

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER  
DAYA MANUSIA  
(Studi Kasus pada Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera)**

Oleh: Siti Latifatul Arifa  
Pembimbing: Nurul Fachriyah, SE., MSA., Ak

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menilai keefektifan penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada pabrik kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera melalui audit operasional. Ruang lingkup penelitian adalah sepuluh fungsi sumber daya manusia yang terdiri atas : fungsi perencanaan SDM, fungsi rekrutmen SDM, fungsi seleksi, fungsi orientasi dan penempatan, fungsi pelatihan dan pengembangan, fungsi penilaian kinerja, fungsi kompensasi dan balas jasa, fungsi keselamatan dan kesehatan kerja, fungsi perencanaan dan pengembangan karir serta fungsi pengurangan tenaga kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data-data yang digunakan diperoleh melalui dokumen perusahaan, wawancara langsung kepada manajer dan staf *HRD and General Service*, serta kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan dari 10 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, fungsi perencanaan SDM, fungsi rekrutmen, fungsi seleksi, fungsi orientasi dan penempatan, fungsi penilaian kinerja, fungsi pengembangan karir dan fungsi pengurangan tenaga kerja telah berjalan secara efektif. Fungsi yang lain yaitu fungsi pelatihan dan pengembangan, fungsi kompensasi, serta fungsi keselamatan kerja belum dilaksanakan secara efektif, baik karena kebijakan perusahaan yang kurang memadai maupun dikarenakan kesadaran karyawan yang masih rendah.

Kata kunci: audit operasional, sumber daya manusia, efektivitas.

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Seiring dengan berkembangnya era globalisasi, para pengusaha berlomba-lomba dalam memajukan aktivitas usaha mereka. Berbagai perusahaan lahir dan berdiri kokoh untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Persaingan usaha semakin ketat, karenanya perusahaan dituntut untuk melaksanakan segala aktivitas operasional mereka dengan efektif dan efisien agar mampu mempertahankan eksistensinya. Hal ini tentu saja karena perusahaan dihadapkan pada keterbatasan-keterbatasan dalam mengelola kegiatan usaha sehingga memerlukan perencanaan yang tepat dalam operasionalnya. Menurut Bayangkara (2011:11-14) ada tiga unsur penting untuk mengembangkan perusahaan yaitu ekonomisasi, efisiensi dan efektifitas.

Siagian (1997:354) menjelaskan tentang pentingnya melakukan audit kepegawaian. Hal ini dapat disoroti dari paling sedikit tiga sudut pandang. *Pertama*, untuk kepentingan pemenuhan berbagai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Telah dimaklumi bahwa pemerintah di negara mana pun menerbitkan berbagai peraturan perundang-undangan di bidang sumber daya manusia. Tidak ada organisasi yang luput dari keharusan untuk mentaati semua ketentuan perundang-undangan tersebut. Audit terhadap kegiatan bagian kepegawaian akan menghasilkan informasi tentang apa yang dilakukan dalam organisasi yang menyangkut berbagai ketentuan normatif tersebut. *Kedua*, seperti telah dimaklumi salah satu komponen biaya yang harus dipikul oleh setiap organisasi adalah imbalan yang diberikan kepada para pekerja. Telah ditekankan dimuka bahwa imbalan bukan hanya berbentuk upah atau gaji, melainkan keseluruhan beban finansial sebagai akibat diberlakukannya sistem imbalan tertentu dalam organisasi dimana berbagai prinsip, seperti prinsip keadilan, prinsip perbandingan dan prinsip kewajaran perlu diperhatikan. *Ketiga*, karena kegiatan bagian kepegawaian pasti berpengaruh terhadap seluruh aspek kekerjaan para pegawai, berbagai kegiatan tersebut mutlak perlu diaudit guna lebih menjamin: (1) cara kerja yang efisien, efektif, dan produktif, (2) agar hubungan antar pekerja, antar satuan kerja dan antara para pekerja dengan kelompok manajemen serasi dan selaras, (3) agar berbagai kebijaksanaan yang dirumuskan dan dilaksanakan memperkaya mutu kekerjaan para pekerja dalam organisasi.

PT. Setia Kawan merupakan perusahaan yang berorientasi pada pemaksimalan laba. Perusahaan ini bergerak dalam usaha pembuatan kertas. Sebagai perusahaan yang memiliki tujuan tersebut, diperlukan profesionalitas dan produktivitas kerja yang tinggi sehingga mampu menyediakan kebutuhan pasar. Apalagi perusahaan memiliki tujuan untuk menjadi perusahaan yang padat teknologi. Dulunya perusahaan ini berbadan hukum CV, namun pada tahun 2011 perusahaan beralih menjadi Perseroan Terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berupaya terus-menerus mengembangkan usaha dan memperbaiki kinerja internal perusahaan, termasuk kinerja manajemen sumber daya manusia. Pihak manajemen diharapkan mampu bersikap lebih efektif dan efisien melalui dukungan sumber daya manusia dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat dicapai secara maksimal. Audit operasional diperlukan untuk mengetahui apakah manajemen telah bertindak secara efektif.

Dari gambaran ringkas yang telah dikemukakan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa fungsi personalia memegang peran penting dalam kelangsungan hidup perusahaan sehingga mendorong penulis untuk mengadakan penelitian dengan judul **“AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA( STUDI KASUS PADA PABRIK KERTAS PT SETIA KAWAN MAKMUR SEJAHTERA )”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang ada di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera?
2. Kelemahan-kelemahan apa saja yang ditemukan dalam pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia pada PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera?
3. Alternatif perbaikan apa saja yang dapat dilakukan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera?

## **1.3 Batasan Masalah**

Untuk memberikan pemahaman yang sesuai dengan tujuannya, maka ruang lingkup penelitian dibatasi sebagai berikut:

- A. Aktivitas fungsi personalia, meliputi
  1. Rekrutmen atau Perolehan Sumber Daya Manusia
    - Perencanaan kebutuhan SDM
    - Rekrutmen
    - Seleksi
    - Penempatan
  2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia
    - Pelatihan dan Pengembangan
    - Penilaian Kinerja
    - Kompensasi dan Balas Jasa
    - Keselamatan dan Kesehatan Kerja
    - Pengembangan Karir
  3. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan Pensiun  
Dikarenakan pengunduran diri maupun pemecatan
- B. Penilaian efektivitas dilakukan dengan membandingkan antara aktivitas aktual pada fungsi sumber daya manusia dengan kriteria yang merupakan acuan keberhasilan yang bersumber dari tujuan dan kebijakan manajemen pada fungsi spesifik personalia.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang ada di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera.
2. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang ditemukan didalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera.
3. Untuk memberikan rekomendasi perbaikan efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan pengetahuan dibidang akuntansi terutama yang berkaitan dengan audit operasional fungsi sumber daya manusia dan sebagai bahan acuan maupun perbandingan bagi pengembangan penelitian dimasa yang akan datang.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan penelitian dalam menyusun rencana, strategi, dan kebijakan peningkatan yang lebih efektif dimasa yang akan datang, khususnya pada bagian personalia PT. Setia Kawan
- b. Sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori yang telah diperoleh selama studi di perguruan tinggi dengan pengalaman nyata di dunia kerja serta menambah pengalaman untuk dapat berfikir kritis, analitis dan sistematis terhadap suatu permasalahan yang ada.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Umum Audit**

##### **2.1.1 Definisi Audit**

Menurut *American Accounting Association* dalam laporannya yang berjudul “ *The Report of The Committee on basic Accounting Concepts*” dalam Boynton, Johnson dan Kell (2006:5) mengemukakan :

“*Auditing is a systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertion about economic action and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the results to interested users*”.

“ Auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti secara obyektif tentang tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa ekonomi guna menentukan tingkat kesesuaian antara asersi-aseri tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan ”.

Sedangkan Willy Susilo (2002:52) dalam Artono (2006) berpendapat bahwa audit merupakan:

“Audit adalah kegiatan mengumpulkan informasi faktual dan signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran, dan penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, objektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada azas nilai manfaat”.

##### **2.1.2 Jenis-jenis Audit**

Menurut Boynton, Johnson dan Kell (2006:6), audit dibagi menjadi tiga bidang yang masing-masing memiliki spesialisasi yang berbeda-beda, yaitu :

1. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)  
Audit laporan keuangan yaitu audit yang dilakukan atas laporan keuangan suatu organisasi badan usaha secara keseluruhan dengan tujuan untuk memberikan pendapat atas kewajaran penyajian laporan keuangan tersebut dengan kriteria yang berlaku.
2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)  
Audit kepatuhan merupakan suatu proses audit atas ketaatan terhadap pelaksanaan suatu kriteria yang dapat berupa kontrak, peraturan maupun prosedur yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang, seperti pemerintah atau pimpinan badan usaha.
3. Audit Operasional (*Operational Audit*)  
Audit operasional merupakan suatu proses pemeriksaan yang dilakukan terhadap prosedur, metode dan operasi kegiatan suatu entitas tertentu untuk menilai efisiensi dan efektivitas kegiatan entitas tersebut. Pada akhirnya suatu audit operasional akan memberikan saran dan rekomendasi kepada pimpinan maupun manajemen yang meminta dilaksanakannya audit operasional.

Bayangkara (2011:4) menjelaskan satu jenis audit lagi yaitu Audit Internal. Audit internal ditujukan kepada manajemen dari entitas yang diaudit dan hanya boleh dilaksanakan oleh auditor internal. Audit internal tetap harus bersikap independen, walaupun terdapat dalam struktur organisasi perusahaan. Adapun tujuan audit internal digunakan untuk:

- a) Menilai keandalan laporan keuangan.

- b) Menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana dan prosedur.
- c) Menilai pengendalian internal organisasi.
- d) Menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya.
- e) Program peninjauan terhadap konsistensi hasil dengan tujuan organisasi.

## **2.2 Tinjauan Umum Audit Operasional**

### **2.2.1 Definisi Audit Operasional**

Boynton, Johnson dan Kell (2006:498) mendefinisikan audit operasional sebagai suatu proses sistematis yang mengevaluasi efektifitas, efisiensi dan kehematan operasi organisasi yang berada dalam pengendalian manajemen serta melaporkan kepada orang-orang yang tepat hasil-hasil evaluasi tersebut beserta rekomendasi perbaikan. Tunggal (2007:24) menyatakan bahwa pemeriksaan manajemen atau operasional merupakan suatu penilaian dari organisasi manajerial dan efisiensi dari suatu perusahaan, departemen, atau setiap entitas dan subentitas yang dapat diaudit. Penekanannya adalah untuk mencapai efisiensi yang lebih besar, efektifitas dan ekonomisasi dalam usaha dan organisasi lain.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen maupun audit operasional memiliki makna yang sama, yaitu proses pengevaluasian secara sistematis tentang kondisi manajemen agar dapat mencapai efektifitas, efisiensi dan ekonomisasi kegiatan organisasi serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Memang, pada saat ini audit operasional belum memiliki standar baku dan tidak diwajibkan kepada perusahaan, namun pada dasarnya penggunaan audit operasional dalam suatu perusahaan tidak kalah pentingnya dari penggunaan audit laporan keuangan. Hal ini dikarenakan audit operasional tidak hanya memeriksa hasil-hasil yang telah dicapai, namun juga terhadap kesiapan dalam menghadapi timbulnya masalah-masalah ke depan. Singkatnya, audit operasional berorientasi pada masa depan perusahaan.

### **2.2.2 Jenis -Jenis Audit Operasional**

Arens dan Loebbecke (2003:767) menyatakan audit operasional dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

1. Fungsional (*Functional*)

Audit fungsional memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor sehingga pemeriksaan dapat lebih efisien memakai seluruh waktu mereka untuk memeriksa dalam bidang itu, namun kelemahannya adalah tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan dalam organisasi.

2. Organisasional (*Organizational*)

Audit operasional dalam tataran organisasi melibatkan seluruh unit organisasi, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan.

3. Penugasan khusus

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen karena dirasa ada masalah-masalah yang memerlukan perbaikan.

### **2.2.3 Tujuan Audit Operasional**

Dalam bukunya, Bayangkara (2011:23) menyebutkan bahwa audit operasional menekankan pada seluruh area dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan baik dari segi ekonomisasi, efektivitas dan efisiensi dalam perusahaan. Adapun maksud dari ketiganya dijelaskan sebagai berikut:

- a. Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki.
- b. Efektivitas secara singkat dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

- c. Ekonomisasi menekankan pada bagaimana setiap aktivitas dalam objek audit mengelola dana yang dimiliki untuk memperoleh hasil yang besar.

Selanjutnya Bayangkara (2011:4) menjelaskan ada 3 (tiga) elemen pokok dalam tujuan audit:

- a. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya. Kriteria dapat berupa peraturan pemerintah, kebijakan manajemen perusahaan, *Standar Operating Procedure (SOP)* dan lain sebagainya.

- b. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif atau negatif.

- c. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut.

#### 2.2.4 Manfaat Audit Operasional

Menurut Tunggal (2006 : 3) dalam Wulandari (2009) beberapa tujuan dari audit operasional adalah :

1. Objek dari audit operasional mengungkapkan kekurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor operasional dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang dimungkinkan untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan.
2. Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien.
3. Untuk mengusulkan kepada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri kurang pengetahuan tentang pengelolaan yang efisien.
4. Audit operasional bertujuan untuk mencapai efisiensi dalam pengelolaan.
5. Untuk membantu manajemen, auditor operasional berhubungan dengan setiap fase dari aktivitas usaha yang dapat merupakan dasar pelayanan kepada manajemen.
6. Untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dan pelaksanaan yang lebih efektif dan efisien dari tanggung jawab mereka.

#### 2.2.5 Kebutuhan terhadap Audit Operasional

Audit operasional merupakan salah satu “alat bantu” untuk menilai tindakan manajemen dalam mengupayakan efektifitas dan efisiensi perusahaan melalui rekomendasi yang diberikan oleh ahli. Tindakan pemeriksaan ini dimaksudkan agar perusahaan mengetahui sedini mungkin jika ada signal-signal ketidakberesan dalam perusahaan. Menurut Wibowo (2005) dalam Sari (2009) beberapa signal tersebut antara lain:

1. Penurunan laba perusahaan secara kontinu dan signifikan. Audit manajemen berusaha mencari penyebab dan pemecahannya, misalnya *cost* yang terlalu tinggi atau harga yang harus ditingkatkan
2. *Turnover* Sumber Daya Manusia (SDM) yang tinggi. Hal ini mengindikasikan inefisiensi dalam pengelolaan SDM, mungkin dalam hal kompensasi atau situasi kerja.
3. Rasa kebutuhan yang tinggi dan mendesak dari manajemen untuk memperoleh keyakinan terhadap efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi pengelolaan perusahaan.
4. Performansi atau kinerja sebagian atau seluruh departemen di bawah standar. Standar yang dimaksud bisa berupa peraturan perusahaan, standar perusahaan, standar dan praktek industri (ISO 9000), prinsip organisasi dan manajemen, serta prinsip praktik yang sehat.
5. *Acquisition Audit* yaitu saat akan mengakuisisi perusahaan lain.

6. Masalah operasional khusus lainnya yang sulit dipecahkan oleh manajemen.

### **2.2.6 Ruang Lingkup Audit Operasional**

Ruang lingkup audit operasional meliputi seluruh aspek penting dari kegiatan organisasi, badan usaha, atau instansi baik berupa seluruh kegiatan atau bagian kegiatan, program atau aktivitas. Tidak terbatas pada masalah akuntansi, catatan, dan dokumen.

Menurut Reider (1944:4) dalam Yiantony (1999) ruang lingkup pemeriksaan yang menyeluruh meliputi pemeriksaan terhadap:

- a. *Economy (or the cost of operations)*  
Apakah organisasi melaksanakan tanggung jawabnya dengan cara yang ekonomis yaitu menyiapkan hak perlindungan bagi sumber dayanya?
- b. *Efficiency (or method of operations)*  
Apakah organisasi melaksanakan tanggung jawabnya dengan upaya meminimalkan pengeluaran?
- c. *Effectiveness (or result of operations)*  
Apakah organisasi mencapai hasil atau beberapa kriteria pengukuran lainnya?

Selain itu, audit operasional dapat dibatasi pada aktivitas tertentu (baik keseluruhan atau bagian/sub bagian dari aktivitas) antara lain:

1. Fungsi pemasaran,
2. Fungsi produksi dan operasi,
3. Fungsi sumber daya manusia,
4. Fungsi sistem informasi,
5. Fungsi manajemen lingkungan,
6. Fungsi perpajakan,
7. Fungsi sistem kepastian kualitas,
8. Dan audit manajemen lainnya.

### **2.2.7 Pelaksana Audit Operasional**

Beberapa sumber menyatakan pelaksana audit operasional berbeda-beda, namun jika disimpulkan pihak-pihak yang dapat melakukan audit manajemen/ audit operasional, antara lain:

1. Auditor Internal
2. Akuntan Publik
3. Akuntan Pemerintah
4. Konsultan Manajemen

### **2.2.8 Standar Audit Operasional**

Alejandro R. Gorospe dalam Tunggal (1992: 5) mengemukakan beberapa standar yang dapat digunakan dalam mengevaluasi kegiatan operasional perusahaan, antara lain:

1. Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah.
2. Standar perusahaan, meliputi:
  - a. Strategi, rencana dan program yang telah disetujui.
  - b. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
  - c. Struktur organisasi yang telah disetujui.
  - d. Anggaran perusahaan.
  - e. Tujuan perusahaan yang ditetapkan.
3. Standar dan praktik industri.
4. Prinsip organisasi dan manajemen.
5. Praktik manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju. Kalau tidak ada standar perusahaan secara tertulis, maka pemikiran dan falsafah pimpinan dapat digunakan sebagai standar untuk penilaian.

Standar-standar diatas dapat digunakan sebagai tolok ukur pelaksanaan audit operasional yaitu sebagai *criteria* (dasar). Selanjutnya hasil aktual yang ada pada perusahaan

dibandingkan dengan *criteria* tersebut untuk mengetahui apakah kegiatan operasional perusahaan telah dilaksanakan secara efektif maupun efisien.

### **2.2.9 Tahap-tahap Audit Operasional**

Sukrisno Agoes (2004:1) dalam bukunya menulis tahap-tahap suatu audit manajemen yang terdiri atas:

1. Tahap Survei Pendahuluan (*Preliminary Survey*)  
Tujuan survei pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang dalam waktu yang relatif singkat, mengenai semua aspek dari organisasi, kegiatan, program, atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa, agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan.
2. Penelaahan Pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen (*Review and Testing of Management Control System*)  
Tahapan ini dimaksudkan untuk mengevaluasi dan menguji efektivitas dari pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan. Biasanya digunakan *Internal Control Questionnaire (ICQ)*, *flow chart* dan penjelasan *narrative* serta dilakukan pengetesan atas beberapa transaksi.
3. Pengujian terinci (*Detailed Examination*)  
Dalam tahap ini, auditor harus melakukan pemeriksaan terhadap transaksi perusahaan untuk mengetahui apakah prosesnya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
4. Pengembangan Laporan (*Report Development*)  
Auditor operasional tidak bertujuan memberikan opini melainkan membuat saran rekomendasi atas audit findings yang mengakibatkan terjadinya ketidakefisienan dan pemborosan.

Bayangkara (2011:10) menambahkan satu tahap lagi dalam menjalankan audit operasional yaitu tahap Tindak Lanjut. Dalam tahapan ini manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya, keputusan untuk melakukan tindak lanjut berada di tangan manajemen, namun auditor mendampingi agar tindak lanjut tersebut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang diajukan dan dapat mencapai tujuannya.

## **2.3 Konsep Efektivitas**

Efektivitas merupakan salah satu proksi penilaian kinerja berbagai fungsi dalam perusahaan. Efektivitas menunjukkan tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya (Bayangkara, 2011:11). Lebih khusus, efektivitas dicapai jika suatu tujuan atau program dapat tercapai dalam batas waktu yang ditargetkan tanpa mempedulikan biaya yang dikeluarkan (Agoes, 2004). Hal ini berlaku dalam semua fungsi yang ada di perusahaan. R. Antony dan V. Govindarajan (2005:26) mengemukakan, efektivitas ditentukan oleh hubungan antara keluaran (output) yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab dengan tujuannya. Konsep ini sesuai dengan penjelasan Tunggal (1992:6).

## **2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.4.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Gary Dessler (2004:2) proses manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Edwin B. Flippo dalam T.Hani Handoko (2001:3) menjabarkan pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu:



*“Personnel management is planning, organizing, directing, and controlling of procurement, development, compensation, integration, and maintenance of human resource and that organizational and social objectives may be accomplished”.*

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja karyawan dengan maksud mencapai tujuan individu karyawan, perusahaan atau organisasi dari masyarakat”.

#### **2.4.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Beberapa fungsi yang terdapat dalam Sumber Daya Manusia antara lain:

1. Fungsi Manajerial dari manajemen sumber daya manusia  
Fungsi ini memiliki wewenang kepemimpinan terhadap bagian lain.
2. Fungsi Operasional dari manajemen sumber daya manusia
  - a) Fungsi Rekrutmen atau Perolehan Tenaga Kerja  
Merencanakan kebutuhan tenaga kerja pada perusahaan, proses penyeleksian dan penempatannya.
  - b) Fungsi Pengelolaan Tenaga kerja
    1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan
    2. Perencanaan dan Pengembangan Karier
    3. Penilaian kinerja
    4. Kompensasi dan Balas Jasa
    5. Pengintegrasian Karyawan
    6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja
    7. Kepuasan Kerja Karyawan
  - c) Pengurangan Sumber Daya Manusia  
Kebijakan PHK merupakan alternatif terakhir. Alternatif lain misal : pengurangan jam kerja dan gajinya atau program pensiun dini merupakan alternatif yang layak untuk dipertimbangkan.  
UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 158-167 mengatur tentang dalam hal apa perusahaan dapat melakukan PHK.

### **2.5 Audit Operasional Fungsi Sumber Daya Manusia**

#### **2.5.1 Definisi Audit Sumber Daya Manusia**

Audit sumber daya manusia sering kali disebut audit personalia. Maknanya sama yaitu pemeriksaan terhadap aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia (tenaga kerja) yang ada pada perusahaan. Nitisasmito (1999) dalam Pangkey (2007) menyatakan bahwa audit sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni bagaimana untuk melakukan kegiatan *planning* (perencanaan), *organizationing* (pengorganisasian), *controlling* (pengawasan) sebagai efisiensi personalia yang dapat ditingkatkan semaksimal mungkin di dalam suatu organisasi. Susilo (2002:63) menggambarkan audit sumber daya manusia sebagai proses pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

#### **2.5.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia**

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut (Bayangkara, 2011: 61) antara lain:

1. Menilai efektivitas dari fungsi SDM.
2. Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan, kebijakan yang berlaku di perusahaan.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

### **2.5.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia**

William B. Werther, Jr. dan Keith Davis (dalam Bayangkara, 2011:61) menyebutkan beberapa manfaat dari audit SDM, antara lain:

1. Mengidentifikasi kontribusi dari departemen SDM terhadap organisasi.
2. Meningkatkan citra profesional dari departemen SDM.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan departemen SDM.
4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM.
5. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dari praktik-praktik SDM.
6. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM.
7. Memastikan ketaatan terhadap hukum dan aturan dalam praktik SDM.
8. Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam departemen SDM.
9. Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif.
10. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

### **2.5.4 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan ruang lingkup sesuai dengan yang dijelaskan oleh Bayangkara (2011:68) yaitu :

1. Rekrutmen atau perolehan SDM  
Mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM sampai proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan SDM  
Meliputi semua aktifitas pengelolaan SDM, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
3. Pengurangan SDM  
Di kerencanakan mengundurkan diri, pensiun maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menilai efektifitas penerapan audit operasional terhadap fungsi sumber daya manusia. Hasan (2003: 54) menjelaskan salah satu strategi dalam penelitian kualitatif adalah penelitian lapangan atau studi kasus. Penelitian studi kasus digunakan untuk memahami individu, kelompok, lembaga, latar tertentu secara mendalam.

Metode penelitian deskriptif meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data, dan analisis data. Pada penelitian ini penulis mencoba untuk melakukan pemeriksaan operasional terhadap pelaksanaan fungsi sumber daya manusia dalam perusahaan. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada perencanaan tenaga kerja, rekrutment, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja kompensasi dan pengurangan tenaga kerja. Peneliti merupakan instrumen utama dan fokus penelitian ada pada cara pandang narasumber akan pentingnya audit operasional untuk menilai efektifitas fungsi personalia. Peneliti menggunakan tehnik wawancara secara langsung, kuesioner maupun observasi kepada narasumber yang sesuai dengan lingkup penelitian.

### **3.2 Obyek Penelitian**

Penelitian dilakukan di Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera yang beroperasi dalam usaha pembuatan kertas yaitu kertas HVS atau koran, kertas pembungkus coklat, dan kertas tempat telur. Perusahaan ini berlokasi di jalan Jayeng Kusuma VII/12 Desa Tapan, Kecamatan Kedungwaru, Kota Tulungagung.

### **3.3 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dimulai dari bulan Oktober sampai dengan bulan Januari dimana proses pengumpulan data dilakukan dengan datang ke departemen Umum & Personalia PT Setia Kawan Makmur Sejahtera pada jam kerja. Penulis melakukan penelitian pada jam kerja dimaksudkan untuk melihat secara langsung aktivitas operasional perusahaan, khususnya pada departemen personalia.

### **3.4 Ruang Lingkup Penelitian**

Fokus penelitian adalah fungsi personalia yang diselenggarakan oleh PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera, yang meliputi : fungsi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen tenaga kerja, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja karyawan, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, maupun pengurangan tenaga kerja.

### **3.5 Sumber Data**

Sumber data yang dikumpulkan oleh peneliti ada dua, yaitu :

#### **1. Data Primer**

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti (Sekaran, 2006:60). Pada penelitian ini data primer diperoleh secara langsung melalui proses wawancara dengan Manajer Bagian Umum & Personalia PT. Setia Kawan serta Staf Bagian Umum & Personalia. Selain itu, peneliti menyebarkan kuesioner kepada Manajer Bagian Umum & Personalia.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari literatur-literatur, dan sumber informasi lain yang berguna sebagai kajian penelitian berdasarkan keterangan dari data primer (Yiantony, 1999). Data sekunder yang dipakai dalam penulisan skripsi ini meliputi :

- Sejarah dan perkembangan PT.Setia Kawan.
- Visi dan misi PT.Setia Kawan.
- Struktur organisasi PT. Setia Kawan.
- Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh PT. Setia Kawan.
- Data mengenai pelaksanaan fungsi sumber daya manusia, dari proses perencanaan tenaga kerja sampai dengan keputusan hubungan kerja.
- Dokumen lain yang berkaitan dan dapat digunakan dalam penelitian audit operasional fungsi sumber daya manusia pada PT. Setia Kawan.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan, antara lain :

#### 1. Survei Pendahuluan

Penulis melakukan wawancara awal kepada Manajer Divisi Personalia PT. Setia Kawan untuk meminta izin pelaksanaan penelitian serta memperoleh gambaran kondisi perusahaan saat ini.

#### 2. Survei lapangan

Pada survei ini penulis melakukan dua metode, yaitu:

##### a) Wawancara

Dalam penelitian ini, penulis melakukan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan, khususnya pada Manajer Divisi Personalia PT. Setia Kawan.

##### b) Dokumentasi

Data yang diperoleh dalam penelitian ini berupa dokumen sejarah singkat perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, jumlah tenaga kerja, kebijakan manajemen mengenai SDM, biaya sumber daya manusia, peraturan disiplin, dan dokumentasi absensi karyawan pada PT. Setia Kawan.

##### c) Observasi

Penulis melakukan pengamatan langsung mengenai kegiatan operasional pada PT. Setia Kawan, seperti: prosedur penyeleksian awal karyawan, kedisiplinan karyawan, prosedur penggajian, dan lainnya. Kejadian ini dicatat dan didokumentasikan sebagai data primer.

##### d) Kuesioner

Pada penelitian ini, kuesioner diberikan kepada Manajer Bagian Personalia dan Staf Umum Bagian Personalia. Kuesioner berfungsi sebagai dokumen pendukung.

#### 3. Studi kepustakaan (*library study*)

Dilakukan dengan cara mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan pembahasan, dengan maksud lebih memperdalam teori-teori yang dipakai dalam membahas dan memecahkan masalah-masalah data pada PT. Setia Kawan.

### 3.7 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan bagian dari proses pengujian data yang hasilnya dapat digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan penelitian. Penelitian ini menggunakan metode analisis data kualitatif, yaitu dilakukan dalam bentuk uraian atas data

kualitatif yang dikaitkan dengan data lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran atau memperoleh gambaran baru, menguatkan gambaran yang sudah ada atau sebaliknya (Pramono, 2012). Jadi penelitian kualitatif tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya (Moleong, 2010:6). Disini, kuesioner diberikan hanya sebagai pelengkap tehnik pengumpulan data yang lain. Adapun prosedur analitis data pada penelitian ini dibagi dalam tiga tahap yaitu:

1. Pemeriksaan Pendahuluan

Beberapa informasi yang diperoleh antara lain:

- a. Gambaran umum PT. Setia Kawan berupa sejarah, visi misi, lokasi, struktur organisasi dan beberapa informasi mendasar lainnya.
- b. Penyelenggaraan fungsi SDM, khususnya pada:
  - fungsi-fungsi SDM, meliputi perencanaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, rencana karir, kompensasi, hubungan antar karyawan dan fungsi pengurangan sumber daya manusia.
  - kebijakan dalam fungsi SDM seperti pengakuan, fasilitas, jam kerja, peraturan kerja, upah dan gaji, jaminan pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Peneliti melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen pada PT. Setia Kawan yang bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, khususnya pada fungsi SDM. Selanjutnya, tujuan audit dapat ditetapkan sebagai dasar dalam pemeriksaan selanjutnya.

3. Pemeriksaan Terinci

Peneliti menganalisis temuan-temuan data dengan menggunakan *criteria, causes dan effects* yang diperoleh selama melaksanakan audit sumber daya manusia pada PT. Setia Kawan. Analisis tersebut berupa:

- a. Kriteria (*criteria*), merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, standar dan praktek industri, serta praktek manajemen yang sehat, serta proses dan tehnik yang digunakan oleh perusahaan maju.
- b. Penyebab (*cause*), merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif (program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi), atau sebaliknya bersifat negatif (program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang ditentukan).
- c. Akibat (*effect*), merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

4. Pengembangan dan Perumusan Laporan

Tahap akhir dalam penelitian, yaitu perumusan kesimpulan audit yang ditindaklanjuti dengan pembuatan rekomendasi sebagai hasil dari audit sumber daya manusia pada PT. Setia Kawan. Hasil audit ini disusun dalam laporan pemeriksaan beserta informasi lain yang diperoleh selama penelitian. Rekomendasi berisi saran

perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan pada saat prosedur audit dilaksanakan. Dengan demikian diharapkan fungsi personalia dapat lebih efektif dalam menjalankan aktivitasnya.

### **3.8 Kriteria Efektivitas**

Kriteria efektivitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Undang-Undang No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan dan Peraturan Pemerintah lainnya yang berkaitan dengan tenaga kerja, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, standar dan praktek industri, praktek manajemen yang sehat, serta proses dan tehnik yang digunakan oleh perusahaan maju. Adapun lingkup yang diteliti adalah seluruh fungsi personalia yang diselenggarakan oleh perusahaan, meliputi:

1. Fungsi Perencanaan SDM
2. Fungsi Perekrutan
3. Fungsi Seleksi
4. Fungsi Orientasi dan Penempatan
5. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan SDM
6. Fungsi Penilaian Kinerja
7. Fungsi Kompensasi dan Balas Jasa
8. Fungsi Keselamatan Kerja
9. Fungsi Perencanaan dan Pengembangan Karir
10. Fungsi Pengurangan Tenaga Kerja

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1 Pemeriksaan Pendahuluan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Pabrik kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera di Tulungagung didirikan atas inisiatif Bapak Basuki pada tahun 1978. Pada awal berdirinya perusahaan memproduksi kertas pembungkus merang yang berwarna kuning, tetapi hal ini tidak berlangsung lama karena produk yang dihasilkan kurang begitu laku di pasaran. Akhirnya pimpinan perusahaan mengambil kebijaksanaan dengan mengganti produk menjadi kertas HVS. Pada tanggal 11 April 1978 dengan Akte Notaris Soeroso, SH. secara resmi berdirilah pabrik kertas CV. Setia Kawan dengan lima orang sekutu pemegang saham. Setahun kemudian, perusahaan ini mendapatkan pengesahan dari Pengadilan Negeri Tulungagung sebagai perusahaan resmi berdasarkan surat pengesahan No. 9/1979 PNTA. Kemudian perusahaan mengalami peralihan badan hukum pada tanggal 15 April 2011 menjadi PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera yang lebih umum disebut PT. Setia Kawan atau SK.

Produk utama berupa kertas HVS akan dikirimkan ke beberapa perusahaan penerima. Selanjutnya, sisa bahan kertas HVS dibuat menjadi kertas koran, kemudian kertas pembungkus coklat, dan hasil yang paling akhir adalah pembungkus telur. Perusahaan memiliki prinsip padat teknologi, artinya perusahaan berupaya terus-menerus mencari dan mengembangkan teknologi dalam industri kertas agar dapat bersaing dalam skala global. Hasil produksi juga dikirimkan ke klien luar negeri seperti Malaysia, Singapura dan lainnya.

##### **4.1.2 Lokasi Perusahaan**

Pabrik kertas PT. Setia Kawan terletak di sebelah utara kota Tulungagung, tepatnya berada di desa Tapan, kecamatan Kedungwaru, kabupaten Tulungagung. Pemilihan lokasi pabrik ditunjang oleh beberapa faktor pendukung, antara lain:

1. Sumber air
2. Tenaga kerja
3. Transportasi
4. Pembuangan limbah

##### **4.1.3 Bentuk Hukum Perusahaan**

Pabrik kertas PT. Setia Kawan merupakan perusahaan yang berbentuk PT tertutup, yang berbadan hukum sejak tanggal 15 April 2011.

##### **4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi pabrik kertas PT. Setia Kawan berbentuk organisasi lini atau garis, dimana pimpinan dipandang sebagai sumber kekuatan tunggal. Semua keputusan, kebijakan dan tanggung jawab dipegang penuh oleh pimpinan. Dalam struktur organisasi ini, wewenang mengalir dari atas ke bawah sehingga masih bersifat sederhana. Jadi hubungan kerja berjalan dari puncak organisasi sampai penyelenggara terbawah melalui suatu garis lurus.

##### **4.1.5 Tujuan Perusahaan**

Pabrik kertas PT. Setia Kawan Tulungagung didalam menjalankan aktivitasnya berlandaskan pada tujuan-tujuan tertentu. Adapun tujuan utama yang ingin dicapai perusahaan, yaitu:

1. Tujuan Jangka Pendek
  - Menjaga kelancaran proses produksi
  - Mencapai target produksi
  - Menjaga kontinuitas perusahaan

2. Tujuan Jangka Panjang
  - Mencapai keuntungan maksimum
  - Mengadakan ekspansi
  - Mempertahankan dan meningkatkan reputasi perusahaan

#### 4.1.6 Visi dan Misi Perusahaan

##### a. Visi

Menjadi produsen kertas yang terintegrasi, berwawasan lingkungan dan berkualitas tinggi dalam persaingan global

##### b. Misi

- Menghasilkan produk yang bermutu dan mampu bersaing dipasar.
- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan agar dapat berkesinambungan
- Berorientasi pada keuntungan dan memberikan nilai tambah bagi pemegang saham
- Memberikan kesejahteraan dan peduli terhadap masyarakat sekitar
- Peduli terhadap kelestarian lingkungan serta mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja
- Mengelola perusahaan dengan prinsip kejujuran, keterbukaan, dan tanggung jawab.

#### 4.1.7 Kondisi Umum Perusahaan

##### a. Organisasi dan Personalia

###### Jumlah karyawan

Jumlah karyawan sebanyak 382 orang, yang digolongkan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

###### Jumlah Karyawan

No.	Gender	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Pria	301 orang	79%
2.	Wanita	81 orang	21%
TOTAL		382 orang	100 %

Status karyawan pada pabrik kertas PT. Setia Kawan tersebut adalah:

**Tabel 4.2**

###### Status Karyawan

No.	Status Karyawan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Bulanan	56 orang	15%
2.	Harian	326 orang	85%
TOTAL		382 orang	100 %

###### Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan karyawan pada pabrik kertas PT. Setia Kawan adalah:

**Tabel 4.3**

###### Tingkat Pendidikan Karyawan

No.	Status Karyawan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Sarjana	25 orang	7 %
2.	Sarjana Muda	17 orang	4 %
3.	SMA/SMK	138 orang	36 %
4.	SMP	49 orang	13 %
5.	SD	153 orang	40 %
TOTAL		382 orang	100 %



### **Pengaturan Jam Kerja**

- Shift I : Pukul 06.00 – 14.00 WIB
- Shift II : Pukul 14.00 – 22.00 WIB
- Shift III : Pukul 22.00 – 06.00 WIB
- Khusus karyawan kantor : Pukul 08.00 – 16.00 WIB

Mesin beroperasi selama 24 jam penuh apabila tidak terjadi kerusakan atau gangguan. Pekerja wanita tidak diperbolehkan pada malam hari.

Jam Istirahat yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

- Shift I : Pukul 12.00 – 13.00 WIB
- Shift II : Pukul 18.00 – 19.00 WIB
- Shift III : Pukul 00.00 – 01.00 WIB
- Khusus karyawan kantor : Pukul 12.00 – 13.00 WIB

### **Upah dan Sistem Penggajian**

Sistem pengupahan dan penggajian pada PT. Setia Kawan adalah:

- Sistem Gaji Bulanan

Sistem gaji bulanan adalah sistem gaji yang diberikan kepada karyawan administrasi atau karyawan yang bekerja di dalam kantor. Besarnya gaji yang diberikan adalah Rp 1.500.000 sampai dengan Rp 18.000.000.

- Sistem Upah Harian

Sistem upah harian merupakan sistem upah yang diberikan kepada karyawan atau buruh. Jika dihitung per bulan kisaran upahnya adalah Rp 1.060.000 sampai dengan Rp 1.900.000

Sistem penggajian selain gaji pokok juga terdapat tunjangan serta bonus, yaitu:

- 1) Tunjangan masa kerja

Tunjangan masa kerja adalah tunjangan yang diberikan karena masa kerja karyawan di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera. Masa kerja dibagi menjadi 4 tingkatan yaitu:

- Masa kerja kurang dari 1 tahun
- Masa kerja 1-2 tahun
- Masa kerja 2-5 tahun
- Masa kerja lebih dari 5 tahun

- 2) Tunjangan insidentil

Tunjangan insidentil yang diberikan meliputi:

- Tunjangan Hari Raya.
- Tunjangan biaya pengobatan 100% serta gaji tetap dibayar bagi karyawan yang mengalami kecelakaan kerja.

- 3) Tunjangan asuransi

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

Hal-hal yang menjadi perhatian peneliti dalam review terhadap sistem pengendalian manajemen, terutama yang berkaitan dengan penyelenggaraan/program SDM, antara lain:

1. Tujuan fungsi/program SDM

Beberapa program tidak dilaksanakan dengan baik untuk mendukung tujuan perusahaan tersebut. Perusahaan merumuskan secara terstruktur mengenai tujuan dari penyelenggaraan fungsi SDM, namun pelaksanaannya belum maksimal. Peneliti berkesimpulan bahwa pengendalian manajemen terhadap fungsi SDM relatif lemah jika ditinjau dari sisi ini.

2. Kualitas dan kuantitas dari SDM

Pada PT. Setia Kawan jumlah karyawan cukup besar yaitu lebih kurang 380 orang. Karyawan ini dibagi dalam karyawan harian, mingguan dan bulanan. Di

bagian Umum & Personalia sendiri, ada 5 orang karyawan termasuk manajer yang bertanggung jawab menangani semua aktivitas terkait sumber daya manusia dan urusan umum. Setiap karyawan memegang tugas yang berbeda, misalnya rekrutmen dilakukan langsung oleh manajer, aktivitas penggajian dilakukan oleh seorang karyawan, aktivitas absensi oleh karyawan lain dan sebagainya.

### 3. Metode kerja

Bagian Personalia pada PT Setia Kawan menggunakan pedoman dari pihak direksi namun disesuaikan dengan kebutuhan yang ada pada prakteknya, misalnya Peraturan Daerah, Peraturan Menteri, maupun Undang-Undang Ketenagakerjaan. Manajer membuat berbagai *Standard Operating Procedure (SOP)*. Dari sini, peneliti berkesimpulan bahwa pengendalian manajemen untuk metode kerja relatif kuat.

### 4. Anggaran Program

Program perencanaan sumber daya manusia dibuat dan didokumentasikan oleh perusahaan. Bagian sumber daya manusia di PT. Setia Kawan berfungsi ganda sebagai personalia dan juga menangani masalah umum. Menurut peneliti, pengelolaan seperti ini akan mempersulit manajemen, misalnya pada proses rekrutmen dilaksanakan secara mendadak dan dalam waktu yang relatif cepat sehingga anggaran yang diperlukan juga besar.

### 5. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan

Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan untuk setiap jenjang pekerjaan telah dirumuskan secara jelas dan terstruktur. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya struktur organisasi perusahaan. Pada departemen Personalia dan Umum, aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya antara lain gaji, cuti, lamaran kerja, pengarahan, magang, asuransi tenaga kerja (Astek), kecelakaan, pengobatan, transportasi, perumahan, pensiun serta masalah-masalah terkait fungsi umum seperti hubungan dengan media dan pihak luar.

### 6. Standar penilaian kinerja

Penilaian kinerja didokumentasikan dengan baik. Perusahaan menggunakan standar penilaian berdasarkan masa kerja dan level kerja yang terdiri atas 7 level dengan kriteria tertentu. Penilaian kinerja sudah ditulis dan dideskripsikan dengan jelas untuk mencapai kesejahteraan karyawan. Namun standar penilaian ini tidak ditunjukkan secara terbuka pada karyawan.

## **4.3 Pemeriksaan Terinci**

### **4.3.1 Penjabaran Tujuan Audit**

Tujuan audit yang akan dibuktikan oleh peneliti dalam audit manajemen terhadap fungsi sumber daya manusia (SDM) pada pabrik kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera adalah penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di PT. Setia Kawan telah efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Peraturan perundang-undangan yang digunakan adalah UU No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan serta peraturan perundang-undangan lain yang dapat digunakan sebagai acuan.

### **4.3.2 Prosedur Audit yang Digunakan**

#### a. Wawancara

Wawancara utama dilakukan terhadap pihak-pihak yang terkait dengan bagian Personalia pada PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera. Peneliti juga mengadakan wawancara kepada Manajer Produksi namun hanya sebagai penambah dan untuk *cross check* data.

- b. Observasi  
Peneliti melakukan observasi dengan mengamati langsung kejadian-kejadian yang ditemukan dilapangan seperti prosedur penggajian, penyeleksian karyawan baru, aktivitas kerja karyawan bagian Personalia dan sebagainya. Kejadian ini dicatat dan didokumentasikan sebagai temuan audit.
- c. Kuesioner  
Kuesioner diberikan kepada Manajer bagian Personalia PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera dan staf bagian Personalia lainnya.
- d. Dokumentasi  
Data-data tertulis yang terkumpul akan dijadikan sebagai dasar pembanding atau kriteria bagi pelaksanaan audit manajemen pada fungsi SDM PT. Setia Kawan. Data yang diperoleh dengan prosedur ini antara lain data jumlah karyawan, contoh buku raport karyawan, statistik penggunaan bahan baku, dan data permintaan karyawan.

#### **4.3.3 Pengembangan Temuan**

Peneliti berusaha merangkai satu temuan dengan temuan yang lain dan mengidentifikasi temuan sebagai akar permasalahan yang terjadi dalam pengembangan temuan.

- a. Perencanaan sumber daya manusia telah dibuat berisi program-program yang akan dilaksanakan oleh bagian Personalia&Umum selama satu periode. Penyusunan rencana SDM melibatkan manajer bidang lain untuk menyelaraskan tujuan antar departemen. Harapannya dengan adanya sinkronisasi tersebut, tujuan perusahaan dapat dicapai secara maksimal. Prosedur perencanaan telah dibuat dengan baik, namun beberapa prosedur belum dengan tegas dijelaskan sehingga dapat menghambat kinerja fungsi Personalia.
- b. Struktur dan kebijakan penilaian kinerja telah disusun berdasarkan hasil evaluasi kerja, peraturan pemerintah maupun kondisi internal perusahaan. Fungsi ini sebagai faktor penunjang keberhasilan fungsi lain seperti penentuan kompensasi dan balas jasa serta fungsi perencanaan dan pengembangan karir. Dengan demikian penyusunan standar dan ketentuan yang berlaku di perusahaan dapat mengakomodir hak dan kewajiban kedua belah pihak baik perusahaan sendiri maupun karyawan.
- c. Penyelenggaraan fungsi Sumber Daya Manusia berada di bawah tanggung jawab Bagian Personalia & Umum (*HRD & General Service*). Bagian ini menyusun program-program di lingkup kepegawaian maupun aktivitas umum di seluruh area perusahaan. Tugas yang diberikan sangat luas sehingga manajer beserta staf menyadari masih ada kelemahan dan berusaha untuk memperbaiki secara berkelanjutan agar tujuan penyelenggaraan fungsi SDM dapat berjalan dengan baik, tepat sasaran dan dapat menunjang pencapaian tujuan umum perusahaan.

### **4.4 Pelaporan**

#### **4.4.1 Penarikan Kesimpulan**

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

1. Perusahaan telah menyusun rencana sumber daya manusia yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan berbagai program sumber daya manusia. Pelaksanaan sudah efektif, hanya saja personalia tidak hanya menangani masalah kepegawaian namun juga masalah umum sehingga seringkali tugas dan tanggung jawab sangat luas dan menyebabkan kesulitan dalam bekerja. Apalagi ditambah dengan permintaan karyawan sewaktu-waktu sehingga bagian Personalia harus selalu siap sedia.

2. Fungsi rekrutmen dapat dikatakan efektif karena menggunakan metode yang sesuai guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan.
3. Fungsi seleksi sudah berjalan baik bila dilihat dari teknik yang digunakan, tes maupun proses selanjutnya sampai perusahaan mendapatkan karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi masing-masing jenjang pekerjaan.
4. Fungsi orientasi dan penempatan telah dilakukan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Karyawan baru diberikan masa pengenalan selama 2-3 minggu melalui tes lapangan. Selanjutnya hasil tes lapangan tersebut digunakan untuk menentukan penempatan staf yang tepat sasaran guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan.
5. Pelatihan telah diterapkan dan sesuai dengan peraturan perundangan, yaitu selama 6 bulan awal. Namun pengembangan karyawan belum dilakukan sehingga fungsi pelatihan dan pengembangan belum dapat dikatakan efektif.
6. Fungsi penilaian kinerja perusahaan sudah cukup efektif. Penilaian telah didokumentasikan sehingga dapat digunakan sebagai pedoman standar penilaian internal untuk masing-masing karyawan di setiap jenjang pekerjaan, akan tetapi sistem penilaian ini belum disosialisasikan secara memadai.
7. Perusahaan menyediakan sistem kompensasi untuk memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga mampu mendukung upaya pencapaian tujuan perusahaan. Pada dasarnya sistem kompensasi yang dibuat sudah baik, namun dalam pelaksanaannya ada beberapa prosedur yang belum tertata rapi dan menyimpang dari SOP sehingga belum efektif memaksimalkan kinerja fungsi Personalia.
8. Keselamatan dan kesehatan sumber daya manusia merupakan faktor yang penting bagi perusahaan. Fungsi keselamatan kerja telah dibuat, misalnya dengan diberlakukannya alat perlindungan, astek, jaminan kesehatan, dan lainnya. Pelaksanaannya belum maksimal sehingga masih banyak karyawan yang tidak mengerti pentingnya perlindungan tenaga kerja. Ditambah lagi, perusahaan baru-baru ini mengalami kebakaran besar yang berakibat pada kerugian finansial. Dari sini, dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi keselamatan kerja belum efektif.
9. Fungsi perencanaan dan pengembangan karir dibuat untuk menumbuhkan profesionalisme dan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Aktivitas ini telah secara efektif dilakukan oleh perusahaan, namun masih ada kekurangan yaitu karyawan tidak dilibatkan secara terbuka dalam kesempatan pengembangan karir.
10. Kebijakan pengurangan tenaga kerja telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku sehingga dapat dikatakan telah efektif. Karyawan diberikan pemahaman tentang tindakan pelanggaran maupun kebijakan terkait pengurangan SDM yang lain pada awal rekrutmen dengan harapan karyawan mengerti hak dan kewajibannya dalam perusahaan.
11. Penyusunan standar dan ketentuan yang berlaku di perusahaan dapat mengakomodir hak dan kewajiban kedua belah pihak baik perusahaan sendiri maupun karyawan karena telah didasarkan pada peraturan, kondisi perusahaan maupun kondisi karyawan.
12. Manajer bagian Personalia & Umum beserta staf menyadari masih ada kelemahan dan berusaha untuk memperbaiki secara berkelanjutan agar tujuan penyelenggaraan fungsi SDM dapat berjalan dengan baik, tepat sasaran dan dapat menunjang pencapaian tujuan umum perusahaan.

13. Penyelenggaraan keseluruhan fungsi sumber daya manusia pada pabrik kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera telah efektif dalam mencapai tujuan perusahaan dan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu Undang-Undang No.13/2003 tentang ketenagakerjaan, Peraturan Pemerintah, Aturan Kepegawaian.

#### **4.4.2 Perumusan Rekomendasi**

Berdasar kelemahan-kelemahan yang berhasil ditemukan dalam penelitian audit manajemen atas penyelenggaraan fungsi SDM pada PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera, peneliti merumuskan rekomendasi.

Kelemahan ini dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kelemahan yang terjadi pada kebijakan yang dibuat oleh fungsi Personalia.
2. Kelemahan yang terjadi karena kesadaran karyawan yang belum mencapai titik maksimal.

Rekomendasi:

1. Bagian Personalia & Umum perlu membuat kebijakan fungsi pelatihan dan pengembangan, fungsi kompensasi, fungsi keselamatan kerja serta fungsi pengembangan karir yang lebih baik. Pengembangan karyawan hendaknya tidak hanya untuk manajemen atas saja, namun juga mencakup pengembangan dan pelatihan pada karyawan bawah sehingga faktor kejenuhan dapat diminimalisir. Prosedur kompensasi, utamanya berkaitan dengan pengambilan gaji harus dilaksanakan sesuai dengan SOP (*Standar Operating Procedure*) yang ada untuk menghindari kesalahan pemberian gaji yang dapat merugikan finansial perusahaan. Perusahaan juga perlu menambah sarana perlindungan karyawan dan memberlakukan sanksi tegas pada karyawan yang tidak mentaati kebijakan untuk meminimalisir terjadinya kecelakaan kerja. Dengan demikian, tujuan perusahaan dapat tercapai apabila fungsi personalia dapat dilaksanakan secara maksimal.
2. Pada beberapa fungsi misalnya fungsi kompensasi dan keselamatan kerja, perusahaan telah menyusun kebijakan dengan baik dan terstruktur. Pada pelaksanaannya, karyawan justru kurang memiliki kesadaran bahwa kebijakan tersebut harus dilaksanakan sehingga baik perusahaan maupun karyawan tidak ada yang dirugikan. Fungsi kompensasi, perusahaan perlu mengadakan sistem antrian karyawan dan menegaskan karyawan wajib menunjukkan kartu absen pada saat pengambilan gaji. Sedangkan untuk fungsi keselamatan kerja, perusahaan perlu menegaskan karyawan tidak boleh bermalas-malasan memakai alat perlindungan karena hal itu demi menunjang keselamatan masing-masing karyawan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Hasil yang dapat disimpulkan penulis adalah pengelolaan fungsi sumber daya manusia pada PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera secara umum telah cukup efektif sesuai dengan peraturan yang ada di perusahaan maupun UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Dari sepuluh fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, fungsi perencanaan SDM, fungsi rekrutmen, fungsi seleksi, fungsi orientasi dan penempatan, fungsi penilaian kinerja, fungsi pengembangan karir dan fungsi pengurangan tenaga kerja telah berjalan secara efektif. Fungsi yang lain yaitu fungsi pelatihan dan pengembangan, fungsi kompensasi, dan fungsi keselamatan kerja belum dilaksanakan secara efektif, baik karena kebijakan perusahaan kurang memadai maupun dikarenakan kesadaran karyawan yang masih rendah.

#### **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, penilaian efektivitas didasarkan pada data-data dan bukti-bukti yang diperoleh selama melakukan kegiatan penelitian, akan tetapi terdapat berbagai keterbatasan dalam pelaksanaannya, antara lain:

1. Keterbatasan waktu dan tenaga serta luasnya lingkup fungsi sumber daya manusia mengakibatkan adanya kemungkinan informasi penting tidak dapat diteliti secara mendetail.
2. Penelitian hanya mencakup 10 fungsi sumber daya manusia yang sebenarnya dapat diperluas lagi, misalnya dengan melakukan audit terhadap pemeliharaan hubungan karyawan, serta pencapaian kepuasan kerja karyawan. peneliti tidak melakukan audit terhadap kedua fungsi tersebut dikarenakan PT. Setia Kawan tidak menyelenggarakannya dalam pengelolaan sumber daya manusia.
3. Unsur subyektifitas sewaktu wawancara dilakukan. Kelemahan metode ini terletak pada tingkat reliabilitasnya, dimana pihak yang diwawancara mungkin saja memberikan jawaban yang tidak pasti.
4. Beberapa data rahasia terkait anggaran, penilaian level gaji, maupun laporan keuangan tidak dapat diberikan.

#### **5.3 Saran**

Berdasarkan hasil audit fungsi sumber daya manusia pada PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera, penulis memberikan beberapa saran untuk memperbaiki kelemahan yang ada dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas penelitian dengan pokok bahasan yang serupa di masa yang akan datang.

Adapun saran-saran yang dapat diberikan peneliti antara lain:

1. Waktu penelitian diperpanjang. Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan faktor kunci sehingga akan lebih baik jika peneliti terlibat langsung dalam melaksanakan aktivitas yang terdapat pada fungsi sumber daya manusia.
2. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambah obyek penelitian dengan mengikutsertakan penyelenggaraan fungsi pemeliharaan hubungan karyawan dan pencapaian kepuasan kerja. Dengan demikian, akan didapatkan hasil penelitian yang lebih baik dan sempurna dengan menggunakan analisis yang baik.
3. Ada baiknya wawancara dilakukan tidak hanya pada bagian sumber daya manusia, melainkan dengan bagian lain yang terkait maupun dengan karyawan bawah sehingga akan dihasilkan data yang lebih akurat.
4. Data yang bersifat kuantitatif sedapat mungkin diperoleh untuk mendapatkan data yang lebih obyektif.