AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PDAM KABUPATEN SITUBONDO

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih

Derajat Sarjana Ekonomi Dan Bisnis Program Studi Akuntansi

Disusun Oleh:

FATHONI SEPTA CHARISMA

0910233083

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2013

ABSTRAKSI

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PDAM KABUPATEN SITUBONDO

Oleh:

Fathoni Septa Charisma

Dosen Pembimbing:

Dr. M.Achsin.,SE.,SH.,MM.,M.Ec.Dev.,M.Kn.,Ak.,CA.,CPA

Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada PDAM Kabupaten Situbondo bertujuan untuk mengetahui bagaimana pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang terjadi sehingga menyebabkan tidak efektif serta menemukan alternatif dan saran perbaikan atas kelemahan yang terjadi.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Data yang diperoleh dengan cara studi lapangan yaitu melalui wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Proses analisis data menggunakan 3 (tiga) elemen penting dalam melakukan audit manajemen, yaitu *criteria*, *causes,* dan *effect*. Proses ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas fungsi sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya manusia yang ada.

Ruang lingkup audit yang dibahas dalam penelitian ini ada 9 (sembilan) fungsi, yaitu (1) perencanan sumber daya manusia, (2) rekrutmen sumber daya manusia, (3) seleksi sumber daya manusia, (4) pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, (5) penilaian kinerja, (6) perencanaan dan pengembangan karir, (7) pemberian kompensasi, (8) perlindungan tenaga kerja, dan (9) pemutusan hubungan kerja dan pensiun.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa fungsi sumber daya manusia di PDAM Kabupaten Situbondo telah berjalan efektif. Sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku, meskipun ada salah satu fungsi yang dapat dinyatakan belum efektif yaitu pada fungsi pemberian kompensasi. Berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian, maka diajukan beberapa rekomendasi dan saran perbaikan yang mungkin dapat dijadikan pertimbangan dalam mengembangkan pengelolaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

Kata kunci: Audit manajemen, fungsi sumber daya manusia, efektivitas, *criteria*, *causes*, *effect*, rekomendasi.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring berkembangnya dunia usaha yang semakin komplek, maka perusahaan sebagai suatu entitas harus bersaing secara kompetitif agar perusahaan dapat melanjutkan keberlangsungan usahanya. Berkembangnya kondisi ekonomi dan bisnis dalam era globalisasi, mengharuskan perusahaan untuk dapat menyesuaikan diri dengan keinginan masyarakat. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat melakukan perencanaan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perencanaan yang dilakukan tidak lepas dari pentingnya sumber daya manusia yang baik untuk meningkatkan efektivitas dalam perusahaan. Adanya pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat menunjukkan bahwa perusahaan bisa mendapatkan, mengembangkan dan mengevaluasi karyawan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan guna mencapai tujuan perusahaan.

Audit sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat membantu manajer atau manajemen untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi hal-hal yang menyimpang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh manajemen dan fungsinya. Audit sumber daya manusia dapat menjadi suatu instrumen dan alat perubahan perusahaan untuk menilai sistem pengendalian internal yang ada di

perusahaan. Kebijakan dan sistem kerja yang diterapkan dalam perusahaan juga dapat dinilai melalui audit manajemen sumber daya manusia.

Penelitian pada perusahaan BUMD yaitu PDAM Kabupaten Situbondo Jawa Timur ini dilakukan berdasarkan karena perusahaan belum pernah melaksanakan audit manajemen secara khusus pada fungsi sumber daya manusia oleh karena itu penulis berkeinginan untuk meneliti dan memastikan apakah pelaksanaan fungsi SDM pada entitas yang bersangkutan telah berjalan dengan efktif, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ditemukan selama pencapaian tujuan fungsi SDM, serta memberikan rekomendasi untuk fungsi sumber daya manusia demi mencapai keunggulan bersaing sebagaimana pada perusahaan sektor swasta. Rekomendasi hasil audit nantinya dapat digunakan sebagai dasar perbaikan dari fungsi SDM yang telah ada dan jadi masukan bagi pemimpin perusahaan dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan fungsi SDM.

PDAM sendiri merupakan entitas sektor publik dimana semua kebijakan, peraturan, dan kegiatan yang ada dalam fungsi SDM harus sesuai dengan peraturan yang telah dibentuk oleh pemerintah. Oleh karena itu, perlu adanya pendekatan *compliance audit* (audit kepatuhan) untuk menentukan ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan uraian di atas serta latar belakang mengenai pentingnya audit manajemen sumber daya manusia maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai audit manajemen dengan judul **"AUDIT MANAJEMEN**

UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PDAM KABUPATEN SITUBONDO"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka permasalahan yang akan diajukan untuk dipecahkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang sudah dilaksanakan oleh PDAM Kabupaten Situbondo?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang ditemukan dalam pelaksanaan efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PDAM Kabupaten Situbondo ?

1.3 Batasan Masalah

Agar tujuan penelitian ini dapat dicapai dengan baik sesuai dengan pemahaman yang mendasari penelitian ini dan agar tidak menyimpang terlalu jauh maka penelitian audit manajemen dibatasi pada:

1. Aktivitas-aktivitas pada fungsi sumber daya manusia yang merupakan penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia yang meliputi:
    a. Perencanaan sumber daya manusia
    b. Rekrutmen sumber daya manusia
    c. Seleksi sumber daya manusia

d. Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja
e. Penilaian kinerja
f. Perencanaan dan pengembangan karir
g. Pemberian kompensasi tenaga kerja
h. Perlindungan tenaga kerja
i. Pemutusan hubungan kerja dan pensiun

Untuk mengetahui apakah aktivitas-aktivitas dari fungsi sumber daya manusia efektif atau tidak efektif dilakukan dengan membandingkan 3 elemen dalam audit manajemen yaitu *criteria, causes* dan *effect.*

2. Ketaatan manajerial dengan membandingkan antara aktivitas sesungguhnya dengan kriteria yang berdasarkan pada tujuan, aturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen pada fungsi sumber daya manusia.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang di jalankan oleh PDAM KABUPATEN SITUBONDO.
2. Untuk menemukan kelemahan-kelemahan yang ada dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan bagi penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas wawasan peneliti dalam bidang audit manajemen sumber daya manusia di sebuah perusahaan atau organisasi dan dapat menerapkan teori yang diperolehnya.

2. Bagi perusahaan

   Hasil penelitian digunakan sebagai masukan, informasi tambahan dan pertimbangan perusahaan untuk peningkatan kinerja perusahaan agar perusahaan maju lebih baik sesuai tujuan serta dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia di perusahaan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan metode deskriptif. Studi Kasus merupakan penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dan subyek yang diteliti serta interaksinya dengan lingkungan. Sedangkan

penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi (Bambang Sopomo dan Nur Indrianto, 1999).

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PDAM Kabupaten Situbondo. Lokasi penelitian terletak di Jl. **PB. Sudirman No. 62 Situbondo.**

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada fungsi personalia (SDM) yang di selenggarakan oleh PDAM yang meliputi: fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekruitmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja.

3.4 Jenis dan Sumber Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (tidak melalui media perantara), diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer yang di butuhkan dalam penelitian ini berupa hasil wawancara dengan manajer dan karyawan bagian SDM dan juga hasil kuisioner yang disebarkan ke beberapa orang karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dan dicatat oleh pihak lain,secara tidak langsung (melalui media perantara). Data ini diperoleh dengan cara dokumentasi. Adapun dokumen yang dibutuhkan pada penelitian ini :

- Sejarah perusahaan
- Tujuan Perusahaan
- Struktur perusahaan
- Kegiatan usaha
- Jumlah karyawan perusahaan

Dokumentasi ini diperoleh dengan melihat dan mengambil file dari bagian SDM yang diberikan oleh staf bagian SDM.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Setelah menentukan jenis data dan sumber data yang digunakan, maka langkah selanjutnya adalah pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian pada objek yang diambil dengan melakukan :

- Wawancara,
- Observasi,
- Dokumentasi,
- Kuisioner,

3.6 Metode Analisa Data

Tahap I: Menyusun prosedur audit untuk memperoleh data yang akan ditulis dalam hasil audit, yaitu :

a. Memberikan kuisioner kepada manajemen
b. Melakukan wawancara dengan bagian SDM
c. Melakukan survei
d. Menganalisis obyek audit

Tahap II: Menganalisis hasil obyek audit dengan menggunakan *criteria, causes, effect*

- Kriteria atau *criteria*, merupakan standar atau norma yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan.
- Penyebab atau *causes*, merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen atau karyawan perusahaan, termasuk tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi *criteria* tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau karyawan perusahaan.
- Akibat atau *effects*, merupakan hasil pengukuran dan perbandingan antara *criteria* dan *causes* yang menghasilkan *effects* bagi perusahaan.

Tahap III: Membuat rekomendasi, yaitu berupa tindakan korektif atas kelemahan signifikan yang ditemukan maupun kelemahan potensial yang

terdapat pada fungsi spesifik sumber daya manusia sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia lebih efektif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.5. PEMBAHASAN HASIL AUDIT MANAJEMEN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA DI PDAM KABUPATEN SITUBONDO

1.5.1. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan dari dibentuknya perencanaan SDM oleh PDAM Kabupaten Situbondo adalah untuk menjamin bahwa sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung penyediaan jasa pelayanan air bersih tersedia sesuai dengan kebutuhan, visi, misi, tujuan dapat tercapai, dan kepuasan klien dapat terpenuhi.

Dari pengembangan analisis *criteria*, *cause*, dan *effect* yang dilakukan penulis, perbandingan antara *criteria* dengan *cause* menunjukkan efek yang positif. Pelaksanaan perencanaan SDM yang dibuat oleh Perusahaan sudah dilaksanakan dengan baik sesuai perturan yang berlaku dan telah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan meskipun ada beberapa target yang belum tercapai. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa perencanaan SDM pada PDAM Kabupaten Situbondo sudah efektif.

1.5.2. REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Perekrutan sumber daya manusia bertujuan untuk memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan guna

memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang ada di Perusahaan.

Dari pengembangan *criteria, cause, effect* yang dilakukan oleh penulis, perbandingan antara criteria dengan pelaksanaan menunjukkan efek yang positif. Akan tetapi Perusahaan hendaknya lebih membuka lowongan kerja ke khalayak umum meskipun tenaga yang dibutuhkan telah ada dalam tenaga kontrak. Dengan demikian proses rekrutmen berjalan secara professional dan terhindar dari praktek KKN. Oleh karena itu, penulis memberikan kesimpulan bahwa prosedur perekrutan SDM pada PDAM Kabupaten Situbondo telah berjalan dengan efektif dengan beberapa rekomendasi.

1.5.3. SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan dari seleksi sumber daya manusia adalah untuk menyaring calon tenaga kerja yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh Perusahaan.

Dari pengembangan *criteria, causes, effect* menunjukan bahwa prosedur seleksi telah dilaksanakan sesuai dengan perundangan yang berlaku. Akan tetapi hal negative yang ditemukan adalah pada saat proses seleksi tidak adanya panitia eksternal yang bersifat independen agar proses seleksi dapat dilaksanakan secara transparan dan terhindar dari praktek KKN. Walaupun terdapat kelemahan, namun secara garis besar pelaksanaan prosedur seleksi telah dilaksanakan dengan baik. Berdasar hal tersebut penulis menyimpulkan bahwa prosedur seleksi SDM pada

PDAM Kabupaten Situbondo efektif.

1.5.4. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Tujuan dari dilakukannya pelatihan dan pengembangan tenaga kerja adalah untuk meningkatkan motivasi dan kompetensi tenaga kerja pada PDAM Kabupaten Situbondo agar dapat memenuhi kualifikasi kerja sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan Perusahaan.

Dari pengembangan *criteria, causes, effect* diketahui bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan kriteria. Hasil wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada karyawan menunjukkan bahwa pelatihan dan pengmbangan karyawan yang diselenggarakan oleh Perusahaan memberikan dampak positif bagi karyawan yang pada akhrirnya mendukung kinerja karyawan. hasil dari pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan kontribusi terhadap tercapainya tujuan Perusahaan. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan pada PDAM Kabupaten Situbondo telah berjalan efektif.

1.5.5. PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Situbondo.

Berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan secara acak, penilaian kinerja memberikan dampak positif bagi kinerja mereka berupa refleksi serta motivasi lebih dalam bekerja. Motivasi lain adalah karena hasil penilaian kinerja merupakan dasar keputusan perpanjangan kontrak dan kenaikan jabatan. Dampak positif dari penilaian kinerja terhadap peningkatan kinerja karyawan memberikan kontribusi positif pula bagi pencapaian tujuan perusahaan, sehingga, penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Situbondo berjalan dengan efektif.

1.5.6. PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Tujuan perencanaan dan pengembangan karier adalah untuk membentu karyawan menganalisis kemampuan dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembangan dengan kebutuhan Perusahaan. Perusahaan memberikan kesmpatan yang luas bagi karyawan yang ingin melakukan pengembangan karier.

Dari penjelasan diatas, program perencanaan dan pengembangan karier di PDAM Kabupaten Situbondo telah berjalan dengan efektif.

1.5.7. KOMPENSASI

Tujuan diberikannya kompensasi adalah untuk memberikan penghargaan kepada karyawan PDAM Kabupaten Situbondo atas kontribusi yang telah diberikan. Pemberian kompensasi ini juga diharapkan dapat meningkatkan loyalitas, produktivitas, kedisiplinan, dan kinerja karyawan.

Dengan masih menggunakan absensi manual dikhawatirkan terjadi penyelewengan maupun tindakan moral hazard yang susah untuk di control, berbeda dengan absensi elektronik/*fingerprint* yang dapat mengontrol absensi karyawan secara sistematis dan dapat terhindar dari penyelewengan absensi. Oleh karena itu, penulis menganggap bahwa pemberian kompensasi tidak efektif.

1.5.8. PERLINDUNGAN TENAGA KERJA

Perlindungan tenaga kerja bertujuan untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan PDAM Kabupaten Situbondo. Perlindungan tenaga kerja merupakan bentuk tanggung jawab Perusahaan terhadap keselamatan dan kesehatan karyawan.

Dari pengembangan *criteria, cause, effect* dapat diketahui bahwa perusahaan telah mengembangkan prosedur perlindungan tenaga kerja dengan memberikan tempat kerja yang aman dan nyaman, karyawan juga telah di asuransikan dalam JAMSOSTEK. Dari penjelasan tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa Perusahaan telah memberikan jaminan dan perlindungan tenaga kerja dan berjalan efektif karena program tersebut memberikan kontribusi bai tercapainya tujuan PDAM Kabupaten Situbondo.

1.5.9. PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DAN PEMENSIUNAN

Pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan yang dilakukan oleh Perusahaan telah sesuai dengan peraturan yang berlaku yaitu Surat Keputusan Direktur PDAM

Kabupaten Situbondo.

Oleh karena itu, penulis menyilpulkan bahwa prosedur pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan di PDAM Kabupaten Situbondo telah berjalan efektif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Sebagai hasil akhir dari penulisan skripsi ini, penulis menyusun suatu kesimpulan berdasarkan hasil audit manajemen sumber daya manusia di PDAM Kabupaten Situbondo, yaitu dengan membandingkan antara *criteria, causes,* dan *effect.* Dapat disimpulkan dari 9 (Sembilan) fungsi audit sumber daya manusia yang telah di audit oleh penulis secara garis besar fungsi-fungsi tersebut telah berjalan dengan efektif.

Fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan dengan efektif diantaranya perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, perncanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan. Sedangkan fungsi SDM yang tidak efektif adalah fungsi kompensasi. Karena difungsi kompensasi ditemukan kelemahan yang dapat diindikasikan terjadi penyelewengan pada absensi karyawan.

Selanjutnya dari pengembangan *criteria, causes, effect* dari masing-masing fungsi ditemukan beberapa kelemahan antara lain perencanaan SDM, Perusahaan masih belum melakukan survey kepuasan karyawan sebagai bahan evaluasi dan

umpan balik bagi perumusn rencana SDM periode berikutnya. Proses rekrutmen tenaga kerja yang dilakukan oleh Perusahaan hendaknya membuka lowongan pada khalayak umum dengan demikian dapat disaring calon karyawan yang memiliki integritas dan kualitas yang mungkin lebih baik dari tenaga kontrak yang telah ada. Tidak adanya panitia seleksi eksternal atau independen dalam proses seleksi SDM yang dapat berdampak pada integritas panitia seleksi, dan pemberian insentif berdasrkan absensi hanya akan memotivasi kedisiplinan karyawan tidak dengan aspek positif lainnya.

Rekomendasi yang bisa diberikan penulis kepada Perusahaan adalah agar mempertimbangkan untuk melakukan penilaian kepuasan karyawan sebagai umpan balik dan tolak ukur direksi dalam penyusunan rencana SDM berikutnya, hendaknya Perusahaan tidak terpaku kepada tenaga kontrak yang telah ada pada saat rekrutmen calon karyawan alangkah lebih baik juga membuka lowongan ke khalayak umum hal ini juga dapat melihat potensi dan kualitas SDM eksternal yang lebih baik, Perusahaan hendaknya juga menambahkan tes psikologi pada saat program seleksi karyawan tes tersebut dapat memberikan pandangan lebih kepada direksi tentang calon karyawan yang akan diterima, dokumentasi dan laporan dari pelaksanaan pelatihan perlu dilakukan untuk membantu Perusahaan dalam melakukan evaluasi hasil pelatihan tersebut, Perusahaan hendaknya juga mulai menerapkan system absensi elektronik/*fingerprint* dan meninggalkan absensi manual yang ada saat ini karena absensi yang dilakukan karyawan juga berdampak pada penghasilan karyawan

itu sendiri, dengan menggunakan absensi elektronik dapat mencegah terjadinya moral hazard yang bisa saja dilakukan oleh karyawan pada saat mengisi absensi di Perusahaan.

5.2. Saran

Beberapa saran yang penulis berikan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam memperbaiki permasalahan yang ada, antara lain:

a. Perusahaan hendaknya perlu menyelenggarakan audit internal secara berkala sehingga perusahaan dapat merancang dan menyelenggarakan *corporate plan* dan rancangan bisnis anggaran secara tepat.

b. Beberapa rekomendasi atas temuan yang diberikan penulis hendaknya menjadi masukan kepada Direksi untuk dilakukan tindak lanjut.