

## **AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. DWIPA DEWATA**

**A. A Istri Agung Widyanti Purnamasari**  
**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Warmadewa, Denpasar**  
[tugekwidya@gmail.com](mailto:tugekwidya@gmail.com)

### ***ABSTRACT***

Penelitian ini dilaksanakan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Dwipa Dewata dan memberikan rekomendasi atas temuan yang mungkin ditemukan di PT. Dwipa Dewata. Penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan data primer. Observasi, dokumentasi, dan wawancara merupakan metode pengumpulan data dalam penelitian, kemudian metode analisis yang digunakan yaitu, metode analisis kualitatif deskriptif, yang akan menggambarkan penilaian efektivitas atas fungsi sumber daya manusia berdasarkan hasil perbandingan antara kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja telah berjalan efektif. Sementara kegiatan seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja SDM, keselamatan dan kesehatan kerja, dan kepuasan kerja SDM belum efektif.

Kata kunci: Efektivitas Fungsi SDM, Audit Manajemen, Audit SDM

### **PENDAHULUAN**

Satu faktor penentu dalam keberhasilan perusahaan adalah Sumber daya manusia. SDM merupakan aset perusahaan untuk pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari proses pengolahan sumber daya manusia yang berkualitas juga. Maka dari itu, untuk memastikan apakah fungsi sumber daya manusia pada perusahaan sudah berjalan dengan baik harus diberlakukan penilaian terhadap pelaksanaan dan pengendalian pada program sumber daya manusia, pengendalian tersebut dinamakan audit manajemen.

PT. Dwipa Dewata merupakan perusahaan jasa yang menyediakan tenaga kerja ahli untuk seluruh bidang di proyek konstruksi yang dijalankannya, seperti tenaga kerja ahli arsitektur, tenaga kerja ahli sipil, tenaga kerja ahli geodesi, tenaga kerja ahli mesin dan mekanikal pumling, dan tenaga kerja ahli elektro. Tenaga ahli yang dibutuhkan

PT. Dwipa Dewata merupakan sumber daya manusia yang berkualitas dan telah memiliki SKA (Sertifikat keahlian).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Audit SDM adalah penilaian dan pemeriksaan secara objektif, terdokumentasi dan sistematis terhadap fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen SDM (Willy, 2002 : 63).

Dalam audit manajemen sumber daya manusia, terdapat lima langkah yang harus dilakukan yaitu: (IBK Bayangkara, 2019: 110)

### **1. Audit Pendahuluan**

Auditor mencari informasi terhadap program ataupun aktivitas SDM yang di audit pada perusahaan. Pada tahap ini, auditor akan memperoleh perumusan tujuan audit sementara. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen yaitu :

- a. Kriteria (*criteria*) merupakan standar yang menjadi pedoman bertindak bagi kelompok dalam organisasi dan bagi individu dalam suatu organisasi.
- b. Penyebab (*cause*) adalah pelaksanaan jalannya suatu program SDM yang dimiliki perusahaan yang akan menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada saat ini.
- c. Akibat (*effect*) adalah perbedaan aktivitas berdasarkan kriteria dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan yang harus ditanggung atau juga dinikmati perusahaan.

### **2. *Review* dan pengujian pengendalian manajemen atas program SDM.**

Auditor akan mampu lebih dalam memahami kondisi yang terjadi berdasarkan hasil *review* sistem pengendalian manajemen ini, sehingga auditor dapat menentukan tujuan audit sementara pada audit pendahuluan dan ditingkatkan untuk menjadi tujuan audit yang sesungguhnya.

### **3. Audit Lanjutan**

Auditor melakukan pengelompokan kondisi, kriteria, penyebab dan akibat, berdasarkan dari temuan audit yang diperoleh kemudian dianalisis untuk memahami permasalahan yang terjadi.

#### 4. Pelaporan

Laporan audit berisikan tentang kesimpulan audit dan disertai dengan temuan audit sebagai bukti kesimpulan audit tersebut.

#### 5. Tindak Lanjut

Keputusan melakukan tahap ini sepenuhnya ada pada keputusan manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya agar sesuai dengan rekomendasi yang diajukan auditor, auditor ikut serta mendampingi proses tindak lanjut ini.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan data primer. Dokumentasi, wawancara dan observasi merupakan metode pengumpulan data yang digunakan, kemudian metode analisis yang digunakan yaitu, metode analisis kualitatif deskriptif, yang akan menggambarkan penilaian efektivitas atas fungsi sumber daya manusia berdasarkan dengan hasil perbandingan antara kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat.

### **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Analisis Data**

##### 1. Audit Pendahuluan

Berdasarkan proses audit pendahuluan masih diketahui adanya aktivitas fungsi SDM yang belum efektif dan memerlukan perbaikan.

##### 2. *Review* dan Pengujian Pengendalian

Tahap pengujian dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada Direktur PT Dwipa Dewata dan beberapa tenaga kerja ahli.

##### 3. Audit Lanjutan

Berikut ini merupakan hasil audit lanjutan atas aktivitas-aktivitas pada fungsi SDM pada PT. Dwipa Dewata:

###### a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kondisi yang terjadi adalah PT. Dwipa Dewata sudah melakukan prediksi kebutuhan SDM. Jika PT Dwipa Dewata menang tender maka dibuatkan

perencanaan berapa jumlah yang akan dicari dan berapa jumlah yang diterima. Kriteria yang digunakan adalah UU No.13 Tahun 2003 Bab IV pasal 7-8 dan KAK (Kerangka Aturan Kerja) yang menyebabkan PT. Dwipa Dewata memiliki pedoman yang mengatur mengenai perencanaan sumber daya manusia sesuai dengan kriteria. Akibat yang terjadi adalah perencanaan SDM telah terdokumentasi secara jelas.

b. Rekrutmen SDM

Kondisi yang terjadi adalah proses rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Dwipa Dewata telah sesuai dengan prosedur dan kualifikasi, PT Dwipa Dewata hanya pencari calon tenaga kerja ahli yang telah memiliki SKA (sertifikat keahlian) yang masih aktif dan yang tidak memenuhi syarat tidak akan di rekrut. Kriteria yang digunakan adalah UU No.13 Tahun 2003 Bab III pasal 5-6 dan KAK (Kerangka Aturan Kerja) yang menyebabkan PT Dwipa Dewata sudah menjalankan proses rekrutmen sesuai dengan prosedur dan kriteria berupa kriteria. Akibat yang ditimbulkan adalah PT. Dwipa Dewata memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi,

c. Seleksi SDM

Kondisi yang terjadi adalah PT. Dwipa Dewata melaksanakan proses seleksi tenaga kerja ahli sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, namun tidak diadakannya tes yang berhubungan dengan pekerjaan. Kriteria yang digunakan adalah Undang-undang No.13 Tahun 2003 Bab VI pasal 31-36 dan KAK (Kerangka Aturan Kerja) yang menyebabkan PT Dwipa Dewata telah menjalankan proses rekrutmen sesuai dengan prosedur dan kriteria. Seleksi terdiri atas wawancara langsung, namun tidak adanya tes. Akibat yang ditimbulkan adalah PT. Dwipa Dewata tidak bisa membuktikan keaslian SKA dari masing-masing calon tenaga kerja.

d. Pelatihan dan pengembangan SDM

Kondisi yang terjadi adalah PT. Dwipa Dewata tidak melakukan perencanaan program pelatihan dan pengembangan SDM. PT. Dwipa

Dewata tidak memiliki kriteria dalam pelatihan dan pengembangan SDM yang akan menyebabkan tenaga kerja ahli yang direkrut merupakan tenaga kerja yang telah memiliki SKA (sertifikat keahlian). Akibat yang ditimbulkan yaitu, PT. Dwipa Dewata tidak mengeluarkan biaya untuk pelatihan dan pengembangan SDM.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Kondisi yang terjadi adalah PT. Dwipa Dewata tidak mengadakan program promosi jabatan atau kenaikan pangkat bagi tenaga kerja ahli. PT. Dwipa Dewata tidak memiliki kriteria dalam Perencanaan dan Pengembangan Karir yang menyebabkan tidak mengadakan program perencanaan dan pengembangan karir. Akibat yang ditimbulkan ialah tenaga kerja PT. Dwipa Dewata menduduki jabatan atau profesi yang sama.

f. Penilaian Kinerja SDM

Kondisi yang terjadi adalah penilaian terhadap kinerja tenaga kerja ahli PT. Dwipa Dewata dilakukan berdasarkan pengamatan internal yang dilakukan team *leader* dan direktur PT Dwipa Dewata dalam proyek. Kriteria yang digunakan adalah KAK (Kerangka Aturan Kerja) yang menyebabkan PT Dwipa Dewata menjalankan proses penilaian kinerja SDM sesuai kriteria berdasarkan KAK, namun PT Dwipa Dewata tidak memiliki program khusus atau penilaian tertulis setiap tenaga kerja ahli, akibatnya penilaian kinerja yang dilakukan belum baik karena pedoman KAK yang akan dibandingkan pada kinerja tenaga kerja ahli dilapangan tidak efisien.

g. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Kondisi yang terjadi saat ini PT Dwipa Dewata sudah menjalankan program keselamatan dan kesehatan tenaga kerja ahli dengan baik. namun peralatan keselamatan kesehatan kerja belum tersedia. Kriteria yang digunakan adalah Undang- undang No.13 Tahun 2003 Bab X pasal 86. Penyebab yang timbul adalah PT. Dwipa Dewata telah menjalankan prosedur keselamatan dan kesehatan kerja, namun pada pasal 86 ayat 2, PT. Dwipa Dewata kurang merealisasikan ayat tersebut, karena peralatan keselamatan kesehatan kerja

belum tersedia akibatnya keselamatan dan kesehatan kerja kurang memadai, sehingga tenaga kerja ahli memiliki masih memiliki resiko yang tinggi dalam bekerja.

h. Kompensasi Balas Jasa

Kondisi yang terjadi adalah kompensasi balas jasa diberikan berdasarkan hasil perundingan dari kedua belah pihak (pihak Direktur dengan tenaga kerja ahli) dan sesuai dengan peraturan pemerintah daerah dengan kriteria Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 88 ayat (1) yang menyebabkan PT. Dwipa Dewata telah menjalankan prosedur kompensasi balas jasa sesuai dengan kriteria. Akibatnya PT Dwipa Dewata dapat memenuhi kebutuhan hidup tenaga kerja ahli tersebut sehingga tenaga kerja merasa pantas dan memberikan kepuasan tersendiri.

i. Kepuasan Kerja SDM

Kondisi yang terjadi adalah tidak adanya standar atau pedoman yang mengatur tingkat kepuasan tenaga kerja. Tidak terdapat kriteria pada kepuasan kerja tenaga kerja yang menyebabkan adalah PT. Dwipa Dewata disini tidak memahami manfaat dari pelaksanaan program ini, akibatnya PT. Dwipa Dewata tidak mengetahui bagaimana tingkat kepuasan tenaga kerja.

j. Pemutusan Hubungan Kerja

Kondisi yang terjadi adalah PT. Dwipa Dewata memiliki peraturan dan prosedur berkaitan dengan PHK. Kriteria yang digunakan adalah UU No.13 Tahun 2003 Bab XII pasal 150-172 yang menyebabkan PT. Dwipa Dewata sudah menjalankan kebijakan mengenai PHK yang sesuai dengan kriteria. Akibatnya proses PHK dapat berjalan sesuai dengan prosedur pada PT Dwipa Dewata. Tenaga kerja juga sangat paham akan hal-hal yang dapat menyebabkan terjadinya PHK.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Pada proses perencanaan SDM, PT Dwipa Dewata memiliki kriteria yang sesuai dengan KAK dan UU No 13 Tahun 2003 Bab IV pasal 7-8. PT Dwipa Dewata memiliki kualifikasi sesuai dengan KAK untuk dilakukan penilaian terhadap calon tenaga kerja yang akan bekerja di PT Dwipa Dewata. PT Dwipa Dewata telah menetapkan berapa proporsi jumlah tenaga kerja untuk tiap pekerjaan, maka dalam proses perencanaan SDM pada PT Dwipa Dewata sudah berjalan efektif.

## 2. Rekrutmen SDM

PT Dwipa Dewata telah menjalankan proses rekrutmen sesuai ketentuan UU No 13 Tahun 2003 Bab III pasal 5-6 dan ketentuan KAK yang telah ditetapkan oleh PT Dwipa Dewata, dengan membandingkan berkas lamaran yang masuk dengan kualifikasi berdasarkan KAK. Dalam proses rekrutmen SDM pada PT Dwipa Dewata sudah berjalan efektif.

## 3. Seleksi SDM

PT Dwipa Dewata telah melaksanakan proses seleksi SDM sesuai dengan ketentuan pada KAK dan sesuai dengan UU No 13 Tahun 2003 Bab VI pasal 31-36 sehingga tidak ada diskriminasi pada proses ini, namun teknik yang digunakan pada proses ini belum memadai, PT Dwipa Dewata hanya mengecek portofolio calon tenaga kerja dan melakukan wawancara. PT Dwipa Dewata tidak mengadakan tes tulis maupun tes praktik yang mendukung proses seleksi ini, sehingga dalam proses seleksi SDM pada PT Dwipa Dewata belum berjalan efektif.

## 4. Pelatihan dan Pengembangan SDM

PT Dwipa Dewata tidak memiliki program pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, dikarenakan PT Dwipa Dewata belum adanya standar yang mengatur pelatihan dan pengembangan SDM, sehingga pelatihan dan pengembangan SDM pada PT Dwipa Dewata tidak berjalan efektif.

## 5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

PT Dwipa Dewata belum memiliki program pelatihan dan pengembangan karir. Dampaknya tenaga kerja ahli hanya menguasai pekerjaannya di suatu bidang

dan tidak bisa pindah ke bidang yang lainnya, hal ini dikarenakan PT Dwipa Dewata merupakan perusahaan yang bekerja berdasarkan kontrak dari pengguna jasa, maka program pelatihan dan pengembangan karir pada PT Dwipa Dewata tidak berjalan efektif.

#### 6. Penilaian Kinerja SDM

Penilaian kinerja tenaga kerja sudah berjalan namun belum ada penilaian kinerja tenaga kerja yang terdokumentasi dengan jelas. Penilaian kinerja dilaksanakan langsung oleh direktur PT Dwipa Dewata dan *team leader* dengan mengamati kinerja tenaga kerja di lapangan yang sesuai dengan kriteria tanggung jawab pekerjaan pada KAK, PT Dwipa Dewata tidak membuat penilaian secara tertulis sehingga tidak ada pembandingan dengan KAK, maka dalam penilaian kinerja SDM pada PT Dwipa Dewata tidak berjalan efektif.

#### 7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Program keselamatan dan kesehatan pada PT Dwipa Dewata belum memadai, PT Dwipa Dewata memiliki program keselamatan dan kesehatan kerja bagi tenaga kerjanya dan sesuai UU No 13 Tahun 2003 Bab X pasal 86. Untuk memberikan jaminan kesehatan bagi tenaga kerjanya, PT. Dwipa Dewata memberikan asuransi kesehatan berupa BPJS. Namun pada pasal 86 ayat 2, PT. Dwipa Dewata kurang merealisasikan ayat tersebut, karena peralatan keselamatan kesehatan kerja untuk mencegah kecelakaan dan penyakit akibat bekerja belum tersedia di lapangan. Program keselamatan dan kesehatan kerja pada PT Dwipa Dewata belum berjalan efektif.

#### 8. Kompensasi dan Balas Jasa

PT Dwipa Dewata telah melaksanakan prosedur sudah sesuai dengan ketentuan UU No 13 Tahun 2003 Pasal 88 ayat (1). Pada pemberian kompensasi, PT Dwipa Dewata juga telah memberikan kompensasi berdasarkan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) Kabupaten Denpasar dan besarnya kompensasi disesuaikan lagi berdasarkan keahlian tenaga kerja dan beban kerja tenaga kerja tersebut. Kompensasi secara terang-terangan didiskusikan oleh direktur PT Dwipa Dewata dengan tenaga kerja ahli yang bersangkutan untuk



kenyamanan perusahaan dan juga kenyamanan dari tenaga kerja tersebut, maka prosedur kompensasi dan balas jasa pada PT Dwipa Dewata berjalan efektif.

#### 9. Kepuasan Kerja SDM

PT Dwipa Dewata tidak melakukan penilaian kepuasan kerja tenaga kerja. Jika PT Dwipa Dewata lebih memperhatikan kepuasan kerja tenaga kerja dan melakukan penilaian, Tenaga kerja dapat memberikan pengaruh kinerja yang baik serta loyalitas terhadap PT Dwipa Dewata, maka dalam program penilaian kepuasan SDM pada PT Dwipa Dewata tidak berjalan efektif.

#### 10. Pemutusan Hubungan Kerja

PT Dwipa Dewata telah menjalankan prosedur berkaitan kebijakan dan berdasarkan UU No 13 Tahun 2003 Bab XII pasal 150-172 dalam pemutusan hubungan kerja. PHK yang terjadi di PT Dwipa Dewata karena masa kontrak kerjanya sudah habis. Apabila tenaga kerja melakukan pelanggaran, PT Dwipa Dewata akan bertindak tegas untuk mengeluarkan tenaga kerja tersebut, sehingga dapat memberikan efek jera kepada tenaga kerja untuk tidak melakukan hal yang melanggar peraturan PT Dwipa Dewata ataupun hukum. Maka dalam program pemutusan hubungan kerja pada PT Dwipa Dewata sudah berjalan efektif.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada maka dapat di simpulkan Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen SDM, Kompensasi dan Balas Jasa, dan Pemutusan Hubungan Kerja sudah berjalan efektif sesuai dengan kriteria masing-masing program, sedangkan Seleksi SDM, Pelatihan dan Pengembangan SDM, Perencanaan dan Pengembangan Karir, Penilaian Kinerja SDM, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, dan Kepuasan Kerja SDM belum berjalan efektif.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Bayangkara, IBK. 2019. Audit Manajemen, Prosedur dan Implementasi Edisi 2. Jakarta : Salemba Empat  
Kerangka Acuan Kerja (KAK) PT Dwipa Dewata Tahun 2018

Susilo, Willy. 2002. Audit SDM (Panduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan). Jawa Barat : PT Vorqistatama Binamega.

Undang - Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.