



**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI
SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. PLN (PERSERO) AREA
PELAYANAN DAN JARINGAN SITUBONDO**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Dymas Echa Susanto

090810301143

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2016**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tuaku tercinta, Almarhum Ayahanda Supoyo dan Ibunda Siti Chairani
2. Adik-adikku tersayang Erma Rizki Damayanti dan Muhammad Rifqi Darmawan
3. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi
4. Almamater Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

MOTO

Jangan mengharapkan hidup akan mudah tanpa masalah, kesalahan, dan kesulitan.

Karena

”...Sesungguhnya Hanya Bersama Kesulitan Itu Ada Kemudahan....”

(Q.S. Al-Insyirah : 6)*)

“Minta tolonglah (kepada Allah SWT untuk mencapai cita-citamu) dengan sifat sabar dan shalat. Dan sesungguhnya shalat itu berat sekali, kecuali bagi orang-orang yang khusuk”

(QS. Al-Baqarah 45)*)

Dibalik suatu keberhasilan ada doa seorang ibu
(Nikmatul Izzah)

*)Departemen Agama Republik Indonesia. 1990. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Surabaya: Mahkota Surabaya.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dymas Echa Susanto

NIM : 090810301143

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: “Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Dan Jaringan Situbondo” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 13 Juni 2016

Yang menyatakan,

Dymas Echa Susanto

NIM 090810301143

SKRIPSI

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER
DAYA MANUSIA PADA PT. PLN (PERSERO) AREA PELAYANAN DAN
JARINGAN SITUBONDO**

Oleh
DYMAS ECHA SUSANTO
NIM 090810301143

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Drs. Wasito M.Si, Ak

Dosen Pembimbing II : Septarina Prita DS S.E., M.SA, Ak

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi
Sumber Daya Manusia Pada PT. PLN (Persero) Area
Pelayanan Dan Jaringan Situbondo

Nama Mahasiswa : Dymas Echa Susanto

Nomor Induk Mahasiswa : 090810301143

Jurusan : Akuntansi / S-1

Tanggal Persetujuan : 16 Mei 2016

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Drs. Wasito M.Si, Ak.
NIP. 196001031991031001

Septarina Prita DS SE, M.SA, Ak.
NIP. 198209122006042002

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Dr. Muhammad Miqdad, S.E, MM, Ak.
NIP. 19710727 199512 1 001

PENGESAHAN JUDUL SKRIPSI

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA
MANUSIA PADA PT. PLN (PERSERO) AREA PELAYANAN DAN JARINGAN
SITUBONDO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : DYMAS ECHA SUSANTO

NIM : 090810301143

Jurusan : S1 Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

13 Juni 2016

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

**Ketua : Novi Wulandari Widiyanti SE, M.Acc & Fin (.....)
NIP. 19801127 200501 2 003**

**Sekretaris : Dr. Agung Budi Sulistivo SE, M.Si, Ak (.....)
NIP. 19780927 200112 1 001**

**Anggota : Indah Purnamawati SE, M.Si, Ak (.....)
NIP. 19691011 199702 2 001**

Mengetahui / Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan,



Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si

NIP. 19630614 199002 1 00

Dymas Echa Susanto

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

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 ini 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) frekrutmen, 3) seleksi, 4) orientasi, 5) fungsi pelatihan, 6) fungsi penilaian prestasi kerja, 7) fungsi pengembangan karir, 8) fungsi kompenasi dan imbalan, 9) fungsi perlindungan karyawan, 10) fungsi hubungan karyawan, dan 11) fungsi pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dari 11 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, semua fungsi telah berjalan secara efektif. Berdasarkan fungsi-fungsi yang telah efektif, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif 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.

Dymas Echa Susanto

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

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 datas 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. Based on the results of this research is that of 11 human resource functions at PT. PLN (Persero) Situbondo Area Services and Networks that have been audited, all functions have been effective. Based on the functions that have been effective, the author gives some recommendations and alternatives for consideration as a feedback in the management of human resource management that will come.

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

RINGKASAN

Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Dan Jaringan Situbondo; Dymas Echa Susanto; 090810301143; 2014; 61 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

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 (Brenda Tiffani, 2012). 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 (Fathoni Septa, 2013).

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 (Mangkuprawira, 2009: 14-15).

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. 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. Agar tujuan penelitian ini dapat dicapai dengan baik sesuai dengan pemahaman yang mendasari penelitian ini dan agar tidak menyimpang terlalu jauh maka penelitian audit manajemen dibatasi pada aktifitas-aktifitas pada fungsi sumber daya manusia yang merupakan penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia yang meliputi 1) fungsi perencanaan tenaga kerja, 2) frekruitmen, 3) seleksi, 4) orientasi, 5) fungsi pelatihan, 6) fungsi penilaian prestasi kerja, 7) fungsi pengembangan karir, 8) fungsi kompenasi dan imbalan, 9) fungsi perlindungan karyawan, 10) fungsi hubungan karyawan, dan 11) fungsi pemutusan hubungan kerja. Untuk mengetahui apakah aktifitas-aktifitas dari fungsi sumber daya manusia efektif atau tidak efektif dilakukan dengan membandingkan 3 elemen dalam audit manajemen yaitu *criteria*, *causes* dan *effect*. Dalam hal ini peneliti mengambil data dari fungsi SDM pada PT PLN

(Persero) APJ Situbondo secara langsung disertai data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa hasil wawancara langsung dengan fungsi Sumber Daya Manusia dan data sekunder berupa latar belakang perusahaan, *standar operating procedure (SOP)*, berbagai kebijakan, sejarah, visi misi, tujuan perusahaan, serta produk-produk yang dihasilkan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah survei pendahuluan, survei lapangan, dan studi kepustakaan. Wawancara yang dilakukan ialah wawancara tatap muka dengan fungsi Sumber Daya Manusia pada PT PLN (Persero) APJ Situbondo yang bertujuan untuk memperoleh informasi secara langsung mengenai berbagai kebijakan, prosedur, latar belakang perusahaan, norma, aturan dan lain-lain menyangkut dengan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Objek yang menjadi penelitian ini adalah fungsi sumber daya manusia pada PT PLN (Persero) APJ Situbondo. Metode analisis data yang digunakan melalui beberapa tahapan yaitu tahap pemeriksaan pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, pemeriksaan terinci, dan penyusunan laporan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dari 11 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, semua fungsi telah berjalan secara efektif. Berdasarkan fungsi-fungsi yang telah efektif, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif untuk dijadikan pertimbangan sebagai umpan balik dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang akan datang.

PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayahnya. Sholawat dan salam semoga selalu tercurah pada suri tauladan kita Nabi Muhammad S.A.W. Dengan mengucapkan Alhamdulillahirrobbilalamin atas limpahan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. PLN (PERSERO) AREA PELAYANAN DAN JARINGAN SITUBONDO”**. Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan ketulusan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr.H.M. Fathorrozi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, SE., M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember dan Bapak Dr. Ahmad Roziq, S.E., MM., Ak., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Akselaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
4. Bapak Drs. Wasito M.Si, Ak dan Ibu Septarina Prita DS S.E., M.SA, Ak selaku dosen pembimbing yang dengan ketulusan hati dan kesabaran memberikan bimbingan dan masukan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Dr. Siti Maria Wardayati M.Si, Ak selaku Dosen Wali serta Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan

pengetahuan selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

6. Seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Orang tuaku tercinta Almarhum Ayahanda Supoyo dan Ibunda Siti Chairani yang selalu memberikan kasih sayang, do'a, serta dukungan baik moral maupun material dengan penuh ketulusan, kesabaran, keiklasan, dan pengorbanan yang tiada batas.
8. Adik-adikku tersayang, Erma Rizki Damayanti dan Muhammad Rifqi Darmawan yang senantiasa memberikan dukungan baik moral maupun material.
9. Sahabat-sahabat terbaik selama di kampus dan teman-teman seperjuangan S1 Akuntansi 2009, Danny, Jordan, Fathul, Gilang, Rico, Elliya, Amel, Mela dan yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih banyak atas semangat dan bantuan kalian dalam segala hal, kenangan dan kebersamaan yang begitu berkesan. Sukses selalu untuk kita.
10. Teman-teman penghuni kontrakan, Ariesto, Hendro, Riyo, dan Aji terima kasih sudah menjadi keluargaku dikontrakan, mengisi hari-hari dengan canda dan bully-an. Hari-hariku menjadi sangat berwarna berkat kalian. Semoga kita selalu menjadi keluarga.
11. Teman-teman seperjuangan Arif, Pras, Khairul, Fathoni, Yogi, Rozy yang selalu mendukungku menyelesaikan skripsi ini dan menjadi yang terakhir diantara kalian.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu memperlancar proses penyusunan skripsi ini.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna, sehingga peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Jember, 13 Juni 2016

Dymas Echa Susanto

DAFTAR ISI

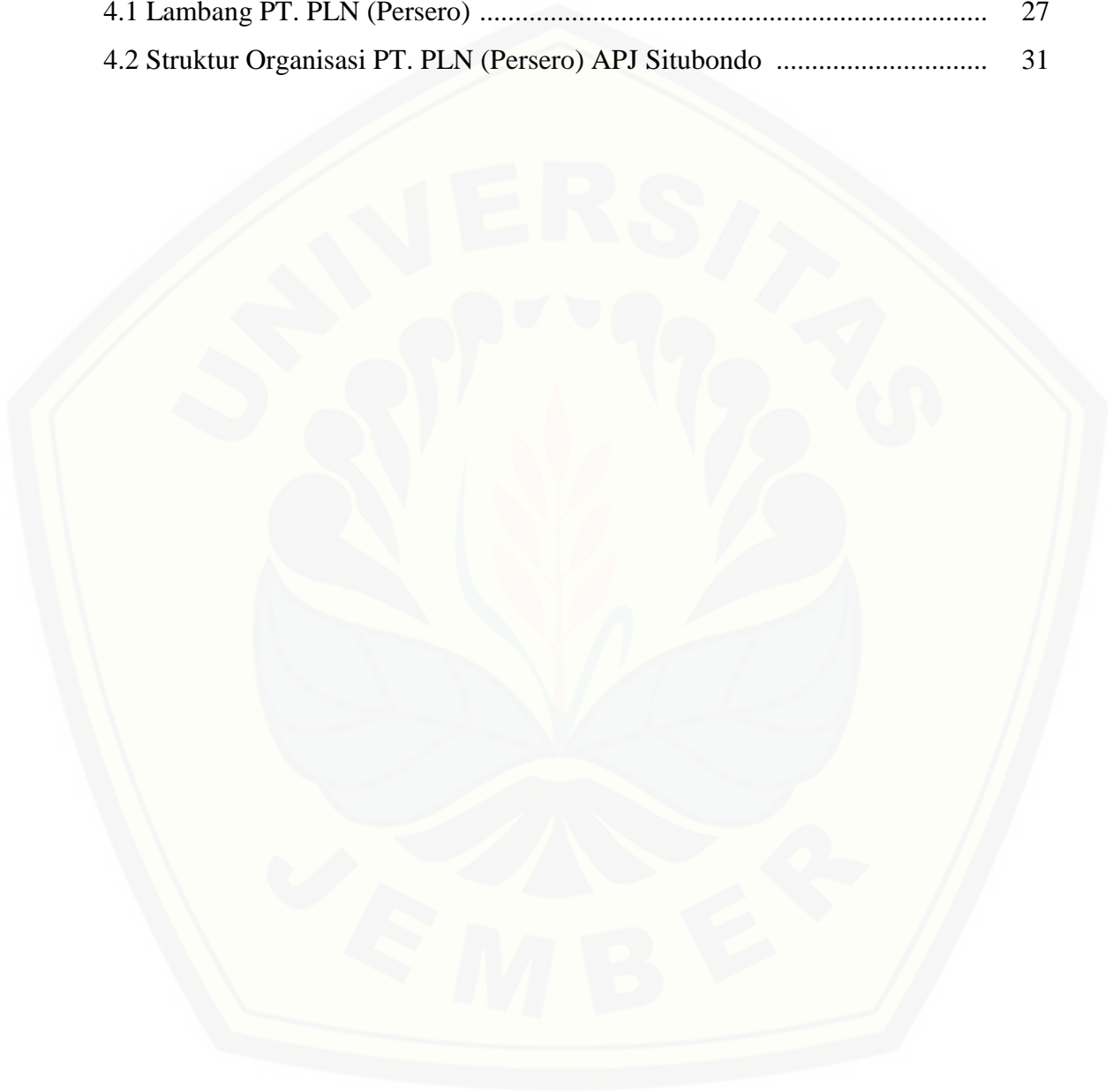
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PEMBIMBING	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR TABEL	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Pengertian Audit Manajemen.....	7
2.1.1 Tujuan Audit Manajemen	8
2.1.2 Manfaat Audit Manajemen	9
2.1.3 Standar Audit Manajemen	10
2.1.4 Tahap Pelaksanaan Audit Manajemen	10

2.2 Konsep Efektivitas	11
2.3 Pengertian manajemen Sumber daya Manusia	12
2.3.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.3.2 Proses Manajemen Sumber daya Manusia	12
2.4. Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.4.1 Manfaat Audit Manajemen Sumber daya Manusia	14
2.4.2 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia..	14
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	16
3.1 Jenis Penelitian.....	16
3.2 Objek penelitian.....	16
3.3 Ruang Lingkup Penelitian	17
3.4 Jenis dan Sumber Data	17
3.5 Metode Pengumpulan Data	18
3.6 Metode Analisis Data	19
3.6.1 Pemeriksaan Pendahuluan	19
3.6.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen	20
3.6.3 Pemeriksaan Terinci	20
3.7 Kriteria Efektivitas	21
3.7.1 Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit	23
3.7 Kriteria Efektivitas	24
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	25
4.1 Gambaran Umum Objek	25
4.1.1 Sejarah PT PLN (Persero).....	25
4.1.2 Profil Perusahaan	27
4.1.3 Makna Logo Perusahaan.....	28
4.1.4 Motto, Visi, Misi dan Nilai Perusahaan.....	29
4.1.5 Bidang Usaha dan Produk Jasa.....	29

4.1.6 Profil Perusahaan PT PLN (Persero) APJ Situbondo	30
4.1.7 Lokasi Perusahaan	31
4.1.8 Struktur Organisasi	32
4.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen.....	37
4.2.1 Hasil Analisis	39
4.2.1.1 Audit Fungsi Perencanaan SDM.....	40
4.2.1.2 Audit Fungsi Rekrutmen.....	42
4.2.1.3 Audit Fungsi Seleksi.....	44
4.2.1.4 Audit Fungsi Orientasi dan Penempatan Karyawan	47
4.2.1.5 Audit Fungsi Pelatihan dan Pengembangan	49
4.2.1.6 Audit Fungsi Penilaian Prestasi Kerja	50
4.2.1.7 Audit Fungsi Kompensasi dan Imbalan.....	52
4.2.1.8 Audit Fungsi Perencanaan Karir.....	54
4.2.1.9 Audit Fungsi Perlindungan Tenaga Kerja	55
4.2.1.10 Audit Fungsi Pemeliharaan Hubungan Karyawan.....	56
4.2.1.11 Audit Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja	58
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan.....	66
5.2 Saran	66
5.2 Keterbatasan Penelitian	67
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
4.1 Lambang PT. PLN (Persero)	27
4.2 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) APJ Situbondo	31



DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Hasil Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo	59



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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 (Tiffani, 2012). 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 (Fathoni, 2013).

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 (Tiffani, 2012).

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 (Hariyanto, 2013).

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 (George dalam Tunggal 2008). 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. Sejah 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 (Tunggal, 2008).

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 (Mangkuprawira, 2009: 14-15).

Penelitian ini pada dasarnya merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan Resa Hariyanto (2013) mengenai audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai efektivitas sumber daya manusia pada PT Bank Rakyat Indoneisa Cabang Pasuruan telah berjalan cukup baik. Fungsi bagian sumber daya manusia sudah melakukan prosedur prosedur yang berlaku.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Fathoni (2013) mengenai audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai efektivitas sumber daya manusia pada PDAM Kabupaten Situbondo. Hasilnya menunjukkan bahwa fungsi sumber daya manusia telah berjalan efektif diantaranya perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan. Sedangkan fungsi SDM yang tidak efektif adalah fungsi kompensasi.

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”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka permasalahan yang akan diajukan untuk dipecahkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana audit manajemen digunakan sebagai alat penilai efektivitas dari pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan pada PT. PLN (Persero) APJ Situbondo?
2. Rekomendasi apa yang dapat diberikan atas pelaksanaan audit manajemen sebagai alat penilai efektivitas dalam fungsi sumber daya manusia PT. PLN (Persero) APJ Situbondo?

1.3 Batasan Masalah

Agar tujuan penelitian ini dapat dicapai dengan baik sesuai dengan pemahaman yang mendasari penelitian ini dan agar tidak menyimpang terlalu jauh maka penelitian audit manajemen dibatasi pada:

1. Aktifitas-aktifitas pada fungsi sumber daya manusia yang merupakan penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia yang meliputi:
 - a. fungsi perencanaan SDM
 - b. fungsi rekrutmen
 - c. fungsi seleksi
 - d. fungsi orientasi dan penempatan karyawan
 - e. fungsi pelatihan dan pengembangan
 - f. fungsi penilaian prestasi kerja
 - g. fungsi kompensasi dan imbalan
 - h. fungsi perencanaan karir
 - i. fungsi perlindungan tenaga kerja

j. fungsi pemeliharaan hubungan karyawan

k. fungsi pemutusan hubungan kerja

Untuk mengetahui apakah aktifitas-aktifitas dari fungsi sumber daya manusia efektif atau tidak efektif dilakukan dengan membandingkan 3 elemen dalam audit manajemen yaitu *criteria*, *causes* dan *effect*.

2. Ketaatan manajerial dengan membandingkan antara aktifitas sesungguhnya dengan kriteria berdasarkan pada tujuan, aturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen pada fungsi sumber daya manusia.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana audit manajemen digunakan sebagai alat penilai efektivitas dari pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Situbondo.
2. Untuk memberikan rekomendasi atas pelaksanaan audit manajemen sebagai alat penilai efektivitas dalam fungsi sumber daya manusia PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Situbondo.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan bagi penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas wawasan peneliti dalam bidang audit manajemen sumber daya manusia di sebuah perusahaan atau organisasi dan dapat menerapkan teori yang diperolehnya.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian digunakan sebagai masukan, informasi tambahan dan pertimbangan untuk peningkatan kinerja agar perusahaan maju lebih baik sesuai tujuan

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Audit Manajemen

Pengawasan kegiatan operasional perusahaan yang dilakukan oleh pemegang saham bukan menjadi hal yang mudah seiring dengan berkembangnya suatu perusahaan, sehingga diperlukan suatu alat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Di dalam menjalankan aktifitas usahanya, perusahaan akan berupaya untuk mencapai sasaran dan tujuannya, dimana untuk dapat mencapainya dituntut komitmen untuk menjalankan dan mengelola aktifitas secara efektif dan efisien. Untuk dapat mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi telah dicapai maka diperlukan suatu instrumen pembantu yang dapat mendeteksi sejauh mana kelemahan-kelemahan perusahaan yang menjadi hambatan untuk kemajuan perusahaan sekaligus yang mengancam kelangsungan hidup perusahaan, serta mengetahui kekuatan dan peluang bagi perusahaan untuk dapat beroperasi dengan hasil yang lebih baik di masa yang akan datang (Fathoni, 2013).

Audit manajemen dikenal sebagai suatu area audit yang merupakan perluasan dari audit keuangan dan audit ketaatan. Audit manajemen dikenal sebagai *operational audit*, *performance audit*, *efficiency and economy audit*, *effectiveness audit*, *system audit*, *comprehensive audit* dan sebagainya. Menurut supriyono (2008: 10-11), audit manajemen adalah suatu pemeriksaan secara sistematis yang dilaksanakan oleh pemeriksa independen untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara objektif atas prosedur dan kegiatan-kegiatan manajemen. Menurut Gorospe dkk dalam Tunggal (2008: 2), audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup obyek yang dianalisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan. Menurut Allan J. Sayle

(Amin Widjaja Tunggal, 2008: 4), audit manajemen adalah pengujian yang independen atas bukti yang obyektif, yang dilakukan oleh personil yang kompeten, untuk menentukan apakah Auditee:

1. Membantu atau mampu membantu perusahaan mencapai kebijakan dan tujuannya.
2. Mampu membantu perusahaan memenuhi kewajiban kontraktual dan legal.
3. Mempunyai sistem manajemen yang berintegrasi.
4. Efektif dalam menerapkan sistem ini.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan suatu proses yang sistematis untuk menilai dan mengevaluasi serta membantu pihak manajemen untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas operasi suatu perusahaan maupun organisasi, yang disertai dengan memberikan rekomendasi atau perbaikan terhadap kelemahan-kelemahan yang ditemukan.

2.1.1 Tujuan Audit Manajemen

Audit manajemen bertujuan untuk memeriksa efektivitas dan efisiensi kegiatan dan menilai apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam kegiatan tersebut sudah berjalan dengan baik (Tunggal, 2010). Tujuan audit manajemen adalah:

1. Penilaian terhadap suatu kesatuan manajemen atau jabatan tertentu baik yang telah diakui maupun yang belum diakui atau dilaksanakan.
2. Penilaian terhadap proses akuntansi, pelaksanaan pengelolaan, prinsip prinsip akuntansi, kebijaksanaan atau policy atau penggunaan standar-standar yang tepat.
3. Penilaian terhadap efektivitas, efisiensi dan ekonomis dari penggunaan sumber-sumber yang ada.

2.1.2 Manfaat Audit Manajemen

Berdasarkan tujuan maka manfaat dari audit manajemen (Tunggal, 2010: 7), adalah:

1. Memberikan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan-kebijakan manajemen yang diterapkan perusahaan berdasarkan rencana-rencana, prosedur dan persyaratan Peraturan Pemerintah.
3. Mengidentifikasi area masalah yang potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
4. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian dalam perusahaan.
5. Menilai efisiensi dan ekonomis penggunaan sumber daya, termasuk mengurangi pemborosan yang terjadi.
6. Menilai efektivitas dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.
7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

Terkait dengan manfaat audit manajemen, maka terdapat tiga elemen yang harus diungkapkan dalam audit manajemen (Hebert, 2008), yaitu:

1. *Criteria*, merupakan norma atau standar yang menunjukkan bagaimana seharusnya individu dalam organisasi melakukan aktifitas sebagai pertanggung jawaban atas wewenang yang diberikan.
2. *Causes*, merupakan tindakan atau aktifitas nyata yang dilakukan individu dalam organisasi berkaitan dengan tugas yang diberikan kepadanya, apakah sesuai dengan standar atau peraturan yang berlaku di perusahaan, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan termasuk tindakan yang seharusnya dilaksanakan untuk memenuhi kriteria tapi tidak dilakukan.
3. *Effect*, merupakan hasil pengukuran dan perbandingan antara *causes* dan *criteria*.

2.1.3 Standar Audit Manajemen

Menurut Gorospe (Tunggal, 2008: 5), standar yang dapat digunakan dalam audit manajemen adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah
2. Standar perusahaan
 - a. Strategi, rencana dan program yang telah disetujui.
 - b. Kebijakan dan prosedur yang telah disetujui.
 - c. Struktur organisasi yang telah disetujui.
 - d. Anggaran perusahaan.
 - e. Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
3. Standar dan praktek industri
4. Prinsip organisasi dan manajemen
5. Praktek manajemen yang sehat

Standar-standar tersebut diatas dapat digunakan sebagai kriteria, pedoman atau tolak ukur didalam menilai prestasi organisasi, yaitu dengan membandingkan antara standar yang ada dengan hasil aktual yang dicapai organisasi atau perusahaan.

2.1.4 Tahap Pelaksanaan Audit Manajemen

Sukrisno (2010) dalam bukunya berjudul *Auditing* (Pemeriksaan Akuntan) menulis tahap-tahap suatu audit manajemen yang terdiri atas:

a. Tahap Survei Pendahuluan

Tujuan survei pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang dalam waktu yang relatif singkat, mengenai semua aspek dari organisasi, kegiatan, program, atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa, agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan.

b. Penelaahan Pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen

Tahapan ini dimaksudkan untuk mengevaluasi dan menguji efektivitas dari pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan. Biasanya digunakan

Internal Control Questionnaire (ICQ), flow chart dan penjelasan naratif serta dilakukan pengujian atas beberapa transaksi.

c. Pengujian Terinci

Dalam tahap ini, auditor harus melakukan pemeriksaan terhadap transaksi perusahaan untuk mengetahui apakah prosesnya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

d. Pengembangan Laporan (Report Development)

Auditor operasional tidak bertujuan memberikan opini melainkan membuat saran rekomendasi atas audit findings yang mengakibatkan terjadinya ketidakefisienan dan pemborosan.

2.2 Konsep Efektivitas

Efektivitas merupakan salah satu proksi penilaian kinerja berbagai fungsi dalam perusahaan. Efektivitas menunjukkan tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya (Bayangkara, 2011: 11). Lebih khusus, efektivitas dicapai jika suatu tujuan atau program dapat tercapai dalam batas waktu yang ditargetkan tanpa mempedulikan biaya yang dikeluarkan (Sukrisno, 2010: 14).

Efektivitas menurut Tunggal (2010: 15), berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tercapai atau belum, sedangkan menurut R. Antony dan V. Govindarajan (2008), efektivitas ditentukan oleh hubungan antara keluaran (output) yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab dengan tujuannya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.

2.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler (2008:2) proses manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Flippo dalam Handoko (2009:3) menjabarkan pengertian manajemen sumber daya manusia adalah, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja karyawan dengan maksud mencapai tujuan individu karyawan, perusahaan atau organisasi dari masyarakat.

2.3.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hariandja (2009), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan, sedangkan menurut pendapat Sedarmayanti (2009) tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

2.3.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses manajemen sumber daya manusia pada dasarnya dibagi menjadi beberapa tahap, meliputi:

- a. fungsi perencanaan SDM
- b. fungsi rekrutmen
- c. fungsi seleksi
- d. fungsi orientasi dan penempatan karyawan
- e. fungsi pelatihan dan pengembangan
- f. fungsi penilaian prestasi kerja
- g. fungsi kompensasi dan imbalan
- h. fungsi perencanaan karir

- i. fungsi perlindungan tenaga kerja
- j. fungsi pemeliharaan hubungan karyawan
- k. fungsi pemutusan hubungan kerja

2.4 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia merupakan bagian dari audit manajemen. Maknanya sama yaitu pemeriksaan terhadap aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia (tenaga kerja) yang ada pada perusahaan. Nitisasmito (1999) dalam Pangkey (2009) menyatakan bahwa audit sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni bagaimana untuk melakukan kegiatan planning (perencanaan), organizationing (pengorganisasian), controlling (pengawasan) sebagai efisiensi personalia yang dapat ditingkatkan semaksimal mungkin di dalam suatu organisasi. Susilo (2008: 63) menggambarkan audit sumber daya manusia sebagai proses pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia memberikan peluang untuk:

1. Menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia dan membantu meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan jika penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia berhasil dilakukan.
2. Memastikan ketaatan terhadap hukum kebijakan, peraturan dan prosedur.
3. Menetapkan pedoman untuk menentukan standar.
4. Memperbaiki mutu dari staf sumber daya manusia.
5. Meningkatkan citra dari fungsi sumber daya manusia.
6. Meningkatkan perubahan dan kreativitas.
7. Menilai kelebihan dan kekurangan dari berbagai fungsi sumber daya manusia.
8. Memfokuskan staf sumber daya manusia pada masalah-masalah yang penting.

9. Membawa sumber daya manusia lebih dekat kepada fungsi organisasi yang lain.

2.4.1 Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegunaan serta manfaat suatu audit manajemen sumber daya manusia menurut Tunggal (2010: 81) adalah:

1. Mengidentifikasi kontribusi bagian sumber daya manusia terhadap organisasi.
2. Memperbaiki citra profesional dari bagian sumber daya manusia.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar antara anggota bagian sumber daya manusia.
4. Mengklarifikasi kewajiban dan tanggung jawab bagian sumber daya manusia.
5. Menstimulir keseragaman kebijakan dan praktek personel.
6. Menemukan masalah personel yang kritikal.
7. Meyakinkan bahwa terdapat ketepatan waktu mentaati kebutuhan legal.
8. Mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur personel yang lebih efektif.
9. Menciptakan peningkatan akseptasi terhadap perubahan yang dibutuhkan dalam bagian personel.
10. Memerlukan suatu peninjauan yang menyeluruh terhadap sistem informasi bagian.

2.4.2 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan ruang lingkup sesuai dengan yang dijelaskan oleh Bayangkara (2011: 68) yaitu :

1. Rekrutmen atau perolehan Sumber Daya Manusia
Mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan Sumber Daya Manusia sampai proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Meliputi semua aktifitas pengelolaan Sumber Daya Manusia, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.

3. Pengurangan Sumber Daya Manusia

Di keranakan mengundurkan diri, pensiun maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan merupakan penelitian kualitatif sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Jenis penelitian ini memungkinkan hasil yang berbeda untuk topik dan lokasi penelitian yang berbeda.

Metode deskriptif adalah penelitian yang mengukur dan menggambarkan tentang suatu fenomena sosial tertentu dengan cara menghimpun fakta, tetapi tanpa melakukan pengujian hipotesis (Nur Indriantoro 2009: 26). Studi kasus yaitu pengumpulan data dengan menggunakan beberapa elemen diselidiki secara mendalam (Nur Indriantoro 2009: 26).

Metode penelitian deskriptif meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data, dan analisis data. Studi deskriptif yang menampilkan data dalam bentuk bermakna, dengan demikian membantu untuk : (1) memahami karakteristik sebuah kelompok dalam situasi tertentu, (2) memikirkan secara sistematis mengenai berbagai aspek dalam situasi tertentu, (3) memberikan gagasan untuk penyelidikan dan penelitian lebih lanjut, dan/atau (4) membuat keputusan tertentu yang sederhana (Nur Indriantoro 2009: 26).

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ini dilakukan pada PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo. Terletak di Jalan Cempaka No. 35, Situbondo

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada fungsi personalia (Sumber Daya Manusia) pada PT PLN (Persero) APJ Situbondo yang meliputi audit manajemen terhadap fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia yang diselenggarakan oleh entitas, yang mencakup: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi, perlindungan tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pemensiunan.

3.4 Jenis dan Sumber Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (tidak melalui media perantara), diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer yang di butuhkan dalam penelitian ini berupa hasil wawancara dengan manajer dan staf bagian SDM PT. PLN (Persero) APJ Situbondo.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, secara tidak langsung. Data ini diperoleh dengan cara dokumentasi.

Adapun dokumen yang dibutuhkan pada penelitian ini :

- Sejarah perusahaan
- Tujuan Perusahaan
- Struktur perusahaan
- Kegiatan usaha
- Jumlah karyawan perusahaan
- Media perantara

Dokumentasi ini diperoleh dengan melihat dan mengambil file dari bagian SDM yang diberikan oleh staf bagian SDM PT. PLN (Persero) APJ Situbondo

3.5 Metode Pengumpulan Data

Setelah menentukan jenis data dan sumber data yang digunakan, maka langkah selanjutnya adalah pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian pada objek yang diambil dengan melakukan :

1. Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan untuk mendapat informasi mengenai gambaran awal perusahaan dan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Peneliti melakukan wawancara awal kepada Supervisor Sumber Daya Manusia untuk meminta izin pelaksanaan penelitian serta memperoleh informasi mengenai *job description* dari fungsi Sumber Daya Manusia yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

2. Survei Lapangan

Pada survei ini peneliti melaksanakan tiga metode yaitu:

- a. Wawancara, teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden dan jawaban-jawaban responden dicatat dan direkam. Hasil dari wawancara merupakan data mentah yang akan diolah kembali dan dianalisis oleh peneliti untuk mendapatkan data yang lebih akurat. Wawancara dilakukan dengan tanya-jawab secara langsung dengan SPV departemen SDM, perwakilan dari beberapa karyawan bagian umum dan keuangan.
- b. Observasi, teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan secara langsung dari dekat fenomena objek yang terjadi dan yang diteliti. Sehingga akan diperoleh gambaran yang jelas dan nyata.
- c. Dokumentasi, teknik dalam pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen, buku panduan, arsip-arsip serta data lain yang berhubungan dengan penelitian. Dokumen-dokumen yang dipelajari meliputi sejarah perusahaan, tujuan perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan dan formulir penilaian kinerja karyawan.

3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan ini dilakukan dengan cara mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan pembahasan. Tujuan studi kepustakaan ini untuk mendalami

teori-teori yang dipakai dalam membahas dan memecahkan masalah masalah yang dihadapi PT. PLN (Persero) APJ Situbondo.

3.6 Metode Analisa Data

Analisis data merupakan bagian dari proses pengujian data yang hasilnya dapat digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menari kesimpulan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif. Analisis kualitatif diberikan dalam bentuk uraian atas data kualitatif yang dikaitkan dengan data lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran atau memperoleh gambaran baru, menguatkan gambaran yang sudah ada atau sebaliknya.

Adapun langkah-langkah dalam analisis data adalah sebagai berikut:

3.6.1 Pemeriksaan Pendahuluan

Tahap pemeriksaan pendahuluan dilakukan di PT PLN APJ Situbondo untuk mendapatkan informasi latar belakang. Dalam tahap ini peneliti mengumpulkan dan mempelajari data dan dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian serta menemukan informasi latar belakang dan gambaran umum mengenai program audit yang dilaksanakan. Selain itu, penulis juga melakukan penelaahan terhadap berbagai literatur, peraturan, ketentuan dan kebijakan berkaitan dengan aktifitas yang diperiksa serta menganalisa informasi-informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang nantinya berpotensi menimbulkan masalah maupun kelemahan dalam perusahaan. Beberapa informasi yang diperoleh antara lain:

- a. Gambaran umum PT PLN APJ Situbondo berupa sejarah, visi, misi, lokasi, struktur organisasi dan beberapa informasi mendasar lainnya.
- b. Penyelenggaraan fungsi Sumber Daya Manusia, terutama yang berkaitan dengan: Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia yang meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, penilaian kinerja, kompensasi, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan. Kebijakan dalam fungsi Sumber Daya Manusia seperti

pengakuan, fasilitas, peraturan kerja, jaminan pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja, pemberian kompensasi, kenaikan pangkat.

3.6.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki entitas menjadi pedoman yang digunakan oleh para manajer dan supervisor untuk mengendalikan proses yang berjalan agar sesuai dengan tujuan entitas. Peneliti perlu melakukan peninjauan terhadap sistem pengendalian manajemen entitas untuk memahami kondisi yang sebenarnya terjadi dan apakah sistem pengendalian manajemen telah mampu menciptakan efektivitas dalam fungsi Sumber Daya Manusia. Dengan pengujian ini, peneliti dapat memberikan penilaian terhadap bagian-bagian yang berpotensi lemah dan dapat menimbulkan masalah pada perusahaan. Selanjutnya, tujuan audit dapat ditetapkan sebagai dasar dalam pemeriksaan selanjutnya.

3.6.3 Pemeriksaan Terinci

Peneliti menganalisis temuan-temuan data dengan menggunakan *criteria*, *causes* dan *effects* yang diperoleh selama melaksanakan audit sumber daya manusia pada PT PLN APJ Situbondo. Analisis tersebut berupa:

Kriteria atau *criteria*, merupakan standar atau norma yang harus dipatuhi oleh setiap bagian entitas. Kriteria digunakan sebagai bahan pembanding yang dapat disamakan dengan tolak ukur. Dengan kriteria, peneliti dapat menetapkan apakah suatu kondisi itu menyimpang atau tidak. Kriteria yang dijadikan standar dalam penelitian adalah:

- a. Undang-undang dan Peraturan Pemerintah
- b. Rencana Sumber Daya Manusia PT PLN APJ Situbondo
- c. Berbagai kebijakan dan peraturan Sumber Daya Manusia
- d. Tujuan setiap program Sumber Daya Manusia PT PLN APJ Situbondo
- e. *Standard Operating Prosedure* (SOP) yang dimiliki PT PLN APJ Situbondo
- f. Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang telah ditetapkan PT PLN APJ Situbondo

Penyebab atau *causes*, merupakan pelaksanaan program-program Sumber Daya Manusia dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi Sumber Daya Manusia yang ada saat ini, termasuk tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi *criteria* tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau karyawan entitas.

Akibat atau *effects*, merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Akibat negatif dalam pembahasan penelitian ini akan ditunjukkan melalui simbol (-). Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktifitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan. Akibat positif dalam pembahasan penelitian ini akan ditunjukkan melalui simbol (+). Dari elemen-elemen ini maka dapat diketahui sejauh mana keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia.

3.7 Kriteria Efektivitas

Kriteria yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur efektivitas fungsi sumber daya manusia adalah standar yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang Ketenagakerjaan No.13/2003. Adapun lingkup beserta kriteria yang dikutip dari penelitian Fathoni (2103) dipergunakan untuk menilai atau mengukur efektivitas dalam penelitian ini adalah penyelenggaraan semua fungsi manajemen sumber daya manusia. Kriteria yang diteliti adalah pengelolaan sumber daya manusia organisasi meliputi:

1. Perencanaan tenaga kerja

Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi perencanaan tenaga kerja adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan memiliki program perencanaan tenaga kerja untuk perodesatu tahun kedepan.
- b. Perencanaan tenaga kerja dilakukan secara kuantitas dan kualitas.
- c. Hasil perencanaan tenaga kerja digunakan sebagai dasar rekrutmen.
- d. Perusahaan melakukan inventarisasi atas persediaan sumber daya manusianya.

e. Data karyawan harus diperbarui (*update*) secara periodik, minimal enam bulan sekali.

2. Rekrutmen, seleksi dan orientasi

Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi rekrutmen, seleksi dan orientasi adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan berwenang dalam proses rekrutmen.
- b. Pemasangan iklan lowongan pekerjaan dalam proses rekrutmen.
- c. Seleksi dilaksanakan mulai proses awal sampai proses akhir seleksi.

3. Pelatihan

Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi pelatihan adalah sebagai berikut :

- a. Pelatihan dilakukan secara periodik
- b. Anggaran pelatihan telah memadai
- c. Sebelum pelatihan diselenggarakan, perusahaan melakukan analisa kebutuhan pelatihan dan dilakukan tes awal dan terakhir.
- d. Terdapat bentuk evaluasi yang terstandarisasi dengan kriteria yang baku dan jelas.

4. Penilaian prestasi kerja

Kriteria: Proses penilaian prestasi kerja didasarkan pada tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap karyawan dan dilakukan secara berkala dengan maksud memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi serta hasil penilaian harus dijadikan dasar oleh manajemen sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan.

5. Pemberian kompensasi

Kriteria:

- a. Gaji atau upah yang dibayarkan harus sesuai dengan bobot tugas dan tanggung jawab serta jabatan seorang karyawan.
- b. Gaji atau upah yang dibayarkan harus sesuai dengan tingkat gaji atau upah di pasaran untuk perusahaan yang sejenis dan sesuai dengan ketentuan perUndang-Undangan (upah minimum Provinsi)

- c. Kompensasi yang diterima karyawan harus bersifat kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

6. Perencanaan karir

Kriteria: Dalam menyelenggarakan fungsi perencanaan karir pihak manajemen harus melibatkan atasan karyawan, bagian SDM dan karyawan itu sendiri.

7. Perlindungan tenaga kerja

Kriteria: Memperhatikan perlindungan tenaga kerja dalam dua bidang, yaitu :

- a. Bidang finansial, seperti: mengikuti sertakan dalam program jaminan sosial dan asuransi.
- b. Bidang fisik, seperti : menjamin kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.

8. Pemeliharaan hubungan dengan karyawan

Kriteria:

- a. Keterlibatan para karyawan.
- b. Pemeliharaan hubungan dengan karyawan.

9. Pemutusan hubungan kerja dan pensiun

Kriteria:

- a. Pemutusan hubungan kerja dan pensiun harus dilakukan sesuai dengan Peraturan Pemerintah dan pelaksanaannya dilakukan secara manusiawi.
- b. Memberikan uang pesangon dan uang penghargaan masa kerja

3.7.1 Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit

Peneliti membuat rekomendasi yaitu berupa tindakan korektif atas kelemahan signifikan yang ditemukan maupun kelemahan potensial yang terdapat pada fungsi spesifik sumber daya manusia sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktifitas fungsi sumber daya manusia lebih efektif. Rekomendasi termuat dalam laporan audit. Laporan audit dinyatakan dalam bentuk sederhana dan dengan kalimat yang mudah dipahami. Laporan audit memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut, serta ruang lingkup dari audit yang dilakukan.

Pengukuran efektivitas fungsi sumber daya manusia dilakukan dengan membandingkan output dari program/kebijakan dengan tujuan organisasi maupun tujuan dari program/kebijakan itu sendiri. Apabila output dari program/kegiatan memberikan kontribusi besar pada tujuan organisasi atau program/kegiatan dapat dikatakan efektif. Sedangkan apabila output dari program/kegiatan tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap tujuan organisasi atau program/kegiatan tersebut maka dapat dikatakan tidak efektif.

3.8 Teknik keabsahan Data

Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Menurut Moleong (2010: 330), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan metode. Pada triangulasi dengan metode, Patton dalam Moleong (2010: 331) menjelaskan terdapat dua strategi, yaitu: (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Triangulasi ini dilakukan untuk melakukan pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, apakah informasi yang didapat dengan metode interview sama dengan metode observasi, atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika di-interview. Begitu pula teknik yang dilakukan untuk menguji sumber data, apakah sumber data ketika di-interview dan diobservasi akan memberikan informasi yang sama atau berbeda. Apabila berbeda maka peneliti harus dapat menjelaskan perbedaan itu, tujuannya adalah untuk mencari kesamaan data dengan metode yang berbeda. (Bungin, 2011: 265)

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 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 di teliti 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.

5.2 Saran

Dalam upaya meningkatkan kinerja dan menjalankan fungsi SDM dengan lebih baik, beberapa alternatif saran yang dapat digunakan oleh PT. PLN (Persero) APJ Situbondo adalah sebagai berikut :

1. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hendaknya turut berperan serta dalam proses rekrutmen pada saat seleksi awal sehingga PT. PLN (Persero) APJ Situbondo

dapat melakukan pemetaan calon karyawan yang melamar di wilayah Situbondo. Selain itu PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hendaknya melakukan dalam berperan serta pengontrolan terhadap proses seleksi yang dilakukan sehingga tidak hanya serahkan kepada pihak konsultan dalam melakukan seleksi.

2. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hendaknya memberikan penjelasan yang lebih jelas mengenai manfaat yang akan di dapatkan oleh karyawan setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan sehingga karyawan lebih tertarik dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan.
3. PT. PLN (Persero) APJ Situbondo hendaknya melakukan penilaian kinerja yang lebih baik lagi. Penilaian kinerja tidak hanya berdasarkan hasil penilaian dari Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK), melainkan juga berdasarkan hasil penilaian dari kinerja dan kepatuhan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Proses penilain kompetensi secara 3600 dilakukan dengan lebih baik lagi, sehingga penilaian karyawan lebih baik dan melingkupi semua aspek dalam bekerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

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: BPFU 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.

Internet:

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

<http://simkpnas.co.id>

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI
SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. PLN (PERSERO) AREA
PELAYANAN DAN JARINGAN SITUBONDO**

1. Perencanaan tenaga kerja

- a. Apakah perusahaan memiliki perencanaan tenaga kerja? Jika iya, bagaimanakah cara perusahaan menentukan jumlah pegawai baru yang diperlukan?
.....
- b. Apakah perusahaan juga mempunyai perencanaan jangka panjang, misalnya : untuk 5 tahun kedepan?
.....
- c. Lalu bagaimanakah tindak lanjut atas perencanaan tersebut?
.....
- d. Apakah karyawan yang baru sesuai dengan jumlah karyawan yang pensiun?
.....
- e. Lalu bagaimanakah cara perusahaan menutupi kelebihan beban kerjanya?
.....

2. Rekrutmen, seleksi dan orientasi

- a. Apakah PT PLN (Persero) APJ Situbondo memiliki wewenang untuk melakukan rekrutmen karyawan sendiri?
.....
- b. Apakah iklan lowongan kerja pada PT PLN (Persero) APJ Situbondo terdapat di media massa?
.....
- c. Bagaimanakah proses seleksinya dan apa saja tahapan dari seleksi tersebut?
.....
- d. Apakah setiap karyawan baru disertakan dalam kegiatan orientasi?
.....

3. Pelatihan

- a. Bagaimanakah proses pelaksanaan kegiatan pelatihan?
.....
- b. Apakah PT PLN (Persero) APJ Situbondo pernah melakukan pelatihan diluar jasa pendidikan?

.....
c. Berapa anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan pelatihan?
.....

d. Apakah sebelum pelatihan, terlebih dahulu dilakukan analisis kebutuhan pelatihan? Lalu bagaimana caranya?
.....

4. Penilaian prestasi kerja

a. Berapa kali dalam setahun penilaian prestasi kerja dilaksanakan?
.....

b. Siapa yang melakukan penilaian prestasi tersebut?
.....

c. Bagaimana tindak lanjut terhadap penilaian yang dilakukan?
.....

d. Apakah hasil dari penilaian didokumentasikan?
.....

5. Perencanaan karir

a. Bagaimana bentuk program pengembangan karir?
.....

b. Apakah perusahaan menyediakan konseling karir? Jika iya apa fungsi dari konseling tersebut?
.....

c. Untuk karyawan yang gagal dalam penempatan posisi internal, apakah mereka diberikan penjelasan atas kegagalan mereka?
.....

6. Sistem kompensasi dan imbalan

a. Apa saja komponen imbalan yang diberikan kepada karyawan?
.....

b. Apa yang menjadi dasar penentuan gaji pokok?
.....

c. Apakah perusahaan melakukan tinjauan gaji secara berkala?
.....

d. Berapa besarnya gaji terendah yang dibayarkan oleh perusahaan?
.....

e. Apakah perusahaan menerapkan batasan dalam penggantian biaya kesehatan?
.....

7. Fungsi perlindungan karyawan

- a. Upaya apa saja untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja?

.....

- b. Apakah seluruh karyawan disertakan dalam program asuransi?

.....

8. Fungsi hubungan karyawan

- a. Apakah selama ini pernah ada karyawan yang mengundurkan diri?

.....

- b. Bagaimanakah cara karyawan untuk menyampaikan keluhannya terhadap atasan?

.....

- c. Apakah perusahaan melakukan survei kepuasan kerja karyawan?

.....

9. Fungsi pemutusan hubungan kerja

- a. Apakah perusahaan pernah melakukan PHK?

.....

- b. Untuk karyawan yang pensiun, berapa besarnya pesangon yang diberikan?

.....

- c. Apakah perusahaan memberikan penghargaan tambahan diluar uang pesangon?

.....

- d. Apakah perusahaan juga melakukan konseling pra pensiun?

.....

- e. Untuk karyawan yang mengundurkan diri, apakah perusahaan melakukan wawancara pemberhentian?

.....



NO	URAIAN KEGIATAN	WAKTU (Hari Kerja)	UP	UPI	PIC	KETERANGAN
1	Aktivasi Usulan Penerimaan Karyawan Baru	-			DM ASDM	
2	Mengevaluasi Usulan Penerimaan Karyawan Baru dan verifikasi data	2			Manager UP	Setelah disposisi
3	Mengevaluasi dan Memberikan rekomendasi usulan Penerimaan Karyawan Baru	5			KOMITE APRAISAL	Setelah evaluasi Manager UP
4	Memproses penerbitan Surat Keputusan Penerimaan Karyawan Baru	3			DM ASDM	Setelah rekomendasi usulan penerimaan Karyawan baru
5	Mendistribusikan Surat Keputusan	5			DM ASDM	Setelah SK terbit
6	Menerbitkan Penerimaan Karyawan Baru	3			ASMAN YAN & ADM	Penerbitan Karyawan Baru dan Tembusan kepada bagian keuangan
7	Seleksi Dokumen Pelamar	1			DM ASDM	penyeleksian dokumen pelamar
8	Melakukan Evaluasi Dokumen Pelamar	1			DM ASDM	Melakukan evaluasi untuk test
9	Melakukan Test	2			DM ASDM	Melakukan test kepada pelamar
10	Psichotest	2			Lembaga Independent	dilakukan oleh lembaga yang terpercaya
11	Hasil Test Yang Diterima	3			DM ASDM	Hasil Test
12	Persetujuan Karyawan Baru	2			Manager UP	
Maksimal Hari Kerja		29				





No.	URAIAN KEGIATAN	WAKTU (Hari Kerja)	UP	UPI	PIC	KETERANGAN
Persiapan Awal Payroll						
1	Meng-update Master Data Pegawai yang terkait dengan proses Payroll : Pay for Person (P1), Pay for Position (P2), Mutasi Jabatan, dll	-		Mulai SAP	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 19 setiap bulan
2	Menyiapkan data potongan (Koperasi & keagamaan) dan penghasilan lain (P2 tambahan) di UP dalam spreadsheet (sesuai format), selanjutnya dikirim ke UPI	-	Menyiapkan data potongan & P2 tambahan Data potongan & P2 tambahan	Data potongan & P2 tambahan SAP	ASMAN YAN & ADM	Selambat lambatnya tanggal 15 setiap bulan
3	Mengupload data potongan dan penghasilan lain	-		SAP	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 15 setiap bulan
4	Melakukan Query Data Pegawai untuk mendapatkan Daftar Pegawai yang berhak Winduan dan atau Cuti Besar/Tahunan	-		Daf. Pegawai Winduan / Cuti Besar / Cuti Tahunan SAP	DM ASDM	Tanggal 15
5	Menjalankan program Winduan untuk menampilkan pegawai yang berhak mendapatkan uang penghargaan winduan mereka dan membuatnya sebagai additional payment dalam infotype 0015	-		SAP	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 15 setiap bulan
6	Melakukan pengecekan data Winduan (hasil running winduan dengan masa pengabdian, tanggal masuk)	-		Winduan sesuai? (Tidak)	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 15 setiap bulan
7	Menjalankan program Cuti Tahunan/ Besar untuk menampilkan pegawai yang berhak atas cuti tahunan/besar terhadap tahun dinas mereka dan membuatnya sebagai additional payment didalam infotype 0015	-		ya SAP	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 15 setiap bulan
8	Melakukan pengecekan data Cuti Tahunan/Besar (hasil running cuti tahunan/besar dengan masa dinas, tanggal calon pegawai)	-		Cuti (Tidak) ya	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 15 setiap bulan
Proses Payroll						
9	Menjalankan program simulasi payroll untuk mem-validasi kesiapan data untuk perhitungan payroll.	-		SAP	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 20 setiap bulan
10	Melakukan koreksi (update) data jika masih terdapat error/ kesalahan pada saat simulasi dilakukan.	-		Error? (ya) SAP	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 20 setiap bulan
11	Menjalankan program Hitung Payroll (Running Payroll)	-		Tidak SAP	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 20 setiap bulan
12	Melakukan proses posting payroll (Posting to Accounting)	-		SAP	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 1 bulan berikutnya
Pembuatan Laporan						
13	Mencetak Daftar & Rekapitulasi Penghasilan	-		SAP	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 25 setiap bulan
14	Memproses dan menyusun Laporan luran Peserta dan luran Pemberi Kerja untuk Dana pensiun	-		SAP	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 5 bulan berikutnya
15	Memproses dan menyusun laporan Pajak Penghasilan (PPh Pasal 21) Bulanan yang harus disetor	-		SAP	DM ASDM	
16	Proses Keuangan	-		Ke Proses K-001	Keuangan	
17	Menerima SSP dari Keuangan dan Mencetak Laporan Pajak Bulanan	-	SSP PPh Pasal 21 / Laporan Bulanan SAP Laporan Pajak Bulanan		ASMAN YAN & ADM	
18	Memproses dan menyusun laporan SPT PPh Pasal 21 (hanya akhir tahun)	-	Laporan SPT (Tahunan) Selesai	SAP	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 5 bulan Januari
	Maksimal Hari Kerja	-				



No	URAIAN KEGIATAN	WAKTU (Hari Kerja)	UP	UPI	PUSAT	PIC	KETERANGAN
1	Membentuk Sub Tim CM sesuai Template dan pengarahan pengelolaan perubahan.	5				MBSDM, MBKEU, MBKHA	Bagian dari Tim PPFA UPI
2	Mengidentifikasi Perubahan					Tim CM + Tim PPFA	Tahap awal penerapan PPFA
3	Menetapkan spesifikasi Perubahan					Tim CM Plan + Tim PPFA	Tahap awal penerapan PPFA
4	Menetapkan metodologi Perubahan dengan pendampingan dari Ms. CM					Tim CM Plan + Ms. CM	Tahap awal penerapan PPFA
5	Menetapkan dan mengimplementasikan strategy pengelolaan perubahan	3				Tim CM Plan	Sepanjang proses PPFA
5.1	Membuat Rencana kerja (action Plan) lengkap dengan rincian penugasan dan waktu pelaksanaan merujuk kepada Template (lampiran A dan lampiran B)	3				Tim CM Plan	Awal proses pelaksanaan PPFA
5.2	Merumuskan Communication Plan (program sosialisasi dan internalisasi) merujuk kepada Template (lampiran C)	3				Tim CM Plan + MB KHA	Awal proses hingga menjelang launching PPFA
5.3	Merumuskan dan menetapkan program pelatihan dengan tahapan: Mapping(SDM dan kompetensinya), rencana rotasi+mutasi, TNA merujuk kepada Template (lampiran D)	3				Tim CM Plan + MB SDM	Awal proses hingga menjelang launching PPFA
5.4	Melakukan analisa dan evaluasi terhadap kemungkinan terjadinya perubahan proses bisnis dan/atau	3				Tim CM Plan + MB REN	Awal proses hingga menjelang launching PPFA
5.5	Melakukan analisa dan evaluasi terhadap kendala dan resistensi merujuk kepada Template (lampiran E dan lampiran 3)	3				Tim CM Plan + MB SDM	Awal proses hingga menjelang launching PPFA
6	Memonitor pelaksanaan Action Plan	sesuai kebutuhan				Tim CM Plan + KAI	Sepanjang proses PPFA
Maksimal Hari Kerja		23					

Catatan:

Melampirkan Template yang berisi lampiran A, B, C, D, E, dan 3



BAGAN ALUR PEMELIHARAAN DATA KELUARGA UNTUK PENGHASILAN TIDAK KENA PAJAK (PTKP)

No. Dokumen: S-008
Revisi Ke: 0 tanggal 17 Okt 2011
Halaman: 1/1

No	URAIAN KEGIATAN	WAKTU (Hari Kerja)	UPI	PIC	KETERANGAN
1	Melakukan Query Susunan Keluarga dari SAP	-	<pre> graph TD A([Mulai]) --> B[SAP] </pre>	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 15 Desember sebelum proses payrol Januari thn berikutnya
2	Verifikasi Data Keluarga yang berhak mendapatkan Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP)	-	<pre> graph TD A[Verifikasi data PTKP] </pre>	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 15 Desember sebelum proses payrol Januari thn berikutnya
3	Meng-update data tanggungan keluarga untuk Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP).	-	<pre> graph TD A[SAP] --> B([Selesai]) </pre>	DM ASDM	Selambat lambatnya tanggal 20 Desember sebelum proses payrol Januari thn berikutnya
Maksimal Hari Kerja		-			

Catatan:

UP sudah tidak lagi mengelola Pemeliharaan Data Keluarga

BAGAN ALUR
MEKANISME PENETAPAN KRITERIA TALENTA, PEMBINAAN SKALA GRADE,
KENAIKAN GRADE, KENAIKAN LEVEL KOMPETENSI DAN
SKALA GAJI DASAR SEBAGAI PHDP

No. Dokumen: S-003
 Revisi Ke: 0 tanggal 17 Okt 2011
 Halaman: 1/1

NO	URAIAN KEGIATAN	WAKTU (Hari Kerja)	UP	UPI	PUSAT	PIC	KETERANGAN
					DIV TLN		
1	Memberikan Persetujuan Kriteria Talenta	-				1. DIR SDM 2. KDIV TLN	Setiap awal semester
2	Meng-upload Data Kriteria Talenta	-				DM ASDM	1 hari setelah persetujuan di terima dari PLN PUSAT
3	Melakukan Evaluasi Persyaratan Kenaikan Grade/ Level Kompetensi	-				DM PSDM	2 minggu setelah persetujuan
4	Memproses penerbitan SK	-				DM ASDM	2 minggu setelah evaluasi diterima dari PSDM (SK Kenaikan Level)
5	Mendistribusikan Surat Keputusan kepada Pegawai	-				DM ASDM	2 Minggu setelah SK di tanda tangani
6	Aktivasi Surat Keputusan kedalam sistem SAP	-				DM ASDM	1 Minggu setelah SK Terkirim
Maksimal Hari Kerja		-					

No	URAIAN KEGIATAN	WAKTU (Hari Kerja)	AHLI WARIS	REKANAN	UP	UPI	PIC	KETERANGAN
1	Pegawai Melapor	2					Manajer UP	
2	Laporan Kecelakaan Kerja ke Disnaker (untuk JKK mengisi Form Pengisian Form 3, 3a, 3b) dan Penyerahannya ke UPI	2					Tim Investigasi K3 UP	
3	Evaluasi dan Pembuatan Berita Acara dan Penyerahan Formulir Jamsostek dan Laporan Kecelakaan Kerja Tahap I ke Jamsostek	1					Tim Investigasi K3 UP	
4	Melakukan evaluasi Kelengkapan dan Persyaratan Administrasi	7					DM ASDM	
5	Menyerahkan berkas pengajuan klaim ke JAMSOSTEK/ Laporan Kecelakaan Kerja Tahap II	7					DM ASDM	
6	Proses Klaim, (Verifikasi data dan Cek Kasus)	14					JAMSOSTEK	Sejak kelengkapan terpenuhi
7	Penyerahan & Pengiriman Surat Pemberitahuan Pembayaran	1					GM/ MSDM/ DM ASDM	
Maksimal Hari Kerja		34						

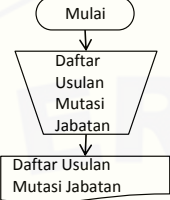
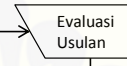
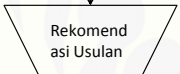
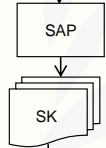
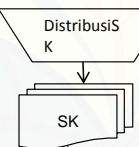
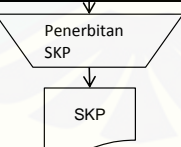

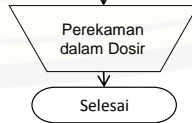
BAGAN ALUR MEKANISME KLAIM JAMINAN KEMATIAN

No. Dokumen: S-007B
Revisi Ke: 0 tanggal 17 Okt 2011
Halaman: 1/1

No	URAIAN KEGIATAN	WAKTU (Hari Kerja)	AHLI WARIS	REKANAN	UP	UPI	PIC	KETERANGAN
1	Pegawai Melapor	2					Manajer UP	
2	Mengisi Formulir Jamsostek 4 dengan melengkapi KPJ, Surat Kematian, Surat Ket. Ahli Waris, KK, buku nikah, KTP (TK dan Ahli Waris) dan Rek. Ahli Waris	2					Tim Investigasi K3 UP	
3	Penyerahan berkas klaim ke JAMSOSTEK						Tim Investigasi K3 UP	
3	Proses Klaim, (Verifikasi data dan Cek Kasus)	7					JAMSOSTEK	
4	Penyerahan & Pengiriman Surat Pemberitahuan Pembayaran	1					GM/ MSDM/ DM ASDM	
Maksimal Hari Kerja		12						



No	URAIAN KEGIATAN	WAKTU (Hari Kerja)	UP	UPI	REKANAN	PIC	KETERANGAN
1	Usulan Rekanan Kesehatan dari UP ke SDM UPI dilampiri kinerja Rekanan	-				Asman YAN & ADM	Setiap Saat
2	Evaluasi Usulan Rekanan kesehatan oleh SDM UPI	5				DM ASDM	5 Hari Setelah Ada Usulan
3	Persetujuan Rekanan yang dilanggan oleh Pimpinan UPI	3				MAN SDM ORG	3 Hari setelah Evaluasi
4	Penjelasan kontrak ke Rekanan oleh UP setempat	5				ASMAN YAN & ADM *(Area luar Metropolitan) DM ADM *(Area Metropolitan dan Kantor Induk)	5 Hari setelah Persetujuan
5	Penawaran untuk kerja sama dari UPI ke Rekanan yg sudah disetujui dan ditembuskan ke UP	5				DM ASDM	5 Hari Setelah Penjelasan
6	Rekanan memberikan penawaran dilampiri data Rekanan ke UPI ditembuskan ke UP	5				DM ASDM	5 Hari Setelah Surat Penawaran
7	Verifikasi data oleh SDM UP	5				Asman YAN & ADM	5 Hari Setelah Berkas Penawaran Diterima
8	Evaluasi tarif oleh UPI	5				DM ASDM	5 Hari Setelah Berkas Penawaran Diterima
9	Evaluasi tarif diberikan UPI ke UP untuk dilakukan negosiasi	2				ASMAN YAN & ADM *(Area luar Metropolitan) DM ADM *(Area Metropolitan dan Kantor Induk)	2 Hari Setelah evaluasi
10	Proses negosiasi oleh UP	3				ASMAN YAN & ADM *(Area luar Metropolitan) DM ADM *(Area Metropolitan dan Kantor Induk)	3 Hari setelah Hasil Evaluasi diterima
11	Harga kesepakatan negosiasi diberikan ke UPI	3				Asman YAN & ADM	3 Hari setelah Proses Negosiasi
12	Penunjukan Rekanan oleh UPI	3				DM ASDM	3 Hari Setelah Data Kesepakatan harga diterima
13	Pelaksanaan kontrak oleh UPI	10				DM ASDM	10 Hari setelah proses penunjukan
14	Pemberitahuan ke UP / seluruh pegawai Rekanan kesehatan yang dilanggan oleh UPI	3				DM ASDM	3 Hari setelah proses Pelaksanaan Kontrak
	Maksimal Hari Kerja	55					

NO	URAIAN KEGIATAN	WAKTU (Hari Kerja)	UP	UPI	PIC	KETERANGAN
1	Memproses usulan kandidat Mutasi Jabatan	-			Manager UP	
2	Mengevaluasi Usulan Mutasi Jabatan dan verifikasi data	2			DM PSDM	Setelah disposisi
3	Mengevaluasi dan Memberikan rekomendasi usulan Mutasi Jabatan	5			KOMITE APRAISAL	Setelah evaluasi PSDM
4	Memproses penerbitan Surat Keputusan Mutasi Jabatan	3			DM ASDM	Setelah rekomendasi usulan mutasi jabatan diterima
5	Mendistribusikan Surat Keputusan Mutasi Jabatan	5			DM ASDM	Setelah SK terbit
6	Menerbitkan Surat Keterangan Pindah (SKP)	3			ASMAN YAN & ADM	Sebagai pengganti Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP). Setelah retur diterima.
7	Aktivasi Jabatan baru pada System SAP	1			DM ASDM	Setelah SKP
8	Melakukan Perekaman data ke dalam Dosir	1			DM ASDM	Setelah aktivasi SK Mutasi Jabatan ke dalam sistem SAP
Maksimal Hari Kerja		20				

Catatan :

Sentralisasi Dosir akan dilakukan di UPI secara bertahap

No	URAIAN KEGIATAN	WAKTU (Hari Kerja)	UP	UPI	PEGAWAI/PENSIUN	PIC	KETERANGAN
1	Mengajukan permohonan Perjalanan Dinas berdasarkan penugasan di ESS	1				Pegawai	a. Untuk kelancaran proses, jika pejabat approver berhalangan maka harus mendelegasikan ke PH ybs. b.MUPJ memohon SPPD via Email ke Travel Admin AREA, untuk diproses lebih lanjut
2	Proses Approval permohonan Perjalanan Dinas					Sesuai workflow yang berlaku di SAP	
3	Membuat rincian biaya Perjalanan Dinas	1				Travel Administrator	
4	Melakukan Approval dan Settlement atas rincian Perjalanan Dinas					Travel Manager	
5	Melakukan Posting ke bagian keuangan (Posting to FI)					Travel Administrator	
6	Mencetak Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD) dan menyerahkan kepada pegawai					Travel Administrator	
Maksimal Hari Kerja		2					

BAGAN ALUR MEKANISME PEMBAYARAN RESTITUSI KESEHATAN

No. Dokumen: S-004
Revisi Ke: 0 tanggal 17 Okt 2011
Halaman: 1/1

No	URAIAN KEGIATAN	Waktu (Hari Kerja)	PEGAWAI / PENSIUNAN	UP	UPI	PIC	KETERANGAN
1	Menerima kwitansi Restitusi kesehatan dan Verifikasi Data	-				ASMAN YAN & ADM	Setiap Saat
2	Memasukkan Data Klaim Kesehatan per pasien	2				ASMAN YAN & ADM	
3	Melakukan Approve dan Submit ke keuangan	1				ASMAN YAN & ADM	
4	Mengecek keberhasilan Posting ke bagian keuangan					ASMAN YAN & ADM	Setelah berhasil posting ke bagian keuangan
5	Membuat Surat Permintaan Pembayaran (SPP) ke UPI	1				ASMAN YAN & ADM	Setelah keberhasilan posting ke keuangan
6	Proses Keuangan						
Maksimal Hari Kerja		4					

BAGAN ALUR MEKANISME PEMBAYARAN TAGIHAN KESEHATAN

No. Dokumen: S-006
Revisi Ke: 0 tanggal 17 Okt 2011
Halaman: 1/1

No	URAIAN KEGIATAN	Waktu (Hari Kerja)	REKANAN	UP		UPI	PIC	KETERANGAN
				PEGAWAI / PENSIUN	ASMAN YAN & ADM			
1	Membuat Surat Jaminan	1		Surat Jaminan			ASMAN YAN & ADM	
2	Membuat dan mengirim Berkas Tagihan	-					Vendor	
3	Menerima Tagihan kesehatan dan Verifikasi Data	-					ASMAN YAN & ADM	7 hari kerja sejak berkas tagihan diterima
4	Memasukan Data Klaim Kesehatan per pasien	2					ASMAN YAN & ADM	
5	Melakukan Approve dan Submit ke keuangan di-SAP	1					ASMAN YAN & ADM	
6	Mengecek keberhasilan Posting ke bagian keuangan	-					ASMAN YAN & ADM	1 hari setelah approve dan submit
7	Memproses Surat Permohonan Pembayaran ke UPI, disertai dengan data pendukung	-					ASMAN YAN & ADM	1 hari setelah keberhasilan posting ke keuangan
8	Proses Keuangan						DM KEUANGAN	
Maksimal Hari Kerja		4						