

## **AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PABRIK ASPAL GRESIK PT. PERTAMINA (PERSERO) UPms V**

M. Syamsul Hudha, Moch. Hadi Siswanto

### **ABSTRACT**

*Basically the human resources function in companies should be implemented, because the function is "Service Department" (the pernbantu / services) is tasked to help resolve any staffing issues faced by every business leader and manager status as human resources staff personnel assistant leader of the company. Audit management is one type of evaluation that rmemungkinkan the management company know the extent of implementation of the corporate plan can be accomplished, as well as the establishment of control that can be understood by management karyawan. Audit in fact still very rarely done, because they have become a tradition, or as well as the absence of regulations necessitated a management audit.*

*This study aims to determine the human resources function is executed in accordance with the procedures (laws and regulations) that have been defined and determine the level of effectiveness and efficiency of human resource functions for each activity. The study used here is the kind of case study research that is descriptive, because the business is limited to reveal a problem or situation or event as it is, so its the fact (fact finding). The results of this study emphasized the idea of objective truth about the state of the object under study, namely how human resource management applied to the human resources function.*

*Conclusion The results of research on the management audit of human resource functions at Asphalt Plant PT Gresik. Pertamina (Persero) UPMS V, is: The human resources in carrying out or attempting to run the operations in accordance with established policy, the welfare of employees is in accordance with the policies and capabilities, not breaking the law in the management of labor, in doing dekrutmen already have some consideration, the reasons and the rights of employees to be acquired, and the last of the audit is done, it can be said that the human resources function in PT Gresik Asphalt Plant. Pertamina (Persero) UPMS V has been carrying out activities quite effectively in achieving the targets and the efficient use of the cost to employees. This is proven by the acceptance and placement of workers in accordance with the field and the expertise of each*

**Keyword: audit, Management, Human Resource Function**

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Keberadaan manusia dalam perusahaan memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas manusia yang ada didalamnya. Bagaimana perusahaan merespon berbagai perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya ditentukan oleh kualitas manusianya. Mulai dari menangkap fenomena perubahan lingkungan, melakukan analisa dampaknya terhadap perusahaan, merumuskan langkah menghadapi perubahan tersebut dalam bentuk kebijakan perusahaan sampai pada tingkat pelaksanaan dan evaluasinya merupakan pekerjaan yang membutuhkan keandalan manusia. Di sinilah pentingnya manajemen sumber daya manusia (SDM).

Melihat vitalnya peran manusia dalam perusahaan, maka ruang lingkup manajemen SDM tidak hanya berkaitan dengan hal-hal administratif saja, tetapi juga bagaimana memberdayakan manusia tersebut agar menjadi kreatif. Dalam persaingan yang demikian ketat dengan perubahan lingkungan yang cepat dewasa ini dibutuhkan kreativitas sumber daya manusia. Sayangnya perencanaan strategi, perusahaan kurang memberi perhatian besar terhadap pengembangan SDM itu sendiri. Bahkan terkadang dalam perencanaan strategi, hal-hal yang berkaitan dengan SDM hanya berisi uraian tentang kebutuhan akan sumber daya manusia. Lebih buruk lagi, sebagian besar dari uraian tersebut hanya sepintas memberikan gambaran tentang jumlah tenaga kerja yang diperlukan, jumlah yang akan direkrut dan jumlah pelatihan yang akan diadakan. Jumlah ini kemudian disusun untuk mendapatkan angka budget yang diperlukan.

Berhasil tidaknya suatu perusahaan tergantung pada kemampuan pihak manajemen untuk mengkoordinasi dan mengelola faktor-faktor yang dimiliki perusahaan. Diketahui pula bahwa keberhasilan suatu perusahaan juga tergantung pada partisipasi karyawan yang menyangkut segi mental maupun moral, keahlian, semangat kerja, dan kedisiplinan

kerja para karyawan dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu diperlukan suatu fungsi yang dapat membantu para manajer perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Salah satu fungsi yang terpenting dalam perusahaan adalah fungsi sumber daya manusia, yang berhubungan langsung dengan karyawan perusahaan dimana mereka adalah tenaga pelaksana dari kebijakan yang ditetapkan perusahaan. Dengan adanya pengelolaan yang baik pada fungsi sumber daya manusia maka diharapkan kegiatan operasional perusahaan akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu seorang pemimpin perusahaan harus dapat melaksanakan fungsinya dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penyusunan serta pengawasan.

Dalam situasi yang serba kompetitif maka peranan dan kemampuan manajer sangat menentukan. Mereka tidak saja dituntut untuk dapat memajukan atau meningkatkan hasil yang dicapai, tetapi harus juga dapat mengendalikan, mengarahkan kebijakan perusahaan, dan juga menilai apakah kebijakan yang ditetapkan perusahaan sudah berjalan secara efektif dalam mencapai tujuan dan efisien dalam penggunaan waktu dan biaya.

Pada dasarnya fungsi sumber daya manusia yang ada di perusahaan harus bisa dilaksanakan, karena fungsi tersebut merupakan "*Service Departement*" (bagian pembantu/pelayanan) yang bertugas membantu menyelesaikan semua masalah kepegawaian yang dihadapi oleh setiap pimpinan perusahaan dan manajer sumber daya manusia berstatus sebagai tenaga staff pembantu pimpinan perusahaan. Audit manajemen adalah salah satu jenis evaluasi yang memungkinkan pihak manajemen perusahaan mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana perusahaan dapat terlaksana, serta terwujudnya pengendalian yang mampu dipahami oleh karyawan. Audit manajemen pada kenyataannya masih sangat jarang dilakukan, karena belum menjadi suatu tradisi ataupun maupun belum adanya peraturan yang mengharuskan adanya audit manajemen.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui fungsi sumber daya manusia sudah dijalankan sesuai dengan prosedur (hukum & peraturan) yang sudah ditetapkan dan mengetahui tingkat efektifitas dan efisiensi fungsi sumber daya manusia atas aktivitas masing-masing

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V yang berada di Jl. Harun Tohir Gresik. Penelitian yang digunakan disini adalah jenis penelitian studi kasus yang bersifat deskriptif, karena terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah atau keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya sehingga sifatnya mengungkapkan fakta (*fact finding*). Hasil penelitian ini ditekankan pada gambaran obyektif tentang keadaan sebenarnya dari obyek yang diteliti, yaitu bagaimana manajemen sumber daya manusia diterapkan pada fungsi sumber daya manusia. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini secara langsung diperoleh dari Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V

Adapun tahap audit manajemen nya adalah sebagai berikut :

- a) Merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan seperti berikut :
  1. Meminta informasi pada bagian administrasi dan organisasi data mengenai kebijakan perusahaan dalam hal perencanaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemeliharaan, penggunaan dan dekrutmen pekerja.
  2. Melakukan wawancara dengan bagian sumber daya manusia
  3. Menganalisis struktur organisasi yang didapatkan
- b) Mengumpulkan bukti-bukti yang akan diukur performa operasinya.

Langkah ini dilakukan dengan cara informasi yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia perusahaan di bagian administrasi dan

organisasi tentang data mengenai struktur organisasi, perencanaan dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemeliharaan, penggunaan dan dekrutmen pekerja.

- c) Menganalisis bukti atau temuan dilakukan dengan cara :
  1. Menganalisis struktur organisasi
  2. Menganalisis prosedur maupun metode perencanaan dan dekrutmen tenaga kerja
  3. Menganalisis prosedur maupun pelatihan dan pengembangan pekerja
  4. Menganalisis prosedur maupun metode penilaian kinerja pekerja
  5. Menganalisis pemeliharaan dan penggunaan pekerja
  6. Menganalisis prosedur dekrutmen
- d) Menentukan tindakan korektif dilakukan dengan cara :
  1. Mengoreksi struktur organisasi
  2. Megoreksi metode perencanaan dan dekrutmen
  3. Mengoreksi metode pelatihan dan pengembangan
  4. Mengoreksi metode penilaian kinerja
  5. Mengoreksi metode pemeliharaan dan penggunaan
  6. Mengoreksi metode dekrutmen
- e) Melaporkan hasil management audit dilakukan dengan cara:
  1. Menyajikan fakta-fakta mengenai temuan audit secara jelas
  2. Kesimpulan yang dibuat didukung dengan bukti / temuan pemeriksaan
  3. Memberikan rekomendasi atas penyelesaian masalah unit yang diperiksa

Data yang terkumpul dapat diklasifikasikan menjadi 2 kelompok, yaitu :

1. Data kualitatif, yaitu data yang digambarkan dengan kalimat, seperti pernyataan, tanggapan dan grafik. Data ini perbandingannya adalah kebijakan yang telah ditetapkan atau realisasinya
2. Data kuantitatif, yaitu data yang berupa angka-angka hasil perhitungan atau pengukuran

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Tinjauan Umum Perusahaan

Pabrik Aspal Gresik adalah merupakan salah satu bagian dari PT. Pertamina (Persero) UPms V, berlokasi di Puloancikan Kabupaten Gresik tempatnya bersebelahan antara Pelabuhan Umum Gresik dengan PLTGU Gresik. Pabrik yang didirikan diatas lahan seluas 10,4 hektar ini diresmikan pada tanggal 11 Agustus 1990 oleh Direktur Utama PERTAMINA (Bpk. Faisal Abda'oe) sekaligus sebagai detik awal mulai beroperasi.

Secara garis besar kegiatan utama. Pabrik Aspal Gresik adalah menerima supply aspal curah dari Kilang Unit Pengolahan IV Cilacap melalui tanker discharge, membuat drum kosong (ready drum aspal), mengisikan aspal kedalam drum kemudian melayani order penyaluran / penjualan aspal dalam, kemasan aspal in drum maupun aspal curah (aspal bulk).

Di PT. Pertamina (Persero), pemasaran aspal dibagi dalam beberapa wilayah pemasaran. Pabrik Aspal Gresik adalah merupakan salah satu supply point untuk menyalurkan aspal di wilayah : Jawa Timur, Bali, NTT, NTB, Kalimantan, Sulawesi, Maluku dan Papua.

Dalam distribusi aspal, operasional: melaksanakan tugasnya sebagai salah satu supply point Pabrik Aspal Gresik melaksanakan kegiatan-kegiatan

- a) Pembuatan drum kosong (ready drum aspal) untuk kemasan aspal (Pabrik Drum)
- b) Menerima aspal curah (tanker discharge) yang disupply dari Kilang Unit Pengolahan IV Cilacap serta mengelola penimbunannya  
Mengisi aspal kedalam drum dan mengaturnya di stack yard  
Melayani penyaluran aspal in drum maupun aspal curah/bulk (Penerimaan Penimbunan Penyaluran)

- c) Pemeliharaan dan perawatan sarana fasilitas, serta penyediaan sarana utilities (listrik, air dan udara tekan) untuk menunjang kegiatan operasional

### Tahap Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Program audit manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

1. Merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan

Perencanaan pemeriksaan ini dilakukan dengan cara mencari informasi yang berhubungan dengan perusahaan, informasi ini diperoleh dengan cara wawancara dengan Penata Administrasi / Keuangan (termasuk masalah SDM / kepegawaian), informasi tersebut berkaitan dengan perusahaan. Rencana kerjanya adalah sebagai berikut :

- a. Meminta informasi tentang struktur organisasi, anggaran dan realisasi biaya pegawai, prosedur penarikan, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja penilaian kinerja, pemeliharaan dan penggunaan tenaga kerja dan metode dekrutmen
- b. Meminta informasi tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang calon karyawan
- c. Meminta informasi tentang program dan materi pelatihan seorang karyawan sampai menjadi pegawai tetap
- d. Meminta informasi tentang program dan waktu pelatihan
- e. Meminta informasi tentang prosedur pembayaran gaji
- f. Meminta informasi tentang fasilitas apa saja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan
- g. Meminta informasi tentang jumlah dan jam kerja yang diberlakukan kepada karyawan
- h. Meminta informasi tentang metode dan alasan serta hak-hak apa saja yang akan diterima oleh seorang karyawan yang diberhentikan

- i. Meminta informasi tentang anggaran dan realisasi biaya pegawai, petunjuk penilaian kinerja, dan kartu daftar hadir / absensi
2. Mengumpulkan bukti-bukti yang akan diukur performa operasinya

Dalam mengumpulkan bukti-bukti ini dilakukan pemeriksaan perbandingan terhadap bukti-bukti yang diperoleh dalam perencanaan pekerjaan. Bukti-bukti yang diperoleh dalam perencanaan pekerjaan sebagai berikut :

a) Struktur organisasi

Struktur organisasi yang ada pada Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V adalah menggunakan struktur garis dan staff. Dimana kegiatan-kegiatan tersebut mempunyai alasan sendiri berdasarkan fungsi-fungsi yang ada dalam menjalankan aktifitas/kegiatan.

b) Anggaran dan realisasi biaya pegawai

Untuk memenuhi kebutuhan dana tersebut Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V menganggarkan dalam suatu rencana kerja dan perencanaan laba (RKPL).

Dengan adanya rencana anggaran dan perencanaan laba (RKPL) tersebut dapat dibedakan antara biaya-biaya yang betul-betul penting dan perlu antara lain ; gaji, tunjangan, pakaian dinas, tunjangan hari raya, kesehatan, pendidikan dan pensiun.

Dalam penyusunan anggaran didasarkan pada rencana kerja yang disusun oleh bagian masing-masing sehingga tanggung jawab dalam penggunaan / realisasi biaya juga tergantung pada kepala bagian yang bersangkutan.

Berikut ini dapat dilihat table anggaran dan realisasi biaya pegawai antara tahun 1999 s/d 2003.

Tabel 3.1  
Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V Anggaran dan Realisasi Biaya Pegawai Tahun 1999 s/d 2003

Tahun	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)
1999 <i>(apr '99 – Mar '00)</i>	459.529.000	464.031.000
2000 <i>(apr '00 – Des '00)</i>	405.000.000	322.271.000
2001	693.087.000	689.190.000
2002	2.158.572.000	2.167.070.000
2003	2.507.158.000	2.365.556.000

Sumber data : Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) Upms V

c) Prosedur dan metode penarikan

Pada dasarnya penerimaan pegawai dilaksanakan untuk mengisi formasi jabatan yang telah ditetapkan. Formasi pegawai ditetapkan oleh manajemen perusahaan yang didasarkan akan kebutuhan perusahaan dan atau untuk menggantikan pegawai yang berhenti bekerja atau pensiun

Tujuan dari perencanaan tenaga kerja adalah sebagai berikut :

- untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang sesuai dengan sasaran organisasi
- untuk mempersiapkan tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang tepat secara kualitas maupun kuantitas
- untuk meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM)
- untuk memberikan kepuasan bagi sumber daya manusia (SDM)

Sumber rekrutmen, antara lain :

- Internal yaitu diambil dari karyawan yang ada dalam organisasi dan disesuaikan dengan kualifikasi
- External yaitu diambil dari umum (luar organisasi), dapat melalui : iklan, biro jasa, sekolah, lembaga pendidikan, departemen tenaga kerja dll

Tahap-tahap rekrutmen, antara lain :

- Seleksi administrasi (kelengkapan persyaratan)
- Tes tertulis (materi sesuai kualifikasi)
- Tes psikologi (untuk mengetahui bakat dan minat pelamar)
- Wawancara (untuk mengoreksi pengetahuan/kemampuan)
- Tes kesehatan
- Pengumuman hasil seleksi
- Mengikuti program induksi (program pengenalan kerja)
- Pengangkatan sebagai calon pegawai (setelah dinyatakan lulus induksi)
- Pengangkatan sebagai pegawai tetap

Persyaratan yang harus dipenuhi sebagai calon karyawan adalah :

- Warga Negara Indonesia (WNI)
- Surat lamaran disertai daftar riwayat hidup, foto copy ijazah (pendidikan sesuai yang diperlukan), foto copy ijazah ketrampilan (computer/akuntansi)
- usia pelamar SLTA (maksimal 32 tahun) dan usia sarjana (maksimal 27 tahun) untuk program BPS
- Sehat jasmani dan rohani
- Surat keterangan berkelakuan baik (SKKB)
- Bersedia ditempatkan sesuai kebutuhan operasional perusahaan

d) Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia

Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia demi kemajuan perusahaan. Langkah kerja :

- On the job training (OJT)  
Merupakan pelatihan yang diberikan kepada karyawan baru. Pelatihan ini materinya disesuaikan dengan bidang/bagian sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar karyawan tersebut bisa langsung praktek kerja dan cepat memahami apa yang telah diberikan oleh instruktur. Pelaksanaan pelatihan ini dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan didalam perusahaan

- Pelatihan karyawan  
Pelatihan karyawan ini merupakan pelatihan yang diberikan kepada karyawan lama maupun karyawan baru (yang sudah melampaui masa training). Pelatihan ini dilakukan selama satu bulan atau disesuaikan dengan kebutuhan dan bertujuan untuk menambah/meningkatkan kemampuan karyawan. Materi pelatihan ini terdiri dari : manajemen, peningkatan pendidikan, peningkatan ketrampilan, dan kenaikan/pengembangan karier

e) Penilaian kinerja

Catatan penilaian kinerja dituangkan dalam sistem kriteria individu dan kelompok:

- Individu dengan kriteria disesuaikan dengan masing-masing jabatan
- Kelompok dengan kriteria antara lain : produktifitas bagian-bagian efektifitas biaya operasional, akurat dan tepat waktu penyusunan laporan dan keberhasilan dalam pelaksanaan program kerja

Di Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V dalam penggunaan sumber daya manusia ditempatkan sesuai dengan bidang/keahliannya sesuai dengan jabatan masing-masing yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dengan mengetahui prestasi kerja dari para karyawan, maka dapat digunakan sebagai pedoman dalam pengembangan karier, yaitu untuk mengambil keputusan apakah karyawan tersebut naik jabatan, tetap ataukah diturunkan jabatannya.

Yang semuanya bisa diketahui melalui penilaian prestasi kerja karyawan setiap tahunnya melalui pengamatan perilaku, catatan absensi, dan perencanaan & penilaian kinerja (SMK) yang disediakan oleh bagian personalia

f) Pemeliharaan dan penggunaan

Di dalam kesejahteraan sumber daya manusia agar selalu dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, maka Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V dalam menempatkan karyawan disesuaikan dengan bidang keahliannya (*the right man*

*in the right place*). Gaji yang diberikan oleh perusahaan juga berdasarkan perhitungan, penilaian perilaku, daftar hadir dan hasil kerja yang dituangkan dalam form perencanaan dan penilaian kerja.

Selain gaji yang diberikan setiap bulannya, juga ada tambahan lain-lain yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan :

- Fasilitas rumah dinas (pekerja pimpinan/ staff)
- Mobil dinas (pimpinan dan operasional perusahaan)
- Biaya air, listrik dan telepon (pekerja pimpinan yang menempati rumah dinas)
- Biaya sewa rumah (pengganti rumah dinas/bila tidak ada)
- Pakaian dinas
- Tunjangan istri, anak, jabatan
- Tunjangan cuti
- Tunjangan Hari Raya
- Tunjangan biaya pendidikan
- Tunjangan jasa produksi
- Asuransi kesehatan, kecelakaan kerja
- Tunjangan hari tua dan dana pensiun
- Bantuan kematian bagi karyawan yang meninggal dunia

Jumlah karyawan pada th. 2004 yang bekerja di Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V sebanyak :

- 23 orang pekerja organik
- 14 orang pekerja TKWT
- 30 orang pekerja out sourcing operasional
- tenaga kerja lainnya (berdasarkan hasil prestasi kerja)

Adapun jam kerja yang diberlakukan adalah sebagai berikut :  
Pekerja harian

Senin s/d Kamis	
07.00-11.30 Wib	waktu kerja
11.30-12.00 Wib	waktu istirahat
12.00-15.30 Wib	waktu kerja

Jum'at	
07.00-11.30 Wib	waktu kerja
11.30-13.00 Wib	waktu istirahat
13.00-15.30 Wib	waktu kerja

Pekerja shift

Senin s/d Kamis

shift pagi	06.00 s/d 14.00
shift sore	14.00 s/d 22.00
shift malam	22.00 s/d 06.00

g) Dekrutmen karyawan

Dekrutmen atau pemutusan hubungan kerja adalah terputusnya hubungan kerja antara perusahaan dengan pekerja akibat berbagai sebab yang menimbulkan atau tidak menimbulkan hak-hak pekerja yang harus diselesaikan perusahaan. Metode dan alasan adanya dekrutmen / pemutusan hubungan kerja pada karyawan di Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V, bahwa perusahaan mempunyai beberapa pertimbangan, alasan dan kebijakan yang akan diberikan kepada karyawan yang dihentikan. Seperti :

- Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena permintaan sendiri
- Pemutusan hubungan kerja (PHK) oleh perusahaan
- Dengan pesangon tabel besar
- Dengan pesangon tabel kecil
- Tanpa uang penghargaan atas pengabdian/pesangon
- Karena meninggal dunia

### Menganalisa bukti dan temuan

Dalam tahap ini temuan-temuan dianalisa dan dievaluasi, meliputi :

#### 1. Evaluasi struktur organisasi

Penetapan tujuan dalam fungsi sumber daya manusia tidak terlepas dari tujuan utama perusahaan yaitu meningkatkan efektifitas dan efisiensi disegala bidang dalam perusahaan diharapkan adanya peningkatan produktifitas kerja karyawan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Tujuan tersebut dapat berjalan dengan baik dan mencapai sasaran yang diharapkan apabila semua personil yang terlibat dalam kegiatan operasional sehari-hari secara aktif dapat menjalankan fungsinya masing-masing serta mampu menciptakan suasana kerja

yang menarik untuk menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan. Tujuan yang hendak dicapai oleh bagian sumber daya manusia dinyatakan secara tertulis sehingga karyawan memahaminya, dan karyawan dapat bekerja dengan giat untuk menjalankan tugasnya.

Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V menggunakan struktur organisasi garis dan staff, dimana pucuk pimpinan dipegang oleh satu orang dan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya dibantu oleh staff. Keuntungan dari bentuk ini adalah tugas pimpinan lebih ringan, koordinasi lebih mudah dilakukan, dan pengambilan keputusan lebih bermutu dan cepat karena dibantu oleh staff. Sehingga masing-masing bagian yang mempunyai tugas dan tanggung jawab serta wewenang yang berbeda dalam menjalankan

2. Evaluasi anggaran dan realisasi biaya pegawai

Berdasarkan wawancara dengan Pnt. Adrn/Keu Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPns V, bahwa evaluasi anggaran dan realisasi biaya pegawai digunakan untuk mengetahui serta memastikan bahwa pengendalian yang dilakukan sudah cukup efektif dan efisien atau belum. Untuk mencapai tujuan tersebut diatas maka disajikan perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya. Hal ini dapat dilihat dari analisa variance anggaran pada tabel berikut ini :

Tabel 3.2 : Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) Upms V Evaluasi Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Pegawai Tahun 1999 s/d 2003

Tahun	Anggaran Rp.	Realisasi Rp.	Selisih	
			Rp.	%
1999 (apr '99 – Mar '00)	459.529.000	464.031.000	(4.502.000)	100,98
2000 (apr '00 – Des '00)	405.000.000	322.271.000	82.729.000	79,57
2001	693.087.000	689.190.000	3.897.000	99,44
2002	2.158.572.000	2.167.070.000	(8.498.000)	100,39
2003	2.507.158.000	2.365.556.000	141.602.000	94,35

Sumber : data primer yang diolah

aktifitasnya sehari-hari tidak ada rangkap jabatan. karena masing-masing bagian sudah jelas mengenai tugas dan tanggung jawabnya dalam menjalankan aktifitas.

Berdasarkan analisa diatas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi pada Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V sudah baik dan efektif. Karena pucuk pimpinan dipegang oleh satu orang dan dibantu oleh staff, sehingga masing-masing bagian tidak terjadi rangkap tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam menjalankan kegiatannya.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menjelaskan tingkat efisiensi anggaran dengan menggunakan analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasi biaya pegawai.

Rumus :

$$E = \frac{O}{I}$$

Keterangan :

- E = efisiensi
- O = jumlah output
- I = jumlah input

- a. Mencari jumlah selisih (rupiah)  
= jumlah anggaran – jumlah realisasi
- b. Mencari jumlah selisih (prosentase)  
= jumlah realisasi : jumlah anggaran

$$E = \frac{X}{Y}$$

Keterangan:

E : efisiensi

X: jumlah output

Y: jumlah input

Berdasarkan analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasi biaya pegawai, maka anggaran untuk tahun 1999 & 2002 lebih kecil daripada realisasi biaya pegawai atau tidak efisien (karena jumlah realisasi melebihi dari jumlah yang telah dianggarkan perusahaan) hal ini disebabkan oleh adanya kebijakan pemerintah yang bersifat mendadak (misalnya adanya kenaikan gaji pegawai yang tidak direncanakan sebelumnya oleh perusahaan) sedangkan untuk menutupi kekurangan biaya tersebut diambilkan dari anggaran pos lainnya / keuntungan perusahaan. Pada tahun 2000, 2001 & 2003 jumlah anggaran dari perusahaan lebih besar daripada jumlah yang direalisasi atau sudah efisien (karena jumlah yang terealisasi lebih kecil daripada yang dianggarkan). Dengan melihat kondisi tersebut bagian sumber daya manusia dalam menggunakan anggaran untuk biaya pegawai pada tahun 1999 & 2002 belum dapat terealisasi dengan baik dan belum efisien. Tetapi pada tahun 2000, 2001 & 2003 bagian sumber daya manusia dalam menggunakan anggaran untuk biaya pegawai sudah dapat terealisasi dengan baik dan sudah efisien.

Dari analisa diatas dapat disimpulkan bahwa penggunaan anggaran dan realisasi biaya pegawai pada tahun 2000, 2001 & 2003 di Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V sudah dilaksanakan dengan baik dan efisien (karena berdasarkan perbandingan yang ada antara realisasi biaya dengan anggaran biaya ternyata jumlahnya masih lebih besar anggaran, sehingga bisa dikatakan efisien) meskipun pada tahun 1999 & 2002 biaya pegawai belum efisien dikarenakan bukan kesalahan perusahaan maupun bagian sumber daya manusia.

Sedangkan efektifitas dirumuskan sebagai tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi. Rumusnya sebagai berikut :

Dilihat dari segi efektifitas perusahaan sudah efektif hal ini terbukti dengan adanya penggunaan anggaran biaya pegawai secara tepat dan sesuai dengan tujuan / sasaran perusahaan, khususnya masalah kesejahteraan karyawan, misalnya : kenaikan gaji gaji, biaya pelatihan dan pendidikan, biaya pengobatan, dan pemberian fasilitas-fasilitas yang lain kepada karyawan.

Dilihat dari segi tingkat keberhasilan bahwa perusahaan telah berhasil dalam hal penggunaan anggaran terutama biaya pegawai sudah dilaksanakan dengan baik, efisien, dan efektif yang dilihat dari tabel II bahwa hasil penggunaan dan sasaran biaya pegawai yang masih ada kelebihan dana. Sedangkan dilihat dari tujuan perusahaan yaitu membuat/ menyusun dan menggunakan anggaran secara tepat sesuai dengan sasaran dan pemakaian biaya tidak melebihi dari jumlah biaya yang dianggarkan oleh perusahaan

### 3. Evaluasi penarikan / recruitment

Berdasarkan hasil pemeriksaan manajemen terhadap fungsi sumber daya manusia di Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V yang dilakukan dengan wawancara langsung ke bagian sumber daya manusia bahwa untuk pelaksanaan fungsi sumber daya manusia dirasakan sudah efektif dan efisien guna mencapai tujuan atau sasaran perusahaan.

Hal ini dibuktikan bahwa dalam proses pengadaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta karyawan tersebut ditempatkan pada bidang dan keahliannya. Dimana dalam hal perekrutan sudah sesuai dengan prosedur, tujuan perencanaan tenaga kerja, metode dan persyaratan yang telah ditetapkan perusahaan.

#### 4. Evaluasi pelatihan dan pengembangan

Berdasarkan wawancara dengan bagian sumber daya manusia tentang program pelatihan dan pengembangan karyawan yang telah dilaksanakan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia untuk kemajuan perusahaan benar-benar sangat diprioritaskan.

Maka dengan melihat kondisi tersebut dapat disimpulkan bahwa seksi sumber daya manusia telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan efektif hal ini terbukti dengan adanya beberapa program dan materi pelatihan kepada setiap karyawan baik untuk tujuan pembekalan terhadap pegawai baru maupun untuk menanamkan disiplin, etos budaya kerja, penyesuaian golongan dan sebagai syarat perjenjangan pangkat terhadap pegawai yang lama. Hal ini juga sesuai dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan.

#### 5. Evaluasi penilaian kinerja

Evaluasi terhadap penilaian kinerja bertujuan apakah dalam penempatan sumber daya manusia sudah sesuai dengan bidang dan keahliannya. Berdasarkan wawancara dengan bagian sumber daya manusia, dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan digunakan sebagai penggolongan gaji dan pengembangan karier, yaitu untuk mengambil keputusan apakah karyawan tersebut naik jabatan, tetap atau turun jabatannya.

Hambatan yang muncul adalah karyawan dengan kualifikasi, kemampuan, dan ketrampilan yang rendah akan menanggung beban tugas yang berat dalam melaksanakan tugasnya. Sebagai langkah pemecahan dalam masalah ini maka perusahaan harus meningkatkan dan mengembangkan kemampuan karyawan dengan mengadakan program pelatihan untuk mengikuti perkembangan, dan hasil program tersebut dapat dinilai untuk mengetahui seberapa besar tanggung jawab serta kualifikasi seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Penilaian kinerja di Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V sudah baik dan efektif. Hal ini terbukti dengan adanya catatan penilaian kinerja

yang dituangkan dalam form perencanaan & penilaian kinerja (SMK). Hasil kinerja dapat diketahui melalui pengamatan perilaku, catatan absensi dan prestasi kerjanya. Tujuan proses penilaian kinerja digunakan untuk menilai perilaku dan kemampuan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

#### 6. Evaluasi pemeliharaan dan penggunaan

Sesuai hasil wawancara bagian sumber daya manusia, bahwa pelaksanaan pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia di Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V sudah cukup efektif dan memadai. Hal ini terbukti dengan adanya beberapa tambahan insentif, kenaikan promosi jabatan / pengembangan karier, biaya pengobatan, insentif istirahat tahunan, insentif jasa produksi dan pemberian fasilitas lainnya yang sesuai sasaran perusahaan.

#### 7. Evaluasi dekrutmen

Dekrutmen yang dilaksanakan oleh perusahaan sudah sesuai dengan ketentuan perusahaan. Dimana akibat timbulnya dekrutmen tersebut dapat menimbulkan / tidak menimbulkan hak-hak pekerja yang harus diselesaikan oleh perusahaan.

Alasan-alasan dekrutmen yang terjadi bisa karena :

- atas permintaan sendiri
- telah mencapai usia MPPK
- pengurangan pekerja karena perubahan formasi
- melakukan pelanggaran berat
- meninggal dunia

Berdasarkan analisa diatas dapat disimpulkan bahwa proses dekrutmen di Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V sudah baik dan efektif. Hal ini terbukti dengan adanya beberapa metode, alasan, pertimbangan, dan hak yang diperoleh karyawan setelah perusahaan melakukan dekrutmen kepada karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pembahasan mengenai audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V, maka penulis dalam bab ini akan mencoba menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Bagian sumber daya manusia dalam menjalankan tugas atau operasional berusaha untuk menjalankan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V
2. Manajemen sumber daya manusia pada pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V dalam memperhatikan kesejahteraan karyawan sudah sesuai dengan kebijakan dan kemampuan perusahaan misalnya : adanya pemberian pakaian kerja, tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan hari raya, pemberian cuti, tunjangan cuti, tunjangan pengobatan, tunjangan biaya pendidikan, tunjangan jasa produksi, tunjangan hari tua dan dana pension.
3. Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V tidak melakukan pelanggaran hukum dalam pengelolaan tenaga kerja, agar selalu dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, hal ini terbukti dengan adanya pemberian tambahan gaji bagi karyawan yang lembur, menempatkan karyawan sesuai dengan bidang dan keahlian
4. Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V dalam melakukan dekrutmen sudah mempunyai beberapa pertimbangan, alasan dan hak-hak yang akan diperoleh karyawan, hak-hak tersebut antara lain : hak uang penghargaan atas pengabdian, hak uang pension
5. Obyek penelitian yang dilakukan adalah di Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V adalah merupakan salah satu bagian dari PT. Pertamina (Persero) yang bergerak dalam bidang pengadaan, pengelolaan dan pelayanan aspal. Untuk mencapai tujuannya maka Pabrik Aspal

Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V harus benar-benar selektif dalam penempatan sumber daya manusia sesuai dengan bidang keahliannya

6. Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V cukup memperhatikan kualitas karyawan dengan adanya pelatihan-pelatihan/kursus-kursus dan penilaian kinerja (perencanaan & penilaian kinerja/SMK) yang digunakan untuk penentuan kenaikan upah maupun untuk pengembangan karier
7. Tahap audit manajemen terhadap fungsi sumber daya manusia dalam penelitian ini meliputi :
  - merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan
  - mengumpulkan bukti-bukti
  - menganalisa bukti dan temuan
  - menentukan tindakan korektif/rekomendasi
8. Dari hasil audit yang dilakukan, maka dapat dikatakan bahwa fungsi sumber daya manusia di Pabrik Aspal Gresik PT. Pertamina (Persero) UPms V telah melaksanakan kegiatan secara cukup efektif dalam mencapai sasaran dan efisien dalam penggunaan biaya untuk pegawai. Ini terbukti dengan adanya penerimaan dan penempatan tenaga kerja sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing
9. Perusahaan sudah berusaha meningkatkan dan mengembangkan kemampuan / ketrampilan karyawan yang masih memiliki kualifikasi kurang dengan cara menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan kerja secara intensif

### Saran

Selain beberapa kesimpulan diatas, penulis juga merasa perlu untuk menyampaikan beberapa saran berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian, antara lain :

1. Perusahaan semakin berkembang, maka fasilitas dan pelayanan yang menunjang agar lebih diutamakan sehingga dapat menambah kualitas pekerjaan secara optimal
2. Anggaran dan realisasi biaya pegawai dapat digunakan sebagai usaha untuk mengetahui/mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan.

- Untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan tersebut, manajemen perusahaan didalam merealisasikan anggaran biaya selalu mengacu pada rencana anggaran. Disamping hal tersebut untuk menghindari adanya penyimpangan-penyimpangan, seyogyanya dilakukan pemeriksaan / audit secara teratur
3. Pada saat perusahaan merencanakan perekrutan tenaga kerja baru, sebaiknya perusahaan mengumumkan terlebih dahulu rencana penawaran kerja (lowongan) sesuai kualifikasi yang diperlukan perusahaan kepada masyarakat umum melalui media-media massa, agar didapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan yang dipersyaratkan perusahaan
  4. Program pendidikan dan pengembangan yang selama ini diberikan kepada karyawan seharusnya lebih merata lagi dan ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dapat mengikuti perkembangan
  5. Disamping hal tersebut dalam memberikan pelatihan/kursus-kursus supaya diberikan kelanjutannya dan disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan dalam perusahaan
  6. Penilaian kinerja karyawan yang selama ini dilaksanakan sudah baik, yaitu ditetapkan dulu program kerjanya/ job discriptionnya baru kemudian dilakukan penilaian terhadap apa yang telah dilaksanakan karyawan, apakah sudah melaksanakan program kerjanya dengan maksimal atau belum. Dengan demikian perusahaan dapat mengetahui/ menentukan kenaikan golongan / pengembangan karier terhadap karyawan yang bersangkutan
  7. Penilaian kinerja karyawan yang menggunakan pengawasan melekat, yaitu pengawasan dilakukan oleh atasan langsung, sangat efektif dan supaya dipertahankan
  8. Pelaksanaan dekrutmen yang ada di perusahaan sudah baik, yaitu sudah ada aturan-aturan yang jelas dan transparan mengenai seorang karyawan dapat mengalmari dekrutmen. Peraturan yang sudah jelas tersebut hendaknya lebih ditekankan / ditegaskan lagi dalam pelaksanaan sehari-hari, terutama

apabila ada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan, walaupun ringan tetapi harus tetap diberi sanksi agar dikemudian hari tidak terjadi lagi

9. Perusahaan dalam perekrutan tenaga kerja untuk mengganti pekerja yang telah MPPK atau pensiun, hendaknya memprioritaskan tenaga kerja bantu (out sourcing) yang telah lama bekerja di perusahaan dan telah familier / tidak asing lagi dengan pekerjaan tersebut. Sehingga akan menimbulkan semangat dan motivasi kerja yang tinggi serta rasa memiliki perusahaan, yang akan menjamin kelancaran operasional perusahaan secara berkesinambungan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, Edwin B 1987. *Manajemen Personalialia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani 1991. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Institute, Alexander Hamilton 1986. *Manajemen Audit*. Penerbit Usaha Nasional, Surabaya-Indonesia
- Loebbeck, Arens, Alfin A. and James K. 1992. *Auditing Suatu Pendekatan Terpadu*, Edisi Empat, Alih Bahasa oleh Ilham Tjakra Kusuma, Herman wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Maulana, Agus 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Manullang, 1972. *Manajemen Personalialia*, Cetakan Keempat, Jakarta, Penerbit Aksara Baru- Jakarta.
- Nugroho. Widyanto 1985. *Audit Manajemen Kotemporer*. Penerbit PT. Pustaka Binaan Pressindo, Jakarta