

AUDIT MANAJEMEN BAGIAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus pada PG Kebon Agung)

Eftin Ula Kurnia

Dwiatmanto

Devi Farah Azizah

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email: eftinulakurnia@gmail.com

Abstract

The development in the business world causes the company to have qualified and competent human resources. The company requires to manage human resources efficiently, effectively, and economically, so that it can continue to grow. Management audit is associated with the activities to evaluate the efficiency, effectiveness, and economic of company's operating activity. The study attempts to understand the implementation of the management audit and assess the efficiency, effectiveness, and economic of human resources at PG Kebon Agung. The study is done at PG Kebon Agung which is the sugar industry in Malang with 728 employees. Type of this research is descriptive research. Focus of this research is steps of management audit that are preliminary audit, review of management control, detailed auditing, reporting, and follow up. The result of the study shows that the management audit at PG Kebon Agung is performed by internal auditor. The results of data analysis in 2014 shows that the efficiency, effectiveness, and economic of human resources at PG Kebon Agung are not fully accomplished. The management of PG Kebon Agung needs to acknowledge recommendations from auditor to be followed up performance of human resources could increased again efficiency, effectiveness, and economic.

Keywords: *efficiency, effectiveness, economic*

Abstrak

Perkembangan dalam dunia bisnis menyebabkan perusahaan untuk memiliki SDM yang berkualitas dan kompeten. Perusahaan dituntut untuk dapat mengelola SDM dengan efisien, efektif, dan ekonomis, sehingga dapat terus berkembang. Audit manajemen berhubungan dengan aktivitas mengevaluasi efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi kegiatan operasional perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan audit manajemen dan menilai tingkat efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi pada bagian SDM PG Kebon Agung. Penelitian ini dilakukan pada PG Kebon Agung yang merupakan perusahaan industri gula di Malang dengan jumlah karyawan 728 orang. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Fokus pada penelitian ini adalah tahapan-tahapan audit manajemen, yang meliputi audit pendahuluan, *review* dan pengujian pengendalian manajemen, audit lanjutan, pelaporan, dan tindak lanjut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa audit manajemen pada PG Kebon Agung dilakukan oleh auditor internal. Hasil analisis data pada tahun 2014 menunjukkan bahwa tingkat efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi SDM PG Kebon Agung belum sepenuhnya berhasil. Pihak manajemen PG Kebon Agung perlu untuk memperhatikan rekomendasi auditor untuk ditindaklanjuti agar kinerja bagian SDM yang akan datang dapat ditingkatkan lagi efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi.

Kata kunci: *efisiensi, efektivitas, ekonomisasi*

PENDAHULUAN

Perkembangan dalam dunia bisnis menyebabkan perusahaan untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan kompeten. Perusahaan dapat terus berkembang karena mampu mengelola SDM dengan efisien, efektif, dan ekonomis. Pengelolaan SDM secara

efisien, efektif, dan ekonomis akan tercapai jika penyimpangan-penyimpangan dapat ditekan serendah mungkin.

Pendekatan audit yang biasa dilakukan dalam audit manajemen adalah menilai efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi dari setiap fungsi yang terdapat dalam perusahaan (Agoes dan Hoesada,

2012: 167). Audit manajemen juga memberikan rekomendasi perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Audit manajemen dapat diterapkan ke berbagai bagian perusahaan, salah satunya bagian SDM. Audit manajemen diperlukan oleh bagian SDM untuk melakukan penilaian efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi terhadap berbagai aktivitas SDM dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan survei pendahuluan, PG Kebon Agung mengalami inefisiensi terhadap produktivitas SDM pada tahun 2014. Produktivitas SDM bernilai inefisien karena aktual produktivitas SDM sebesar 6,54% lebih kecil daripada yang dianggarkan yaitu 7,68%. Efisiensi produktivitas SDM tersebut mengalami inefisiensi sebesar (-1,14%). Audit manajemen perlu dilakukan untuk memeriksa lebih mendalam aktivitas-aktivitas SDM.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan audit manajemen dan mengetahui tingkat efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi pada tahun 2014 bagian SDM PG Kebon Agung.

KAJIAN PUSTAKA

A. Audit

1. Pengertian Audit

Menurut Ulum (2009: 3), audit adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

2. Unsur-unsur Audit

Mulyadi (2005: 9) menyatakan unsur-unsur yang terkandung dalam audit antara lain suatu proses sistematis, memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif, pernyataan mengenai kegiatan dan kejadian ekonomi, menetapkan tingkat kesesuaian, kriteria yang telah ditetapkan, penyampaian hasil, dan pemakai yang berkepentingan.

B. Audit Manajemen

1. Pengertian Audit Manajemen

Menurut Agoes (2012: 62), audit manajemen atau disebut juga audit operasional, audit fungsional, audit sistem adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui

apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efisien, efektif, dan ekonomis.

2. Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen

Menurut Agoes (2012: 63), tujuan dan manfaat audit manajemen, yaitu:

- Menilai kinerja dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- Menilai berbagai sumber daya yang dimiliki dan digunakan perusahaan secara efisien dan ekonomis.
- Menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh *top management*.
- Memberikan rekomendasi kepada *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan dalam rangka meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi dari kegiatan operasi perusahaan.

Tujuan dan manfaat audit manajemen tersebut bersifat objektif. Terkait dengan sifat tersebut, maka audit manajemen mencakup tiga elemen, yaitu:

- Criteria*, merupakan standar yang harus dipenuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan.
- Causes*, merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh manajemen, termasuk tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi *criteria* tetapi tidak dilakukan.
- Effect*, merupakan akibat dari tindakan-tindakan dari standar yang berlaku.

3. Jenis-jenis Audit Manajemen

Jusuf (2001: 76) menyebutkan tiga jenis-jenis audit manajemen, antara lain audit fungsional, organisasi, dan penugasan khusus.

C. Audit Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia

1. Langkah-langkah Audit Manajemen SDM

Menurut Bayangkara (2013: 64), secara umum langkah-langkah audit manajemen SDM dibagi atas lima tahapan, yaitu audit pendahuluan, *review* dan pengujian pengendalian manajemen, audit lanjutan, pelaporan, dan tindak lanjut.

2. Program Kerja Audit Manajemen SDM

Bayangkara (2013: 68) membagi program kerja audit manajemen SDM menjadi delapan bagian, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja serta pemutusan hubungan kerja.

D. Efisiensi, Efektivitas, dan Ekonomisasi

Agoes (2012: 67) menyebutkan pengertian efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi sebagai berikut:

1. Efisiensi adalah bertindak dengan cara meminimalisasi pemborosan sumber daya dalam menghasilkan sesuatu. Efisiensi dalam meminimalisasi pemborosan sumber daya dalam menghasilkan sesuatu dapat dilakukan dengan mengukur produktivitas SDM. Pengukuran terhadap produktivitas SDM dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Volume Produksi yang Dihasilkan}}{\text{Total Direct Labour} \times \text{Jam Kerja}} \times 100\%$$

(Tunggal, 2003: 165)

2. Efektivitas adalah bahwa produk akhir suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuannya. Pengukuran terhadap ketercapaian tujuan dapat dinilai menggunakan rumus *achievement rate*, yaitu:

$$\text{AR} = \frac{\text{Keluaran Aktual yang Dicapai}}{\text{Rencana yang Ditetapkan}} \times 100\%$$

(Tunggal, 2003: 162)

3. Ekonomisasi adalah cara penggunaan suatu barang (hal) secara berhati-hati dan bijak agar diperoleh hasil yang terbaik. Tingkat ekonomisasi dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Ekonomisasi} = \frac{\text{Biaya Aktual}}{\text{Biaya yang Dianggarkan}} \times 100\%$$

(Mardiasmo, 2009: 133)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dikelompokkan dalam jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti taraf atau kadar kajian dan analisis untuk mengeksplorasi dan atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas, dan mendalam (Sugiyono, 2011: 209). Lokasi penelitian ini adalah PG Kebon Agung yang terletak di Jalan Raya Kebon Agung No. 1 Pakisaji, Malang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara, dokumentasi, dan observasi. Analisis data adalah tahap pertengahan dari serangkaian tahap dalam sebuah penelitian dimana pada dasarnya peneliti harus mengurai dan mengolah data mentah menjadi data yang dapat ditafsirkan dan dipahami secara lebih spesifik sehingga hasilnya tidak bias atau menimbulkan perspektif yang berbeda (Herdiansyah, 2010: 158). Analisis data yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada tahapan audit manajemen, yaitu audit pendahuluan, *review* dan

pengujian pengendalian manajemen, audit lanjutan, pelaporan, dan tindak lanjut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Audit Pendahuluan

PG Kebon Agung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha industri gula. PG Kebon Agung dipimpin oleh seorang Pemimpin yang dibantu oleh empat kepala bagian dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Pemimpin bertugas untuk mengkoordinir tugas-tugas keempat kepala bagian tersebut, untuk membentuk sebuah hubungan kerja yang dinamis.

PG Kebon Agung senantiasa melakukan perencanaan kegiatan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Perencanaan kegiatan dilakukan pada setiap awal tahun dan tertuang dalam program kerja perusahaan. PG Kebon Agung juga melakukan pengendalian manajemen yaitu berupa audit manajemen.

PG Kebon Agung melakukan audit manajemen untuk membantu proses evaluasi aktivitas-aktivitas SDM. Pada penilaian produktivitas SDM ditemukan bahwa pada tahun 2014 aktual produktivitas SDM sebesar 6,54% lebih kecil daripada yang dianggarkan yaitu 7,68%. Hal ini menyebabkan inefisiensi terhadap produktivitas SDM.

Berdasarkan analisis dari informasi latar belakang, maka dapat diperoleh sasaran audit sementara. Sasaran audit sementara berisi tentang kelemahan yang ada pada PG Kebon Agung, dalam hal ini adalah bagian SDM. Hal ini dikarenakan terjadi inefisiensi pada produktivitas SDM, sehingga aktual produktivitas SDM tidak bisa mencapai anggaran produktivitas SDM.

B. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini auditor melakukan *review* dan pengujian pengendalian manajemen PG Kebon Agung. Berikut merupakan *review* dan pengujian pengendalian manajemen PG Kebon Agung untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi:

1. Analisis Struktur Organisasi

Struktur organisasi PG Kebon Agung dibagi menjadi empat bagian utama, yaitu Bagian Tata Usaha dan Keuangan (TUK), Bagian Tanaman, Bagian Pabrikasi, dan Bagian Teknik. Masing-masing memiliki tugas dan wewenang yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, yang terpisah dengan yang lain. Setiap Kepala Bagian

memiliki seksi dan subseksi yang bertugas membantu masing-masing Kepala Bagian sehingga terbentuk hubungan kerja yang dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki pengendalian intern yang baik atas struktur organisasi.

2. Analisis Aktivitas-aktivitas Bagian SDM

a. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM PG Kebon Agung tahun 2014 sebesar 687 orang. Namun, pada tahun 2014 total keseluruhan karyawan sebesar 728 orang. Diduga jumlah karyawan yang berlebih dapat meningkatkan hasil produksi. Dalam perencanaan SDM harus mencantumkan kualifikasi SDM yang dibutuhkan. Calon karyawan berlatar belakang pendidikan SMK diperuntukan untuk bagian operator dan D3 atau S1 sebagai staf atau kepala divisi. Pencantuman kualifikasi SDM digunakan sebagai persyaratan umum calon karyawan.

b. Rekrutmen

Pelaksanaan rekrutmen karyawan harus mencantumkan persyaratan umum calon karyawan tentang latar belakang pendidikan. PG Kebon Agung telah mencantumkan secara jelas tentang latar belakang pendidikan yang diinginkan perusahaan, namun banyak calon karyawan yang tidak memperhatikan persyaratan tersebut. Penyebaran informasi tentang adanya rekrutmen yaitu dengan bekerja sama dengan pihak sekolah kejuruan, universitas, koran nasional, *job fair*, dan *website* perusahaan. Rekrutmen karyawan PG Kebon Agung dilakukan secara bertahap, yaitu melalui psikotes, wawancara dengan pihak perusahaan, dan tes kesehatan.

c. Seleksi dan penempatan

Seleksi dan penempatan karyawan PG Kebon Agung harus melibatkan calon atasan dari karyawan, hal ini digunakan untuk mengetahui dan mengenal calon karyawan yang akan menjadi bagian dari unitnya. Seleksi dan penempatan karyawan harus dilakukan secara selektif, sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang dimiliki calon karyawan.

d. Pelatihan dan pengembangan

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan ditetapkan oleh SK Direksi. Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap teknik baru pemurnian nira tidak mencakup 42 karyawan yang terdapat pada stasiun pemurnian nira.

Teknik baru pemurnian nira menggunakan sistem baru, yaitu dari *multi tray clarifer* menjadi *single tray clarifer*. Dari total 42 karyawan yang terdapat pada stasiun pemurnian nira, hanya 15 karyawan yang mendapat pelatihan. Diharapkan pelatihan dan pengembangan yang hanya dilakukan 15 karyawan dapat disebarluaskan kepada 27 karyawan yang tidak mengikuti pelatihan.

e. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja dilakukan secara periodik, yaitu dua kali dalam setahun. Petugas penilai merupakan kepala bagian dari karyawan yang dinilai, karena seorang kepala bagian telah mengetahui keseharian karyawan pada bagiannya.

f. Kompensasi dan balas jasa

Kompensasi dan balas jasa yang dilakukan harus melebihi batas Upah Minimum Regional (UMR) Kabupaten Malang pada tahun 2014, yaitu sebesar Rp 1.635.000,00.

g. Keselamatan dan kesehatan kerja

PG Kebon Agung menanggung keselamatan dan kesehatan kerja karyawan beserta keluarga. Pada waktu memasuki lokasi pabrik, PG Kebon Agung memberikan peralatan pengamanan seperti helm dan sepatu *safety* guna menghindari resiko terjadinya kecelakaan kerja. PG Kebon Agung terus melakukan sosialisasi keselamatan kerja melalui papan dan *banner*.

h. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan PG Kebon Agung disebabkan karena usia karyawan telah melebihi usia kerja yang ditetapkan perusahaan, yaitu 55 tahun. Dalam pemutusan hubungan kerja, PG Kebon Agung tidak pernah melakukan pemecatan karyawan. Dalam program pemutusan hubungan kerja, karyawan diberikan pelatihan masa persiapan pensiun. Namun ketika memasuki usia pensiun, karyawan tidak mendapat pelatihan tersebut.

Berdasarkan hasil *review* dan pengujian pengendalian manajemen dengan menyelaraskan pada hasil audit pendahuluan, maka dapat ditentukan sasaran audit sesungguhnya yaitu menganalisis keseluruhan aktivitas SDM pada PG Kebon Agung untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi agar aktual produktivitas SDM dapat lebih besar dari anggaran produktivitas SDM sehingga efisiensi produktivitas SDM dapat tercapai.

C. Audit Lanjutan

1. Analisis untuk Menilai Tingkat Efisiensi

a. Aktivitas-aktivitas Bagian SDM

1) Perencanaan SDM

Criteria:

a) Perencanaan SDM PG Kebon Agung tahun 2014 menargetkan bahwa jumlah SDM sebesar 687 orang, dengan masing-masing rincian 124 orang pada bagian TUK, 130 orang pada bagian tanaman, 193 pada bagian pabrikasi, dan 240 pada bagian teknik.

b) Perencanaan SDM memuat secara jelas kualifikasi SDM yang dibutuhkan sesuai dengan posisi masing-masing. Untuk calon karyawan berlatar belakang pendidikan SMK diperuntukan sebagai bagian operator dan D3 atau S1 sebagai posisi staf atau kepala divisi.

Causes:

a) Terdapat kelebihan terhadap jumlah SDM yang didapat berdasarkan perencanaan SDM. Pada tahun 2014 jumlah SDM mencapai 728 orang, dengan masing-masing rincian 90 orang pada bagian TUK, 165 orang pada bagian tanaman, 243 orang pada bagian pabrikasi, dan 240 orang pada bagian teknik. Jumlah SDM secara aktual yang melebihi jumlah SDM pada perencanaan menyebabkan inefisiensi pada produksi gula yang dihasilkan. Produksi gula dilakukan pada bagian pabrikasi dan bagian teknik. Jumlah SDM bagian pabrikasi dan bagian teknik sebesar 473 orang. Sedangkan perencanaannya sebesar 433 orang. PG Kebon Agung merencanakan produksi gula untuk tahun 2014 sebesar 153.196,80 ton. Namun hasil produksi gula hanya mencapai 142.480,80 ton.

b) Perencanaan SDM telah mencantumkan kualifikasi SDM yang dibutuhkan pada masing-masing posisi secara jelas dan kualifikasi SDM beserta latar belakang pendidikan yang dibutuhkan tercantum pada persyaratan umum calon karyawan.

Effect:

a) PG Kebon Agung mengalami kelebihan terhadap jumlah SDM, terutama bagian teknik dan bagian pabrikasi. Kelebihan jumlah SDM diharapkan dapat meningkatkan jumlah produksi gula. Tetapi pada tahun 2014, produksi gula tidak mencapai target. Hal ini berbanding terbalik dengan rencana yang diharapkan perusahaan. PG Kebon Agung mengalami inefisiensi terhadap jumlah SDM dalam perusahaan. Inefisiensi tersebut

menyebabkan PG Kebon Agung tidak mencapai target produksi gula.

b) Pencantuman kualifikasi SDM yang jelas berdasarkan latar belakang pendidikan, akan meminimalisir kemungkinan pemilihan SDM yang tidak tepat.

2) Rekrutmen

Criteria:

a) Rekrutmen secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon karyawan. Perusahaan mencari karyawan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan yaitu tenaga kerja yang berlatar belakang pendidikan SMK untuk ditempatkan sebagai operator dan D3 atau S1 sebagai staf atau kepala divisi.

b) Proses rekrutmen dilakukan secara bertahap sesuai dengan SOP, yang meliputi psikotes, wawancara dengan pihak perusahaan, dan tes kesehatan.

c) Metode rekrutmen yang digunakan perusahaan adalah bekerja sama dengan sekolah kejuruan dan universitas, *job fair*, koran, dan *website* perusahaan.

Causes:

a) Meskipun rekrutmen yang dilakukan telah mencantumkan secara jelas tentang latar belakang pendidikan yang diinginkan perusahaan, namun banyak calon karyawan yang tidak memperhatikan persyaratan tersebut.

b) PG Kebon Agung telah memberlakukan proses rekrutmen secara bertahap, yaitu psikotes, wawancara dengan pihak perusahaan, dan tes kesehatan. Adanya proses rekrutmen yang bertahap bertujuan untuk menjaring karyawan sehingga perusahaan dapat menemukan calon karyawan yang berkualitas.

c) Perusahaan merekrut karyawan dengan bekerja sama dengan sekolah kejuruan, universitas, dan koran nasional. Perekrutan karyawan belum pernah menggunakan *job fair* dan belum memanfaatkan *website* perusahaan.

Effect:

a) Adanya calon karyawan yang tidak mematuhi persyaratan umum rekrutmen tentang latar belakang pendidikan menyebabkan perusahaan harus melakukan proses seleksi secara ketat karena berhubungan dengan keahlian yang dimiliki calon karyawan dan upah yang akan diberikan.

b) Untuk mendapat karyawan yang berkompeten di bidangnya, perusahaan menetapkan tahapan

rekrutmen, yaitu psikotes, wawancara dengan pihak perusahaan, dan tes kesehatan. Tahapan-tahapan tersebut terbukti menjangkit tenaga kerja yang berkualitas.

- c) Metode rekrutmen yang digunakan perusahaan belum dapat membantu untuk menyebarluaskan informasi rekrutmen perusahaan.

3) Seleksi dan penempatan

Criteria:

- a) Teknik seleksi yang digunakan memberikan kesempatan yang sama bagi pelamar.
b) Petugas seleksi harus memiliki kemampuan di bidang penyeleksian. Petugas seleksi dapat berasal dari calon atasan karyawan baru.

Causes:

- a) Selama menjalankan proses seleksi, bagian SDM berusaha mematuhi peraturan yang berlaku pada perusahaan. Namun, pada waktu pelaksanaan seleksi, banyak calon karyawan yang tidak mematuhi persyaratan umum yang telah tercantum pada lowongan pekerjaan, berupa latar belakang pendidikan.
b) Petugas penyeleksi karyawan baru berasal dari bagian SDM dan calon atasan karyawan baru.

Effect:

- a) Pada proses seleksi karyawan, petugas penilai meloloskan calon karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dan tidak sesuai dengan persyaratan pada lowongan kerja. Proses seleksi yang dilakukan terkesan kurang selektif dan tidak mematuhi peraturan yang berlaku.
b) Terlibatnya calon atasan dari karyawan baru, menyebabkan pelamar tersebut dapat diuji secara teknis, sehingga dapat mengetahui keahlian dan kemampuan yang dimiliki.

4) Pelatihan dan pengembangan

Criteria:

Setiap karyawan mempunyai hak untuk mendapatkan pelatihan di setiap bidangnya dan karyawan diharapkan mampu meningkatkan kompetensinya.

Causes:

Pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan PG Kebon Agung tidak mencakup keseluruhan karyawan. Hal ini dikarenakan program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap teknik baru pemurnian nira tidak mencakup 42 karyawan yang terdapat pada stasiun pemurnian nira. Teknik baru pemurnian nira menggunakan sistem baru, yaitu *multi tray clarifer* menjadi *single tray clarifer*. Hanya 15 karyawan yang mendapat

pelatihan. Hasil dari pelatihan tersebut belum tentu disebar luaskan kepada 27 karyawan yang tidak mengikuti pelatihan.

Effect:

Hasil dari pelatihan dan pengembangan pemurnian nira yang dilakukan hanya 15 karyawan dan belum tentu disebar luaskan, menyebabkan hanya sebagian karyawan yang mengalami peningkatan kompetensi dan pelatihan yang hanya dilakukan 15 karyawan ini berdampak pada hasil gula yang diproduksi.

5) Penilaian kinerja

Criteria:

- a) Penilaian kinerja mempunyai instrumen dan standar yang dinyatakan secara tegas dan digunakan sebagai pedoman dalam penilaian kinerja.
b) Perusahaan mengadakan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai.

Causes:

- a) Perusahaan telah mempunyai instrumen dan standar penilaian yang jelas dan sebelumnya telah disosialisasikan kepada seluruh karyawan.
b) Petugas penilai diberikan edukasi maupun pelatihan untuk mengetahui alasan dilakukannya penilaian kinerja dan tata cara penilaian. Petugas penilai merupakan kepala bagian, yang sudah memiliki pengalaman dan mengetahui keseharian karyawan pada bagiannya.

Effect:

- a) Adanya instrumen dan standar penilaian yang jelas memudahkan bagian SDM untuk mengetahui perkembangan karyawan, selain itu penilaian kinerja dapat terarah dan seragam.
b) Penilaian kinerja tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan melalui penilaian ahli sehingga dapat tepat sasaran. Petugas penilai kinerja juga membuat laporan berupa *track record* berdasarkan masa kerja dan prestasi.

6) Kompensasi dan balas jasa

Criteria:

- a) Terdapat pedoman perusahaan yang mengatur secara tegas mengenai kompensasi dan balas jasa terkait skala upah yang diterima masing-masing karyawan sesuai dengan golongan jabatannya.
b) Program kompensasi dan balas jasa harus dapat menarik dan memotivasi karyawan.

Causes:

- a) Kompensasi dan balas jasa berupa upah yang diberikan PG Kebon Agung melebihi batas UMR Kabupaten Malang pada tahun 2014, yaitu Rp 1.635.000,00.

- b) PG Kebon Agung memberikan kompensasi dan balas jasa diluar upah pokok, yaitu tunjangan sewa rumah, listrik, air, bahan bakar, tunjangan pengobatan, dan tunjangan meninggal dunia.

Effect:

- a) Besaran upah merupakan hasil perhitungan yang disesuaikan dengan hasil evaluasi kerja dan peraturan-peraturan yang berlaku sehingga karyawan mendapat hak-hak yang seharusnya.
 b) Program kompensasi dan balas jasa tidak hanya melihat kesejahteraan karyawan dari segi upah pokok, tetapi juga tunjangan-tunjangan di luar upah pokok. Pekerjaan dapat dilakukan lebih cepat dan baik dengan adanya kompensasi dan balas jasa yang baik.

7) Keselamatan dan kesehatan kerja

Criteria:

- a) Perusahaan memiliki program keselamatan dan kesehatan kerja yang dijadikan sebagai pedoman kerja.
 b) Perusahaan harus memiliki sistem komunikasi bahaya di setiap lokasi kerja.

Causes:

- a) PG Kebon Agung menanggung keselamatan dan kesehatan kerja karyawan beserta keluarga, yang meliputi karyawan itu sendiri, istri karyawan, dan tiga orang anak.
 b) PG Kebon Agung memiliki papan dan banner yang bertuliskan persyaratan yang harus digunakan karyawan sebelum bekerja, serta memiliki tim tanggap darurat.

Effect:

- a) Program keselamatan dan kesehatan kerja pada PG Kebon Agung merupakan bukti kepedulian terhadap karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan aman nyaman. Rasa aman dan nyaman yang terbentuk dengan adanya program keselamatan dan kesehatan kerja membuat aktivitas perusahaan berjalan lancar.
 b) Adanya petunjuk pemakaian peralatan keselamatan, dapat memudahkan karyawan untuk menggunakannya bila sewaktu-waktu terjadi kecelakaan kerja di perusahaan.

8) Pemutusan hubungan kerja

Criteria:

Terdapat pelatihan masa persiapan pensiun bagi karyawan yang akan memasuki masa pensiun.

Causes:

PG Kebon Agung belum memberikan pelatihan masa persiapan pensiun bagi karyawan yang mendekati masa pensiun, yaitu usia 55 tahun.

Effect:

Tidak terselenggarakannya pelatihan masa persiapan pensiun menyebabkan ketidaksiapan karyawan yang akan pensiun sehingga kurang mampu merencanakan masa depan pasca pensiun.

b. Produktivitas SDM

Berikut perhitungan aktual produktivitas SDM PG Kebon Agung tahun 2014:

$$\text{Produktivitas} = \frac{142.480,80}{473 \times 4.608} \times 100\% = 6,54\%$$

Criteria:

Produktivitas SDM dikatakan efisien apabila aktual produktivitas SDM melebihi anggaran produktivitas SDM.

Berikut perhitungan anggaran produktivitas SDM PG Kebon Agung pada tahun 2014:

$$\text{Produktivitas} = \frac{153.196,80}{433 \times 4.608} \times 100\% = 7,68\%$$

Causes:

Efisiensi produktivitas SDM dapat diketahui dari selisih aktual produktivitas SDM dikurangi anggaran produktivitas SDM. Apabila dari hasil perhitungan bersifat positif, maka dapat dikatakan efisien. Akan tetapi, apabila hasil perhitungan bersifat negatif, maka dapat dikatakan tidak efisien.

Tabel 1 Perhitungan Selisih Produktivitas SDM PG Kebon Agung Tahun 2014

| Aktual (a) | Anggaran (b) | Selisih (c=a-b) | Ket. (d) |
|---------------|-----------------|--------------------|-------------|
| 6,54 % | 7,68 % | (-1,14%) | Inefisien |

Sumber: Data Diolah, 2015

Effect:

Inefisiensi produktivitas SDM tahun 2014 sebesar (-1,14%). Inefisiensi produktivitas SDM dapat mengakibatkan kenaikan pada beban perusahaan sehingga menurunkan laba perusahaan.

2. Analisis untuk Menilai Tingkat Efektivitas

Efektivitas merujuk pada tingkat ketercapaian tujuan (*achievement rate*) dari perencanaan perusahaan. Berikut perhitungan tingkat efektivitas terhadap tujuan PG Kebon Agung, yaitu produksi gula pada tahun 2014:

$$\text{AR} = \frac{142.480,80}{153.196,80} \times 100\% = 93\%$$

Criteria:

Hasil perhitungan terhadap efektivitas dikatakan efektif apabila tingkat *achievement rate* $\geq 100\%$. Semakin besar *achievement rate*, maka semakin tercapai tingkat efektivitas perusahaan.

Causes:

Tingkat efektivitas pada tahun 2014 mencapai $\leq 100\%$, yaitu 93%. Hal ini disebabkan karena aktual

produksi gula lebih rendah dibandingkan dengan rencana produksi gula.

Effect:

Rendahnya aktual produksi gula dibandingkan dengan produksi gula yang dianggarkan, menyebabkan inefektivitas terhadap aktual produksi gula.

3. Analisis untuk Menilai Tingkat Ekonomisasi

Analisis tingkat ekonomisasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengeluaran upah karyawan. Berikut perhitungan tingkat ekonomisasi terhadap upah karyawan PG Kebon Agung bagian pabrikasi dan teknik pada tahun 2014:

$$\text{Ekonomisasi} = \frac{9.793.614.359}{9.738.084.887} \times 100\% = 100,57\%$$

Criteria:

Perusahaan dikatakan ekonomis apabila tingkat ekonomisasinya $\leq 100\%$. Semakin kecil persentase tingkat ekonomisasi, maka semakin kecil biaya yang akan dikeluarkan perusahaan.

Causes:

Perhitungan persentase upah karyawan pada tahun 2014 bernilai inekonomis. Terbukti dengan adanya tingkat ekonomisasi pada tahun 2014 mencapai $\geq 100\%$, yaitu 100,57%.

Effect:

Tingkat ekonomisasi pada tahun 2014 mencapai $\geq 100\%$, yaitu 100,57%. Hal ini berakibat pada semakin besarnya dana perusahaan yang dikeluarkan terhadap upah karyawan dan berpengaruh terhadap semakin kecilnya laba perusahaan yang diperoleh.

D. Pelaporan

1. Temuan

a. Analisis untuk Menilai Tingkat Efisiensi

1) Aktivitas-aktivitas Bagian SDM

a) Perencanaan SDM

Pelaksanaan perencanaan SDM mengalami kelebihan terhadap jumlah SDM. Pada tahun 2014 jumlah SDM mencapai 728 orang. Jumlah SDM ini melebihi jumlah SDM yang dianggarkan, yaitu 687 orang. Pada pencantuman kualifikasi calon karyawan, bagian SDM telah mencantumkan secara jelas persyaratan umum calon karyawan berupa latar belakang pendidikan.

b) Rekrutmen

Publikasi rekrutmen karyawan belum pernah menggunakan *job fair* dan belum memanfaatkan *website* perusahaan. Selain itu, banyak calon karyawan yang tidak memperhatikan persyaratan tentang latar belakang pendidikan

c) Seleksi dan penempatan

Seleksi dan penempatan karyawan belum berjalan dengan baik. Petugas seleksi meloloskan calon karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai maupun yang tidak sesuai dengan persyaratan lowongan kerja.

d) Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan karyawan pada teknik pemurnian nira tidak mencakup 42 karyawan yang terdapat pada stasiun pemurnian nira, hanya 15 karyawan yang mendapat pelatihan.

e) Penilaian kinerja

Program penilaian kinerja telah memiliki instrumen dan standar penilaian yang jelas. Petugas penilai kinerja tidak dilakukan secara sembarangan, karena merupakan kepala bagian, yang sudah memiliki pengalaman dan mengetahui keseharian karyawan pada bagiannya.

f) Kompensasi dan balas jasa

Kompensasi dan balas jasa yang diberikan telah melebihi batas UMR Kabupaten Malang pada tahun 2014. PG Kebon Agung juga memberikan kompensasi dan balas jasa di luar upah pokok, yaitu tunjangan sewa rumah, listrik, air, bahan bakar, pengobatan, dan meninggal dunia.

g) Keselamatan dan kesehatan kerja

PG Kebon Agung telah menanggung kesehatan karyawan beserta keluarga. PG Kebon Agung juga telah memiliki sistem komunikasi bahaya di setiap lokasi kerja.

h) Pemutusan hubungan kerja

PG Kebon Agung tidak memberikan pelatihan masa persiapan pensiun karyawan yang dapat digunakan ketika karyawan telah pensiun.

2) Produktivitas SDM

Produktivitas SDM belum berjalan dengan efisien. Aktual produktivitas SDM sebesar 6,54% lebih kecil dari anggaran produktivitas SDM yaitu 7,68%. Selisih antara aktual dan anggaran produktivitas SDM bernilai negatif, yaitu (-1,14%).

b. Analisis untuk Menilai Tingkat Efektivitas

Tingkat efektivitas merujuk pada ketercapaian tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan PG Kebon Agung yang dinilai dengan menggunakan *achievement rate* pada tahun 2014 $\leq 100\%$, yaitu 93%. Hal ini menunjukkan bahwa ketercapaian tujuan perusahaan belum berjalan efektif.

c. Analisis untuk Menilai Tingkat Ekonomisasi

Tingkat ekonomisasi berdasarkan upah karyawan yang terdapat pada bagian pabrikasi dan bagian teknik pada tahun 2014 mencapai $\geq 100\%$, yaitu 100,57%. Hal ini menunjukkan bahwa upah karyawan bernilai inekonomis.

2. Rekomendasi

- a. Pelaksanaan perencanaan SDM mengalami kelebihan terhadap aktual jumlah SDM. Sebaiknya, aktual jumlah SDM harus sesuai dengan perencanaan SDM agar pemenuhan jumlah SDM sesuai dengan kebutuhan dan target perusahaan.
- b. Publikasi rekrutmen karyawan hanya dilakukan melalui koran dan surat yang disebar ke berbagai sekolah kejuruan dan universitas. Sebaiknya, PG Kebon Agung lebih memanfaatkan *website* perusahaan dan mengikuti *job fair* sehingga publikasi rekrutmen dapat meluas diketahui masyarakat.
- c. Pada program seleksi dan penempatan karyawan, sebaiknya petugas penyeleksi lebih selektif dalam memilih dan menempatkan karyawan karena hal ini berhubungan dengan keahlian yang dimiliki karyawan.
- d. Pelatihan dan pengembangan karyawan sebaiknya dilakukan kepada keseluruhan karyawan agar tidak terjadi peningkatan kompetensi yang terjadi hanya kepada sebagian karyawan yang mengikuti pelatihan.
- e. Program pemutusan hubungan kerja karyawan perlu ditinjau ulang. Sebaiknya PG Kebon Agung memberikan pelatihan persiapan masa pensiun karyawan agar karyawan mempunyai bekal ketika menghadapi masa pensiun.
- f. Berkaitan dengan produktivitas SDM, sebaiknya produktivitas SDM disesuaikan dengan jumlah kebutuhan SDM dan setiap rekrutmen karyawan benar-benar dipilih SDM yang berkualitas, kreatif, dan cekatan serta mampu bekerja optimal di bidangnya sehingga dapat menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan.
- g. Ketercapaian tujuan perusahaan dalam memproduksi gula sebaiknya ditinjau ulang agar anggaran produksi gula dapat dicapai perusahaan selama masa giling.
- h. Penggunaan dana terhadap upah karyawan sebaiknya lebih memperhatikan pengeluaran aktual upah karyawan terhadap anggaran upah karyawan, sehingga pengeluaran upah karyawan tidak terjadi pembengkakan.

E. Tindak Lanjut

1. PG Kebon Agung meninjau ulang karyawan yang terlibat dalam perencanaan SDM dengan melibatkan karyawan yang berkompeten di bidangnya, agar pemenuhan perencanaan SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. PG Kebon Agung lebih memanfaatkan *website* perusahaan dan lebih sering mengikuti *job fair*, sehingga publikasi rekrutmen karyawan dapat meluas diketahui masyarakat.
3. PG Kebon Agung lebih selektif dalam seleksi dan penempatan karyawan, karena hal ini berhubungan dengan keahlian yang dimiliki karyawan.
4. PG Kebon Agung harus melibatkan karyawan secara keseluruhan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, karena hal ini berhubungan dengan peningkatan kompetensi karyawan.
5. PG Kebon Agung hendaknya mengadakan pelatihan kepada karyawan yang hendak memasuki masa pensiun, agar karyawan mempunyai bekal ketika menghadapi masa pensiun.
6. PG Kebon Agung sebaiknya lebih selektif dalam penerimaan karyawan dengan mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki, sehingga produktivitas SDM semakin tinggi dan menghasilkan *output* yang maksimal.
7. PG Kebon Agung meninjau ulang ketercapaian tujuan perusahaan terhadap produksi gula, sehingga pada tahun berikutnya produksi gula yang dihasilkan dapat melebihi anggaran produksi gula.
8. PG Kebon Agung lebih memperhatikan penggunaan upah karyawan, sehingga pada tahun berikutnya aktual upah karyawan tidak melebihi anggaran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Audit manajemen pada bagian SDM dilakukan oleh auditor internal perusahaan yang tergabung dalam Sistem Pengawasan Internal. Tahapan audit manajemen yang dilakukan oleh PG Kebon Agung meliputi lima tahap, yaitu audit pendahuluan, *review* dan pengujian pengendalian manajemen, audit lanjutan, pelaporan, dan tindak lanjut. Audit manajemen dilakukan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi perusahaan.

2. Penilaian tingkat efisiensi perusahaan dapat dinilai dari aktivitas-aktivitas bagian SDM dan produktivitas SDM. Penilaian terhadap aktivitas-aktivitas bagian SDM belum dikatakan efisien pada program perencanaan SDM, rekrutmen karyawan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan serta pemutusan hubungan kerja. Penilaian terhadap produktivitas SDM pada tahun 2014 mengalami inefisiensi, karena aktual produktivitas SDM lebih kecil daripada yang dianggarkan. Penilaian tingkat efektivitas berdasarkan tingkat ketercapaian perusahaan yaitu produksi gula mencapai $\leq 100\%$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat inefektivitas terhadap ketercapaian tujuan perusahaan. Penilaian ekonomisasi upah karyawan bagian pabrikasi dan bagian teknik pada tahun 2014 mencapai $\geq 100\%$. Persentase tersebut menunjukkan bahwa penilaian terhadap upah karyawan bernilai inekonomis.

Saran

1. PG Kebon Agung sebaiknya meninjau ulang terhadap beberapa aktivitas SDM, yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen karyawan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan serta pemutusan hubungan kerja. PG Kebon Agung juga perlu meninjau ulang terhadap produktivitas SDM, agar selisih antara aktual dan anggaran produktivitas SDM bernilai positif. Pada penilaian terhadap ketercapaian tujuan perusahaan yaitu produksi gula, PG Kebon Agung sebaiknya meninjau ulang terkait produksi gula yang dihasilkan, sehingga pada tahun berikutnya produksi gula yang dihasilkan dapat melebihi anggaran. Pada penilaian tingkat ekonomisasi, PG Kebon Agung lebih memperhatikan penggunaan upah karyawan, agar pada tahun berikutnya aktual upah karyawan tidak melebihi anggaran.
2. Menindaklanjuti penerapan audit manajemen, sebaiknya pihak manajemen PG Kebon Agung memperhatikan rekomendasi auditor untuk ditindaklanjuti, agar kinerja bagian SDM yang akan datang dapat lebih ditingkatkan lagi efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Agoes, Sukrisno. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.

Agoes, Sukrisno dan Jan Hoesada. 2012. *Bunga Rampai Auditing*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.

Bayangkara, IBK. 2013. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Herdiansyah, Haris. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.

Jusuf, Al Haryono. 2001. *Auditing*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Mulyadi. 2005. *Auditing*. Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Harvarindo.

Ulum, Ihyaul. 2009. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Cetakan Pertama. Jakarta: Bumi Aksara.