.

d. Bagian Sekretariat

Bagian Sekretariat adalah orang-orang yang diberi tugas dan tanggung jawab oleh perusahaan untuk kegiatan surat-menyurat, pembuatan laporan kegiatan, menyusun jadwal perjalanan, mempersiapkan penyelenggaraan rapat, membuat formulir, dokumentasi, mengatur ruang kantor pimpinan serta mempersiapkan jamuan/acara resmi kantor.

2. Kelompok Unit

a. Unit Taman Rekreasi

Unit Taman Rekreasi memiliki tanggung jawab atas seluruh wilayah taman rekreasi yang ada di PT Selecta. Tanggung jawab tersebut berupa desain taman rekreasi, kebersihan taman rekreasi termasuk kolam renang, hingga hal-hal yang menyangkut kenyamanan pengunjung.

b. Unit Hotel

Unit Hotel memiliki tanggung jawab atas kegiatan perhotelan. Banyak bagian di dalam perhotelan yang menjadi area tanggung jawab kelompok unit ini. Semua kegiatan dalam unit ini dipimpin oleh kepala unit hotel.

c. Unit Restoran

Unit restoran memiliki tanggung jawab penuh dalam mengelola restoran yang ada di PT Selecta. Tanggung jawab tersebut antara lain menyiapkan desain restoran, menu makanan, hingga menerima pemesanan sebuah acara.

d. Unit Kebun

Unit Kebun memiliki tanggung jawab atas semua taman yang ada di PT Selecta. Unit ini dipimpin oleh kepala unit kebun. Tugas unit kebun adalah menjaga kehidupan tanaman yang ada di PT Selecta.

2. **Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen**

Ketenagakerjaan tercantum dalam Perjanjian Kerja Bersama PT Selecta dengan Serikat Pekerja Pariwisata (SP-PAR/SPSI) Unit kerja PT Selecta. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor pendukung yang mendukung peranan penting dalam peningkatan kualitas dan mutu dari suatu perusahaan jasa pariwisata dan perhotelan. Tenaga kerja dalam PT Selecta dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok bagian dan unit. Bagian terdiri dari Bagian Umum, Bagian Pembangunan, Bagian Keuangan, dan Bagian Sekretariat. Sedangkan Unit terdiri dari Unit Taman Rekreasi, Unit Hotel, Unit Restoran, dan Unit Kebun. Jam kerja yang ditetapkan oleh PT Selecta adalah tujuh jam sehari dan enam hari dalam satu minggu yaitu untuk shift 1 mulai dari pukul 06.30-13.40 sedangkan shift 2 mulai dari pukul 10.30-17.40. Jam istirahat yang ditentukan oleh perusahaan adalah jam istirahat makan pagi yakni pukul 09.00-9.30, dan jam istirahat makan siang pukul 13.30-14.00. Dalam satu minggu terdapat libur satu hari yang dapat

diambil selain di akhir pekan maupun hari – hari libur nasional.

Penyelenggaraan fungsi SDM di PT Selecta dilaksanakan oleh bagian personalia. Bagian personalia di PT Selecta terdiri dari pemimpin (kabag) dan asisten kabag tanpa ada karyawan pelaksana. Dalam menjalankan tugasnya, bagian personalia berkomunikasi dengan direksi dalam setiap pengambilan keputusannya. Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di PT Selecta pada umumnya hampir sama dengan perusahaan-perusahaan lain, yakni mengatur berbagai hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Personalia ini memiliki tugas dan wewenang antara lain melaksanakan kebijakan dan ketentuan dari hasil rapat karyawan maupun rapat umum pemegang saham mengenai perencanaan karyawan, melaksanakan proses rekrutmen, melaksanakan kebijakan dan ketentuan mengenai kompensasi dan sosial karyawan, melaksanakan ketentuan mengenai pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan, melaksanakan kebijakan mengenai pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, dan memelihara hubungan baik dengan instansi pemerintah mengenai masalah ketenagakerjaan.

Penilaian terhadap efektivitas fungsi sumber daya manusia merupakan wewenang dari direksi yang akan disampaikan pada evaluasi per semester. Penilaian yang dilakukan hanya mencakup hal-hal umum tentang kinerja personalia dan belum melakukan pendalaman secara khusus mengenai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Evaluasi dilakukan per 3 bulan sekali, yang dilakukan oleh kepala bagian masing-masing bagian. Dan dilakukan per semester untuk evaluasi keseluruhan tentang kinerja dan efektivitas masing-masing bagian. Khusus untuk bagian personalia, evaluasi dilakukan per semester, karena hanya ada 2 karyawan di bagian personalia.

a. Pengakuan karyawan

SDM di PT Selecta dibagi menjadi 2. Yaitu pimpinan (kabag) dan karyawan pelaksana. Pimpinan memiliki wewenang

untuk mengatur karyawan pelaksana sebagaimana telah diatur dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki oleh PT Selecta. Pimpinan dibantu oleh wakil pimpinan (asisten kepala bagian) dalam setiap menjalankan tugasnya. Namun, wewenang antara pimpinan dan asisten ini berbeda tiap masing-masing bagian. Karyawan pelaksana bekerja dibawah komando pemimpin sehingga tidak memiliki wewenang khusus dan hanya menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan perusahaan.

1. Karyawan tetap

Karyawan tetap merupakan karyawan yang memiliki ikatan kontrak dengan PT Selecta. Sebelum menjadi karyawan tetap, harus menjadi karyawan kontrak terlebih dahulu, dengan masa kontrak yang tidak ditentukan tergantung kinerja karyawan. Semakin bagus kinerja karyawan, semakin cepat diangkat menjadi karyawan tetap.

2. Karyawan tidak tetap

Karyawan tidak tetap di PT Selecta dibedakan menjadi 3, yakni karyawan kontrak, karyawan magang, dan *casual* (paruh waktu). Karyawan kontrak adalah karyawan yang sudah dinyatakan lolos masa percobaan 3 bulan. Karyawan magang adalah karyawan yang sedang berada pada masa percobaan. Karyawan *casual* adalah karyawan yang dipanggil saat dibutuhkan dalam kondisi tertentu. Karyawan *casual* juga ada yang termasuk karyawan magang.

b. Fasilitas Karyawan

Fasilitas kerja yang diberikan oleh PT Selecta kepada karyawan adalah berupa kantor untuk kegiatan operasional, perlengkapan kerja untuk menjalankan tugas, dan asuransi kesehatan yang semuanya harus digunakan secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan.

c. Waktu Kerja

Lamanya waktu kerja untuk karyawan didasarkan atas ketentuan peraturan perundangan, yaitu undang-undang no. 13 tahun 2003 dan peraturan penyempurnaannya. Jam kerja satu hari dilaksanakan sesuai dengan ketentuan hari kerja 6 hari dalam seminggu, yaitu 7 jam sehari atau 42 jam seminggu. Jam kerja normal berlaku setiap hari untuk Shift 1 dimulai pukul 06.30 WIB dan diakhiri pukul 13.40 WIB. Sedangkan shift 2 dimulai pukul 10.30 WIB dan diakhiri pukul 17.40 WIB. Jam istirahat menurut perusahaan ada jam istirahat makan pagi, yakni pukul 09.00-09.30 WIB, dan jam makan siang yakni pukul 13.30-14.00 WIB.

d. Hak-hak pekerja

PT Selecta memberikan hak-hak kerja secara adil sesuai dengan apa yang tercantum dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Dalam hal ini, karyawan PT Selecta mendapatkan kompensasi berupa gaji dan tunjangan. Kompensasi yang diberikan juga sesuai dengan jabatan, masa kerja karyawan, serta prestasinya di lapangan. Kompensasi berupa gaji diberikan setiap bulan kepada karyawan. Gaji ini berupa gaji pokok yang disesuaikan dengan potongan yang diberlakukan kepada karyawan. Potongan tersebut berupa asuransi kesehatan yang merupakan fasilitas perusahaan. Untuk karyawan magang, kompensasi yang diberikan berupa upah yang diberikan selama 3 bulan masa percobaan. Karyawan paruh waktu (*casual*) juga mendapat upah yang dihitung per jam kerja. Untuk gaji lembur, dihitung tiap jam. Semua karyawan baik karyawan tetap, karyawan kontrak, karyawan magang, dan karyawan paruh waktu bisa mendapatkan gaji lembur bila melebihi jam kerja harian.

e. Jaminan pemeliharaan kesehatan

Sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), karyawan PT Selecta mendapatkan fasilitas jaminan kesehatan berupa asuransi kesehatan yang dipotong melalui gaji pokok karyawan. Kotak P3K juga tersedia di

tempat-tempat yang strategis sebagai tindakan preventif menanggulangi kecelakaan kerja atau kecelakaan pelanggan.

Hal-hal yang menjadi perhatian penulis dalam *review* terhadap sistem pengendalian manajemen, terutama yang berkaitan dengan penyelenggaraan fungsi/program SDM, yaitu:

1. Penyelenggaraan Fungsi SDM

Penyelenggaraan fungsi SDM diselenggarakan oleh bagian personalia yang dipimpin oleh kepala bagian personalia dan dibantu oleh asisten kepala bagian personalia. Bagian personalia tidak memiliki karyawan pelaksana, sehingga hanya ada 2 karyawan di bagian personalia yang memiliki wewenang dalam setiap penyelenggaraan fungsi SDM. Dalam pelaksanaannya, bagian personalia melakukan komunikasi dengan direksi dalam setiap pengambilan keputusan.

2. Tujuan dari Program atau Aktivitas SDM

Tujuan dari fungsi SDM secara umum sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan yakni memberikan kesejahteraan bagi masyarakat sekitar. Sebagian besar SDM yang ada di PT Selecta merupakan masyarakat sekitar PT Selecta. Dengan demikian, PT Selecta juga menerapkan *Corporate Social Responsibility* dengan baik. Aktivitas SDM yang hanya ditangani oleh 2 orang karyawan dirasa kurang maksimal. Selain itu, setiap keputusan yang diambil, harus melalui direksi dan bukan kepala bagian personalia sendiri. Dengan adanya kekurangan karyawan di bagian personalia, maka program SDM di PT Selecta akan berjalan kurang maksimal. Reputasi karyawan PT Selecta tergolong rendah. Namun, sering terjadi mutasi dan rotasi jabatan dalam jangka waktu tertentu.

3. Pedoman/Metode Kerja

Metode kerja PT Selecta berpedoman pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara PT Selecta dengan Serikat Pekerja Pariwisata SP-PAR/SPSI unit kerja PT Selecta. Untuk metode kerja, berpedoman pada *Standard Operating Procedure* (SOP) PT Selecta.

4. Spesifikasi dan Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi Pekerjaan di PT Selecta sudah terdokumentasikan dengan jelas karena deskripsi yang jelas mengenai jabatan dalam struktur organisasi. *Standard Operating Procedure* (SOP) PT Selecta sudah menjelaskan tentang prosedur kerja yang harus dijalankan oleh masing-masing bagian dalam struktur organisasi sehingga mampu menguatkan pengendalian terhadap aktivitas SDM.

5. Standar atau Ukuran Program

PT Selecta belum memiliki prosedur dan standar yang terdokumentasikan dengan jelas. Namun, dalam pelaksanaannya sudah berjalan dengan baik. Tidak ada *flowchart* yang menjelaskan prosedur dan standar yang jelas mengenai fungsi SDM baik dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) maupun Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

6. Standar Penilaian Kinerja

PT Selecta sudah memiliki standar penilaian kerja yang jelas dan bersifat teknis dalam menilai karyawannya. Penilaian sudah terdokumentasikan dengan jelas dalam bentuk raport karyawan yang diisi tiap bulannya. Raport tersebut berisi daftar hadir, rol masuk, rol apel, loyalitas, dan prestasi karyawan. Untuk karyawan yang memiliki tingkat prestasi yang tinggi, maka akan mendapatkan *reward* sesuai dengan usaha yang sudah dilakukan. Penilaian dilakukan oleh bagian personalia dengan melakukan komunikasi dengan kepala bagian atau kepala unit masing-masing sehingga

bisa memberikan nilai yang tepat dan objektif.

Dari ulasan diatas, dapat diketahui bahwa pengendalian fungsi SDM pada PT Selecta termasuk dalam tingkat yang sedang. Hal tersebut mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan selaras dengan peraturan-peraturan yang berlaku. Agar dapat mengetahui lebih lanjut, akan dibuktikan dalam proses audit selanjutnya.

3. Audit Terinci

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan penulis pada penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di PT Selecta Kota Batu, 4 komponen yaitu kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat menjadi komponen perbandingan bagi penulis untuk melakukan analisis terhadap 12 (dua belas) fungsi sumber daya manusia.

12 (dua belas) fungsi tersebut adalah fungsi Perencanaan SDM, Rekrutmen SDM, Seleksi SDM, Orientasi dan Penempatan SDM, Pelatihan dan Pengembangan SDM, Perencanaan dan Pengembangan Karir, Penilaian Prestasi Kerja, Kompensasi, Kepuasan Karyawan, Pemeliharaan Hubungan, Keselamatan dan Kesehatan SDM, dan Pemutusan Hubungan Kerja.

Tabel 1. Hasil audit

Efektif	Belum Efektif
Orientasi dan Penempatan SDM	Perencanaan SDM
Pelatihan dan Pengembangan SDM	Rekrutmen SDM
Penilaian Prestasi Kerja	Seleksi SDM
Kompensasi	Perencanaan dan Pengembangan Karir
Pemeliharaan Hubungan	Kepuasan Karyawan
Keselamatan dan Kesehatan SDM	
Pemutusan Hubungan Kerja	

Ada 3 dasar yang dipakai untuk menentukan kriteria. 3 dasar tersebut adalah:

1. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara PT Selecta dengan Serikat Pekerja Pariwisata SP-PAR/SPSI unit kerja PT Selecta.
2. Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
3. Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 72 Tahun 2014 Tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota di Jawa Timur Tahun 2015.

Penutup

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan penulis pada penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di PT Selecta Kota Batu, 4 komponen yaitu kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat menjadi komponen perbandingan bagi penulis untuk melakukan analisis terhadap 12 (dua belas) fungsi sumber daya manusia. 12 (dua belas) fungsi tersebut adalah fungsi Perencanaan SDM, Rekrutmen SDM, Seleksi SDM, Orientasi dan Penempatan SDM, Pelatihan dan Pengembangan SDM, Perencanaan dan Pengembangan Karir, Penilaian Prestasi Kerja, Kompensasi, Kepuasan Karyawan, Pemeliharaan Hubungan, Keselamatan dan Kesehatan SDM, dan Pemutusan Hubungan Kerja.

Dari analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa dari 12 (dua belas) fungsi yang diteliti, ada 7 (tujuh) fungsi yang berjalan dengan tingkat efektivitas yang tinggi yaitu fungsi Orientasi dan Penempatan SDM, Pelatihan dan Pengembangan SDM, Penilaian Prestasi Kerja SDM, Kompensasi, Pemeliharaan Hubungan, Keselamatan dan Kesehatan SDM, dan Pemutusan Hubungan Kerja. Namun ada 5 (lima) fungsi yang berjalan kurang efektif yaitu fungsi Perencanaan SDM, Rekrutmen SDM, Seleksi SDM, Perencanaan dan Pengembangan Karir, dan Kepuasan Karyawan.

Dari temuan audit yang telah dianalisis, terdapat kelemahan pada beberapa fungsi. Pada fungsi perencanaan SDM, jumlah karyawan yang dibutuhkan masih belum terencana dengan baik karena masih ada banyak

karyawan kontrak dan karyawan magang yang sudah bekerja di perusahaan namun belum diangkat. Peran kepala bagian personalia untuk mengambil keputusan juga terbatas karena peran tersebut berada di tangan direksi. Pada fungsi rekrutmen SDM, dalam PKB BAB III pasal 6 tentang penerimaan pekerja poin 2.2 sudah dijelaskan bahwa pelamar tidak boleh memiliki hubungan keluarga dengan karyawan yang sudah bekerja di PT Selecta. Namun, rekrutmen masih dilakukan kepada pelamar yang memiliki hubungan keluarga dengan karyawan yang sudah ada di PT Selecta. Pada fungsi Seleksi SDM, seleksi yang dilakukan masih kurang karena perusahaan hanya melakukan wawancara saja. Pada fungsi Perencanaan dan Pengembangan Karir, perusahaan terkesan menggantung status karyawan kontrak dan karyawan magang karena 3 tahun merupakan waktu yang lama bagi karyawan kontrak maupun karyawan magang. Pada fungsi Kepuasan Karyawan, kejelasan karir bagi karyawan kontrak dan karyawan magang masih kurang diperhatikan.

Rekomendasi yang bisa diberikan oleh penulis kepada PT Selecta adalah:

1. Sebaiknya perusahaan memberikan wewenang kepada kepala bagian personalia dalam mengambil keputusan terkait sumber daya manusia.
2. Kualifikasi rekrutmen lebih baik diiklankan, atau dipasang di *website* perusahaan agar informasi bisa menyebar dengan baik.
3. Jika ada pelamar yang memiliki hubungan keluarga dengan karyawan PT Selecta, lebih baik tidak diterima agar sesuai dengan ketentuan perusahaan.
4. Dalam proses seleksi, tahapan seleksi lebih baik dikaji ulang. Akan lebih baik lagi jika tahapan seleksi ditambah dengan tes administratif, tes psikologis, dan tes kesehatan.
5. Sebaiknya perusahaan memberikan kejelasan karir kepada karyawan

kontrak dan karyawan magang agar menimbulkan suasana kerja yang positif. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan efisiensi anggaran gaji dengan memberikan kejelasan karir kepada mereka. Jika memang butuh maka perlu diangkat, jika memang kurang memenuhi syarat, maka tidak perlu di kontrak.

6. Sebagai tambahan, untuk menambah keamanan, perusahaan perlu menambahkan sirine tanda bahaya.

2. Saran

Saran penulis bagi PT Selecta berkaitan dengan penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia adalah sebaiknya perusahaan mempertimbangkan rekomendasi yang disampaikan oleh penulis agar kelemahan-kelemahan yang ditemukan bisa dikurangi dan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan fungsi sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, Rizky. 2011. *Audit Manajemen Untuk Mengevaluasi Efektivitas Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) (Studi Kasus Pada PT. Bogasari Surabaya)*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Agoes, Sukrisno, Jan Hoesada. 2012. *Bunga Rumpai Auditing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Agoes, Sukrisno. 2012. *Auditing Petunjuk Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bayangkara, IBK. 2011. *Audit Manajemen, Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi Dan Kependudukan Prov. Jawa Timur. (2015). Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 72 Tahun 2014 Tentang Upah

- Minimum Kabupaten/Kota di Jawa Timur Tahun 2015. <http://disnakertransduk.jatimprov.go.id/pdf/Pergub-Nomor-72-Tahun-2014.pdf> diakses pada 6 Juli 2015.
- Elder, Randal J., Mark S. Beasley, Alvin A. Arens, Amir Abadi Jusuf. 2011. *Jasa Audit dan Assurance: Pendekatan Terpadu (Adaptasi Indonesia)*. Jakarta: Salemba Empat
- Hardjanto, Imam. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Malang: Universitas Brawijaya
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayati, Wahyuni Nur. 2014. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. Pura Barutama)*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Indriantoro, Nurdan., Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPF
- Karismawati, Ayu Rizky. 2011. *Audit Manajemen Sebagai Upaya Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Warisan Eurindo Banyuwangi*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Kementrian Sekretariat Negara RI. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_perundangan&id=315&task=detail&catid=1&Itemid=42&tahun=2003 diakses pada 6 Juli 2015.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- 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.
- Nazir, Moh. 2014. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- 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 Kusdy. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV.Andi Offset.
- Rochmaningrum, Anisa. 2014. *Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT X)*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.