

## **Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo**

### ***Management Audit for Evaluate The Effectiveness of Human Resources Function in PT. PLN (Persero) Situbondo Area services And Networks***

**Dymas Echa Susanto**

Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

[E-mail: dymasechasusanto@gmail.com](mailto:dymasechasusanto@gmail.com)

#### **Abstrak**

Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada PT. PLN (Persero) APJ Situbondo bertujuan untuk mengetahui sejauh mana fungsi sumber daya manusia dan untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang dapat ditemukan serta rekomendasi dan alternatif perbaikan apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode penelitian deskriptif. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara studi lapangan yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses analisis data menggunakan metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu kriteria, sebab, akibat untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya yang ada. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah penilaian efektivitas pada fungsi sumber daya manusia yang diselenggarakan pada PT. PLN (Persero) APJ Situbondo yaitu 1) fungsi perencanaan tenaga kerja, 2) rekrutmen, seleksi, dan orientasi, 3) fungsi pelatihan, 4) fungsi penilaian prestasi kerja, 5) fungsi pengembangan karir, 6) fungsi kompensasi dan imbalan, 7) fungsi perlindungan karyawan, 8) fungsi hubungan karyawan, dan 9) fungsi pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dari 9 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, 5 diantaranya yaitu fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi, fungsi perlindungan karyawan, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, dan fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif. Sedangkan fungsi yang belum efektif adalah fungsi perencanaan tenaga kerja, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, dan fungsi hubungan karyawan. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif perbaikan untuk dijadikan pertimbangan sebagai umpan balik dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang akan datang.

**Kata kunci:** Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Sumber Daya Manusia, *criteria, causes, effect*, rekomendasi.

#### **Abstract**

*Management audit of human resource function at PT. PLN (Persero) Situbondo Area services And Networks aims to know how effective the development of human resource function and identify the weakness and find the recommendation or improvement alternative to reach the effective human resource development. This research used descriptive research method. The data got from field study those are by did interview, observation, and documentation. Data analyzing process used a qualitative analysis method by compared three elements called criteria, causes, effect to know how succeed the management develop the human resource. The problem boundary is effectiveness assesment of human resource function at PT Pos Indonesia (Persero) Jember. The functions are (1) human resource planning (2) recruitment, selection, and orientation, (3) training function, (4) manpower training function, (5) career development functions, (6) compensation and benefits function, (7) employee protection function, (8) employee relations function, and (9) termination of employment. The result of research is 5 from 9 human resource functions at PT. PLN (Persero) Situbondo Area services And Networks were effective, they are the recruitment, selection, and orientation, career development functions, the compensation and benefits function, employee protection function, and termination of employment. Human resource planning, training function, manpower training function and employee relations function uneffectively. Based on the weakness were found on the function, the author gives some recommendations and improvement alternatives to used by Faculty of PT. PLN (Persero) Situbondo Area services And Networks as feedback in future human resource development.*

**Keywords:** Management Audit, Effectiveness, Human Resource Function, *criteria, causes, effect, recommendation*

## Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset potensial yang dimiliki organisasi dan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia diibaratkan sebagai motor penggerak sebuah organisasi. Sebagus apapun tujuan, visi, misi, dan strategi organisasi tidak akan berguna apabila sumber daya manusianya tidak diperhatikan dan dikelola dengan baik. Sebuah organisasi juga tidak akan berkembang apabila sumber daya manusia di dalamnya tidak memiliki rasa memiliki dan keinginan untuk memajukan organisasi dari dalam diri mereka. Disamping itu, sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan menjadi nilai tambah bagi organisasi dan membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang optimal sehingga memberikan kontribusi bagi keunggulan bersaing organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat melakukan perencanaan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perencanaan yang dilakukan tidak lepas dari pentingnya sumber daya manusia yang baik untuk meningkatkan efektivitas dalam perusahaan. Efektivitas dapat dipahami sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Adanya pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat menunjukkan bahwa perusahaan bisa mendapatkan, mengembangkan dan mengevaluasi karyawan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan guna mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia diharapkan mampu menyelenggarakan semua fungsinya sehingga aktifitas sumber daya manusia yang ada dapat mendukung strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan secara efektif dan efisien.

Keberhasilan suatu entitas dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang sepenuhnya ada di lingkungan perusahaan seperti, kebijakan keuangan dalam perusahaan, praktek manajemen sumber daya manusia, manajemen struktur perusahaan, sikap dan perilaku karyawan yang akan menjadi penentu kesuksesan perusahaan. Faktor eksternal merupakan faktor yang sulit untuk dikendalikan oleh perusahaan karena keberadaannya ada di luar perusahaan seperti situasi ekonomi dan pemerintah, perubahan lingkungan dan persaingan usaha.

Suatu audit atas program sumber daya organisasi dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan atau diinginkan. Audit menjadi suatu dorongan yang berbasis data untuk perubahan. *Auditing* tidak hanya dapat memperlancar perubahan, akan tetapi juga dapat digunakan sebagai suatu alat atau instrumen perubahan. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi yang bertujuan agar perusahaan atau organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam segi kuantitas atau jumlah dan tipe atau kualitas yang tepat dalam satu bidang.

Fungsi sumber daya manusia telah berjalan dan memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan, maka perusahaan perlu melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan program-program sumber daya manusia yang telah dikembangkan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Penilaian atau evaluasi ini digunakan untuk mengukur apakah karyawan sudah bekerja secara efektif dan apa saja yang kontribusi karyawan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Evaluasi ini dilakukan dengan melakukan audit atas sumber daya manusia yang dilaksanakan secara komprehensif untuk menciptakan sebuah perbaikan atas kekurangan-kekurangan dan mencari solusi atas hambatan-hambatan yang ditemukan dalam mencapai tujuan dari fungsi sumber daya manusia. Secara singkat, audit merupakan suatu pengecekan pengendalian kualitas secara keseluruhan (*Overall Quality Control Check*) terhadap aktifitas sumber daya manusia dalam suatu divisi atau perusahaan dan dalam keadaan bagaimana aktifitas tersebut mendukung strategi organisasi. Melalui audit manajemen sumber daya manusia, kebijakan sistem kerja fungsi sumber daya manusia dapat dinilai. Audit manajemen juga diharapkan mampu meminimalkan bahkan menghilangkan "gap" antara kondisi yang diharapkan dengan praktek yang ada. Sejuah ini audit manajemen masih jarang dimanfaatkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, jika dibanding dengan audit keuangan. Hal ini terjadi karena tidak ada peraturan yang mengharuskan perusahaan menerapkan audit manajemen dalam kegiatan perusahaannya. Audit manajemen biasanya baru dilakukan jika dalam perusahaan muncul suatu permasalahan yang berkaitan dengan kegiatan operasional.

Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan pendekatan sumber daya manusia yang memiliki tujuan untuk perusahaan dan untuk karyawan. Jika kepentingan yang satu tercapai sedangkan yang lain tidak, pendekatan manajemen sumber daya manusia ini dianggap gagal karena sumber daya manusia tidak saja di pandang sebagai unsur produksi, tetapi juga sebagai manusia yang memiliki emosi dan kepribadian aktif yang dapat dijadikan kekuatan untuk menggerakkan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan serangkaian tugas yang berkaitan dengan upaya-upaya memperoleh karyawan, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasikan dan memelihara karyawan sebuah perusahaan sampai suatu ketika terjadi pemutusan hubungan kerja sehingga audit manajemen sumber daya manusia digunakan sebagai suatu alat atau instrumen dari perubahan.

Objek penelitian pada skripsi ini adalah PT PLN (Persero) APJ Situbondo yang bergerak dalam usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum dalam jumlah dan mutu yang memadai serta memupuk keuntungan dan melaksanakan penugasan pemerintah dibidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Fathoni Septa. Perbedaannya terletak pada objek penelitian yaitu pada penelitian sebelumnya audit manajemen SDM yang dilakukan pada PDAM Situbondo, sedangkan untuk penelitian selanjutnya dilakukan pada PT PLN (Persero) APJ Situbondo. Audit manajemen sumber daya manusia ini

dilakukan untuk memastikan pelaksanaan fungsi SDM yang mana di PT PLN (Persero) APJ Situbondo penerapan fungsi SDM telah ada sejak tahun 2004 dengan nama MSDM-BK (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) pada entitas yang bersangkutan telah berjalan dengan efektif, mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ditemukan selama pencapaian tujuan fungsi SDM, serta memberikan rekomendasi tindakan korektif yang perlu dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas serta latar belakang mengenai audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada sebuah perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai audit manajemen dengan judul “Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo”.

### Metode Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Dalam hal ini peneliti mengambil data dari fungsi manajemen sumber daya manusia PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo. Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah fungsi sumber daya manusia pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo yang berlokasi di jalan Cempaka 35 Situbondo. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang tidak Ruang lingkup dalam penelitian ini berupa 11 fungsi yang terdapat dalam fungsi sumber daya manusia yaitu fungsi perencanaan tenaga kerja; rekrutmen, seleksi, dan orientasi; fungsi pelatihan; fungsi penilaian prestasi kerja; fungsi pengembangan karir; fungsi kompensasi dan imbalan; fungsi perlindungan pegawai; fungsi hubungan karyawan; dan fungsi pemutusan hubungan kerja. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pemeriksaan pendahuluan, review pengujian dan pengendalian manajemen, pemeriksaan terinci, dan penyusunan rekomendasi.

### Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Penyelenggara fungsi SDM pada PT. PLN (Persero) APJ Situbondo dilaksanakan oleh bagian Manajemen Sumber Daya Manusia dan dipimpin oleh Supervisor Sumber Daya Manusia (SDM). Supervisor ini dibawahi oleh Asisten Manajer Bidang Administrasi dan Keuangan. Penyelenggara fungsi SDM di PT. PLN (Persero) APJ Situbondo bertanggung jawab atas fungsi fungsi perencanaan tenaga kerja; rekrutmen, seleksi dan orientasi; fungsi pelatihan; fungsi penilaian prestasi kerja; fungsi pengembangan karir; fungsi kompensasi dan imbalan; fungsi perlindungan pegawai; fungsi hubungan karyawan; dan fungsi pemutusan kerja. Hasil dari review dan pengujian pengendalian manajemen atas fungsi SDM PT. PLN (Persero) APJ Situbondo yaitu perusahaan sudah memiliki struktur organisasi yang cukup jelas disertai dengan *job description*

masing masing bagian, pelaksana fungsi SDM pada PT. PLN (Persero) APJ Situbondo terdiri dari Supervisor SDM dan Asisten Manajer Bidang Administrasi dan Keuangan, proses rekrutmen, seleksi, dan orientasi dilakukan langsung oleh kantor pusat di Jakarta, pemberian pelatihan hanya terbatas pada bagian atau fungsi tertentu, penilaian prestasi kerja dilakukan melalui manajer masing masing fungsi dan melalui sistem manajemen kinerja individu (SIMKPNAS). Hal-hal lain yang digambarkan pada fungsi SDM PT. PLN (Persero) APJ Situbondo yaitu Jam kerja dalam sehari dilaksanakan sesuai dengan ketentuan hari kerja yakni 5 hari dalam seminggu, yaitu dimulai pukul 07.30 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB. Pekerja yang bertugas dijadwal shift satu berlaku ketentuan 07.30 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB, shift 2 dimulai pukul 16.00 WIB sampai dengan pukul 23.00 WIB dan shift 3 dimulai pukul 23.00 WIB sampai dengan pukul 07.30 WIB; hak-hak pekerja PT. PLN (Persero) APJ Situbondo memberikan imbalan kerja atau upah sesuai dengan surat keputusan pimpinan tentang peraturan pengupahan pekerja PT. PLN (Persero) APJ Situbondo. Peraturan tersebut mengatur mengenai bentuk-bentuk pengupahan seperti gaji pokok, tunjangan, bonus, dan insentif yang diberikan kepada pegawai; jaminan pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja PT. PLN (Persero) APJ Situbondo juga melaksanakan perlindungan pekerja tentang peraturan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi pekerja. Peraturan tersebut mengatur mengenai jaminan pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja yang diberikan seperti BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan; dan sistem manajemen kinerja sistem pengendalian manajemen berupa *standart operation procedure* (SOP) yang diterapkan PT. PLN (Persero) APJ Situbondo menjadi pedoman yang digunakan oleh pemimpin area pelayanan dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Disamping itu, sistem pengendalian ini juga mengandalkan proses agar berjalan secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut PT. PLN (Persero) APJ Situbondo mengaplikasikan sistem manajemen kinerja individu (SIMKPNAS) secara online mengendalikan aktivitas fungsi sumber daya manusia. Berikut hasil pemeriksaan terinci beserta rekomendasi atas kelemahan yang ditemukan :

#### 1. Audit Fungsi Perencanaan SDM

##### a. *Criteria*

Perencanaan SDM di PT. PLN (Persero) memiliki sebutan Formasi Tenaga Kerja (FTK). FTK yang dirancang oleh PT. PLN pusat (Jakarta) sehingga PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hanya tinggal menjalankan kebijakan yang di tetapkan oleh kantor pusat. Kantor Distribusi Jatim dan APJ Situbondo hanya tinggal mengajukan kebutuhan pegawai kepada kantor pusat. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo melibatkan tiap manajer bidang yang ada di APJ Situbondo untuk mengkonfirmasi kebutuhan tiap departemen dalam membuat pengajuan karyawan yang dibutuhkan untuk memenuhi FTK yang sudah dibuat oleh Kantor Pusat.

### b. Causes

Perencanaan SDM yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) APJ Situbondo dilakukan menurut kebijakan direksi di kantor pusat Jakarta serta melibatkan manajer bidang lain yang berkepentingan. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo melakukan perencanaan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi yang akurat mengenai kebutuhan tiap bidang atau departemen dan juga untuk ketepatan perencanaan dalam mengisi berbagai posisi karyawan di perusahaan. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo telah menjalankan program FTK sesuai dengan kebijakan yang ada dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh kantor pusat.

### c. Effects

Perencanaan SDM pada PT. PLN (Persero) APJ Situbondo telah dilaksanakan secara efektif. Program perencanaan SDM atau formasi tenaga kerja yang dibuat oleh perusahaan dilakukan berdasarkan kebijakan direksi dengan melibatkan manajer dari berbagai departemen dalam hal pengajuan kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam masing-masing departemen serta memperhatikan lingkungan eksternal, kondisi ketenagakerjaan, mengakibatkan meningkatnya kinerja PT. PLN (Persero) APJ Situbondo. Kebijakan yang di buat oleh Kantor Pusat dalam proses perencanaan SDM di perusahaan menciptakan keefektifan dalam perencanaan SDM di PT. PLN (Persero) APJ Situbondo.

### d. Rekomendasi

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo tetap perlu melakukan perencanaan SDM dengan lebih cermat dan teliti. Kebijakan dan prosedur untuk seluruh karyawan harus selalu ditinjau, dievaluasi dan diperbaharui secara teratur dengan tetap berpedoman pada kebijakan atau Surat Keputusan (SK) Direksi. Proses pelaksanaan pengajuan kebutuhan karyawan dari tiap-tiap Area maupun Unit Pelayanan seharusnya tetap mengikutsertakan manajer dari berbagai departemen untuk mendapatkan kebutuhan karyawan yang tepat dari tiap-tiap departemen baik di Area maupun Unit Pelayanan.

## 2. Audit Fungsi Rekrutmen

### a. Criteria

Perusahaan memiliki prosedur rekrutmen karyawan tertulis yang di terbitkan oleh kantor pusat PT. PLN (Persero) melalui SK Direksi yang mengatur masalah rekrutmen karyawan. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo menjalankan prosedur rekrutmen karyawan berdasarkan keputusan direksi. Adapun prosedur rekrutmen karyawan di mulai dari adanya FTK (Formasi Tenaga Kerja) yang dilakukan oleh masing-masing kantor wilayah. Dari hasil FTK yang dilakukan, maka akan diketahui berapa jumlah kebutuhan karyawan dalam periode tersebut. Hasil FTK tersebut dijadikan sebagai acuan dalam menentukan kriteria-kriteria karyawan untuk mengisi jabatan yang dibutuhkan dalam FTK. Kriteria-kriteria tersebut ditentukan oleh bagian SDM

di kantor pusat PT. PLN (Persero). Setelah kriteria ditentukan, maka kantor pusat akan membuka lowongan pekerjaan. Perusahaan melakukan proses rekrutmen bekerja sama dengan beberapa universitas dalam menjangking para calon karyawan. Proses ini biasa disebut dengan *direct shopping*. Perusahaan memberikan prioritas kepada mahasiswa-mahasiswa yang berasal dari universitas-universitas yang bekerja sama dengan PT. PLN (Persero), namun tidak menutup kemungkinan perusahaan juga merekrut karyawan dari universitas lain. Untuk proses rekrutmen lebih lanjut perusahaan mempercayakan kepada *partner* dalam melakukan rekrutmen.

### b. Causes

Perusahaan mengadakan rekrutmen setiap tahun sesuai dengan kebutuhan karyawan di tiap wilayah. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo melakukan FTK sebelum melakukan rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan jumlah karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo akan mengirimkan hasil FTK ke PT. PLN (Persero) Distribusi di Surabaya yang selanjutnya akan ditindaklanjuti oleh kantor pusat PT PLN (Persero) di Jakarta. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo telah menjalankan proses rekrutmen sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh kantor pusat PT. PLN (Persero) melalui Surat Keputusan Direksi.

### c. Effects

Proses rekrutmen telah dilaksanakan secara efektif oleh perusahaan sesuai dengan prosedur rekrutmen yang telah di tetapkan oleh kantor pusat. Prosedur rekrutmen yang di tetapkan dan di laksanakan dalam perusahaan membantu perusahaan untuk mendapatkan jumlah karyawan yang tepat dan dapat mengurangi biaya akibat adanya kelebihan karyawan. Kriteria yang ditentukan dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat mendapatkan karyawan yang berkualitas yang sesuai dengan jabatan yang ada.

### d. Rekomendasi

PT. PLN (Persero) hendaknya tetap melakukan evaluasi terhadap proses dan hasil rekrutmen yang telah dilakukan secara berkala sehingga perusahaan dapat terus mengontrol setiap kegiatan rekrutmen yang berjalan dengan baik dan melakukan perbaikan setiap waktu. PT. PLN (Persero) juga hendaknya melakukan evaluasi terhadap kinerja konsultan yang membantu perusahaan dalam melakukan rekrutmen.

## 3. Audit Fungsi Seleksi

### a. Criteria

Proses seleksi dilakukan sebagai upaya untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang berkompeten dan sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan. Proses seleksi pada PT. PLN (Persero) dipercayakan kepada konsultan yang ahli

di bidang rekrutmen dan seleksi, namun pihak PT. PLN (Persero) tetap melakukan kontrol dalam setiap tahapan seleksi yang dilakukan.

#### b. Causes

Proses seleksi diawali dengan proses penyeleksian yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) dengan mengecek administrasi surat lamaran para pelamar dengan menyaring surat-surat lamaran yang sesuai dengan persyaratan lamaran yang diajukan perusahaan. Setelah dilakukan penyeleksian awal, para calon karyawan yang lolos akan dihubungi untuk mengikuti beberapa tahap seleksi selanjutnya. Keputusan terakhir proses seleksi berada ditangan direktur berdasarkan hasil penilaian dari bagian SDM kantor pusat PT. PLN (Persero).

#### c. Effects

Proses seleksi karyawan yang telah ditetapkan dan dilakukan oleh perusahaan sudah efektif sehingga tujuan perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang benar-benar memenuhi kriteria dan dianggap mampu bekerja sama dalam perusahaan dapat terpenuhi dan kecil kemungkinan perusahaan salah dalam memilih karyawan karena keputusan akhir proses seleksi benar-benar dipertimbangkan dengan seksama.

Proses seleksi PT. PLN (Persero) dipercayakan kepada konsultan yang ahli di bidang rekrutmen dan seleksi sehingga kemungkinan terjadinya kesalahan dalam melakukan proses seleksi sangatlah kecil. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo selaku kantor area mendapatkan karyawan yang berkompeten sesuai dengan kebutuhan yang diajukan pada saat FTK sebagai hasil dari proses rekrutmen yang dilakukan oleh kantor pusat PT. PLN (Persero).

#### d. Rekomendasi

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hendaknya tetap perlu melakukan pengontrolan dan evaluasi secara periodik proses seleksi calon karyawan baru agar perusahaan mendapatkan karyawan yang benar-benar berkualitas, baik dalam pekerjaan maupun kepribadian yang dimilikinya. PT. PLN (Persero) juga harus melakukan evaluasi terhadap kinerja konsultan yang membantu perusahaan dalam melakukan seleksi.

### 4. Audit Fungsi Orientasi dan Penempatan Karyawan

#### a. Criteria

Perusahaan menyelenggarakan fungsi orientasi dan penempatan guna memperkenalkan karyawan baru pada tugas, tanggung jawab, kondisi kerja dan tingkat kompensasi mereka, sehingga diharapkan karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan cepat pada pekerjaannya. Proses orientasi dilakukan dalam dua tahap yaitu pada awal proses orientasi, calon karyawan akan melewati proses ICT (*In Class Training*) yaitu proses pembekalan materi berupa teori yang dilakukan oleh Kantor Wilayah dan Unit Pendidikan dan Pelatihan PT. PLN (Persero). Setelah melalui proses

ICT, calon karyawan akan melalui tahapan OJT (*On the Job Training*) yang dilakukan di kantor unit PLN seluruh Indonesia di bawah pengawasan dari Departemen SDM dari masing-masing kantor unit. Setelah kedua tahap tersebut selesai, maka akan dilakukan proses penilaian dan evaluasi secara formal. Proses penempatan akan dilakukan setelah proses penilaian dan evaluasi secara formal sesuai dengan kebutuhan tiap Kantor Wilayah dan Kantor Unit.

#### b. Causes

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo melakukan proses orientasi dan penempatan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh PT. PLN (Persero). PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hanya mengikuti peraturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh kantor pusat PT. PLN (Persero), karena yang berwenang mengatur dan mengadakan proses orientasi dan penempatan karyawan hanya Kantor Pusat yang nantinya akan di dukung oleh Kantor Wilayah dan Unit Pendidikan dan Pelatihan PT. PLN (Persero). PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hanya berpartisipasi sewaktu para calon karyawan melaksanakan OJT (*On the Job Training*), karena pada waktu inilah para calon karyawan akan di sebar ke kantor unit di seluruh Indonesia. Departemen SDM pada tiap-tiap kantor unit bertanggungjawab untuk melakukan *controlling* dalam pelaksanaan *On the Job Training*.

#### c. Effects

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo telah melaksanakan program orientasi dan penempatan karyawan dengan efektif sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh kantor pusat. Kebijakan dan prosedur orientasi dan penempatan yang di terbitkan oleh kantor pusat PT. PLN (Persero) melalui SK Direksi memberikan pengendalian yang cukup baik dalam proses orientasi dan penempatan. Proses orientasi dan penempatan pada PT. PLN (Persero) APJ Situbondo menjadi lebih efektif dengan adanya kebijakan dan prosedur orientasi dan penempatan yang ditetapkan oleh kantor pusat. Prosedur yang seperti ini juga menciptakan kepatuhan dari tiap-tiap kantor wilayah untuk menaati peraturan yang berlaku.

#### d. Rekomendasi

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hendaknya tetap melakukan evaluasi berkala terhadap prosedur orientasi dan penempatan yang telah ditetapkan serta melakukan pengontrolan atas pelaksanaan yang dilakukan.

### 5. Audit Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

#### a. Criteria

Program pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan perusahaan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan, keahlian, pengetahuan para karyawan agar dapat bekerja lebih baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Perusahaan memiliki pusat pelatihan karyawan yang digunakan untuk proses pelatihan dan pengembangan karyawan. Perusahaan bekerja sama dengan instruktur dari luar perusahaan yang kompeten di bidangnya dalam melakukan pelatihan. Perusahaan akan melakukan pelatihan

dan pengembangan kompetensi karyawan apabila perusahaan merasa perlu untuk mengadakan pelatihan. Perusahaan juga melakukan evaluasi dari hasil pelatihan dan pengembangan karyawan secara periodik.

#### b. Causes

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo mengadakan program pelatihan dan pengembangan yang mencakup semua golongan karyawan yang ada di dalam perusahaan. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo akan melakukan pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan, keahlian, pengetahuan para karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi.

#### c. Effects

Program pelatihan dan pengembangan karyawan telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada di perusahaan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan akan mempermudah bagian Sumber Daya Manusia dalam menyusun tingkat kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi tiap karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Evaluasi dan peninjauan kembali yang dilakukan oleh perusahaan atas kegiatan pelatihan yang di berikan kepada karyawan dilakukan secara periodik sehingga dapat menilai efektivitas dari program pelatihan yang telah dilakukan. Selain itu evaluasi juga memberikan rekomendasi untuk perbaikan pelatihan selanjutnya.

#### d. Rekomendasi

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hendaknya lebih selektif lagi dalam memilih pelatihan yang benar-benar dibutuhkan oleh karyawan. Perusahaan juga seharusnya melakukan *upgrading* karyawan secara periodik sehingga pengembangan karyawan dapat berfungsi secara optimal. Proses evaluasi juga dilakukan lebih baik lagi sehingga dapat menilai efektivitas dari pelatihan yang dilakukan.

### 6. Audit Fungsi Penilaian Prestasi Kerja

#### a. Criteria

Proses penilaian prestasi kerja didasarkan pada tugas dan tanggungjawab yang dimiliki oleh setiap karyawan dan dilakukan secara berkala dengan maksud memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo menggunakan Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) yang telah ditentukan oleh kantor pusat PT. PLN (Persero) dalam melakukan penilaian prestasi kerja karyawan. SIMKPNAS ini berbasis sistem online yang dapat diketahui oleh setiap karyawan, sehingga masing-masing karyawan mengetahui tugas dan tanggung jawab beserta hasil penilaian kerja mereka masing-masing. Penilaian kinerja dilakukan tiap semester atau setahun dua kali. Perusahaan memiliki standar atau kriteria dalam

penilaian prestasi kerja karyawan sesuai dengan target dan sasaran kerja yang telah ditentukan oleh kantor pusat.

#### b. Causes

Proses penilaian kerja terhadap seluruh karyawan dan perangkat organisasi dilakukan secara berkala yaitu setiap satu semester atau setahun dilakukan sebanyak dua kali. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo melakukan penilaian kinerja karyawan sesuai dengan standar, kriteria dan target yang harus dipenuhi oleh masing-masing karyawan yang telah ditetapkan oleh kantor pusat PT. PLN (Persero). Penilaian kerja dilakukan dalam Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) yang berbasis online. Sistem tersebut berisikan sasaran kerja, tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh setiap karyawan yang pada akhir semester nanti akan dilakukan penilaian secara online. Hasil dari penilaian prestasi kerja karyawan digunakan dasar dalam membuat keputusan bagian SDM PT. PLN (Persero) APJ Situbondo terkait dengan kriteria prestasi karyawan yang berguna sebagai tolok ukur kemungkinan promosi jabatan. Sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) APJ Situbondo telah dilakukan secara efektif dan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### c. Effects

Proses penilaian prestasi kerja telah dilakukan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku di perusahaan. Penilaian prestasi kerja secara berkala pada PT. PLN (Persero) APJ Situbondo memungkinkan perusahaan untuk selalu memantau perkembangan kinerja karyawannya. Adanya standar dan kriteria yang ditentukan dalam penilaian prestasi kerja dapat memudahkan perusahaan untuk menilai bagaimana kinerja para karyawannya. Sistem Manajemen Unjuk Kerja yang diterapkan di perusahaan sangat membantu keefektifan pendistribusian tugas dan tanggungjawab serta membantu penilaian kerja karyawan lebih akurat sesuai dengan target yang sudah ditetapkan. Penilaian kerja juga dilakukan secara terbuka sehingga tiap karyawan dapat mengetahui hasil penilaian masing-masing agar karyawan dapat melakukan perbaikan kinerja. Penilaian prestasi kerja yang dilakukan juga sebagai penilaian kriteria karyawan yang berfungsi sebagai dasar untuk promosi karyawan yang bersangkutan.

#### d. Rekomendasi

Penilaian prestasi kerja yang diterapkan oleh perusahaan sudah sangat baik. Penilaian dilakukan secara terbuka, objektif dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Mungkin untuk kedepannya PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hendaknya melakukan evaluasi terhadap target dan sasaran kerja yang ditetapkan secara berkala sehingga perusahaan dan karyawan selalu memperbaiki kinerjanya.

## 7. Audit Fungsi Kompensasi dan Imbalan

### a. *Criteria*

Gaji atau upah yang dibayarkan selalu ditinjau secara periodik dan harus sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan jabatan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Penetapan gaji juga sesuai dengan peraturan yang dibuat oleh pemerintah. Perusahaan memiliki pedoman berupa skala gaji atau upah yang tegas untuk menjamin pembayaran gaji atau upah yang sesuai dengan peraturan pemerintah. Perusahaan memberikan kompensasi finansial dan non finansial untuk memotivasi para karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi sehingga tujuan-tujuan perusahaan dapat dicapai.

### b. *Causes*

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo mengadakan peninjauan secara periodik menyangkut kebijakan pemberian gaji atau upah kepada karyawan untuk menjamin gaji atau upah yang dibayarkan telah sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan jabatan yang dimiliki oleh setiap karyawan serta sesuai dengan peraturan yang dibuat oleh pemerintah. Pedoman berupa skala gaji ditentukan oleh kantor pusat PT. PLN (Persero), sedangkan PT. PLN (Persero) APJ Situbondo tinggal melakukan perhitungan dan pembayaran gaji kepada karyawan.

### c. *Effects*

Proses pemberian kompensasi karyawan telah dilakukan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada dalam perusahaan. Gaji atau upah yang dibayarkan sesuai dengan tugas, jabatan, dan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap karyawan dan selalu ada peninjauan secara berkala oleh perusahaan. Adanya kebijakan pemberian kompensasi yang diterima karyawan secara langsung dapat meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas kerja setiap karyawan terhadap perusahaan, selain itu menjadikan kesejahteraan karyawan lebih terjamin. Proses pemberian kompensasi telah dilakukan oleh PT. PLN (Persero) APJ Situbondo sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh direksi.

### d. Rekomendasi

Perusahaan seharusnya tidak hanya memberikan kompensasi berupa gaji saja, namun juga kompensasi selain gaji kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Hal ini akan memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja lebih baik lagi.

## 8. Audit Fungsi Perencanaan Karir

### a. *Criteria*

Pihak manajemen menyelenggarakan fungsi perencanaan karir berdasarkan atas keputusan atau kebijakan dari Surat Keputusan Direksi dari kantor pusat PT. PLN (Persero) dan atas hasil Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara Direksi

dengan serikat pekerja PT. PLN (Persero). Perencanaan karir juga dilandaskan dari hasil penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dalam Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK).

### b. *Causes*

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo melibatkan bagian SDM dalam melakukan perencanaan karir. Bagian SDM hanya mendiskusikan dengan atasan dalam hal ini manajer dari karyawan yang bersangkutan mengenai perencanaan karir karyawan. Namun hal itu semua tergantung oleh hasil penilaian kinerja yang dilakukan dan sesuai dengan prosedur yang ditentukan oleh pihak direksi melalui Surat Keputusan Direksi dan sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

### c. *Effects*

Proses perencanaan karir telah dilakukan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh kantor pusat. Adanya prosedur perencanaan karir yang berbasis kompetensi memberikan dampak positif bagi karyawan. Karyawan dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi untuk mendapatkan hasil kinerja yang memuaskan sehingga berepotensi untuk memperbaiki jenjang karir yang ia miliki.

### d. Rekomendasi

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hendaknya benar-benar melakukan penilaian kinerja karyawan dengan lebih baik lagi sehingga dapat menjadi landasan bagi perencanaan karir karyawan.

## 9. Audit Fungsi Perlindungan Tenaga Kerja

### a. *Criteria*

Perlindungan tenaga kerja dilakukan untuk memberikan rasa aman bagi para pegawai dalam melaksanakan aktivitas kerja mereka. Perlindungan tenaga kerja ini dilakukan dengan memberikan jaminan keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja para pegawai baik secara finansial maupun fisik.

### b. *Causes*

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo memperhatikan perlindungan para pegawai atau tenaga kerjanya dalam hal keselamatan, keamanan dan kesehatan melalui jaminan keselamatan berupa asuransi jiwa, tunjangan kesehatan untuk pengobatan kesehatan karyawan. Perusahaan juga menyediakan sarana fisik untuk menjamin keselamatan kerja dengan menyediakan peralatan keselamatan kerja dan memasang petunjuk manual tentang keselamatan kerja.

### c. *Effects*

Perlindungan tenaga kerja telah dilakukan secara efektif sesuai dengan kebijakan yang berlaku di perusahaan. Dengan memperhatikan perlindungan tenaga kerja

menjadikan karyawan dapat bekerja secara nyaman dan aman sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal.

#### d. Rekomendasi

Perusahaan sebaiknya lebih menjamin lagi perlindungan keselamatan, keamanan dan kesehatan para pegawainya dan selalau melakukan evaluasi atas biaya-biaya yang dianggarkan untuk menjamin perlindungan tersebut.

### 10. Fungsi Pemeliharaan Hubungan Karyawan

#### a. *Criteria*

Pemeliharaan hubungan dengan karyawan dilakukan agar tercipta hubungan yang harmonis antara karyawan dengan perusahaan. Adanya aturan yang jelas yang tidak merugikan kedua belah pihak mengakibatkan karyawan dapat secara aktif ikut mensukseskan tujuan-tujuan dan sasaran perusahaan.

#### b. *Causes*

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo telah berusaha menciptakan dan memelihara hubungan yang harmonis dengan karyawannya dengan cara memberikan otonomi dan kebebasan dalam menjalankan pekerjaan namun tetap sesuai dengan peraturan perusahaan, mendorong karyawan untuk dapat memberikan saran guna meningkatkan prestasi perusahaan. Perusahaan membuat suatu kebijakan disiplin kerja yang seragam dan konsisten, jika terdapat pelanggaran yang dilakukan karyawan, terdapat kebijakan penyelesaian konflik. Perusahaan juga memiliki prosedur penyampaian keluhan dan permasalahan yang dihadapi karyawan dengan adanya *Coaching*, *Mentoring* dan *Conseling* (CMC) yang ada di perusahaan.

#### c. *Effects*

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo telah melakukan proses pemeliharaan hubungan karyawan secara efektif sesuai dengan kebijakan yang ada di dalam perusahaan. Dengan memelihara hubungan yang baik dengan karyawan dan ditunjang dengan adanya media penyampaian masalah yang dihadapi karyawan pada perusahaan maka akan memperkecil kemungkinan ketidakpuasan karyawan terhadap pihak manajemen dan jika ada masalah yang timbul lebih mudah diselesaikan.

#### d. Rekomendasi

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo tetap perlu memelihara hubungan yang harmonis dengan seluruh karyawan, karena hubungan harmonis dengan karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya.

### 11. Audit Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja

#### a. *Criteria*

Pemutusan hubungan kerja dan pensiun antara PT PLN (Persero) APJ Situbondo dengan karyawan dilakukan antara lain karena alasan yaitu sakit yang berkepanjangan, mengalami cacat akibat kecelakaan kerja sehingga tidak dapat lagi melakukan pekerjaannya, karyawan meninggal dunia, pengunduran diri atas kemauan sendiri, pelanggaran disiplin, pemensiunan karena karyawan telah memasuki usia pensiun, dan pensiun dini. Pemutusan hubungan kerja dan pensiun harus dilakukan sesuai dengan peraturan pemerintah dan pelaksanaannya dilakukan secara manusiawi dengan memberikan uang pesangon dan uang penghargaan masa kerja.

#### b. *Causes*

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo memiliki pedoman tertulis yang mengatur pemutusan hubungan kerja karyawan termasuk pemensiunan serta kebijakan yang konsisten mengenai sanksi atas pelanggaran yang dilakukan karyawan yang mengarah kepada tindakan pemutusan hubungan kerja. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo juga memberikan pesangon sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan. Selama ini perusahaan belum pernah melakukan pemutusan hubungan kerja karena alasan perekonomian dan bisnis, tetapi perusahaan pernah melakukan pemutusan hubungan kerja karena adanya pelanggaran disiplin oleh karyawan. Dalam melakukan pemutusan hubungan kerja perusahaan juga memberikan hak-hak karyawan yang berupa uang penghargaan, pesangon maupun ganti rugi dan tetap memperlakukan karyawan yang diberhentikan dengan baik sehingga tidak meninggalkan kesan buruk bagi karyawan dan juga perusahaan.

#### c. *Effects*

Proses pemutusan hubungan kerja telah dilakukan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada. Dengan adanya pedoman tertulis yang mengatur pemutusan hubungan kerja dengan karyawan termasuk pemensiunan serta peraturan yang jelas dan konsisten mengenai sanksi atas pelanggaran yang dilakukan karyawan yang mengarah kepada tindakan pemutusan hubungan kerja, dapat membuat lebih disiplin dan selalu berlaku baik pada perusahaan karena setiap karyawan telah mengetahui dan mengerti apa sanksi yang akan mereka peroleh apabila melakukan tindakan-tindakan yang melanggar prosedur dan kebijakan perusahaan.

#### d. Rekomendasi

PT. PLN (Persero) APJ Situbondo tetap perlu mengevaluasi secara berkala prosedur dan kebijakan yang ditetapkan oleh PT. PLN (Persero) melalui keputusan direksi yang mengatur pemutusan hubungan kerja dengan karyawan termasuk pemensiunan serta peraturan mengenai sanksi atas pelanggaran yang dilakukan karyawan yang mengarah pada

tindakan keputusan hubungan kerja. Hal ini dimaksudkan agar kebijakan dan prosedur yang ada tetap sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi perusahaan maupun peraturan pemerintah.

## Kesimpulan dan Keterbatasan

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa audit manajemen SDM yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) APJ Situbondo dengan cara membandingkan antara *criteria* yang didasarkan pada tujuan dan kebijakan manajemen SDM pada fungsi spesifik SDM dengan *causes* atau aktivitas aktual yang terjadi secara umum pelaksanaan sudah efektif.

Dari 11 fungsi spesifik SDM yang diteliti antara lain : fungsi perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian prestasi kerja, kompensasi, perencanaan karir, perlindungan tenaga kerja (keselamatan dan kesehatan kerja), pemeliharaan hubungan dengan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja dan pensiun telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan tujuan dan kebijakan yang ada di dalam perusahaan. Pelaksanaan fungsi SDM secara keseluruhan tidak menghadapi kendala dikarenakan semua instrumen telah bekerja dengan semestinya sesuai dengan fungsi dan kebijakan yang berlaku. Setiap karyawan juga memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan setiap kebijakan yang berlaku di perusahaan. Karena pelaksanaan fungsi SDM telah efektif maka tidak ada alternatif perbaikan yang diberikan melainkan hanya sekedar saran untuk meningkatkan kinerja.

### Keterbatasan

Dalam penelitian ini, penilaian efektivitas didasarkan pada data-data dan bukti-bukti yang diperoleh selama melakukan kegiatan penelitian, akan tetapi terdapat berbagai keterbatasan dalam pelaksanaannya. Adanya unsur subyektifitas sehingga efektivitas tidak dapat diukur secara pasti. Keterbatasan waktu dan tenaga serta luasnya fungsi SDM mengakibatkan kemungkinan adanya informasi penting yang tidak dapat diteliti lebih mendetail. Untuk itu bagi peneliti selanjutnya disarankan agar dapat lebih meneliti fungsi SDM secara lebih dengan menggunakan alat analisis yang lebih baik.

## Daftar Pustaka

- Aulia, Darlin. 2014. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia: Studi Kasus Pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember*. Jember: Universitas Jember
- Arrens, dan Loebbecke. 2008. *Auditing (Pendekatan Terpadu)*. Buku pertama. Edisi Indonesia. Jakarta: Salemba Empat
- Bayangkara, IBK. 2011. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Boynton C. William, Raymond N. Johnson, Walter G. Kell. 2009. *Modern Auditing*. Jilid Satu. Edisi Ketujuh. Diterjemahkan oleh Paul A. Radjoe, Gina Gania, Ichsan Setyo Budi, Jakarta: Penerbit Erlangga

Charisma, Fathoni S. 2013. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PDAM Kabupaten Situbondo*. Situbondo: Universitas Brawijaya

Hariyanto, Resa. 2013. *Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT BRI Cabang Pasuruan*. Situbondo: Universitas Brawijaya

Indriantoro, N & Supomo, B. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF UGM

Siagian, Sondang P. 2009. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara

Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Simamora Henry. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-3. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sukrisno Agoes. 2010. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan)*. Edisi Kedua. Jakarta: FEUI.

Tunggal, Amin Widjaja. 2010. *Management Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.

Tunggal, Amin Widjaja. 2010. *Dasar-Dasar Pemeriksaan Operasional*. Jakarta: Rineka Cipta.

William F. Messier, Jr, Steven M Glover, Douglas F. Prawitt. 2008. *Jasa Audit &*

*Assurance: Pendekatan Sistematis*, Edisi 4, Jakarta: Salemba Empat.

### Internet:

<https://www.pln.co.id>

<http://simkpnas.co.id>