

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI
EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA
PT.PUPUK KALIMANTAN TIMUR**

Disusun Oleh:

Sakinah Permatasari

NIM. 125020302111001

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih

Gelar Sarjana Ekonomi



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2016**

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI
SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR**

**Oleh :
Sakinah Permatasari**

**Dosen Pembimbing :
Nasikin, MM., Ak., CPA**

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan audit manajemen yang dilaksanakan untuk menilai efektivitas pada fungsi sumber daya manusia di PT. Pupuk Kalimantan Timur. Audit dilaksanakan untuk mengetahui kelemahan yang ada pada perusahaan serta memberikan rekomendasi perbaikan atas kelemahan yang ada. Penilaian efektivitas pada penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia dilakukan dengan membandingkan kriteria, kondisi, penyebab, serta akibat. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif. Adapun data-data yang digunakan sebagai bahan audit diperoleh dengan cara melakukan wawancara, kuisioner, dokumentasi, dan observasi lapangan. Terdapat sebelas fungsi yang menjadi ruang lingkup pada pelaksanaan audit manajemen ini yaitu fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Seleksi, Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Manusia, Pelatihan dan Pengembangan, Penilaian Kinerja, Perencanaan dan Pengembangan Karir, Pemberian Kompensasi, Perlindungan Tenaga Kerja, Hubungan Karyawan, dan Pemutusan Hubungan Kerja. Berdasarkan hasil penelitian pelaksanaan fungsi SDM di PT. Pupuk Kalimantan Timur telah berjalan secara efektif sesuai dengan prosedur maupun kebijakan yang ada di perusahaan. Hanya saja, terdapat satu fungsi yang perlu melakukan perbaikan serta pengembangan yaitu fungsi hubungan karyawan. Dari hasil temuan audit, maka peneliti memberikan rekomendasi perbaikan sehingga nantinya rekomendasi perbaikan dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan.

Kata Kunci : Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Sumber Daya Manusia, Kriteria, Penyebab, Akibat, Rekomendasi

**ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE
FUNCTIONS THOROUGH MANAGEMENT AUDIT
(CASE STUDY AT PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR)**

**By :
Sakinah Permatasari**

**Supervisor:
Nasikin, MM., Ak., CPA**

ABSTRACT

This study is based on the management audit administered to assess the effectiveness of human resource function at PT. Pupuk Kalimantan Timur. The audit is aimed at identifying the company's limitation and offering some solutions to minimize the constraints. The assessment is conducted by comparative review on the criteria, condition, cause, and effect. The research occupies qualitative design with descriptive case-study approach. The audit data are collected through interview, questionnaire, and observation. The management audit is extended on eleven functions: (1) human resource planning; (2) recruitment/staffing; (3) selection; (4) orientation and placement; (5) training and development; (6) performance assessment; (7) career planning and development; (8) provision of compensation; (9) labor protection; (10) employee relations; and (11) termination of employment. The result of the analysis shows that PT. Pupuk Kalimantan Timur has administered human resource functioning effectively in accordance with the company's policy and procedure. However, the function of employee relations needs more attention from stakeholders. The audit research proposes few recommendations to be considered for the company's future improvement.

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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang seluruh perusahaannya ikut berperan aktif dalam menghadapi pertumbuhan global. Seiring dengan berjalannya waktu, dunia usaha di Indonesia tentunya semakin berkembang. Untuk membuat perusahaan mampu bertahan dalam waktu yang lama, perusahaan tentunya harus mampu bersaing dengan pesaingnya secara kompetitif. Agar tercapainya hal tersebut, perusahaan tentunya dituntut untuk mengetahui dan menjalankan keinginan konsumen tentunya dengan tetap menjaga kualitas yang ada.

Salah satu faktor penentu dalam kemajuan jaman ialah manusia itu sendiri. Harus diakui bahwa berkembangnya dunia seperti saat ini adalah buah pemikiran serta strategi manusia untuk memenuhi kebutuhan serta keinginan manusia itu sendiri. Fungsi sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mengelola dan mempersiapkan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Sebagai penggerak dalam perusahaan, tentunya sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam membangun dan keunggulan bersaing perusahaan. Dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia secara tepat, maka dapat menunjukkan bahwa perusahaan bisa mengembangkan dan mengevaluasi karyawan sesuai dengan kriteria atau klasifikasi yang telah ditentukan guna mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri.

Untuk menumbuhkan serta meningkatkan rasa akan tanggung jawab dari seluruh karyawan maka perusahaan dapat merumuskan program pemberdayaan karyawan dan menjalankannya. Fungsi sumber daya manusia juga memegang tanggung jawab serta peranan dalam mencari sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi (seperti etos kerja yang tinggi, loyalitas dan kompetensi) sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan.

Salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Dikarenakan begitu pentingnya peran akan fungsi sumber daya manusia terhadap keberhasilan dari perusahaan itu sendiri, maka diperlukan penilaian untuk memastikan bahwa fungsi sumber daya manusia telah memberikan kontribusi terbaiknya, meliputi kualifikasi akan sumber daya manusia telah terpenuhi, proses dari sumber daya manusia berjalan baik, objektif, dan wajar, dalam mengelola sumber daya manusia pemberdayaan menjadi hal utama, kepuasan kerja menjadi salah satu dari bagian keberhasilan suatu perusahaan serta permasalahan lain yang memiliki hubungan dengan sumber daya manusia.

Dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan perlu melakukan penyempurnaan serta penyehatan akan fungsi sumber daya manusia yang meliputi efektivitas, efisiensi dan produktivitas untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Menurut Bhayangkara (2014:13) efisiensi merupakan hubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Selanjutnya efektivitas

menurut Bhayangkara (2014:14) efektifitas merupakan sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kebijakan serta strategi untuk mendukung ketiga hal tersebut harus diterapkan oleh perusahaan, sehingga peningkatan pengawasan (*controlling*) akan keberlangsungan hidup perusahaan dapat ditingkatkan. Untuk memastikan fungsi sumber daya manusia telah memberikan kontribusi serta berjalan dengan baik, maka dilakukanlah penilaian (evaluasi) terhadap pengendalian dan pelaksanaan dari program sumber daya manusia. Adanya pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, perusahaan bisa mendapatkan, mengembangkan, dan mengevaluasi karyawan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan untuk mencapai tujuan perusahaan (Christianto, 2015).

Penilaian dilakukan dengan cara mengukur apa sajakah kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri serta mengetahui apakah karyawan telah bekerja secara efektif. Evaluasi dilaksanakan dengan cara melaksanakan audit atas fungsi sumber daya manusia terhadap tujuan, rencana dan aktivitas atau program dari perusahaan.

Menurut Bhayangkara (2014:60) audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia dilakukan untuk mengevaluasi apakah fungsi sumber daya manusia telah berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan dan menilai apakah aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara efisien, efektif dan ekonomis. Audit sumber daya manusia juga memberikan rekomendasi atas berbagai kekurangan dan perbaikan untuk meningkatkan kinerja aktivitas perusahaan.

PT. Pupuk Kalimantan Timur merupakan salah satu perusahaan industri dengan lima unit pabrik amoniak dan lima unit pabrik urea yang terletak di Bontang, Kalimantan Timur. PT Pupuk Kalimantan Timur memproduksi pupuk urea, pupuk NPK, pupuk *zeoorganik* serta mejual amoniak untuk di ekspor. PT. Pupuk Kalimantan Timur sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri pupuk merupakan salah satu perusahaan pupuk terbesar di Indonesia yang bernaung dibawah Pupuk Indonesia *Holding Company* (PIHC). Agar target perusahaan tercapai dalam hal ini target produksi pertahunnya, maka perusahaan memperkerjakan 2.248 karyawan. Sehingga, dengan jumlah sumber daya manusia yang tidak sedikit, perusahaan tentunya membutuhkan kompetensi serta komitmen dari setiap karyawannya. Dengan jumlah karyawan yang ada, perusahaan tetap membutuhkan karyawan non-organik atau penambahan jumlah karyawan berdasarkan *by order* sehingga terjadinya penekanan pada waktu jam kerja. Oleh karenanya, perusahaan membutuhkan peranan audit manajemen sumber daya manusia dalam *controlling* terhadap karyawannya.

Peneliti melakukan penelitian pada PT. Pupuk Kalimantan Timur untuk mengetahui apakah pelaksanaan dari fungsi sumber daya manusia di PT. Pupuk Kalimantan Timur telah berjalan secara efektif serta memberikan rekomendasi perbaikan bagi perusahaan agar dapat mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia itu sendiri.

Adapun ketertarikan peneliti untuk melakukan penelitian ini dikarenakan peneliti telah melakukan observasi lapangan selama 2 (dua) bulan mengenai lingkungan kerja khususnya lingkungan sumber daya manusia perusahaan pada saat melaksanakan Kuliah Kerja Nyata Profesi

(KKNP). Selain itu, PT. Pupuk Kalimantan Timur melalui Satuan Pengawasan Intern (SPI) melaksanakan *Risk Based Audit* atau audit berbasis risiko, sehingga untuk fungsi sumber daya manusia sendiri jarang dilakukan audit, dikarenakan fungsi sumber daya manusia memiliki risiko yang rendah. Nantinya, rekomendasi dari hasil audit manajemen dapat dijadikan pedoman untuk melakukan perbaikan fungsi sumber daya manusia dan dapat menjadi masukan kepada pimpinan perusahaan dalam menentukan kebijakan terkait dengan fungsi sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian serta latar belakang mengenai pentingnya audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai efektivitas fungsi sumber manusia pada perusahaan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai audit manajemen dengan judul **“Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Pupuk Kalimantan Timur”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berikut adalah permasalahan yang akan diajukan untuk penelitian berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya:

1. Bagaimana pelaksanaan fungsi sumber daya manusia di PT. Pupuk Kalimantan Timur?
2. Hambatan apa saja yang ditemukan pada saat pelaksanaan fungsi sumber daya manusia di PT. Pupuk Kalimantan Timur?

1.3 Batasan Masalah

Mengingat luasnya permasalahan yang telah dijelaskan, maka agar tidak menyimpang jauh penelitian ini dibatasi pada:

1. Aktivitas pada fungsi sumber daya manusia yang meliputi :
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Rekrutmen sumber daya manusia
 - c. Seleksi sumber daya manusia
 - d. Orientasi dan penempatan tenaga kerja
 - e. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
 - f. Penilaian kinerja sumber daya manusia
 - g. Perencanaan dan Pengembangan karir
 - h. Pemberian kompensasi kepada tenaga kerja
 - i. Perlindungan tenaga kerja
 - j. Hubungan sumber daya manusia
 - k. Pemutusan hubungan kerja (PHK)
2. Membandingkan antara aktivitas yang terjadi dengan *criteria* berdasarkan tujuan, aturan serta kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang berhubungan dengan fungsi sumber daya manusia.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin penulis capai pada penelitian ini adalah:

1. Mengetahui efektifitas sumber daya manusia yang telah dilakukan oleh PT. Pupuk Kalimantan Timur.

2. Menemukan hambatan-hambatan apa saja yang dialami perusahaan pada saat melaksanakan fungsi sumber daya manusia di PT. Pupuk Kalimantan Timur.

1.5 Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat yang diharapkan bagi penelitian:

1. Bagi peneliti

Diharapkan, hasil dari penelitian ini dapat menambah wawasan peneliti pada bidang audit manajemen khususnya sumber daya manusia dan peneliti dapat mengimplementasikannya pada perusahaan atau organisasi kedepannya serta peneliti dapat menerapkan teori-teori yang telah didapat pada saat menjalani bangku perkuliahan.

2. Bagi perusahaan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai saran, referensi dan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar menjadi lebih baik lagi sesuai dengan tujuan dari perusahaan itu sendiri.

1.6 Sistematika Penulisan

Skripsi ini disusun oleh penulis menjadi lima bab yang saling berhubungan. Diharapkan dapat memudahkan pembaca dalam memahami pembahasan yang di uraikan. Berikut adalah lima bab yang menjadi satu kesatuan:

Bab I. Pendahuluan

Pada bab I berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dari penelitian, metodologi penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II. Tinjauan Pustaka

Bab II membahas mengenai teori-teori yang relevan dengan penelitian yang dilakukan serta hasil telaah pustaka yang dilakukan oleh peneliti sebagai dasar dalam menganalisis data.

Bab III. Metodologi Penelitian

Bab ini menguraikan metodologi penelitian apa yang digunakan oleh penulis, yaitu meliputi waktu dan tempat penelitian, sifat dan objek penelitian, metode pengumpulan data dan jenis data.

Bab IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab IV menjelaskan mengenai profil perusahaan yang meliputi sejarah, produk yang dihasilkan, dll. Serta pada bab ini menerangkan pula hasil analisis data yang telah dilakukan peneliti sesuai dengan tujuan penulisan dan penggunaan alat analisis yang telah ditentukan sebelumnya.

Bab V. Kesimpulan dan Saran

Bab V membahas mengenai kesimpulan mengenai objek yang diteliti serta memberikan saran yang bermanfaat bagi perusahaan terkait.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Audit Manajemen

Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen (*management audit*) dilaksanakan guna untuk menciptakan pengawasan serta pengendalian atas manajemen perusahaan. Pengawasan akan operasional perusahaan dibutuhkan guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, ekonomis serta performa organisasi itu sendiri. Salah satu peran audit manajemen ialah menilai kebijakan yang dibuat pihak manajemen sehingga dapat memberikan pertimbangan serta masukan kepada instansi atau perusahaan akan kebijakan yang ada. Dengan melakukan audit manajemen, kemungkinan kesalahan yang terjadi atau yang akan terjadi dapat dengan mudah dideteksi. Adapun definisi-definisi pengertian audit manajemen menurut beberapa ahli:

Definisi audit manajemen menurut Bayangkara (2014: 2) adalah:

“Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.”

Menurut Agoes (2012:11) mendefinisikan audit manajemen 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.”

Berdasarkan dua definisi yang telah di paparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa audit manajemen adalah suatu tindakan pemeriksaan yang berfungsi sebagai pengevaluasian terhadap pihak manajemen untuk perbaikan dimana kegiatan operasi yang dijalankan sudah dilaksanakan secara efektif, efisien dan ekonomis dan disertai pula dengan pemberian rekomendasi atau saran perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ada.

2.2 Konsep Efektivitas

Martoyo (2007:4) menerangkan bahwa efektivitas yaitu:

“Efektivitas adalah suatu keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana yang digunakan, disertai dengan kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.”

Efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan (Bayangkara, 2014:14). Efektivitas berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai (Tunggal, 2000:12)

Sedangkan menurut Streers (1985:53) yang dikutip oleh Ardilli (2014) memaparkan tiga ukuran efektivitas sebagai berikut:

a. Pencapaian Tujuan

Pencapaian adalah keseluruhan upaya dalam pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari kurun waktu dan sasaran yang merupakan target konkrit.

b. Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.

c. Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.

Dapat disimpulkan dari definisi di atas bahwa efektivitas dapat dijadikan tolak ukur akan suatu output. Output tersebut sebelumnya telah ditentukan oleh perusahaan. Efektivitas dapat menilai tingkat keberhasilan atau tingkat tercapainya akan output tersebut. Jika output yang telah ditentukan sebelumnya mendekati sasaran, maka dapat dikatakan bahwa tingkat efektivitasnya tinggi.

2.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada perusahaan, sumber daya manusia memiliki fungsi sebagai pelaksana dari seluruh aktivitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karena itu, sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan serta dapat dipastikan bahwa perusahaan tidak dapat dipisahkan dengan sumber daya manusia. Agar hak serta kewajiban yang diterima oleh sumber daya manusia seimbang, maka perlu dilakukan pengelolaan akan sumber daya manusia.

Menurut Ismail (2010: 5) manajemen sumber daya manusia adalah:

“Suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal.”

Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh Gomes (2003:6) adalah:

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, masyarakat.”

Sedangkan menurut Susilo (2002:4) Manajemen sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan-tujuan pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, berdasarkan tiga teori di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah cara untuk mengatur hubungan dan fungsi manajemen sumber daya manusia agar berjalan secara efektif dan efisien

sehingga tercapainya tujuan dari organisasi. Fungsi manajemen sumber daya manusia dalam hal ini adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja. Agar tujuan (*goal*) dari perusahaan atau organisasi mencapai maksimal, maka diperlukanlah pula manajemen sumber daya manusia yang baik.

2.4 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Agar tujuan dari suatu perusahaan dapat tercapai, maka sudah seharusnya manajemen dari perusahaan memberikan perhatian lebih kepada sumber daya manusia. Menurut Tunggul (2000:190) audit sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi terhadap profesionalisasi dari fungsi sumber daya manusia dalam banyak cara. Sedangkan Bhayangkara (2014:60) mendefinisikan bahwa audit manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia yang dibuat oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Siagian (2004: 68), mendefinisikan audit manajemen sumber daya manusia adalah:

“Seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajer berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan”.

Setelah memahami ketiga definisi di atas, maka diketahui bahwa audit manajemen sumber daya manusia adalah penilaian terhadap program atau aktivitas sumber daya manusia untuk mengetahui apakah program dari perusahaan telah terlaksana dengan baik.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif serta menggunakan pendekatan pada studi kasus. Penelitian adalah penyelidikan atau investigasi yang terkelola, sistematis, berdasarkan data, kritis, objektif, dan ilmiah terhadap suatu masalah spesifik serta penelitian memberikan informasi yang diperlukan untuk memandu manajer mengambil keputusan yang terinformasi agar bisa memecahkan masalah secara sukses (Sekaran, 2011:7). Adapun penelitian kualitatif yang dijelaskan oleh Arikunto (1989:139) yaitu Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian dengan cara mengukur dan menggambarkan suatu fenomena sosial tertentu dengan cara menghimpun fakta tanpa melakukan pengujian hipotesis. Metode penelitian dengan studi kasus bertujuan menggambarkan fenomena sosial serinci mungkin serta memberikan solusi atas hambatan atau permasalahan yang ada. Selama menjalankan penelitian, ada yang diperoleh akan diolah untuk kemudian dianalisis serta diproses lebih lanjut dengan dasar teori yang ada khususnya dasar teori yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia dan audit manajemen.

Menurut Sevilla *et.al* (2006:71) metode deskriptif dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan-keadaan nyata yang sedang berlangsung. Tujuan dari metode ini ialah menjelaskan sifat dari suatu fenomena atau keadaan yang terjadi pada saat penelitian berlangsung. Menurut Sekaran (2011:46) pendekatan studi kasus meliputi analisis mendalam dan kontekstual terhadap situasi yang mirip dalam organisasi lain, dimana sifat dan definisi masalah yang terjadi adalah serupa dengan yang dialami dalam situasi saat ini. Penelitian ini dilakukan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur secara intensif, adapun perusahaan dianggap sebagai suatu kasus. Data serta berbagai sumber dan hasil penelitian dengan pendekatan studi kasus ini hanya berlaku pada objek penelitian, yakni efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT. Pupuk Kalimantan Timur.

Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menilai serta mengetahui pelaksanaan aktivitas fungsi sumber daya manusia di PT. Pupuk Kalimantan Timur. Apakah aktifitas fungsi sumber daya manusia telah berjalan secara efektif guna mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri.

3.2 Objek Penelitian

Peneliti melakukan penelitian pada PT. Pupuk Kalimantan Timur yang berlokasi di Jalan James Simandjuntak No. 1 Bontang 75313, Kalimantan Timur, Indonesia.

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada fungsi sumber daya manusia (SDM) PT. Pupuk Kalimantan Timur, yang meliputi:

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Rekrutmen sumber daya manusia
3. Seleksi sumber daya manusia
4. Orientasi dan penempatan sumber daya manusia
5. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
6. Penilaian kinerja sumber daya manusia
7. Perencanaan dan pengembangan karir sumber daya manusia
8. Pemberian kompensasi sumber daya manusia
9. Perlindungan sumber daya manusia
10. Pemeliharaan hubungan dengan sumber daya manusia
11. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

3.4 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data yang bersifat kualitatif. Data yang ada tidak berupa angka serta merupakan pemikiran teoritis sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Adapun sumber data yang digunakan oleh peneliti meliputi:

1. Data Primer

Menurut Sekaran (2011:77) data primer adalah data yang dikumpulkan untuk penelitian dari tempat aktual terjadinya peristiwa seperti persepsi dan sikap karyawan diperoleh melalui wawancara, mengamati peristiwa, atau dengan menyebarkan kuisisioner. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Hasil wawancara dengan Bapak Widodo dari Departemen Pendidikan dan Manajemen Pengetahuan (Diklat) PT. Pupuk Kalimantan Timur.
- b. Hasil wawancara dengan Bapak Satriyo Wahyuharsoyo dari Departemen Kesejahteraan dan Hubungan Industrial (KHI) PT. Pupuk Kalimantan Timur.
- c. Hasil wawancara dengan Bapak Aries Wahyu Nugroho, Bapak Deny Indra Pratama, Bapak Moch Ikhsan Aridani, dan Ibu Zatul Farrah dari Departemen Pengembangan dan Karir, Organisasi dan Kompetensi (Bangrir) PT. Pupuk Kalimantan Timur.
- d. Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Hadi Rozaki dari Departemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) PT. Pupuk Kalimantan Timur.
- e. Hasil pengisian kuisisioner oleh karyawan dari Kompartemen SDM dan karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapat secara tidak langsung dan melalui perantara, seperti diperoleh dari media. Menurut Sekaran (2011:77) data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber yang ada seperti kebijakan, prosedur, dan peraturan perusahaan dapat diperoleh dari catatan dan dokumen perusahaan. Data sekunder yang dibutuhkan pada penelitian ini meliputi:

- a. *Company History* PT. Pupuk Kalimantan Timur
- b. Visi, Misi dan Tujuan perusahaan
- c. Struktur organisasi PT. Pupuk Kalimantan Timur
- d. *Annual Report* PT. Pupuk Kalimantan Timur 2014
- e. Jumlah karyawan perusahaan
- f. Uraian dan spesifikasi pekerjaan pada Kompartemen SDM

- g. Standar Operasional Prosedur (SOP)
- h. Contoh *Manning Chart* PT. Pupuk Kalimantan Timur
- i. Form evaluasi pada lembaga pelatihan, harapan dan kepuasan, pasca pelatihan, dan instruktur.
- j. Perjanjian Kerja Bersama PT. Pupuk Kalimantan Timur 2015-2017
- k. Jadwal Induk Pelatihan Pekerja Tetap
- l. Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Adapun data yang diperoleh dengan melihat serta mengambil *file* yang terdapat pada bagian sumber daya manusia dan diberikan oleh staf bagian SDM.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses yang dijalankan setelah peneliti menentukan jenis dan sumber data yang akan digunakan. Pengumpulan data dijalankan guna meningkatkan nilai penelitian serta memperoleh informasi yang nantinya akan menunjang objek penelitian. Adapun metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

1. Wawancara

Dalam penelitian yang dijalankan, peneliti melakukan wawancara terkait pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang dijalankan oleh PT. Pupuk Kalimantan Timur. Dalam proses wawancara, peneliti bertemu serta bertanya kepada responden dengan menggunakan alat perekam. Hasil wawancara yang didapat, nantinya akan dicatat, analisis serta diolah oleh peneliti, sehingga data akhir merupakan data yang objektif dan akurat.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara langsung dengan beberapa karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur yang memiliki pengetahuan lebih terkait sumber daya manusia yaitu Bapak Widodo dari Departemen Diklat, Bapak Satriyo Wahyuharsoyo dari Departemen KHI, Bapak Aries Wahyu Nugroho, Bapak Deny Indra Pratama, Bapak Moch Ikhsan Aridani, dan Ibu Zatul Farrah dari Departemen Bangrir, serta Bapak Ahmad Hadi Rozaki dari Departemen K3. Adapun keterbatasan penelitian ialah waktu yang diberikan oleh perusahaan untuk melaksanakan penelitian serta khusus pada Departemen KHI, peneliti tidak diperbolehkan melakukan wawancara dengan karyawan lainnya dikarenakan tidak mendapatkan izin dari manager terkait.

2. Kuisisioner

Pada penelitian ini, peneliti memberikan kuisisioner kepada karyawan Kompartemen SDM dan beberapa karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur yang nantinya akan digunakan sebagai data penunjang. Dalam kuisisioner, terdapat pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan yang terdapat pada objek penelitian khususnya pada bagian sumber daya manusia. Adapun pertanyaan pada kuisisioner disusun oleh peneliti mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wirautama (2015). Pada penelitian ini, kuisisioner hanya dijadikan sebagai pembanding dari pelaksanaan fungsi SDM yang ada diperusahaan. Adapun penggunaan skala Guttman dimana skala pengukuran akan memperoleh jawaban yang tegas berupa “ya” atau “tidak”.

Kuisisioner untuk karyawan pada Kompartemen SDM diberikan secara pribadi melalui setiap pembimbing dari tiap-tiap departemen. Peneliti menyampaikan 15 (limabelas) kuisisioner kepada karyawan kompartemen SDM dan 10 (sepuluh) kuisisioner untuk karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur. Namun, keterbatasan yang didapatkan oleh peneliti yaitu hanya terdapat 5 (lima) kuisisioner untuk karyawan kompartemen SDM dan 3 (tiga) kuisisioner untuk karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur yang dapat diisi. Untuk Departemen KHI, diberikan melalui Bapak Satriyo, untuk Departemen Bangrir melalui Bapak Moch Ikhsan Aridani, dan untuk Departemen Diklat diberikan melalui Bapak Widodo. Selain itu, terdapat pula kuisisioner yang diberikan kepada karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur yang diberikan melalui pembimbing penelitian yaitu Bapak Surya Madya selaku penanggung jawab peneliti pada saat melaksanakan penelitian.

3. Dokumentasi

Menurut Pramono (2012), dokumentasi merupakan teknik dalam pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen, buku panduan, arsip-arsip, serta data lain yang berhubungan dengan penelitian. Studi dokumen atau yang biasa disebut dokumentasi ini dapat diartikan sebagai salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek (Wirautama, 2015). Adapun dokumen-dokumen yang dikumpulkan oleh peneliti yaitu:

- a. *Company profile* PT Pupuk Kalimantan Timur,
- b. Struktur organisasi PT Pupuk Kalimantan Timur,
- c. *Annual Report* PT Pupuk Kalimantan Timur 2014,
- d. Jumlah karyawan perusahaan,
- e. Uraian dan spesifikasi pekerjaan pada Kompartemen SDM
- f. Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berkaitan dengan SDM
- g. Contoh *Manning Chart* PT. Pupuk Kalimantan Timur
- h. Form evaluasi pada lembaga pelatihan, harapan dan kepuasan, pasca pelatihan, dan instruktur.
- i. Perjanjian Kerja Bersama PT. Pupuk Kalimantan Timur 2015-2017
- j. Jadwal Induk Pelatihan Pekerja Tetap

4. Observasi

Observasi langsung adalah cara pengambilan data dengan mendatangi tempat penelitian secara langsung (Ardilli, 2014). Melalui teknik observasi akan diperoleh gambaran yang jelas dan nyata (Pramono, 2012). Oleh karena itu, peneliti melakukan observasi atau pengamatan dengan cara mengamati kegiatan harian di PT. Pupuk Kaltim seperti kegiatan karyawan baik itu lingkungan kerja pada saat jam kerja dan jam istirahat maupun perilaku dari karyawan itu sendiri. Kemudian hubungan antar karyawan, kedisiplinan, dan lain sebagainya.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah salah satu bagian dari proses pengujian data. Hasil dari metode analisis data yaitu dasar yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan. data primer dan data sekunder diolah melalui beberapa langkah atau cara sehingga mendapatkan analisis data yang berguna untuk mencapai tujuan

akhir dari penelitian yang dilakukan. Metode analisis data deskriptif kualitatif digunakan pada penelitian ini. Metode analisis data kualitatif adalah analisis yang dilakukan dengan mengumpulkan serta mendeskripsikan data non angka yang kemudian dikaitkan dengan data lainnya untuk kemudian diperoleh gambaran baru. Tahapan manajemen digunakan oleh peneliti untuk melakukan analisis data. Tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Audit Pendahuluan

Tahap audit pendahuluan dilakukan di PT. Pupuk Kalimantan Timur guna mendapatkan informasi mengenai latar belakang perusahaan. Dalam tahap ini, peneliti mengumpulkan serta mempelajari data dan dokumen yang berhubungan dengan penelitian. Selain itu, penulis juga mempelajari berbagai literatur, ketentuan, peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas sumber daya manusia dan menganalisa informasi-informasi yang telah diperoleh untuk menemukan titik temu dari permasalahan yang ada. Informasi yang telah diperoleh nantinya akan dianalisis dan diidentifikasi oleh peneliti guna mengetahui kelemahan akan sumber daya manusia yang terjadi. Adapun informasi yang diperoleh oleh peneliti adalah:

- a. Gambaran umum PT. Pupuk Kalimantan Timur berupa sejarah, visi perusahaan, misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, peraturan perusahaan, serta beberapa informasi mendasar lainnya.
- b. Penyelenggaran fungsi sumber daya manusia:
 - a) Fungsi-fungsi sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan:
 - Perencanaan sumber daya manusia
 - Rekrutmen sumber daya manusia
 - Seleksi sumber daya manusia
 - Orientasi dan penempatan sumber daya manusia
 - Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
 - Penilaian kinerja sumber daya manusia
 - Perencanaan dan pengembangan karir sumber daya manusia
 - Pemberian kompensasi sumber daya manusia
 - Perlindungan sumber daya manusia,
 - Hubungan tenaga kerja,
 - Pemutusan hubungan kerja.
 - b) Kebijakan dalam fungsi SDM seperti, waktu kerja, fasilitas yang diterima oleh karyawan, status karyawan, jaminan sosial dan jaminan kesehatan.

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Tujuan pelaksanaan *review* dan pengujian pengendalian manajemen pada PT. Pupuk Kalimantan Timur ialah menilai efektivitas dari pengendalian manajemen dalam mengelola sumber daya manusia agar tercapainya tujuan perusahaan. *Manager* dan *supervisor* menggunakan sistem pengendalian manajemen yang dimiliki oleh perusahaan sebagai pedoman untuk mengendalikan proses serta aktivitas yang berjalan agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Peneliti dapat memahami bagaimana kondisi perusahaan dan mendeteksi kelemahan yang ada diperusahaan berdasarkan hasil *review* dan pengendalian manajemen. Berdasarkan hasil tersebut pula, peneliti dapat mendeteksi hal-hal yang dapat menimbulkan masalah dikemudian hari untuk kemudian diberikan rekomendasi perbaikan. Diperlukannya peninjauan akan sistem pengendalian manajemen perusahaan oleh peneliti guna mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen perusahaan

telah dijalankan sesuai dengan prosedur yang berlaku di perusahaan tersebut. *Review* sistem pengendalian manajemen dapat dilaksanakan, diantaranya:

- a. Melakukan penelaahan atau tindak lanjut terhadap dokumentasi yaitu *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berkaitan dengan SDM, Contoh *Manning Chart*, Form evaluasi pada lembaga pelatihan, harapan dan kepuasan, pasca pelatihan, dan instruktur, Jadwal Induk Pelatihan Pekerja Tetap serta dokumen-dokumen lain terkait,
- b. Tindak lanjut observasi pada PT. Pupuk Kalimantan Timur,
- c. Melakukan penelaahan atau tindak lanjut terhadap hasil kuesioner yang diisi oleh karyawan dari Kompartemen SDM dan beberapa karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur,
- d. Melakukan penelaahan atau tindak lanjut terhadap hasil wawancara dengan Bapak Satriyo dari Departemen KHI, Bapak Widodo dari Departemen Diklat, Bapak Aries, Bapak Deny, Bapak Ikhsan, dan Ibu Farrah dari Departemen Bangrir, serta Bapak Ahmad Hadi Rozaki dari Departemen K3.

3. Audit Terinci

Pada tahap audit terinci peneliti mengumpulkan bukti yang cukup serta kompeten dan melakukan klasifikasi terhadap bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit yang sebelumnya telah ditentukan pada *review* dan pengujian pengendalian manajemen. Bukti-bukti tersebut membantu peneliti mengembangkan temuan serta mengaitkan abtara temuan satu dengan temuan lainnya apakah saling berhubungan atau tidak. Setelah peneliti menemukan temuan yang dianggap kompeten, cukup, dan relevan selanjutnya peneliti dapat memasukkan temuan tersebut ke dalam kertas kerja audit (KKA) sehingga dapat mendukung kesimpulan audit. Adapun hal-hal yang dilakukan peneliti pada tahap ini yaitu:

- a. Hasil kuesioner yang disampaikan serta diisi oleh beberapa karyawan Departemen Sumber Daya Manusia.
- b. Hasil wawancara dengan karyawan yang dinggap memiliki pegetahuan lebih terhadap sumber daya manusia perusahaan.
- c. Hasil dari observasi lapangan,
- d. Hasil analisis dan klasifikasi hasil temuan bedasarkan tiga elemen audit manajemen, yaitu:

a) Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar atau pedoman yang berlaku dalam suatu perusahaan yang mengatur bagaimana karyawan dalam menjalankan aktivitas yang diberikan dan wajib dipatuhi oleh setiap karyawan sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam melaksanakan perintah yang diberikan oleh manajemen atau pihak yang berkepentingan. Kriteria berfungsi sebagai standar dan pembanding untuk mengevaluasi serta menilai kinerja karyawan apakah pada suatu kondisi terjadi penyimpangan atau tidak. Adapun beberapa kriteria yang digunakan oleh peneliti, yaitu:

- UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Berbagai kebijakan dan peraturan yang berkaitan dengan SDM,
- Tujuan setiap program SDM PT. Pupuk Kalimantan Timur,
- *Standard Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki PT. Pupuk Kalimantan Timur terkait dengan sumber daya manusia,

- Surat Keputusan perusahaan terkait sumber daya manusia,
- Perjanjian Kerja Bersama PT. Pupuk Kalimantan Timur,

b) Penyebab (*causes*)

Penyebab atau *cause* merupakan aktivitas pelaksanaan program yang dijalankan dan menyebabkan terjadinya kondisi dari sumber daya manusia pada saat ini. Termasuk tindakan atau aktivitas sumber daya manusia yang seharusnya dilakukan dan jika tidak memenuhi kriteria maka akan menyebabkan dua persepsi yaitu penyebab positif dan penyebab negatif.

c) Akibat (*effect*)

Akibat adalah hasil perbandingan antara kriteria dan penyebab dimana dari perbandingan ini menghasilkan suatu tolak ukur dalam penilaian baik tidaknya tingkat pencapaian yang telah dilakukan sehingga mengakibatkan dua persepsi yaitu akibat positif dan akibat negatif.

4. Pelaporan

Peneliti membuat kesimpulan dan rekomendasi. Kesimpulan berbentuk laporan audit yang ditemukan oleh peneliti dan memuat temuan audit, sedangkan rekomendasi termuat dalam laporan audit dan berupa tindakan korektif atas kelemahan yang ditemukan baik itu kelemahan signifikan maupun kelemahan potensial. Laporan audit dinyatakan dalam kalimat yang mudah dipahami dan berbentuk sederhana. Pada laporan audit, dimuat ruang lingkup audit, informasi latar belakang, kesimpulan dari audit serta temuan audit yang ditemukan yang berguna sebagai pendukung kesimpulan

3.7 Kriteria Efektivitas

UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Instruksi Kerja Perusahaan, Manual Mutu dan Lingkungan perusahaan, Surat Keputusan perusahaan digunakan sebagai kriteria untuk menilai serta mengukur efektivitas dari fungsi sumber daya manusia di PT. Pupuk Kalimantan Timur. Pada penelitian ini, kriteria serta ruang lingkup pelaksanaan fungsi sumber daya manusia PT. Pupuk Kalimantan Timur digunakan oleh peneliti untuk menilai serta mengukur efektivitas.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y

PT. Pupuk Kalimantan Timur (Pupuk Kaltim) adalah anak Perusahaan dari PT. Pupuk Indonesia (Persero) yang didirikan pada 7 Desember 1997.

4.2 Program Audit Sumber Daya Manusia (SDM)

Terdapat 4 (empat) tahapan pelaksanaan yang dilakukan peneliti dalam menyusun program audit manajemen sumber daya manusia, antara lain:

1. Audit Pendahuluan

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan data maupun informasi terkait latar belakang PT. Pupuk Kalimantan Timur dan gambaran mengenai pelaksanaan fungsi sumber daya manusia di PT. Pupuk Kalimantan Timur. Selain itu peneliti juga memperoleh beberapa data yang mendukung audit pendahuluan ini, seperti visi, misi dan nilai-nilai perusahaan, struktur organisasi perusahaan, *job description* jabatan pada kompartemen sumber daya manusia, perjanjian kerja bersama, *Standard Operating Procedure*, peraturan perundangan terkait dengan kepegawaian, serta beberapa data pendukung. Adapun hasil peneliti menggunakan hasil audit pendahuluan ini untuk mengembangkan kriteria audit.

2. Review dan Sistem Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini peneliti melakukan analisis terhadap data-data yang telah diperoleh pada tahap sebelumnya yaitu tahap audit pendahuluan, sehingga peneliti dapat membandingkan antara program dan rencana strategis yang dimiliki oleh perusahaan untuk kemudian diperolehnya temuan-temuan audit. Adapun temuan audit dapat berupa Surat Ketetapan Direksi (SKD) yang dimiliki oleh PT. Pupuk Kalimantan Timur dengan perundangan ketenagakerjaan terkait, pelaksanaan maupun aktivitas fungsi SDM yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan, serta ketidaksesuaian implementasi, pelaksanaan maupun aktivitas fungsi SDM yang ada di lapangan dengan Surat Ketetapan Direksi. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan membuat daftar temuan audit dan melakukan konfirmasi terhadap pihak terkait.

3. Audit Lanjutan

Pada tahap audit lanjutan ini akan dilakukan pengelompokan terhadap hasil temuan sehingga akan diketahui apakah fungsi sumber daya manusia yang ada di PT. Pupuk Kalimantan Timur telah berjalan secara efektif atau tidak. Pengelompokan dibagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu kriteria, penyebab, dan akibat untuk kemudian dianalisis sehingga dapat diketahui apakah permasalahan yang ada berdiri sendiri atau berkaitan dengan permasalahan yang lain. Kemudian, peneliti akan memberikan rekomendasi terhadap permasalahan yang ada sehingga dapat dilakukan perbaikan agar permasalahan maupun kelemahan yang ada tidak terjadi lagi di masa mendatang.

4. Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit

Berdasarkan langkah-langkah audit sebelumnya, maka pada tahap ini

peneliti akan membuat laporan audit yang didalamnya terdapat rekomendasi untuk mengatasi kelemahan yang terjadi, sehingga perusahaan dapat menggunakan rekomendasi untuk mengatasi kelemahan yang terdapat dalam perusahaan

4.3 Hasil Audit Manajemen Sumber Daya Manusia di PT Pupuk Kalimantan Timur

1. Fungsi perencanaan sumber daya manusia PT. Pupuk Kaltim telah dilaksanakan secara efektif. Perusahaan melalui Departemen Bangrir melakukan *update Manning Chart* guna mengetahui posisi mana saja yang kosong dan berapa kebutuhan pada posisi tersebut
2. Pelaksanaan fungsi rekrutmen di PT. Pupuk Kaltim telah berjalan secara efektif sesuai dengan kebutuhan dan prosedur yang ditetapkan dalam P-SDM-01 mengenai Prosedur Rekrut Eksternal Pekerja Tetap. Proses rekrutmen dilaksanakan bila terdapat permintaan dari unit kerja untuk mengisi kekosongan jabatan
3. Perusahaan telah melaksanakan proses seleksi dengan efektif dan baik sehingga perusahaan mendapatkan calon karyawan yang kompeten, berkualitas dan sesuai dengan kriteria maupun kualifikasi. Pelaksanaan rekrutmen dijalankan sesuai dengan prosedur dan dijalankan dengan memenuhi standar yang telah ditentukan perusahaan.
4. Pelaksanaan orientasi dan penempatan di PT. Pupuk Kaltim telah berjalan secara efektif sesuai dengan prosedur maupun kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selama masa 9 (sembilan) bulan orientasi, *trainee* diharapkan dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja sehingga dapat bekerja secara maksimal.
5. Pelatihan dan pengembangan karyawan PT. Pupuk Kaltim telah berjalan secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan, dan ketentuan yang ada. Perusahaan menetapkan program pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan hasil dari usulan kebutuhan pelatihan karyawan unit kerja untuk satu periode dan untuk kemudian dilakukan identifikasi oleh Departemen Bangrir apakah usulan yang diajukan sesuai dengan kebutuhan kompetensi karyawan pada jabatan tertentu.
6. Sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Pupuk Kaltim telah berjalan secara efektif serta sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan. Sistem penilaian yang ada memacu karyawan untuk bekerja lebih baik, dikarenakan sistem penilaian menjadi salah satu faktor penentu kenaikan upah.
7. Perencanaan dan pengembangan karir yang dilakukan oleh PT. Pupuk Kaltim telah berjalan secara efektif sesuai kebijakan dan prosedur yang ada. Sehingga, karyawan lebih termotivasi karena karyawan memahami kebijakan rotasi, mutasi, promosi serta kesempatan karyawan dalam mengembangkan karirnya terbuka.
8. Sistem pemberian kompensasi yang berada di PT. Pupuk Kaltim telah berjalan secara efektif sesuai dengan UU. No. 13 Tahun 2009 tentang Ketenagakerjaan, UMSK Kota Bontang, dan Perjanjian Kerja Bersama. Upah diberikan oleh perusahaan sesuai dengan waktu yang ditentukan yaitu setiap bulan pada tanggal 25.
9. Sistem perlindungan tenaga kerja di lingkungan kerja PT. Pupuk Kaltim telah berjalan secara efektif serta sesuai dengan kebijakan yang ada. Dengan adanya pedoman yang jelas, maka seluruh karyawan wajib mentaati

peraturan yang ada agar tingkat kecelakaan kerja dapat diminimalisir.

10. Fungsi hubungan tenaga kerja berjalan belum efektif, diharapkan perusahaan dapat memperbaiki sistem yang ada. Perusahaan secara baik telah menyiapkan berbagai wadah untuk keluhan karyawan, hanya saja hal tersebut belum diimbangi dengan pelaksanaannya. Selain itu Surat Ketetapan Direksi tahun 1998 dianggap belum bisa memberikan sanksi yang tegas atas Disiplin Kerja khususnya pada jam kerja sehingga banyak karyawan yang melakukan pelanggaran jam kerja.
11. Pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dilaksanakan oleh PT. Pupuk Kalimantan Timur telah berjalan secara efektif sesuai dengan prosedur, pedoman, kebijakan maupun perundangan yang berlaku. Dikarenakan kebijakan mengenai pemutusan hubungan kerja telah didokumentasikan di dalam Perjanjian Kerja Bersama, maka karyawan dapat lebih fokus melaksanakan pekerjaannya dikarenakan karyawan telah memahami hal-hal yang menyebabkan PHK.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan serta hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka peneliti menyusun kesimpulan mengenai pelaksanaan fungsi sumber daya manusia di PT. Pupuk Kalimantan Timur. Peneliti melakukan audit manajemen dengan membandingkan kriteria, kondisi, penyebab serta akibat untuk kemudian memberikan rekomendasi perbaikan terhadap kelemahan yang ada. Dapat disimpulkan bahwa secara umum fungsi sumber daya manusia pada PT. Pupuk Kalimantan Timur telah berjalan secara efektif, hanya saja terdapat satu fungsi yang dirasa perlu dilakukan perbaikan yaitu fungsi Hubungan Karyawan.

PT. Pupuk Kaltim melaksanakan 11 (sebelas) fungsi sumber daya manusia yang kemudian diteliti oleh peneliti, yaitu: Perencanaan SDM, Rekrutmen SDM, Seleksi SDM, Orientasi dan Penempatan SDM, Pelatihan dan Pengembangan SDM, Penilaian Kinerja SDM, Perencanaan dan Pengembangan Karir SDM, Pemberian Kompensasi, Perlindungan Tenaga Kerja, Hubungan Karyawan, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) SDM. Pelaksanaan fungsi sumber daya manusia secara umum telah dilaksanakan secara efektif, sesuai dengan kebijakan serta tujuan dari perusahaan akan tetapi terdapat beberapa hambatan yang dihadapi yaitu pada fungsi hubungan karyawan, kebijakan maupun pedoman dianggap tidak relevan dikarenakan kebijakan yang ada tidak mampu mengikuti perkembangan maupun situasi pada saat ini sehingga terjadinya pelanggaran disiplin kerja khususnya pada jam kerja. Selain itu, pada fungsi penilaian kinerja karyawan bahwa hasil akumulasi dari penilaian tidak diketahui oleh karyawan, akan lebih baik jika karyawan mengetahui penilaian atas dirinya.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian terhadap pelaksanaan fungsi sumber daya manusia di PT. Pupuk Kalimantan Timur, penilaian terhadap efektivitas didapatkan berdasarkan data serta bukti yang didapat. Akan tetapi terdapat beberapa keterbatasan yang dihadapi oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian, yaitu:

1. PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y diharapkan menggunakan hasil audit sebagai pertimbangan untuk pelaksanaan fungsi sumber daya manusia agar lebih efektif.
2. Keterbatasan terhadap waktu, tenaga, serta akses peneliti dalam memperoleh informasi yang memungkinkan dapat diteliti secara mendetail.
3. Dalam wawancara yang dilakukan, peneliti hanya dapat melakukan wawancara dengan beberapa staf pada setiap departemen. Khusus untuk departemen KHI, manager departemen hanya membuka informasi melalui satu narasumber. Sehingga, metode wawancara yang dilakukan memungkinkan narasumber memberikan jawaban yang bersifat subjektif.
4. Peneliti tidak dapat melakukan observasi lebih jauh dan mendetail pada satu departemen yaitu departemen KHI dikarenakan manager pada departemen tersebut hanya membuka informasi melalui satu departemen.

5. Dalam penyebaran kuisioner, peneliti tidak dapat memberikan kuisioner secara langsung kepada karyawan yang ada. Penyebaran kuisioner harus melewati narasumber dari setiap departemen terkait dan departemen Diklat selaku penanggung jawab mahasiswa yang melaksanakan penelitian. Sehingga dikhawatirkan bahwa terdapat jawaban yang masih bersifat subjektif.

5.3 Saran

5.3.1 Saran untuk PT. Pupuk Kalimantan Timur

Berdasarkan hasil penelitian fungsi sumber daya manusia di PT Pupuk Kalimantan Timur, peneliti memberikan rekomendasi sehingga perusahaan dapat menggunakannya dan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk kelemahan yang ada, yaitu:

1. Penilaian Kinerja SDM

- Sistem penilaian yang dilakukan oleh perusahaan telah dilakukan secara objektif, hanya saja akan lebih baik jika karyawan mengetahui akumulasi dari hasil penilaian. Baik hasil penilaian secara *hard competency* maupun secara *soft competency*. Sehingga karyawan dapat mengetahui kelemahannya terdapat pada bagian mana. Dikarenakan salah satu dasar komponen upah adalah penilaian kinerja.

2. Hubungan Karyawan

- Sebaiknya perusahaan memperbaiki Surat Ketetapan Direksi Tahun 1998 mengenai disiplin kerja. Dikarenakan surat tersebut dianggap tidak relevan karena tidak dapat memberikan sanksi serta penegasan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin khususnya pada jam kerja.
- Perusahaan dapat mengaitkan tingkat absensi maupun keterlambatan karyawan dengan pemberian upah, sehingga tingkat absensi maupun keterlambatan menjadi rendah.

5.3.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian fungsi sumber daya manusia di PT Pupuk Kalimantan Timur, peneliti memberikan saran kepada peneliti selanjutnya yaitu:

1. Diharapkan peneliti selanjutnya mengikuti program magang/praktik kerja lapangan terlebih dahulu pada PT. Pupuk Kalimantan Timur sehingga peneliti dapat melakukan observasi lapangan dengan waktu yang panjang, mengingat waktu untuk melakukan penelitian yang diberikan oleh perusahaan terbatas yaitu 2 (dua) minggu.
2. Dalam melakukan penelitian, diharapkan peneliti dapat memperhitungkan mengenai jarak, biaya serta waktu dari tempat tinggal peneliti sehingga peneliti dapat menggali berbagai informasi.
3. Sebaiknya peneliti melakukan wawancara tidak hanya pada narasumber yang berkaitan dengan informasi, tetapi juga melakukan wawancara dengan karyawan perusahaan sehingga informasi yang diperoleh tidak disampaikan secara subjektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. (2012). *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Agoes, S. (2004). *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ardilli, N. A. (2014). *Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Sebagai Alat Evaluasi Efektivitas (Studi Kasus Pada PG. Krobot Malang)*. *Skripsi*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Arikunto, S. (1983). *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Annual Report PT. Pupuk Kalimantan Timur. (2014). Retrived from: <http://www.pupukkaltim.com/ina/hubungan-investor-annual-report>.
- Bayangkara, I. (2014). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton C. W., Raymond N. J., & Walter G. K. (2003). *Modern Auditing*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Christianto, F. (2015). *Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT Yuasa Battery Indonesia*. *Skripsi*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Danim, S. (2002). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia
- Dessler, G. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Ismail, I. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Lembaga Penerbitan Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang.

- Manalu, Y. S. (2012). *Audit Manajemen Untuk Mengevaluasi Efektivitas Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Dinas Kehutanan, Kabupaten Malang)*. *Skripsi*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Mangkuprawira, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. (2000). *Managemen Personalialia*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Daerah Kota Bontang No. 1 tentang Rekrutmen dan Penempatan Tenaga Kerja. (2009). Retrived from: http://samarinda.bpk.go.id/wp-content/uploads/peraturan/Perda_Bontang/Perda_Bontang_2009/Perda_Bontang_No_01_Tahun_2009_Rekrutment_Dan_Penempatan_Tenaga_Kerja.pdf
- Perjanjian Kerja Bersama PT. Pupuk Kalimantan Timur. (2015). Retrived from: <http://www.pupukkaltim.com>.
- Pramono, Y. (2012). *Audit Manajemen Sebagai Upaya Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Dan Jaringan Malang*. *Skripsi*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Rachmawati, I. K. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sekaran, U. (2011). *Research Methods For Business (Metodologi Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sevilla, C. G. (2006). *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: UI-Press
- Siagian, S. P. (2004). *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Susilo, W. (2002). *Audit SDM*. Jakarta: PT Vorqiatatama Binamega.
- Tunggal, A. W. (2000). *Manajemen Audit: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tunggal, A. W. (2000). *Audit Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Harvarindo.

Undang-Undang No.13 tentang Ketenagakerjaan. (2003). Retrived from:
http://hukum.unsrat.ac.id/uu/uu_13_03.htm

Widjayanto, N. (1985). *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*. Jakarta: LMFE-UI.

Wirautama, M. A. (2015). *Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi VI Semarang)*. *Skripsi*. Universitas Brawijaya, Malang.