# AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIFITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PG DJATIROTO)

**Agus Setiawan**
**Lutfi Harris SE., M.Ak., Ak.**
**Universitas Brawijaya Jl. M.T. Haryono 165, Malang**
**Email: agussetiawan0891@gmail.com**

## ABSTRACT

This study aims to assess the effectiveness of the implementation of the Human Resources function in the PG Djatiroto and to provide recommendations for the weaknesses that occur in the implementation of the Human Resources function. PG Djatiroto as a state-owned companies is required to be able to work professionally.

Therefore, this study tried to provide an assessment as a consideration material in performance improvement by the company in the future.

This study is a descriptive study using a case study approach. The data that used in this study are primary data and secondary data, and the data collection techniques are done by field studies and literature study. The data analysis is done descriptively by using the management audit approach, which is conducting a preliminary examination, reviewing and testing of management control, detailed examination, t and formulating audit reports.

The results showed that the implementation of the Human Resources function at PG Djatiroto has been effective even some weaknesses found. This study has also provided recommendations on the weaknesses found.

**Keywords: Human Resource Functions, Effectiveness, Management Audit.**

# I. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Sumberdaya manusia (SDM) dalam perusahaan sangat berperan aktif dalam perkembangan perusahaan untuk masa yang akan datang. Persaingan yang ketat antar perusahaan merupakan salah satu tantangan masa depan yang akan dihadapi perusahaan. Sutrisno (2009:4) menyatakan bahwa SDM yang memiliki etos kerja rendah adalah SDM yang menganggap bahwa perkerjaan itu sebagai beban. Hal tersebut merupakan masalah besar dalam perusahaan karena akan mengganggu perkembangan perusahaan. Untuk mewujudkan semua itu perusahaan memerlukan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif dalam menjalankan fungsinya.

Menurut Bhayangkara (2008:2) audit MSDM merupakan penilaian dan analisis komprehensif terhadap program-program audit. Sementara itu, Putra (2013) mengutip susilo (2002) audit MSDM adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

Audit SDM tidak memiliki batasan terhadap bentuk atau badan hukum sebuah perusahaan. Mulai dari perusahaan dagang, perusahaan jasa, perusahaan swasta, maupun perusahaan publik. Hal ini dikarenakan peranan SDM yang sangat penting dalam perkembangan perusahaan. Perusahaan yang peneliti bahas adalah perusahaan BUMN yang berhubungan dengan perkebunan yaitu PTPN XI PG Djatiroto.

Dikutip dari media online (Liputan6.com, 2010) ribuan karyawan lepas maupun karyawan tetap melakukan demo di depan kantor administrator PG Djatiroto menuntut perusahaan memberikan bonus yang sudah disepakati antara perusahaan dengan buruh. Pendapat peneliti semakin kuat dengan adanya kasus yang terjadi sebelum kasus di atas yaitu demo karyawan dan satpam tergabung dalam Serikat

Buruh Indepanden PG Djatiroto-Lumajang. Mereka menentang mutasi 38 satpam pabrik yang sudah bekerja 20 tahun lebih (Purwanto, Detik Hot, 2009).

Oleh karena itu penulis memberikan judul penelitian ini "AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIFITAS PADA FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PG DJATIROTO)"

### 1.2 Rumusan Masalah.

Dari latar belakang penulis di atas maka masalah yang timbul dari penelitian ini antara lain:

1. Apakah fungsi sumber daya manusia PG Djatiroto telah berjalan efektif sesuai ketentuan hukum dan kebijakan yang berlaku di perusahaan?
2. Langkah perbaikan apa saja yang tepat untuk meningkatkan efektifitas program atau aktifitas sumber daya manusia PG Djatiroto?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian terhadap fungsi sumber daya manusia pada PG Djatiroto antara lain sebagai berikut:

1. Menilai apakah fungsi sumber daya manusia PG Djatiroto telah berjalan efektif sesuai dengan ketentuan hukum dan kebijakan peusahaan.
2. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan efektifitas berbagai program atau aktifitas sumber daya manusia PG Djatiroto.

## II. LANDASAN TEORI

### 2.1 TINJAUAN UMUM AUDIT

#### 2.1.1 Definisi Audit

Menurut Mulyadi (2002:9) auditing adalah suatu proses sistematik untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya pada pemakai yang berkepentingan. Dengan kata lain audit melakukan kegiatan evaluasi terhadap data

perusahaan untuk mengetahui apakah data tersebut sudah sesuai dengan standart maupun aturan yang berlaku pada perusahaan.

### 2.1.2 Jenis-jenis Audit

Menurut Boynton, *et.al* (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 adalah 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 adalah suatu proses audit atas ketaatan terhadap pelaksanaan kriteria yang dapat berupa kontrak, peraturan maupun prosedur yang telah ditetapkan pihak berwenang seperti pemerintah atau pimpinan badan usaha.
3. Audit Operasional (*Operational Audit*).
   Audit operasional adalah suatu proses pemeriksaan yang dilakukan terhadap prosedur, metode dan operasi kegiatan suatu entitas tertentu untuk menilai efisiensi dan efektifitas entitas tersebut. Audit operasional menghasilkan rekomendasi kepada pimpinan atau kepala bagian entitas yang diaudit. Rekomendasi digunakan untuk perbaikan program atau aktifitas suatu bagian dari perusahaan. Audit operasional biasanya juga disebut dengan audit manajemen.

## 2.2 Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2008:60) menjelaskan audit manajemen sumber daya manusia sebagai penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Sementara itu, menurut Brenda (2013) dikutip dari Siagian (1997:68) mendefinisikan audit SDM sebagai seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktifitas manajemen sumber daya manusia untuk menemukan dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajer berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksanaan tugas pokok perusahaan.

2.3 Konsep Dasar Efektifitas.

Bayangkara (2008:14) konsep dasar efektifitas yaitu tingkat keberhasilan atau pencapaian suatu perusahaan untuk mencapai tujuan program atau kegiatan yang telah ditetapakan, pemanfaatan hasil program yang telah dilaksanakan dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Efektifitas dalam penelitian ini ditekankan pada fungsi sumber daya manusia dimana nantinya akan berpengaruh pada fungsi lain dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan SDM merupakan hal penting yang ada pada fungsi lain dalam perusahaan.

## III. METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:12) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas.

### 3.2 Obyek Penelitian

Objek penelitian ini adalah bagian SDM PG Djatiroto yang berlokasi di Desa Kaliboto Lor, Kecamatan Jatiroto, Lumajang, Jawa Timur, sedangkan objek penelitian ini berupa hasil observasi, wawancara dan dokumen yang berhubungan dengan fungsi SDM.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah data primer dan sekunder. Data primer atau data pokok merupakan data yang diperoleh penulis langsung dari objek penelitian sedangkan data sekunder merupakan data yang berasal dari pihak ke tiga.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan tiga cara dalam mengumpulkan data, antara lain sebagai berikut: (a) Observasi (b) Wawancara (c) Dokumentasi.

## 3.5 Teknik Analisis Data.

Analisa data dilakukan dalam beberapa tahapan, yaitu:

**a. Pemeriksaan pendahuluan**

Tahap pemeriksaan pendahuluan dilakukan terhadap PG Djatiroto untuk mendapatkan informasi latar belakang. Selain itu, pada tahap ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diperiksa, serta menganalisa berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan.

**b. Review dan pengujian pengendalian manajemen**

Peneliti melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen PG Djatiroto, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, khususnya pada fungsi SDM.

**c. Pemeriksaan terinci**

Peneliti melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk menentukan kondisi-kondisi apa saja yang berhubungan dengan tujuan audit (*audit objectives*) dalam audit manajemen yang mencakup tiga elemen, yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*causes*), dan akibat (*effect*). Selain itu, juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit.

**d. Perumusan laporan**

Peneliti merumuskan kesimpulan audit yang ditinjaklanjuti dengan perumusan rekomendasi sebagai hasil dari audit manajemen terhadap fungsi SDM di PG Djatiroto dan menyusunnya ke dalam laporan pemeriksaan berserta informasi-informasi lain yang diperoleh selama penelitian dilakukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif, yaitu menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi.

# IV. PEMBAHASAN

## 4.1 Sejarah Perusahaan

PG Djatiroto merupakan salah satu unit usaha yang dikelola oleh PT Perkebunan Nusantara XI (Persero). PG Djatiroto didirikan oleh perusahaan swasta Belanda HVA (Haandels Vereneging Amsterdam) pada tahun 1905. Pada tahun 1957 terjadi nasionalisasi semua perusahaan Belanda termasuk PG Djatiroto berdasarkan UU No.86/1958.

## 4.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi adalah bagian yang sangat penting atau vital bagi kemajuan perusahaan karena merupakan landasan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Visi PG Djatiroto adalah "Menjadi Penyangga yang Tangguh Bagi Kelangsungan Hidup PTPN XI (Persero)". Sedangkan misi PG Djatiroto dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Memaksimalkan produktifitas lahan HGU
b. Menjadikan petani sebagai akselerator produksi
c. Memaksimalkan efektifitas dan efisiensi pabrik
d. Memanfaatkan *Cost Effectiveness*
e. Memperdayakan lingkungan dan masyarakat guna mendukung keberadaaan pabrik gula.

## 4.3 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen.

Secara garis besar dilihat dari sudut pandang ini maka perusahaan dapat dianggap sudah cukup kuat pengendalian internal. Karena sudah tersistem dengan baik. Secara umum, tingkat pengendalian manajemen terhadap fungsi SDM dapat dinyatakan dalam level cukup atau sedang. Peneliti dapat menetapkan tujuan audit yaitu penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di PG Djatiroto telah efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, yang akan dibuktikan dalam proses audit selanjutnya.

### 4.4 Audit Terinci

Temuan-temuan audit yang ditemukan dalam tahap pemeriksaan terinci dikelompokkan ke dalam 5 kelompok, yaitu fakta, kriteria, penyebab, akibat, dan rekomendasi dijabarkan menurut fungsi-fungsi SDM yang merupakan objek audit dalam audit manajemen ini.

### 4.5 Perumusan Laporan

Penyelenggaraan fungsi SDM secara keseluruhan, mulai dari fungsi perencanaan SDM hingga fungsi pemutusan hubungan kerja, oleh PG Djatiroto telah efektif dalam mencapai tujuan perusahaan dan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Namun untuk fungsi rekruitmen masih perlu untuk mendapatkan perbaikan agar lebih efektif.

### 4.6 Rekomendasi

Untuk mengatasi kelemahan pada fungsi rekrutmen, perusahaan sebaiknya menggunakan metode/pendekatan rekrutmen eksternal (seperti pembukaan lowongan di media massa atau kerja sama dengan penyedia jasa tenaga kerja) karena metode/pendekatan ini memiliki cakupan yang lebih luas sehingga lebih mampu mengakomodasi visi dan misi perusahaan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan.

Penilaian efektivitas fungsi SDM pada PG Djatiroto dengan menggunakan pendekatan audit manajemen menghasilkan beberapa kesimpulan, yaitu penyelenggaraan beberapa fungsi SDM sudah efektif, namun beberapa fungsi SDM lainnya masih belum efektif dan mengandung kelemahan. Fungsi-fungsi SDM yang sudah efektif penyelenggaraannya yaitu fungsi perencanaan SDM, fungsi pelatihan dan pengembangan SDM, fungsi imbalan dan kompensasi, fungsi perlindungan tenaga kerja, dan fungsi pemutusan hubungan kerja, sedangkan fungsi-fungsi yang masih belum efektif dan memerlukan perbaikan antara lain adalah fungsi rekrutmen.

## 5.2 Saran

Dikarenakan adanya keterbatasan yang dialami peneliti maka untuk peneliti selanjutnya diharapkan untuk mendapatkan bukti yang lebih relevan sehingga dapat menggantikan bukti penting yang menjadi rahasia perushaan. Dan juga untuk peneliti selanjutnya diharapkan meneliti dengan ruang lingkup yang lebih luas serta terhadap perusahaan yang lebih besar dari perusahaan ini, contohnya peniliti selanjutnya bisa meneliti tidak hanya Pabrik produksinya namun direksi pusat yang ada di Surabaya sehingga ruang lingkup penelitian selanjutnya menjadi lebih luas.

# DAFTAR PUSTAKA


Agoes, Sutrisno. (2012). *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik, Jilid 1, Edisi ke empat*. Jakarta : salmeba empat.

Alfajar, siti. (2010). *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN

Amalia, Gita Riski. (2014). Audit manajemen untuk menilai evektifitas fungsi sumber daya manusia pada PDAM kota Malang. *Journal ilmu dan riset akutansi*, 3 (2).

Azzahra, S. A. (2016). Audit manajemen untuk menilai evektifitas fungsi sumber daya manusia (studi kasus pada PT. Bank X Tbk. Kantor cabang Y).

Bayangkara, ibk. (2008). *Audit Manajemen Prosedir Dan Implementasi*. Jakarta : Salemba empat.

Boynton, William C., Raymond. and Jhonson. (2006). *Moderen Auditing 8th Edition*, New York : Jhon Wiley & Sons Inc.

Citraning.S, Laurnagisca. (2014). Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia (studi kasus pada PT. Slekta Batu).

Huda, Nurul. (2011). Penilaian evektifitas sumber daya manusia dengan menggunakan audit manajemen (studi kasus pada PT. PG.Rajawali satu Unit PG.Krebet baru).

Indriantori dan Supomo. (1999). *Metodelogi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi Dan Manajemen.* Medan : PT Madju Medan Cipta.

Lukman, Hendrik W. (2012). Audit manajemen dalam penilaian evektifitas fungsi sumber daya manusia pada PT.Hotel Griyadi Montana kota Malang.

Mulyadi. (2002). *Auditing, Buku 2, Edisi ke 6*. Jakarta : Salemba empat.

Prastuti, Anindita. (2014). Audit manajemen sebagai penilaian evektifitas sumber daya manusia (studi kasus pada PT.Shaftindo energi).

PTPN XI (Persero), 2013. *Proaksi Menuju Perusahaan Yang Tangguh Tumbuh dan Tekemuka*, http://www.ptpn11.co.id, diperoleh pada tanggal 17 Mei 2016.

Putra, A.O. (2014). Audit manajemen sebagai sarana untuk menilai evektifitas fungsi sumber daya manusia (studi kasus pada auto 2000 cabang malang sutoyo).

Qomariah, Siti. (2016). Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia untuk meningkatkan evektifitas kinerja karyawan pada koprasi mahasiswa universitas negri Yogyakarta.

Rahama, Iva N. R. (2013). Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia guna meningkatkan ke evektifankinerja sumber daya manusia pada ADTV Yogyakarta.

Republik Indonesia. 1970. *Undang-undang republik Indonesia nomer 1 tahun 1970 tentang keselamatan kerja*. Jakarta : Seketariatan negara.

Republik Indonesia. 2000. *Undang-undang republik Indonesia nomer 21 tahun 2000 tentang serikat pekerja/serikat*. Jakarta : Seketariatan negara.

Republik Indonesia. 2003. *Undang-undang republik Indonesia nomer 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan*. Jakarta : Seketariatan negara.

Republik Indonesia. 2004. *Undang-undang republik Indonesia nomer 2 tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial*. Jakarta : Seketariatan negara.

Ribuan buruh pabrik gula jatiroto unjuk rasa oleh Liputan 6, 2010, http://www.lipitan6.com/tag/buruh-pabrik-gula, diperoleh 17 Mei 2016.

Setyawati, D.S. (2015). Audit manajemen fungsi personalia untuk meningkatkan produktifitas karyawan. *Journal ilmu dan riset akutansi*, 4 (5).

Setyawati, Desi. (2015). Plaksanaan audit oprasional atas penilaian kinerja fungsi pelayanan pada PT.Mitra pinasthika mustika Surabaya. *Journal ilmu dan riset akutansi*, 4 (8).

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen.* Bandung : CV.Alvabeta.

Sutrisno, edi. (2009). *Menejemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta : Kencana prenada media grup.

Tiffani, Brenda. (2014). Audit manajemen untuk menilai evektifitas fungsi sumber daya manusia (studi kasus pada fakultas X).

Tolak mutasi, *Ribuan karyawan PG Djatiroto berdemo oleh Detik news*, 2009, http://www.news.detik.com/jawatimur/1071346/tolak-mutasi-ribuan-karyawan-pg-djatiroto-berdemo, diperoleh 17 Mei 2016.