

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS  
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
( Studi Kasus Pada Kopwan SU “Setia Budi Wanita Jatim”)**

**Fadia Bella Donna<sup>1)</sup> Nurul Fachriyah, Dra., MSA., Ak.<sup>2)</sup>**

1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang 65145, email: fadia\_bella@yahoo.co.id

2) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang 65145, email: ucoknurul@yahoo.co.id

**Abstrak:** Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menilai keefektifan penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada Kopwan SU “Setia Budi Wanita Jatim” melalui audit manajemen. Audit manajemen dapat membantu menilai efektifitas dari pelaksanaan fungsi SDM yang ada di perusahaan dengan membandingkan kriteria efektifitas (*effectivity criteria*) yang ditetapkan berdasarkan pedoman dan kebijakan perusahaan dan peraturan perundangan yang berlaku dengan kondisi aktualnya (*causes*), dan akibat (*effect*) yang merupakan hasil dari perbandingan antara keduanya. Ruang lingkup penelitian adalah sembilan fungsi sumber daya manusia yang terdiri atas : fungsi perencanaan SDM, fungsi rekrutmen SDM, fungsi seleksi, Perencanaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, Penilaian kinerja, kompensasi, Perlindungan dan kesehatan serta fungsi pemutusan hubungan kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data-data yang digunakan diperoleh melalui wawancara langsung kepada sekretaris 1 selaku personalia, serta kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelenggaraan fungsi SDM pada Kopwan SU “Setia Budi Wanita Jatim” telah berjalan cukup efektif dan sesuai dengan peraturan yang berlaku baik peraturan dalam perusahaan maupun peraturan perundangan seperti UU no.13/2003 tentang ketenagakerjaan.

**Kata Kunci:** audit manajemen, sumber daya manusia, efektifitas.

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan bisnis global yang dibarengi dengan pesatnya kemajuan teknologi, mendorong para pelaku bisnis untuk terus mengembangkan usahanya. Tajamnya persaingan dunia usaha, menuntut perusahaan untuk lebih peka dengan perkembangan teknologi Informasi. Namun, perkembangan informasi menjadi tidak bernilai jika tidak diimbangi dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Ancaman terbesar bagi perusahaan terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi. SDM yang tidak mempunyai kesanggupan menghadapi tuntutan-tuntutan globalisasi menganggap pekerjaan sebagai beban.

SDM yang menganggap pekerjaan sebagai beban dapat dikatakan sebagai SDM yang mempunyai etos kerja rendah (Edy Sutrisna, 2009). Langkah yang dapat ditempuh untuk menjawab permasalahan tersebut adalah dengan mempersiapkan tenaga kerja yang handal. Persiapan tersebut dapat dimulai dari proses pembentukan sumber daya manusia dari proses perekrutan, seleksi, pengklasifikasian sampai tenaga kerja tersebut siap untuk menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Proses pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan diselenggarakan oleh bagian yang disebut Manajemen Sumber Daya manusia. Fungsi ini bertugas untuk mengelola dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dalam proses pengelolaan sumber daya manusia tentunya tidak terlepas dari suatu permasalahan. Banyak hal menyimpang yang mungkin dihadapi oleh fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) seperti perekrutan yang tidak tepat, pengelolaan job description yang kurang jelas, proses pelatihan yang tidak berjalan, sistem rotasi jabatan yang tidak profesional sampai pada lingkungan kerja yang tidak kondusif. Audit manajemen atas fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi penyimpangan kondisi aktual dengan yang diinginkan. Selain itu, audit manajemen atas fungsi SDM juga dapat memberikan rekomendasi perbaikan agar tercipta efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan. Koperasi Setia Budi Wanita Jatim merupakan obyek penelitian penulis. Koperasi Setia Budi Wanita merupakan bentuk koperasi serba usaha (KSU). Fungsi SDM disini mengajarkan kreatifitas dalam menjalankan roda usaha di wilayah kerjanya. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS PADA FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (Studi kasus pada Kopwan SU Setia Budi Wanita Jatim)**”

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka dapat ditarik suatu rumusan permasalahan yaitu:

1. Bagaimana pengelolaan Sumber Daya Manusia oleh Kopwan SU “Setia Budi Wanita Jatim” agar dapat berjalan dengan efektif?

2. Hambatan-hambatan apa yang dialami dari pengelolaan SDM Kopwan SU”Setia Budi Wanita Jatim”?
3. Rekomendasi apa yang dapat diberikan untuk fungsi SDM Kopwan SU”Setia Budi Wanita Jatim”.

### 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Perencanaan SDM
2. Rekrutmen
3. Seleksi
4. Perencanaan dan pengembangan karir
5. Pelatihan dan pengembangan
6. Penilaian kinerja
7. Kompensasi
8. Perlindungan dan kesehatan
9. Pemutusan hubungan kerja (PHK)
10. Lingkup audit berupa pelaksana dari bidang usaha yaitu mulai dari koordinator usaha sampai pada masing-masing staf.
11. Penilaian efektifitas dilakukan dengan membandingkan kriteria dengan penyebab (*causa*).

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui sejauh mana efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia oleh Kopwan SU” Setia Budi Wanita Jatim”.
2. Mengetahui hambatan-hambatan yang dialami dari pengelolaan Sumber Daya Manusia Kopwan SU” Setia Budi Wanita Jatim”.
3. Memberikan rekomendasi yang mungkin dapat digunakan untuk fungsi SDM Kopwan SU” Setia Budi Wanita Jatim”.

## II. DASAR TEORI

### 2.1 Audit Secara Umum

Arens, Elder, dan Beasley yang diterjemahkan oleh Jusuf, A.A. (2011:4), mengemukakan bahwa “ Audit merupakan pengumpulan dan evaluasi bukti mengenai informasi untuk mennetukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan . Audit harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen”.

#### 2.1 Audit Manajemen

##### 2.1.1 Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen merupakan salah satu bentuk pemeriksaan yang digunakan untuk menilai tingkat efisiensi dan efektifitas atas kegiatan operasi perusahaan. Pemeriksaan ini dilakukan untuk mempertimbangkan mutu operasional dan perbaikan operasional.

Bayangkara (2008:2) mendefinisikan audit manajemen sebagai berikut:

Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan.Dalam

konteks audit manajemen,manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.

### 2.1.2 Prinsip-Prinsip dasar Audit manajemen

Menurut Bayangkara (2008:5) menyebutkan tujuh prinsip dasar audit manajemen, yaitu :

Menurut Bayangkara (2008:5) menyebutkan tujuh prinsip dasar audit manajemen, yaitu :

1. Audit dititik beratkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.
2. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit.
3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.
4. Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan/kekurangan yang terjadi.
5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab.
6. Pelanggaran hukum.
- 7.Penyelidikan dan pencegahan kecurangan.

Perbedaan antara audit manajemen dan audit keuangan dapat dipandang dari beberapa hal menurut Bayangkara (2008:6) adalah sebagai berikut :

Karakteristik	Audit Keuangan	Audit Manajemen
1.Tujuan	Dilakukan untuk mendapatkan keyakinan bahwa laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan telah disusun melalui proses akuntansi yang berlaku umum dan menyajikan dengan sebenarnya kondisi keuangan perusahaan pada tanggal pelaporan dan kinerja manajemen pada periode tersebut.	Ditujukan untuk mencapai perbaikan atas beberapa program/aktivitas dalam pengelolaan perusahaan yang memerlukan perbaikan.
2.Ruang Lingkup	Menekankan audit pada data-data akuntansi perusahaan dan proses penyajian laporan yang disajikan manajemen.	Ruang lingkup audit manajemen meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit - unit yang terkait.
3.Dasar Yuridis	Mengharuskan	Audit manajemen

	penyajian laporan keuangan	bukan suatu keharusan
4. Pelaksana Audit	Dilakukan dalam rangka mendapatkan pengesahan secara independen atas kewajaran laporan keuangan	Dalam rangka menemukan berbagai kekurangan/kelemahan pengelolaan perusahaan.
5. Frekuensi Audit	Kebutuhan audit berhubungan langsung dengan penerbitan laporan keuangan.	Tidak ada ketentuan mengikat yang harus untuk melakukan audit setiap periode tertentu.
6. Orientasi hasil audit	Dilakukan terhadap data-data keuangan yang bersifat historis	Menekankan untuk kepentingan perbaikan-perbaikan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.
7. Bentuk laporan audit	Telah memiliki standar	Bentuk laporan bersifat komprehensif
8. Pengguna laporan	Berbagai kelompok pengguna yang berada di luar perusahaan	Ditujukan kepada pihak intern perusahaan.

### 2.1.3 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen

Audit manajemen bertujuan 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

Menurut Bhayangkara (2008:4) yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektifitas.

### 2.1.4 Ruang lingkup

Bhayangkara (2008:4) menjelaskan ruang lingkup audit meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen, dapat berupa kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program / aktivitas yang dilakukan.

### 2.1.5 Tahap-tahap Audit Manajemen

Menurut Bhayangkara (2008:10) ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan dapat dikelompokkan menjadi lima:

1. Audit Pendahuluan  
Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap obyek yang diaudit.
2. Review dan pengujian Pengendalian manajemen  
Pada tahap ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen obyek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
3. Audit terinci  
Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) 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.

### 2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan suatu yang tidak dapat terpisahkan dari organisasi. Sumber Daya manusia adalah pihak pelaksana operasional perusahaan yang harus dikelola dengan baik agar tercipta keseimbangan antara kewajiban dan hak yang semestinya diterima oleh sumber daya manusia terkait. Selain itu, SDM harus dikembangkan agar siap bersaing dengan SDM di perusahaan lain.

### 2.4 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia

Mondy (2008:4) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai:

1. Penyediaan Staff
  - a. Perencanaan
  - b. Rekrutmen
  - c. Seleksi
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia
  - a. Perencanaan dan pengembangan karir.
  - b. Pelatihan dan pengembangan.

- c. Penilaian kinerja
- 3. Kompensasi
- 4. Keselamatan dan Kesehatan
- 5. Hubungan ketenagakerjaan

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus

#### 3.2 Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di Kopwan SU"Setia Budi Wanita" Jatim yang merupakan bentuk koperasi serba usaha (KSU) berlokasi di jalan Trunojoyo nomor 76 Malang.

#### 3.3 Sumber Data

Sumber data yang dikumpulkan oleh peneliti meliputi:

1. Data primer yang diperoleh dari koperasi Setia Budi Wanita Jatim antara lain:
  - a. *Company profile* Kopwan SU"Setia Budi Wanita" Jatim
  - b. Surat Perjanjian Kerja karyawan Kopwan SU"Setia Budi Wanita" Jatim
  - c. Data jumlah tenaga kerja Kopwan SU"Setia Budi Wanita" Jatim
  - d. Dokumen absensi Kopwan SU"Setia Budi Wanita" Jatim
  - e. Data pendidikan dan pelatihan karyawan Koperasi Setia Budi wanita.
  - f. Hasil wawancara dengan bagian personalia
2. Data Sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari objek penelitian, yaitu melalui berbagai macam media perantara dan berbagai informasi dari luar yang relevan dan berhubungan dengan objek penelitian. Data Sekunder yang akan digunakan oleh penulis berupa artikel dan dokumen yang diperoleh dari berbagai media cetak dan elektronik, juga diambil dari berbagai literatur yang berhubungan audit manajemen .

#### 3.4 Metode Analisis Data

Analisa data dilakukan dengan menggunakan tahapan audit manajemen, yaitu:

##### a. Pemeriksaan pendahuluan

Tahap pemeriksaan pendahuluan dilakukan terhadap Kopwan SU"Setia Budi Wanita" Jatim untuk mendapatkan informasi latar belakang. Tahap ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diperiksa, serta menganalisa informasi awal untuk mengidentifikasi hal yang potensial mengandung

kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Peneliti dapat memperoleh pemahaman yang memadai terkait dengan objek penelitian dari informasi-informasi seperti:

1. Sejarah perusahaan, lokasi perusahaan, karakteristik usaha, visi dan misi perusahaan, dan struktur organisasi

2. Penyelenggaraan fungsi SDM seperti:

a) Fungsi-fungsi SDM yang meliputi penyediaan staff, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, hubungan ketenagakerjaan.

b) Kebijakan dalam fungsi SDM seperti pengakuan, fasilitas, pengupahan, jaminan pemeliharaan kesehatan, jaminan sosial, dan penyelesaian keluhan karyawan.

b. Review dan pengujian pengendalian manajemen

Peneliti melakukan review dan pengujian pengendalian manajemen Kopwan SU"Setia Budi Wanita" Jatim dengan tujuan untuk menilai efektifitas dan efisiensi pengendalian manajemen, khususnya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil review dan pengujian pengendalian manajemen, peneliti dapat memahami kondisi yang terjadi di perusahaan, sehingga akan lebih mudah untuk mendeteksi kelemahan yang perlu adanya perbaikan. Berdasarkan hasil review peneliti dapat menentukan tujuan audit (*audit objective*) yang yang sesungguhnya.

##### c. Pemeriksaan Lanjutan

Peneliti mengumpulkan bukti yang cukup dan mengelompokkan temuan kedalam kelompok kondisi, kriteria (*criteria*), penyebab (*causes*), akibat (*effect*). Berdasarkan kelompok temuan tersebut peneliti melakukan analisis untuk memahami keterkaitan antara permasalahan yang terjadi. Selanjutnya, peneliti dapat mengetahui adanya ketidaksesuaian yang terjadi, penyebab dari ketidaksesuaian tersebut dan akibat yang harus ditanggung oleh perusahaan atas ketidaksesuaian.

##### d. Pengembangan dan perumusan laporan

Peneliti merumuskan kesimpulan audit dan rekomendasi sebagai hasil dari audit manajemen terhadap fungsi SDM Kopwan SU"Setia Budi Wanita" Jatim dan menyusunnya menjadi laporan audit. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif yaitu menyajikan temuan hasil audit sebagai bukti pendukung kesimpulan dan rekomendasi.

## IV ANALISIS DATA

### 4.1 Sejarah Berdirinya Kopwan Setia Budi Wanita Jatim

Kopwan SU”Setia Budi Wanita Jatim” merupakan salah satu koperasi simpan pinjam primer di bawah PUSKOWANJATI. Koperasi ini terletak di pusat kota Malang dan melayani nasabah di daerah kota Malang. Sejarah koperasi ini berawal dari sebuah perkumpulan yang diprakarsai oleh Ibu Mursia Zaafril Ilyas pada tahun 1954. Perkumpulan ini berjalan hingga tahun 1963 kemudian fakum. Pada tahun 1976 Ibu M Zaafril Ilyas beserta teman-temannya sebanyak 17 orang ibu istri-istri dokter membangkitkan kembali perkumpulan tersebut dari kefakumannya, melalui sebuah arisan. Terdapat satu kewajiban dalam perkumpulan arisan ini untuk mengadakan pertemuan minimal satu kali sebulan. Dalam pertemuan tersebut segala permasalahan didiskusikan. Berkat ketekunan dan keyakinan yang teguh dari Ibu Mursia Zaafril Ilyas akhirnya perkumpulan Simpan Pinjam tersebut berdiri juga sebagai “ Pra Koperasi “ dan diberi nama “ Setia Budi Wanita “ dengan kantor bertempat di rumah Ibu Zaafril Ilyas. Pra koperasi ini kemudian disebar luaskan kepada wanita-wanita lain dengan jalan bagi anggota yang mampu mengumpulkan 10 orang dapat membentuk kelompok demikian seterusnya. Pada tahun 1977 timbul gagasan Ibu Mursia Zaafril Ilyas : Alangkah baiknya bila perkumpulan Pra Koperasi ini ditingkatkan menjadi sebuah koperasi. Gagasan ini mendapat sambutan baik oleh anggotanya. Pada tanggal 30 Desember 1977 mendapatkan Badan Hukum dengan Nomor : 3992/BH/II/77 dengan Nama : Koperasi Serba Usaha “ Setia Budi Wanita “ Malang yang berkedudukan di Jl. Trunojoyo No. 76 Malang dan ditanda tangani secara langsung oleh Menteri Koperasi : Bapak Bustanil Arifin ,SH.

#### 4.1.2 Sistem Kelompok

Koperasi Setia Budi Wanita memiliki 225 kelompok. Semua kelompok tersebut menggunakan struktur yang sama berdasarkan ketentuan koperasi. Setiap bulan harus ada pertemuan kelompok. Satu kelompok terdiri atas 15 sampai 30 anggota. Jika terdapat lebih dari 30 anggota di satu kelompok, maka harus dipecah. Lokasi pertemuan kelompok bermacam-macam. Ada yang bertemu tetap di rumah salah satu anggota setiap bulan, atau semacam sistem rotasi. Keputusan ini tergantung pada kelompok masing-masing.

#### 4.1.3 Unit Usaha

Unit usaha yang dijalankan oleh Kopwan SU”Setia Budi Wanita Jatim” memiliki unit usaha simpan pinjam. Ada empat macam simpanan, yaitu simpan pinjam bulanan berbasis tanggung renteng, simpan pinjam mingguan berbasis tanggung renteng, simpan pinjam harian berbasis tanggung renteng dan simpan pinjam khusus, yang bersifat untuk membantu kekurangan kebutuhan anggota secara perorangan dengan jaminan diperuntukan hanya untuk anggota. Unit Usaha Kopwan SU”Setia Budi Wanita Jatim”

selain simpan pinjam berbasis tanggung renteng, Koperasi SBW juga memiliki unit usaha Swalayan Serba Ada (Waserda) yang dimaksudkan untuk melayani kebutuhan barang sehari-hari anggota.

#### 4.1.4 Visi, Misi, Tujuan, dan Asas Koperasi

Visi:

Wadah pemberdayaan di bidang ekonomi sosial budaya melalui sistem tanggung renteng untuk mengangkat derajat-harkat-martabat dan kesejahteraan anggota serta masyarakat dengan profesionalisme mewujudkan perempuan yang mandiri, berkualitas, dan berintegritas.

Misi:

1. Menjadi tempat belajar aplikasi sistem tanggung renteng dan perkoperasian.
2. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, pengembangan SDM anggota secara rencana dan berkelanjutan.
3. Melaksanakan kaderisasi kepemimpinan secara bertahap dan sistematis.
4. Melaksanakan pelaksanaan manajemen koperasi berdasar nilai-nilai koperasi (value based cooperative Management).
5. Memberikan pelayanan prima kepada anggota dan masyarakat.
6. Melakukan penggalan potensi ekonomi produktif anggota untuk mengembangkan usahanya dan usaha koperasi.
7. Melakukan jaringan kerja antar anggota dan antar koperasi guna meningkatkan pelayanan.
8. Melakukan penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran dana anggota dan masyarakat dengan tepat sasaran.
9. Meningkatkan program KPPK sebagai wujud kepedulian kepada masyarakat.

Tujuan dari Kopwan”SU Setia Budi Wanita Jatim” tercantum dalam pasal 3 ayat 1 dan ayat 2 Anggaran Dasar Organisasi, yaitu:

1. Pasal pertama menjelaskan bahwa koperasi SBW bermaksud mengembangkan rasa kebersamaan di kalangan anggota khususnya dan di kalangan wanita pada umumnya dengan mengembangkan kegiatan ekonomi yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya dan masyarakat pada umumnya.
2. Pasal kedua menyebutkan apabila tujuan SBW adalah meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya dalam rangka mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 45.

#### 4.1.5 Struktur Organisasi beserta Peran

Struktur organisasi Kopwan SU “Setia Budi Wanita Jatim” meletakkan kekuasaan tertinggi di tangan anggota pada saat rapat anggota. Pada rapat anggota semua permasalahan akan dibahas dan setiap tahun terdapat pemilihan pengawas. Pemilihan untuk

pengurus terjadi setiap 4 tahun. Di Kopwan SU “Setia Budi Wanita Jatim” memiliki dua pengawas, lima pengurus, delapan PPL dan satu manajer. Jumlah karyawan di kantor adalah 30. PPL berperan mendidik anggota dan menjadikan mereka pandai. Sedangkan manajernya memiliki peran sebagai koordinator usaha untuk pelayanan kasir, akuntansi dan waserda (warung serba ada). Dapat dilihat bahwa struktur organisasi dan peran karyawan cocok dengan ukuran Kopwan SU “Setia Budi Wanita”.

#### **4.1.6 Gambaran Umum penyelenggaraan fungsi Sumber Daya Manusia**

Penyelenggaraan fungsi SDM di Kopwan SU “Setia Budi Wanita Jatim” dilaksanakan oleh Bagian *Human Resources and Development* (HRD) atau personalia. Bagian Personalia yang terdapat pada Kopwan Setia Budi Wanita Jatim belum memiliki staff bawahan sehingga dalam pelaksanaan fungsi-fungsi SDM secara langsung dilaksanakan oleh salah satu pengurus dengan jabatan sebagai sekretaris 1 dan diputuskan bersama oleh seluruh pengurus. Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di kopwan SU “Setia Budi Wanita Jatim” pada umumnya hampir sama dengan 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 baik rapat anggota maupun rapat pengurus 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 efektifitas fungsi sumber daya manusia merupakan wewenang dari pengawas yang akan disampaikan pada Evaluasi Per September. Penilaian yang dilakukan hanya mencakup hal-hal umum tentang kinerja personalia dan belum melakukan pedalaman secara khusus mengenai efektifitas fungsi sumber daya manusia. Evaluasi per September dilakukan secara periodik dan merupakan bagian dari rapat anggota.

#### **4.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen**

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 ditangani langsung oleh salah satu pengurus dengan jabatan sebagai sekretaris 1 dan belum memiliki staf bawahan.

2. Tujuan dari program/ aktivitas SDM  
Rumusan tujuan dapat memberikan acuan dalam penyelenggaraan fungsi SDM. Rumusan tujuan menggambarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penyelenggaraan SDM. Dalam hal ini perusahaan merumuskan secara terstruktur tujuan dari penyelenggaraan SDM dalam rencana kerja.
3. Metode Kerja  
Metode kerja dari penyelenggaraan SDM di kopwan SU “Setia Budi Wanita Jatim” berpedoman pada UU ketenagakerjaan No 13/2003 dan peraturan pemerintah dan kebijakan perusahaan.
4. Spesifikasi dan Deskripsi Pekerjaan  
Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan telah dirumuskan secara terstruktur oleh perusahaan untuk setiap jenis pekerjaan. Setiap pekerjaan personalia juga telah dijelaskan spesifikasi dan deskripsi kerjanya, dan spesifikasi tersebut telah didokumentasikan dengan baik. Adanya deskripsi pekerjaan ini menguatkan pengendalian manajemen terhadap fungsi SDM.
5. Standar Penilaian Kinerja  
Perusahaan telah memiliki standar penilaian kinerja yang jelas dan bersifat teknis. Penilaian kinerja didokumentasikan dengan baik dalam bentuk raport. Indikator penilaian kinerja meliputi cara kerja, ketepatan menyelesaikan tugas, ketaatan kepada atasan dan pemenuhan target kerja. Karyawan yang mencapai *excellent service* akan diberikan *reward*. Penilaian kinerja dilakukan oleh sekretaris 1 dengan melibatkan koordinator usaha dan para kasi. Sudut pandang ini memberikan nilai pengendalian manajemen terhadap fungsi SDM relatif kuat.  
indikator tersebut.

#### **4.3 Pelaporan**

##### **4.4.1 Penarikan Kesimpulan**

Berdasarkan temuan-temuan audit yang berhasil dikumpulkan, peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kopwan SU “Setia Budi Wanita” Jatim telah memiliki struktur organisasi beserta *job description* dengan jelas, namun masih terdapat rangkap jabatan untuk posisi personalia. Walaupun keadaan ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan usaha koperasi, akan tetapi pembentukan staf personalia tetap diperlukan jika di masa yang akan datang koperasi akan melakukan perluasan unit usaha.
2. Fungsi perencanaan sumber daya manusia dapat dikatakan efektif karena perencanaan SDM yang dibuat telah mampu mendukung terciptanya tujuan koperasi.
3. Fungsi rekrutmen dapat dikatakan efektif karena telah mendukung tercapainya tujuan koperasi.
4. Penyelenggaraan fungsi seleksi dan penempatan pada dasarnya telah efektif

karena menggunakan metode yang tepat dan menunjang tercapainya tujuan koperasi.

5. Penyelenggaraan fungsi pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan telah efektif karena dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan sehingga dapat menunjang pencapaiannya tujuan koperasi.
6. Penyelenggaraan fungsi perencanaan dan pengembangan karir pada Kopwan “Setia Budi Wanita” dapat dikategorikan efektif dan sesuai dengan UU No.13/ 2003 tentang Ketenagakerjaan khususnya pada bab VI dan VII karena program tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien.
7. Penyelenggaraan fungsi penilaian kinerja dapat dikatakan efektif karena telah memacu motivasi karyawan untuk dapat menciptakan *excellent service* karena dengan adanya penilaian, karyawan merasa bahwa kinerjanya dihargai. Dengan demikian dapat mendukung pencapaian tujuan koperasi.
8. Penyelenggaraan fungsi kompensasi dan balas jasa belum dapat dikatakan efektif karena kebijakan kompensasi yang ditetapkan perusahaan belum sesuai dengan peraturan perundangan dalam hal ini UU no.13/2003 tentang ketenagakerjaan bab X bagian kedua terkait pengupahan, dimana diharuskan bagi pemberi kerja untuk menetapkan gaji/upah terendah sebesar sebesar UMK/UMR.
9. Penyelenggaraan fungsi keselamatan dan kesehatan kerja dapat dikatakan efektif karena koperasi telah mampu menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, sehat dan harmonis. Program tersebut ditinjau secara periodik untuk meningkatkan motivasi karyawan, sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik.
10. Penyelenggaraan fungsi pemutusan hubungan kerja dapat dikatakan efektif karena kebijakan tersebut dirumuskan berdasar pada peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga mempertegas hak-hak yang didapatkan oleh karyawan yang diputus hubungan kerjanya.
11. Rencana SDM yang dibuat secara terstruktur dan bersinergi dengan tujuan koperasi merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan fungsi SDM. Keberhasilan fungsi SDM akan memberikan dampak yang positif pada tercapainya misi dan tujuan koperasi.
12. Fungsi penilaian kinerja yang efektif mempengaruhi penyelenggaraan fungsi perencanaan dan pengembangan karir karyawan serta fungsi kompensasi. Hasil penilaian kinerja dijadikan dasar dalam penentuan kenaikan kompensasi yang

menjadi hak karyawan dan promosi jabatan atau kenaikan pangkat.

#### 4.4.2 Perumusan Rekomendasi

Berdasar kelemahan-kelemahan yang berhasil ditemukan dalam penelitian audit manajemen atas penyelenggaraan fungsi SDM pada Kopwan SU”Setia Budi Wanita”, peneliti merumuskan rekomendasi.

Kelemahan ini dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kelemahan yang terjadi pada koperasi adalah koperasi menyelenggarakan berbagi fungsi SDM, namun penyelenggaraan fungsi SDM masih dilaksanakan oleh salah satu pengurus dengan jabatan sebagai sekretaris 1. Hal ini menimbulkan adanya rangkap jabatan. Walaupun keadaan ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan usaha koperasi, akan tetapi pembentukan staf personalia tetap diperlukan jika di masa yang akan datang koperasi akan melakukan perluasan unit usaha.
2. Penyelenggaraan fungsi kompensasi dan balas jasa belum dapat dikatakan efektif karena kebijakan kompensasi yang ditetapkan perusahaan belum sesuai dengan peraturan perundangan dalam hal ini UU No.13/2003 tentang ketenagakerjaan bab X bagian kedua terkait pengupahan.

#### Rekomendasi

1. Koperasi sebaiknya membentuk staf personalia untuk menjalankan penyelenggaraan fungsi SDM, untuk memudahkan bagian personalia yang juga menjabat sebagai sekretaris 1. Bagian personalia merupakan salah satu bagian penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Personalia dianggap sebagai nyawa dari suatu perusahaan, karena bertugas untuk mengatur serta mengembangkan sumber daya atau kemampuan seluruh pekerja yang ada dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, koperasi perlu untuk membentuk staf personalia yang terdiri dari beberapa orang yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dan memiliki keahlian khusus seperti menguasai alat psikotes, memahami undang-undang ketenagakerjaan, dan sistem penggajian (*payment dan payroll*).
2. Koperasi harus melakukan penyesuaian kebijakan pemberian gaji/upah khususnya gaji pokok karyawan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku yaitu menetapkan gaji pokok karyawan terendah sebesar UMK. Hal tersebut dimaksudkan untuk kebutuhan hidup layak bagi karyawan.

## V Simpulan dan Saran

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah penulis lakukan terkait penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia Kopwan SU "Setia Budi Wanita" Jatim, penulis menarik suatu kesimpulan. Simpulan dibuat dengan membandingkan *criteria* audit yang ditetapkan berdasar pedoman dan kebijakan yang ditetapkan perusahaan dengan *causes* atau kondisi aktual yang terjadi dan perbandingan antar keduanya merupakan effect atau akibat yang ditimbulkan. Simpulan yang dibuat oleh penulis antara lain:

1. Penyelenggaraan fungsi SDM yang dilaksanakan oleh Kopwan SU "Setia Budi Wanita" Jatim telah berjalan cukup efektif dan sesuai dengan peraturan yang berlaku baik peraturan dalam perusahaan maupun peraturan perundangan seperti UU no.13/2003 tentang ketenagakerjaan. Namun pada fungsi kompensasi dan balas jasa belum dapat dikatakan efektif karena belum sesuai dengan peraturan perundangan yaitu UU No.13/2003 tentang ketenagakerjaan khususnya bab X bagian kedua.
2. Berdasarkan lingkup audit manajemen yang dilakukan penulis terhadap fungsi SDM, terdapat beberapa kelemahan yang terjadi. Kelemahan tersebut adalah belum adanya staf personalia yang memiliki *job description* menyelenggarakan fungsi SDM. Penyelenggaraan fungsi SDM selama ini dilaksanakan oleh salah satu pengurus dengan jabatan sebagai sekretaris 1 dan dibantu oleh pengurus lainnya.
3. Peneliti memberikan rekomendasi antara lain:
  - a. Koperasi hendaknya melakukan penyesuaian terhadap peraturan perundangan yang berlaku mengingat peraturan yang terus mengalami perubahan dan perbaikan.
  - b. Koperasi sebaiknya membentuk staf personalia untuk menjalankan penyelenggaraan fungsi SDM agar tetap berjalan dengan efektif.

### 5.2 Saran

Setelah melakukan audit manajemen fungsi sumber daya manusia pada Kopwan SU "Setia Budi Wanita", penulis memberikan beberapa saran untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan

dapat meningkatkan kualitas penelitian dengan pokok bahasan yang serupa di masa yang akan datang.

Saran-saran yang dapat penulis berikan antara lain:

- a) Peneliti berharap sistem yang telah berjalan di perusahaan terkait dengan pengelolaan SDM dapat dipertahankan dan ditingkatkan.
- b) Bagi Peneliti selanjutnya wawancara hendaknya dilakukan tidak hanya pada sekretaris 1 selaku personalia, akan tetapi dapat dilakukan dengan beberapa pengurus lain yang menetapkan kebijakan beserta implementasinya. Hal ini dikarenakan untuk mendapatkan informasi yang lebih banyak.
- c) Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk dapat menggali lebih mendalam fungsi SDM tidak hanya ditinjau dari sembilan aspek yang telah dibahas, namun perlu adanya pengembangan aspek yang lebih mendetail untuk dapat menilai tingkat efektifitas fungsi SDM.

Beberapa data kuantitatif yang berhubungan dengan penyelenggaraan fungsi SDM sedapat mungkin diperoleh karena dapat dijadikan data untuk menilai efektifitas penyelenggaraan fungsi SDM secara lebih obyektif.