

**AUDIT OPERASIONAL SEBAGAI SARANA DALAM MENENTUKAN  
EFEKTIVITAS KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XI**

**Irma Wati**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

[1221900149@surel.untag-sby.ac.id](mailto:1221900149@surel.untag-sby.ac.id)

**J. B. Amiranto**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

[jb\\_amiranto@untag-sby.ac.id](mailto:jb_amiranto@untag-sby.ac.id)

**ABSTRACT**

Operational audit as a means of determining the effectiveness of human resource management performance at PT. Natural Nusantara XI. Operational audit is a control that plays a role in evaluating each of the company's operational activities whether they have been carried out effectively and reporting the results to the appropriate party to be followed up with suggestions for improvement to management. This study aims to assess the effectiveness of the implementation of the human resource function, the factors that become weaknesses or strengths in achieving company goals, as well as provide recommendations to management to correct deficiencies that occur so that company goals can be achieved.

This study uses a qualitative descriptive method using primary data and secondary data which includes interviews, observation and documentation. Research on the effectiveness of human resource management performance was analyzed into groups of criteria, conditions, causes and effects. Based on the results of the research, it shows that there are still some weaknesses or problems in the human resource planning function and recruitment function. Therefore, several improvements are needed so that in the future the implementation of the human resource management function in the company can run more optimally and effectively.

**Keywords:** Operational Audit, Effectiveness, Performance Management

**ABSTRAK**

Audit operasional sebagai sarana dalam menentukan efektivitas kinerja manajemen sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI. Audit operasional merupakan suatu pengendalian yang berperan dalam mengevaluasi setiap kegiatan operasi perusahaan apakah telah dilaksanakan dengan efektif serta melaporkan hasilnya pada pihak yang tepat untuk diikuti dengan saran-saran perbaikan untuk pihak manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia, faktor-faktor yang menjadi kelemahan atau kelebihan dalam pencapaian tujuan perusahaan, serta memberikan rekomendasi kepada manajemen guna memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan data primer dan data sekunder yaitu meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian efektivitas kinerja manajemen sumber daya manusia dianalisis ke dalam kelompok kriteria, kondisi, penyebab dan akibat. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ditemukan beberapa kelemahan atau permasalahan pada fungsi perencanaan sumber daya manusia dan fungsi rekrutmen. Oleh karena itu, diperlukan beberapa penyempurnaan agar kedepannya pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan dapat berjalan dengan lebih optimal dan efektif.

**Kata Kunci :** Audit Operasional, Efektivitas, Kinerja Manajemen

## **A. PENDAHULUAN**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan kinerja manajemen yang baik dan benar. Usaha untuk meningkatkan efektivitas kinerja manajemen SDM diantaranya adalah dengan melakukan audit operasional. Audit operasional merupakan pemeriksaan terhadap suatu kegiatan perusahaan yang bertujuan untuk mengevaluasi kegiatan perusahaan khususnya pada sumber daya manusia yang ada pada perusahaan.

Audit operasional dengan kinerja manajemen saling berhubungan dan saling mempengaruhi, manajemen yang baik tidak terlepas dari pengendalian, pengawasan, dan pemeriksaan yang dilakukan oleh perusahaan. Untuk mengetahui apakah kinerja manajemen telah berjalan dengan baik seperti yang ditetapkan oleh perusahaan, maka perlu dilakukan audit operasional terhadap efektivitas kinerja manajemen SDM-nya. Oleh karena itu audit operasional berperan penting dalam menilai efektivitas kinerja manajemen SDM pada PT. Perkebunan Nusantara XI, karena hasil laporan audit dapat menjadi evaluasi untuk manajemen agar mengetahui hal-hal yang membutuhkan perbaikan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan maka penulis tertarik untuk mengangkat judul “Audit Operasional sebagai sarana dalam menentukan Efektivitas Kinerja Manajemen SDM” dan melakukan penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara XI yaitu Perusahaan yang bergerak dalam Bidang Perkebunan yang berada di Jl. Merak 01 Surabaya. Audit Operasional akan sangat bermanfaat bagi perusahaan ini untuk meningkatkan efektivitas kinerja manajemen SDM-nya, sehingga diharapkan perusahaan semakin kompetitif dan berkembang.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

1. Bagaimana pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang ada di PT. Perkebunan Nusantara XI apakah sudah efektif?
2. Apa saja temuan sehubungan kelemahan dan kekuatan pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI ?
3. Apa saja rekomendasi atau perbaikan atas temuan audit yang dapat dilakukan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang ada di PT. Perkebunan Nusantara XI.
2. Untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang ditemukan didalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI.
3. Untuk memberikan rekomendasi dan perbaikan atas temuan audit terhadap efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI.

#### **D. TINJAUAN PUSTAKA**

Menurut Arens et.al (2008), Audit Operasional adalah mengevaluasi efisiensi dan efektivitas setiap bagian dari prosedur dan metode operasi organisasi. Audit operasional lebih berorientasi ke masa depan, artinya hasil dari penilaian berbagai kegiatan operasional tersebut diharapkan dapat membantu manajemen dalam meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh badan usaha. Adapun tujuan audit operasional sebagai berikut :

1. Audit operasional dapat mengungkapkan kekurangan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang dimungkinkan terjadi untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan.
2. Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien.
3. Untuk membantu manajemen, audit atau operasi berhubungan dengan fase dari aktivitas usaha yang merupakan dasar pelayanan pada manajemen.
4. Untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung jawab mereka.

Menurut Mardiasmo, (2002:134) Efektivitas diartikan sebagai ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya.

Menurut (Dennis, 2018) Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan job performance yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:2) menyatakan bahwa Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa efektivitas kinerja manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ukuran hasil kerja seorang karyawan dalam suatu organisasi atau secara luas merupakan suatu ukuran seberapa jauh suatu organisasi mencapai tujuannya, supaya pekerjaan selesai sesuai waktu yang ditentukan.

## **E. METODE PENELITIAN**

### **1. Desain Penelitian**

Desain dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Cara pengumpulan data dan jawabannya yaitu dengan melakukan observasi secara langsung pada perusahaan yang digunakan sebagai obyek penelitian, wawancara, dan dokumentasi.

### **2. Sumber Data**

Jenis sumber data pada penelitian ini yaitu data kualitatif. Data yang diperlukan dalam penelitian ini ada dua, yaitu : data primer dan data sekunder. Data primer yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini meliputi : Observasi atau pengamatan secara langsung terhadap obyek yang akan diteliti, jawaban ketika wawancara secara langsung dengan responden, mencatat dan mengumpulkan data yang diberikan oleh responden. Data sekunder yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini meliputi : Sejarah, visi dan misi, struktur organisasi, kebijakan- kebijakan dan data mengenai pelaksanaan fungsi sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, dan kompensasi dan balas jasa untuk sumber daya manusia, dokumen lain yang berkaitan dan dapat digunakan dalam penelitian audit operasional fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI.

### **3. Lokasi penelitian**

Lokasi penelitian ini pada PT. Perkebunan Nusantara XI yang terletak di Jl. Merak 01 Surabaya.

### **4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi.

## **F. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Menurut Bayangkara (2008:68), pada dasarnya ruang lingkup audit sumber daya manusia terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu: Rekrutmen, Pengelolaan, serta Pemutus hubungan kerja (PHK). Masing-masing ruang lingkup tersebut terbagi lagi menjadi sepuluh fungsi sumber daya manusia. Tetapi, didalam penelitian ini memfokuskan pada empat fungsi, yang terdiri dari : (1) perencanaan sumber daya manusia, (2) rekrutmen sumber daya manusia, (3) seleksi sumber daya manusia, (4) kompensasi dan balas jasa. Didalam penelitian ini peneliti mengelompokkan ke dalam kelompok kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat. Sehingga peneliti dapat memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau justru saling terkait dengan permasalahan yang lain. Dari berbagai kekurangan atau permasalahan yang ditemukan, selanjutnya peneliti dapat membuat suatu rekomendasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kinerja manajemen sumber daya manusia pada perusahaan.

Berikut hasil penelitian lebih lanjut :

### **1) Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Fungsi perencanaan sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI dapat dinilai efektif. Meskipun demikian masih dibutuhkan penyempurnaan atau perbaikan, khususnya terkait dengan kecenderungan beberapa divisi yang tidak (belum) menyiapkan RGTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan, serta data-data lain yang dibutuhkan divisi SDM untuk mengkomparasikan RGTK.

### **2) Rekrutmen**

Fungsi rekrutmen sumber daya manusia dinilai efektif karena telah memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan. Meskipun demikian masih dibutuhkan perbaikan, terkait adanya beberapa karyawan yang menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan informasi yang jelas terkait rekrutmen yang diadakan oleh perusahaan dan membutuhkan perbaikan untuk memperbarui web secara berkala sehingga pelamar mengetahui informasi/update terbaru dari perusahaan.

3) Seleksi, Orientasi, dan Penempatan

Fungsi seleksi sumber daya manusia dinilai efektif. Karena, telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. PT. Perkebunan Nusantara XI diharapkan dapat mempertahankan keefektifan dari proses seleksi ini.

4) Kompensasi dan Balas Jasa

Fungsi kompensasi dan balas jasa dinilai efektif karena telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. PT. Perkebunan Nusantara XI diharapkan dapat mempertahankan keefektifan dari fungsi kompensasi dan balas jasa ini dengan memberikan kompensasi dan balas jasa secara transparan, tepat waktu, serta sesuai PKB.

## **G. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang menggunakan analisis dan perbandingan antara kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajemen sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI telah dilaksanakan dengan efektif, yaitu telah dilakukan sesuai dengan tujuan, prosedur, dan kebijakan yang ditetapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara XI. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ditemukan beberapa kelemahan atau permasalahan yang terjadi pada fungsi perencanaan dan rekrutmen. Karena, masih terdapat beberapa kelemahan maka peneliti ingin memberikan rekomendasi sebagai bahan perbaikan. Beberapa rekomendasi dari peneliti yaitu sebagai berikut :

- 1.) Divisi SDM diharapkan memperhatikan kelalaian beberapa divisi yang tidak/belum menyiapkan RGTK. Karena, belum tersedianya RGTK dan data-data lain yang dibutuhkan maka akan berpotensi menyebabkan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja dan berujung pemborosan bagi PT. Perkebunan Nusantara XI.
- 2.) Divisi SDM diharapkan dapat lebih terbuka dalam menginformasikan hal-hal terkait rekrutment kepada setiap karyawan yang mengikuti rekrutmen internal.
- 3.) Divisi SDM diharapkan rajin memperbarui (update) website secara berkala, sehingga pelamar dapat mengetahui update terbaru seputar rekrutmen karyawan baru PT.

Perkebunan Nusantara XI (rekrutmen eksternal).

### **Saran**

Peneliti berharap agar hasil penelitian ini membawa manfaat bagi beberapa pihak, khususnya bagi PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Peneliti menyarankan agar perusahaan memanfaatkan dan menggunakan beberapa alternatif saran dari hasil penelitian ini guna untuk mengatasi beberapa kelemahan dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik lagi, lebih optimal dan lebih efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- A, D. (2018). PENGARUH AUDIT OPERASIONAL DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (SURVEI PADA PT GRAHA PANGAN LESTARI). *JURNAL AKUTANSI, AUDIT DAN SISTEM INFORMASI AKUTANSI (JASa) Vol.2, No.1, Maret 2018, 2, 136-148.*
- Bayangkara, I. (2017). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi Edisi 2*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Deny Kurniawan, I. B. (April, 2017). AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA GURU DI SMK NEGERI 1 KEMLAGI MOJOKERTO. *JURNAL EKONOMI AKUNTANSI, 2, 85-92.*
- Fitriani, A. (2016). PERAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENILAI KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN NASABAH. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi : Volume 5, Nomor 12, Desember 2016, 5, 2-15.*
- Fitriyani, E. (2020). PERANAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENJUALAN KREDIT PADA PT. FIF GROUP CABANG PADANG. *Pareso Jurnal, Vol. 2, No. 1, Maret 2020, 2, 50-59.*
- Halim, A. (2015). *Auditing (Dasar-dasar Audit Laporan Keuangan) Jilid 1 Edisi 5*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hijayati, R. A. (2014). ANALISIS AUDIT OPERASIONAL DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFISIENSI, EFEKTIVITAS, DAN EKONOMISASI BAGIAN PRODUKSI (Studi pada PT. Semen Gresik (Persero). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 12 No. 1 Juli 2014, 12, 1-10.*
- JB Amiranto, S. S. (2022). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AUDIT TO ASSESS THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. KIMIA FARMA TRADING AND DISTRIBUTION (SIDOARJO BRANCH). *Jurnal AKRAB JUARA, 7, 131-142.*
- Natanael, Y. A. (2021). Pengaruh Audit Operasional Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol 21 No 2 2021, 21, 232-240.*
- Purnomo, C. P. (2022). PENGARUH AUDIT OPERASIONAL DAN PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT DWIINTI MULIA SURABAYA. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi : Volume 11, Nomor 10, Oktober 2022, 11, 2-17.*
- Rudyamsari, M. (2022). Audit Operasional Dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kegiatan Penyaluran Kredit (Studi Kasus Koperasi Unit Desa Glindah Kabupaten Gresik). *Journal of Sustainability Business Research Vol 3 No 1 Maret 2022, 3, 1-10.*
- Sugiyono, P. D. (2017). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D Edisi 3*. Bandung: ALFABETA, cv.