

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Studi Kasus: PT. Yihong Novatex Indonesia

Hana Elisabet Simanjuntak¹, Hasna Cecilia Purba², Ribka Joy Nejevrina Panjaitan³, Erik Martua Simatupang⁴, Choms Gary Ganda Tua Sibarani⁵

^{1,2,3,4,5}Pendidikan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Oct 27, 2025

Revised Nov 12, 2025

Accepted Nov 24, 2025

Keywords:

Audit Manajemen
Sumber Daya Manusia
PT. Yihong Novatex Indonesia

ABSTRAK

Audit manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan alat evaluasi strategis untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan fungsi-fungsi pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pelaksanaan fungsi SDM di PT. Yihong Novatex Indonesia, khususnya pada aspek kesejahteraan karyawan, prosedur pemutusan hubungan kerja (PHK), dan proses rekrutmen ulang pasca-PHK. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang berfokus pada peristiwa PHK massal terhadap 1.126 karyawan yang dianalisis melalui tahapan audit pendahuluan, audit program (ICQ), dan audit lanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di perusahaan masih menghadapi kelemahan struktural yang signifikan. Permasalahan utama terletak pada tidak terpenuhinya hak-hak normatif pekerja, seperti keterlambatan pembayaran upah, tidak diterbitkannya slip gaji, dan tidak diserahkannya salinan perjanjian kerja. Selain itu, pelaksanaan PHK dilakukan tanpa prosedur hukum yang tepat, menunjukkan lemahnya sistem pengawasan internal dan minimnya komunikasi antara manajemen dan karyawan. Proses rekrutmen ulang pasca-PHK memang telah dilakukan sebagai langkah pemulihan hubungan industrial, namun belum sepenuhnya transparan dan terdokumentasi dengan baik. Hal ini menegaskan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada penguatan sistem pengendalian internal, peningkatan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, serta pembangunan mekanisme komunikasi yang partisipatif dan berkelanjutan. Audit manajemen SDM terbukti menjadi instrumen penting dalam mendorong reformasi kebijakan, penguatan tata kelola perusahaan, serta terciptanya hubungan industrial yang adil, harmonis, dan berkelanjutan.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Hana Elisabet Simanjuntak

Pendidikan Akuntansi, Fakultas Ekonomi,

Universitas Negeri Medan

Jl. William Iskandar, Ps. V, Kenangan Baru, Kec. Percut Sei Tuan, Kab. Deli Serdang

Email: hanaelisabetsimanjuntak@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Perusahaan modern menghadapi tantangan besar dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) di tengah dinamika lingkungan bisnis yang kompleks. SDM dipandang sebagai aset strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya menekankan pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada pembinaan hubungan kerja yang harmonis dan produktif (Hasibuan, M, S, 2019). Dalam konteks globalisasi industri, perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan ketenagakerjaan yang diterapkan selaras dengan prinsip keadilan, kepatuhan hukum, serta kesejahteraan karyawan. Tanpa sistem

manajemen SDM yang transparan dan akuntabel potensi konflik hubungan industrial akan meningkat dan mengancam stabilitas operasional perusahaan.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas pengelolaan SDM adalah audit manajemen sumber daya manusia. Audit ini berfungsi sebagai alat evaluasi terhadap kinerja, kepatuhan, dan efisiensi praktik manajerial di bidang SDM (Mangkuprawira, 2017). Menurut (Tohardi, 2021), audit SDM berperan penting dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas manajemen personalia, mulai dari rekrutmen, penggajian, pelatihan, hingga pemutusan hubungan kerja, telah berjalan sesuai dengan peraturan dan prinsip etika kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Wicaksono & Lestari, 2022) menunjukkan bahwa pelaksanaan audit SDM yang terstruktur mampu meningkatkan transparansi internal, memperkuat kontrol manajemen, serta menekan risiko perselisihan hubungan industrial. Audit SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis sebagai sarana perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan tenaga kerja.

Dalam praktiknya, penerapan audit SDM sering kali menghadapi kendala berupa lemahnya pengelolaan SDM dan kurangnya komitmen manajerial terhadap kepatuhan regulasi. Studi oleh (Rahman & Siregar, 2023) menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan di Indonesia masih menganggap fungsi audit SDM sebatas formalitas tanpa tindak lanjut yang konkret. Ketika prinsip kepatuhan diabaikan akan berdampak pada penurunan kepercayaan karyawan, meningkatnya risiko hukum, hingga terganggunya reputasi perusahaan (Hidayat, 2021)

PT. Yihong Novatex Indonesia, merupakan perusahaan manufaktur tekstil dan alas kaki yang berdiri di Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Perusahaan ini merupakan penanaman modal asing asal Tiongkok yang mulai beroperasi sejak tahun 2023 dan mempekerjakan lebih dari seribu tenaga kerja lokal. Sebagai bagian dari rantai pasok industri ekspor, PT. Yihong Novatex Indonesia memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dilakukan secara profesional, transparan, dan sesuai dengan ketentuan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. SDM yang dikelola secara efektif menjadi kunci utama dalam menjaga kelangsungan operasional perusahaan sekaligus membangun hubungan industrial yang harmonis antara manajemen dan pekerja.

Penelitian ini difokuskan pada audit manajemen sumber daya manusia yang dilakukan terhadap PT. Yihong Novatex Indonesia, khususnya pada tiga aspek utama yaitu pengelolaan kesejahteraan karyawan, pemutusan hubungan kerja (PHK), dan proses rekrutmen ulang pasca-PHK. Permasalahan yang terjadi menunjukkan pentingnya pelaksanaan audit manajemen SDM sebagai alat evaluasi efektivitas dan efisiensi fungsi-fungsi sumber daya manusia di perusahaan. Audit manajemen tidak hanya berfungsi menilai kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga sebagai sarana untuk memperbaiki kelemahan dalam pengelolaan SDM, sistem kompensasi, dan komunikasi manajerial. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fitriani, 2022; Sholikhah & Widiastoeti, 2021) audit SDM terbukti dapat membantu mengidentifikasi area yang belum optimal dalam pelaksanaan fungsi rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja, serta memberikan dasar rekomendasi untuk peningkatan efektivitas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi fungsi sumber daya manusia di PT. Yihong Novatex Indonesia dengan menggunakan pendekatan audit manajemen. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana perusahaan mengelola aspek kesejahteraan tenaga kerja, prosedur PHK, serta proses rekrutmen ulang setelah terjadinya pemutusan hubungan kerja massal. Hasil dari audit ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai tingkat kepatuhan perusahaan terhadap regulasi ketenagakerjaan, sekaligus menjadi dasar rekomendasi bagi peningkatan sistem manajemen SDM yang lebih transparan, akuntabel, dan berkeadilan.

Audit Manajemen

Audit secara umum merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mengevaluasi bukti secara objektif terkait pernyataan atau asersi mengenai aktivitas ekonomi dan peristiwa tertentu. Tujuan utama dari audit adalah untuk menentukan sejauh mana informasi yang diaudit sesuai dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan, serta mengkomunikasikan hasil evaluasi tersebut kepada pihak-pihak yang berkepenting. Menurut (Hayes, 2014) dalam (Sukrisno, 2017) audit didefinisikan sebagai proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai asersi tentang tindakan dan peristiwa ekonomi, guna memastikan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, dan menyampaikan

hasilnya kepada pengguna informasi yang relevan (Hayes, 2014). Definisi ini menunjukkan bahwa audit bukan sekadar pemeriksaan administratif, tetapi merupakan rangkaian langkah metodologis yang dilakukan dengan objektivitas tinggi oleh individu yang kompeten dan independen, dengan tujuan memberikan keyakinan terhadap kewajaran informasi, terutama laporan keuangan.

Lebih lanjut, The American Accounting Association (AAA) melalui *Report of the Committee on Basic Auditing Concepts* yang dikutip oleh Boynton (2003) menjelaskan bahwa audit merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan dan mengevaluasi bukti terkait asersi mengenai kegiatan ekonomi, guna menentukan tingkat kesesuaian dengan standar yang berlaku dan melaporkan hasilnya kepada pihak-pihak yang memiliki kepentingan (Boynton, 2003). Sementara itu, menurut ASOBAC (*A Statement of Basic Auditing Concepts*), audit adalah proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan tentang kejadian ekonomi, dengan tujuan menilai kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang ditetapkan serta menyampaikan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan. Senada dengan hal tersebut, (Mulyadi, 2002) menegaskan bahwa audit merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan dan mengevaluasi bukti secara objektif terhadap pernyataan mengenai aktivitas dan peristiwa ekonomi.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa audit mengandung beberapa unsur pokok, yaitu dilaksanakan melalui proses yang sistematis, melibatkan pengumpulan dan evaluasi bukti yang relevan dan dapat diukur, berlandaskan pada kriteria atau standar tertentu sebagai pembanding, serta berakhir dengan penyampaian hasil audit kepada pengguna informasi. Dengan demikian, audit dapat dipahami sebagai suatu aktivitas pengujian dan penilaian yang dilakukan secara metodologis oleh auditor independen, yang bertujuan memberikan pendapat profesional terhadap kebenaran, keandalan, atau kewajaran informasi yang diaudit.

Audit manajemen, sebagai salah satu bentuk audit non-keuangan, berfokus pada evaluasi efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi kegiatan operasional organisasi. Audit ini bertujuan menilai sejauh mana sumber daya organisasi digunakan secara optimal dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Bayangkara, I, 2017) mendefinisikan audit manajemen sebagai pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan yang meliputi seluruh kegiatan internal yang harus dipertanggungjawabkan kepada pihak berwenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk menilai apakah penggunaan sumber daya dan dana telah berjalan secara efektif, efisien, serta sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku.

Menurut (Siagian, S, 2013) audit manajemen merupakan bentuk pengawasan yang dilaksanakan dengan tujuan memverifikasi pelaksanaan kegiatan operasional berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Sementara itu, (Jusup, A, 2017) menyatakan bahwa audit manajemen adalah proses penilaian terhadap langkah-langkah yang dilaksanakan oleh organisasi untuk mengevaluasi sejauh mana efektivitas dan efisiensi kegiatan tersebut, sekaligus memberikan rekomendasi perbaikan (Jusup, A, 2017). Pendapat lain dikemukakan oleh Alejandro R. Gorospe dalam (Tunggal, A, 2000), yang menyebutkan bahwa audit manajemen dilakukan secara teratur dan terstruktur oleh auditor yang terampil untuk mengevaluasi kinerja unit kerja dengan membandingkan hasilnya terhadap standar industri maupun kebijakan internal perusahaan.

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, audit manajemen dapat disimpulkan sebagai suatu proses penilaian sistematis terhadap kegiatan operasional organisasi yang bertujuan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi penggunaan sumber daya. Audit ini berperan penting dalam memberikan rekomendasi perbaikan, membantu manajemen dalam pengambilan keputusan strategis, serta mendorong terciptanya tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Dengan demikian, tujuan utama audit manajemen meliputi penilaian terhadap efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi operasional, identifikasi area yang memerlukan perbaikan, pemberian rekomendasi peningkatan kinerja organisasi, serta penguatan penerapan prinsip tata kelola yang baik dalam operasional perusahaan.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis yang memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam konteks manajerial, SDM tidak hanya dipandang sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai aset strategis yang menjadi penggerak utama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Menurut (Nawawi, 2011), SDM merupakan

potensi yang berfungsi sebagai modal non-material dan non-finansial dalam organisasi, yang dapat diwujudkan baik secara fisik maupun nonfisik untuk menjamin keberlangsungan dan kesuksesan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, (Rivai, 2004) menyatakan bahwa SDM adalah individu yang bersedia, mampu, dan berkomitmen untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Dalam praktiknya, SDM berperan sebagai komponen input utama yang bersinergi dengan faktor lain seperti modal, bahan baku, teknologi, dan metode kerja guna menghasilkan output berupa barang atau jasa yang bernilai tambah bagi organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengelola, mengembangkan, serta mengoptimalkan potensi SDM yang dimiliki.

Audit manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bentuk audit manajemen yang berfokus pada evaluasi efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi fungsi-fungsi pengelolaan SDM dalam organisasi. Audit ini memiliki peran penting dalam memastikan bahwa setiap kegiatan dan program yang berkaitan dengan SDM telah dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Bayangkara, I, 2017), audit SDM adalah suatu penilaian dan analisis menyeluruh terhadap program-program SDM yang menekankan evaluasi terhadap berbagai aktivitas guna memastikan bahwa seluruh kegiatan tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan (Bayangkara, I, 2017). Audit SDM tidak hanya berfokus pada departemen SDM semata, melainkan juga mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja di berbagai bagian organisasi, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karier, kompensasi, penilaian kinerja, hingga hubungan kerja antara manajemen dan karyawan.

Lebih lanjut, Gomez-Meijia dalam (Noval, 2019) menjelaskan bahwa audit SDM merupakan tinjauan berkala yang dilakukan untuk menilai sejauh mana efektivitas pengelolaan SDM dalam organisasi serta untuk mengetahui apakah strategi dan kebijakan SDM telah mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal. Melalui audit ini, organisasi dapat menilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis, mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan, serta mengembangkan langkah-langkah perbaikan agar pengelolaan SDM menjadi lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, audit manajemen SDM tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian dan pengembangan yang membantu manajemen dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas SDM selaras dengan tujuan strategis organisasi dan prinsip *good corporate governance*.

Audit manajemen SDM pada dasarnya merupakan penerapan prinsip-prinsip audit manajemen pada fungsi dan aktivitas sumber daya manusia dengan tujuan untuk menilai sejauh mana kebijakan, praktik, dan program SDM telah dijalankan dengan baik serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran organisasi. Bayangkara (2017) menegaskan bahwa audit SDM berperan dalam memberikan umpan balik yang komprehensif mengenai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi organisasi, menilai kualitas kebijakan dan praktik manajemen SDM, melaporkan kondisi terkini pengelolaan SDM, serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan (Bayangkara, 2017). Selain itu, audit ini juga menilai keseimbangan antara biaya dan manfaat dari aktivitas SDM, hubungan antara SDM dengan manajemen lini, serta standar kinerja yang diterapkan.

Secara umum, audit manajemen SDM mencakup seluruh aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi, mulai dari proses perekrutan hingga pemutusan hubungan kerja. Ruang lingkup audit ini meliputi tiga aspek utama, yaitu rekrutmen dan seleksi SDM, pengelolaan SDM, serta pemutusan hubungan kerja. Aspek rekrutmen dan seleksi SDM melibatkan perencanaan kebutuhan tenaga kerja, efektivitas metode rekrutmen, validitas prosedur seleksi, serta kesesuaian antara kompetensi individu dengan jabatan yang dibutuhkan. Aspek pengelolaan SDM mencakup pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hubungan kerja, serta kesejahteraan karyawan yang berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Sementara itu, aspek pemutusan hubungan kerja (PHK) menilai kepatuhan terhadap prosedur dan ketentuan hukum ketenagakerjaan, termasuk pemberian kompensasi dan pesangon sesuai peraturan yang berlaku.

Dengan demikian, audit manajemen SDM berfungsi secara strategis dalam mengidentifikasi kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan pengelolaan SDM, menilai kontribusi fungsi SDM terhadap efektivitas dan efisiensi operasional organisasi, serta memberikan rekomendasi perbaikan

yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja manajemen SDM secara menyeluruh. Pelaksanaan audit SDM yang baik akan membantu organisasi memastikan bahwa pengelolaan tenaga kerja dilakukan secara optimal, adil, dan transparan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen modern, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan serta meningkatkan daya saing di lingkungan bisnis yang dinamis.

Adapun dalam penelitian ini, pembahasan difokuskan pada tiga ruang lingkup utama, yaitu pengelolaan SDM (kesejahteraan karyawan), pemutusan hubungan kerja (pelanggaran disiplin), dan rekrutmen SDM (proses rekrutmen). Batasan ini ditetapkan agar penelitian lebih terarah dan mendalam terhadap aspek-aspek fundamental yang memiliki dampak langsung terhadap efektivitas manajemen SDM.

Pertama, pengelolaan SDM dalam aspek kesejahteraan karyawan menjadi batasan penting karena berkaitan langsung dengan hak-hak normatif pekerja. Di PT Yihong Novatex Indonesia, ditemukan bahwa perusahaan tidak memberikan slip gaji, tidak menyertakan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT), serta sering terlambat dalam pembayaran gaji. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara praktik pengelolaan SDM dengan ketentuan Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 dan peraturannya. Audit pada aspek ini bertujuan untuk menilai sejauh mana perusahaan mematuhi regulasi dan menjaga kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan.

Kedua, pemutusan hubungan kerja (PHK) akibat pelanggaran disiplin juga termasuk dalam batasan audit. PT Yihong Novatex Indonesia tercatat melakukan PHK massal secara sepihak terhadap 1.126 karyawannya. Aspek ini menjadi penting untuk diaudit karena menyangkut prosedur, keadilan, dan etika dalam penerapan sanksi ketenagakerjaan. Audit diharapkan dapat mengevaluasi apakah tindakan PHK tersebut telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip hukum ketenagakerjaan, prosedur peringatan bertahap, serta mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang sah.

Ketiga, rekrutmen SDM menjadi batasan audit selanjutnya karena setelah terjadinya PHK massal, perusahaan kembali membuka peluang kerja bagi 1.126 eks pekerjanya. Audit terhadap aspek ini diperlukan untuk menilai transparansi, objektivitas, dan efektivitas proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan. Hal ini juga menjadi indikator apakah rekrutmen ulang dilakukan sebagai bentuk perbaikan manajerial atau justru sebagai strategi untuk menghindari kewajiban hukum terhadap pekerja lama.

Dengan demikian, penetapan batasan tersebut dimaksudkan agar pembahasan dalam audit manajemen SDM lebih terarah pada aspek-aspek yang paling berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi. Fokus pada kesejahteraan, disiplin kerja, dan rekrutmen memungkinkan auditor memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai efektivitas sistem pengelolaan SDM dari hulu hingga hilir, sekaligus memberikan dasar bagi manajemen untuk melakukan perbaikan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia di masa mendatang.

Langkah-Langkah Audit Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Agar hasil audit dapat memberikan manfaat maksimal bagi perbaikan manajemen, diperlukan tahapan-tahapan yang terstruktur dan berkesinambungan. Menurut Musrifak dkk. (2015:6), terdapat lima tahapan utama dalam pelaksanaan audit manajemen SDM, yaitu audit pendahuluan, review terhadap sistem pengendalian manajemen, audit lanjutan, pelaporan, dan tindak lanjut. Setiap tahap memiliki peran yang saling berkaitan untuk memastikan bahwa audit menghasilkan informasi yang valid, relevan, dan dapat digunakan dalam pengambilan keputusan strategis.

Tahap pertama adalah audit pendahuluan, yaitu proses awal di mana auditor mengumpulkan informasi umum mengenai fungsi dan aktivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Pada tahap ini, auditor berupaya memahami latar belakang, struktur organisasi, kebijakan SDM, serta praktik-praktik yang sedang berjalan. Informasi tersebut digunakan untuk merumuskan *tujuan sementara audit*, yang berfungsi sebagai hipotesis awal terhadap permasalahan yang mungkin ditemukan. Tujuan audit harus dirumuskan berdasarkan tiga elemen utama, yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*). Auditor kemudian melakukan survei pendahuluan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang kondisi aktual di lapangan, serta mengidentifikasi area yang

memerlukan evaluasi lebih lanjut. Tahap pendahuluan ini menjadi fondasi penting karena menentukan arah, fokus, dan ruang lingkup audit yang akan dilakukan pada tahap berikutnya.

Tahap kedua adalah review terhadap sistem pengendalian manajemen, yang bertujuan untuk menilai sejauh mana sistem pengendalian internal dan kebijakan manajerial berfungsi secara efektif dalam mendukung aktivitas SDM. Pada tahap ini, auditor menganalisis kebijakan, prosedur, dan mekanisme kontrol yang diterapkan dalam berbagai fungsi SDM seperti rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja. Melalui proses ini, auditor dapat menilai apakah sistem pengendalian tersebut mampu mencegah terjadinya penyimpangan, inefisiensi, atau penyalahgunaan sumber daya. Hasil dari review ini membantu auditor menentukan apakah tujuan audit sementara yang dirumuskan pada tahap pendahuluan perlu disempurnakan menjadi tujuan audit utama, atau justru perlu disesuaikan kembali berdasarkan temuan faktual di lapangan.

Tahap ketiga adalah audit lanjutan, yang merupakan inti dari keseluruhan proses audit. Pada tahap ini, auditor melakukan pemeriksaan mendalam terhadap area-area yang telah diidentifikasi sebelumnya. Semua data dan temuan audit diklasifikasikan ke dalam empat elemen utama, yaitu kondisi (*condition*), kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*). Auditor menganalisis hubungan antara keempat elemen tersebut untuk memahami apakah permasalahan yang ditemukan bersifat tunggal atau saling berkaitan dengan permasalahan lain di dalam sistem pengelolaan SDM. Melalui analisis yang cermat, auditor dapat mengidentifikasi akar penyebab penyimpangan, menilai dampak yang timbul terhadap organisasi, serta menyusun rekomendasi perbaikan yang realistis dan dapat diterapkan. Audit lanjutan menuntut ketelitian dan profesionalisme tinggi, karena tahap inilah yang menjadi dasar bagi penyusunan laporan audit secara menyeluruh.

Tahap keempat adalah pelaporan hasil audit, yang berfungsi sebagai sarana komunikasi formal antara auditor dan pihak manajemen. Laporan audit harus disusun secara objektif, sistematis, dan menggunakan bahasa yang jelas serta mudah dipahami oleh pembaca. Isi laporan biasanya mencakup latar belakang audit, ruang lingkup dan metodologi yang digunakan, temuan utama, analisis hasil pemeriksaan, kesimpulan, serta rekomendasi perbaikan. Laporan yang baik tidak hanya menyajikan data dan fakta, tetapi juga memberikan penilaian profesional mengenai tingkat efektivitas pengelolaan SDM dalam organisasi. Dalam konteks manajemen modern, laporan audit menjadi alat penting bagi pimpinan organisasi dalam melakukan evaluasi kebijakan dan menetapkan langkah strategis perbaikan kinerja sumber daya manusia.

Tahap terakhir adalah tindak lanjut (*follow-up*), yaitu pelaksanaan rekomendasi yang telah diajukan oleh auditor berdasarkan hasil audit. Walaupun keputusan akhir untuk menindaklanjuti hasil audit berada pada manajemen, auditor memiliki tanggung jawab moral dan profesional untuk memastikan bahwa rekomendasi tersebut benar-benar diimplementasikan sesuai dengan rencana perbaikan yang telah disarankan. Auditor biasanya melakukan pendampingan dan pemantauan terhadap proses tindak lanjut untuk menjamin efektivitas implementasi rekomendasi dan pencapaian tujuan perbaikan. Tahap ini juga berfungsi untuk menilai sejauh mana organisasi berkomitmen terhadap peningkatan kualitas pengelolaan SDM secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, kelima tahapan audit manajemen SDM tersebut membentuk suatu siklus evaluatif yang saling berkesinambungan. Proses ini bukan hanya bertujuan untuk menemukan kelemahan dalam sistem pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga untuk memberikan rekomendasi strategis yang mendorong peningkatan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Audit yang dilaksanakan dengan prosedur yang tepat dan analisis yang mendalam akan menghasilkan informasi yang bernilai tinggi sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial yang akurat dan berorientasi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang difokuskan pada fenomena aktual pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di PT. Yihong Novatex Indonesia. Pendekatan kualitatif dapat memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap dinamika sosial, hukum, dan manajerial yang melatarbelakangi peristiwa pemutusan hubungan kerja (PHK) massal serta dampaknya terhadap efektivitas pengelolaan SDM. Pendekatan ini relevan karena menekankan eksplorasi makna dan konteks secara mendalam melalui analisis reflektif terhadap data empiris sebagaimana dikemukakan oleh Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014), yang menyatakan

bahwa penelitian kualitatif berfokus pada upaya memahami fenomena secara holistik berdasarkan realitas yang terjadi di lapangan.

Metode studi kasus digunakan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai praktik pengelolaan SDM di PT. Yihong Novatex Indonesia, terutama dalam konteks konflik hubungan industrial yang dipicu oleh kebijakan PHK massal terhadap 1.126 karyawan. Menurut Yin (2018), studi kasus merupakan pendekatan yang tepat dalam mengkaji fenomena kontemporer di dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan lingkungannya tidak dapat dipisahkan secara tegas. Dengan demikian, metode ini memberikan peluang bagi peneliti untuk menganalisis hubungan sebab-akibat, proses kebijakan, serta konsekuensi organisasi yang muncul akibat lemahnya sistem pengelolaan tenaga kerja.

Proses audit manajemen SDM dalam penelitian ini dilakukan untuk menilai tingkat efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan fungsi-fungsi SDM terhadap peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Tahapan audit mengacu pada model yang dikemukakan oleh Musyrifah dkk. (2015), yang meliputi tiga fase utama, yaitu audit pendahuluan, audit program (Internal Control Questionnaire/ICQ), dan audit lanjutan. Audit pendahuluan dilakukan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai kondisi aktual pengelolaan SDM serta mengidentifikasi potensi permasalahan yang menimbulkan ketidakefektifan. Audit program difokuskan pada penilaian terhadap efektivitas sistem pengendalian internal dan kepatuhan kebijakan SDM, sedangkan audit lanjutan bertujuan melakukan verifikasi bukti empiris serta mengevaluasi kesesuaian praktik SDM dengan regulasi ketenagakerjaan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari laporan audit manajemen SDM PT. Yihong Novatex Indonesia yang mencakup unsur kondisi, kriteria, penyebab, akibat, dan rekomendasi hasil pemeriksaan. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi literatur dan dokumentasi berita dari sumber-sumber kredibel seperti *Kompas.com*, *Tribun Jabar*. (2025, April 8), dan *Tirto*. (2025, April 12) yang menampilkan kronologi kejadian beserta pernyataan resmi dari pihak-pihak terkait. Penggunaan berbagai sumber data ini dimaksudkan untuk memperkuat validitas temuan melalui teknik triangulasi dokumen.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen (document analysis) dengan menelaah laporan audit, dokumen hukum ketenagakerjaan, hasil pemeriksaan lembaga pemerintah, serta berita resmi terkait kasus PHK massal. Proses analisis dilakukan secara deskriptif kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh (Sugiyono, 2021), melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Setiap informasi diinterpretasikan berdasarkan konteks regulasi dan prinsip manajemen SDM untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap permasalahan yang diteliti.

Hasil analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan dalam sistem pengelolaan SDM, ketidakefektifan mekanisme pengawasan internal, serta ketidaksesuaian pelaksanaan PHK dengan ketentuan hukum ketenagakerjaan. Temuan tersebut menjadi dasar bagi penyusunan rekomendasi strategis yang diarahkan pada peningkatan transparansi, kepatuhan hukum, dan efektivitas sistem manajemen SDM di PT. Yihong Novatex Indonesia.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kasus yang Menjadi Objek Audit

Kasus yang menjadi fokus audit dalam penelitian ini adalah konflik hubungan industrial yang terjadi di PT Yihong Novatex Indonesia, sebuah perusahaan tekstil asal Tiongkok yang beroperasi di Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Konflik ini bermula dari praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang tidak sesuai dengan ketentuan hukum ketenagakerjaan di Indonesia, sehingga memicu ketegangan antara pihak manajemen dan para pekerja. Permasalahan muncul ketika para karyawan menyampaikan keluhan terkait berbagai pelanggaran hak normatif, seperti keterlambatan pembayaran gaji, tidak adanya slip gaji, ketiadaan salinan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), serta belum diterimanya kompensasi bagi pekerja kontrak yang masa kerjanya telah berakhir. Kondisi tersebut menimbulkan ketidakpuasan yang meluas dan akhirnya memicu aksi mogok kerja pada awal Maret 2025.

Menanggapi aksi tersebut, pihak manajemen menilai bahwa mogok kerja yang dilakukan merupakan tindakan ilegal yang mengganggu operasional perusahaan. Sebagai langkah lanjutan, perusahaan mengambil keputusan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) secara massal terhadap 1.126 karyawan. Keputusan sepihak ini memicu reaksi keras dari serikat buruh,

yang kemudian mengajukan protes dan mendorong Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Cirebon untuk turun tangan memfasilitasi proses mediasi. Melalui serangkaian pertemuan dan negosiasi, perusahaan akhirnya sepakat untuk membuka kembali peluang kerja bagi seluruh eks-karyawan yang terdampak PHK. Selain itu, manajemen juga menyatakan komitmennya untuk melakukan pembenahan sistem pengelolaan SDM sebagai bentuk perbaikan dan upaya membangun kembali hubungan industrial yang lebih sehat.

Kasus ini mencerminkan dinamika kompleks yang melibatkan aspek kepatuhan hukum, komunikasi organisasi, dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap tenaga kerja. Oleh karena itu, audit manajemen SDM dilakukan untuk mengidentifikasi akar permasalahan, menganalisis dampak yang ditimbulkan, serta merumuskan ruang lingkup yang sesuai dan rekomendasi strategis sebagai langkah perbaikan yang konstruktif dan berkelanjutan.

Temuan Audit

Audit manajemen sumber daya manusia yang dilakukan terhadap PT Yihong Novatex Indonesia menghasilkan tiga temuan utama yang mencerminkan akar permasalahan, dinamika hubungan industrial, serta dampak yang ditimbulkan terhadap organisasi dan tenaga kerja.

1. Ketidaksihesuaian Pengelolaan SDM dengan Prinsip Keterbukaan dan Regulasi

Temuan pertama menunjukkan bahwa praktik pengelolaan SDM di PT Yihong Novatex Indonesia belum berjalan sesuai prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dan kepatuhan hukum. Hasil audit mengungkapkan bahwa perusahaan tidak memberikan slip gaji kepada karyawan, tidak menyerahkan salinan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT), serta sering terlambat membayar upah. Praktik ini secara jelas melanggar ketentuan PP No. 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja serta PP No. 35 Tahun 2021 yang mengatur kewajiban pemberi kerja terkait waktu kerja, perjanjian kerja, dan pengupahan. Akar permasalahan terletak pada minimnya sistem pengelolaan SDM yang terstruktur dan transparan. Unit HRD tidak memiliki mekanisme pengawasan internal yang memadai untuk memastikan terpenuhinya hak-hak normatif karyawan. Selain itu, orientasi keputusan manajemen yang lebih menekankan pada efisiensi biaya daripada kesejahteraan pekerja memperburuk keadaan.

Akibat dari kondisi ini, muncul ketidakpuasan yang meluas di kalangan pekerja. Ketidakjelasan informasi mengenai gaji, kontrak, dan kompensasi menurunkan tingkat kepercayaan serta loyalitas terhadap perusahaan. Secara lebih luas, hal ini mendorong aksi protes dan mogok kerja yang berdampak pada instabilitas hubungan industrial, menurunnya produktivitas, serta merosotnya reputasi perusahaan di mata publik.

2. PHK Massal Tanpa Prosedur Hukum yang Tepat

Temuan kedua berkaitan dengan keputusan perusahaan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) secara massal terhadap 1.126 karyawan secara sepihak. Berdasarkan hasil audit, tindakan ini dilakukan tanpa memenuhi prosedur hukum yang ditetapkan dalam PP No. 35 Tahun 2021 maupun UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Proses PHK tersebut tidak melalui mekanisme bipartit maupun tripartit, dan tidak didahului oleh pemberitahuan tertulis minimal 14 hari sebelum keputusan efektif diberlakukan. Manajemen beralasan bahwa langkah ini diperlukan karena aksi mogok kerja dianggap ilegal dan telah menyebabkan pembatalan pesanan dari seluruh pembeli, yang berujung pada lumpuhnya kegiatan produksi. Dari perspektif tata kelola SDM, keputusan tersebut mencerminkan ketidakmampuan manajemen dalam mengelola konflik secara konstruktif. Alih-alih mengedepankan dialog dan negosiasi, perusahaan memilih langkah represif yang bertentangan dengan prinsip penyelesaian sengketa secara damai dan bertahap.

Dampak dari kebijakan ini sangat luas. Secara internal, perusahaan mengalami penurunan kepercayaan dan motivasi tenaga kerja yang tersisa serta menghadapi gangguan stabilitas operasional akibat konflik berkepanjangan. Secara eksternal, tindakan tersebut membuka potensi gugatan hukum, pengawasan lebih ketat dari pemerintah, serta penurunan citra perusahaan di mata masyarakat. Selain itu, meningkatnya pengangguran di wilayah Cirebon juga memperburuk persepsi publik. Secara akademik, temuan ini memperkuat pandangan bahwa keputusan manajerial yang mengabaikan asas keadilan dan prosedur hukum akan selalu menimbulkan resistensi sosial dan ekonomi. PHK tanpa dialog bukan hanya mencerminkan lemahnya tata kelola SDM, tetapi juga

menunjukkan kegagalan perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab sosial korporasi (CSR) yang berorientasi pada kesejahteraan pekerja.

3. Rekrutmen Ulang sebagai Upaya Pemulihan Hubungan Industrial

Temuan ketiga menunjukkan adanya perubahan arah kebijakan perusahaan setelah polemik berkepanjangan. PT Yihong Novatex Indonesia akhirnya memutuskan untuk membuka kembali peluang kerja bagi 1.126 eks-karyawan yang sebelumnya terkena PHK. Kebijakan ini merupakan hasil mediasi antara pihak manajemen, serikat pekerja, dan Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Cirebon. Selain itu, perusahaan menyatakan akan melakukan pembenahan sistem pengelolaan SDM sebagai tindak lanjut dari hasil pemeriksaan pengawas ketenagakerjaan Provinsi Jawa Barat. Kebijakan ini didorong oleh tekanan sosial dan moral dari publik, serta rekomendasi pemerintah untuk memulihkan hubungan kerja. Manajemen menyadari bahwa keberlanjutan usaha sangat bergantung pada kepercayaan pekerja. Langkah rekrutmen ulang ini membawa dampak positif, antara lain: menurunkan angka pengangguran lokal, memperbaiki reputasi perusahaan, dan menstabilkan kembali hubungan industrial.

Meskipun demikian, audit menemukan bahwa proses rekrutmen ulang belum sepenuhnya transparan dan belum terdokumentasi secara sistematis. Oleh karena itu, auditor merekomendasikan agar perusahaan menerapkan sistem "satu data" serta membangun pengawasan kolaboratif dengan Disnaker untuk menjamin kesetaraan kesempatan kerja sesuai prinsip non-diskriminatif.

Hasil audit

Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan merupakan tahap awal dalam proses audit manajemen sumber daya manusia yang dilakukan terhadap PT Yihong Novatex Indonesia. Tahapan ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai kondisi aktual pengelolaan SDM di perusahaan, mengidentifikasi potensi permasalahan yang dapat menimbulkan ketidakefisienan maupun pelanggaran hukum, serta menilai tingkat kepatuhan perusahaan terhadap regulasi ketenagakerjaan nasional. Hasil dari tahap ini menjadi landasan bagi auditor dalam menentukan fokus, ruang lingkup, dan arah pemeriksaan pada tahap-tahap audit selanjutnya. Audit pendahuluan dalam penelitian ini berfokus pada tiga aspek utama. Pertama, menilai kepatuhan perusahaan terhadap PP No. 2 Tahun 2022 dan PP No. 35 Tahun 2021 yang mengatur perjanjian kerja dan pengupahan. Kedua, mengevaluasi kesesuaian proses Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) massal dengan ketentuan hukum ketenagakerjaan, termasuk UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Ketiga, menilai tingkat transparansi dan keadilan dalam proses rekrutmen ulang sebagai langkah pemulihan hubungan industrial pasca konflik. Secara metodologis, langkah kerja dalam audit pendahuluan bersifat eksploratif dan diagnostik, yang berarti auditor memusatkan perhatian pada pengumpulan, verifikasi, dan penelaahan dokumen-dokumen penting yang relevan. Data diperoleh dari berbagai sumber sekunder seperti laporan audit internal, hasil pemeriksaan instansi ketenagakerjaan, serta pemberitaan resmi media nasional yang memuat kronologi peristiwa dan pernyataan pihak-pihak terkait. Berdasarkan data tersebut, auditor kemudian melakukan analisis terhadap bukti administratif, termasuk surat keputusan PHK, nota hasil pemeriksaan ketenagakerjaan, serta hasil kesepakatan antara perusahaan dengan pihak pekerja.

Hasil audit pendahuluan mengidentifikasi tiga kelompok temuan utama. Dua diantaranya bersifat negatif, yaitu kelemahan dalam pengelolaan SDM dan ketidaksesuaian prosedur dalam pelaksanaan PHK massal, sementara satu temuan bersifat positif, yakni kebijakan rekrutmen ulang terhadap eks-karyawan yang sebelumnya terkena PHK.

Temuan pertama, menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di PT Yihong Novatex Indonesia belum berjalan secara efektif dan sesuai regulasi. Perusahaan diketahui tidak memberikan slip gaji kepada pekerja, sering terlambat dalam membayar upah, dan tidak menyerahkan salinan kontrak kerja (PKWT) kepada karyawan. Kondisi ini mencerminkan lemahnya sistem kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan serta minimnya kontrol manajerial dalam menjamin hak-hak normatif tenaga kerja. Akibatnya, muncul ketidakpuasan dan ketegangan di kalangan pekerja, yang kemudian memicu aksi mogok kerja pada awal Maret 2025. Temuan kedua, berkaitan dengan pelaksanaan PHK massal yang dilakukan secara sepihak tanpa melalui prosedur hukum yang sah. Berdasarkan dokumen yang ditelaah, perusahaan tidak memberikan pemberitahuan 14 hari sebelum PHK

diberlakukan, tidak melalui mekanisme bipartit atau tripartit, serta tidak menyertakan mediasi resmi dari Dinas Ketenagakerjaan. Keputusan ini diambil sebagai respons terhadap aksi mogok kerja yang dinilai ilegal oleh manajemen, namun dari sisi hukum langkah tersebut tidak memenuhi ketentuan yang berlaku. Dampaknya, terjadi penurunan kepercayaan pekerja terhadap perusahaan, munculnya potensi gugatan hukum, serta tekanan sosial yang signifikan terhadap reputasi perusahaan. Temuan ketiga bersifat positif dan menunjukkan langkah perbaikan dari pihak perusahaan. Setelah polemik berkepanjangan, manajemen memutuskan untuk membuka kembali peluang kerja bagi 1.126 eks-karyawan melalui kesepakatan bersama dengan serikat pekerja dan Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Cirebon. Kebijakan ini dinilai sebagai bentuk itikad baik perusahaan dalam memulihkan hubungan industrial sekaligus mengurangi dampak sosial dari meningkatnya angka pengangguran di wilayah setempat.

Temuan positif ini hanya dibahas pada tahap audit pendahuluan karena bersifat konfirmatif dan tidak mengandung risiko material yang signifikan. Audit pendahuluan bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi perusahaan, termasuk kekuatan dan kelemahannya. Oleh karena itu, aspek-aspek positif seperti rekrutmen ulang yang telah dilaksanakan sesuai hasil mediasi tidak perlu diaudit lebih lanjut pada tahap pemeriksaan lanjutan. Fokus audit selanjutnya akan diarahkan pada dua temuan negatif yang memiliki risiko tinggi dan memerlukan analisis serta pembuktian yang lebih mendalam, yaitu kelemahan pengelolaan SDM dan pelaksanaan PHK massal secara sepihak.

Secara keseluruhan, hasil audit pendahuluan menunjukkan bahwa konflik hubungan industrial di PT Yihong Novatex Indonesia berakar pada kesenjangan antara kebijakan formal dan implementasi nyata di lapangan, serta lemahnya sistem kepatuhan hukum ketenagakerjaan yang seharusnya mengatur hubungan antara manajemen dan tenaga kerja. Hal ini menjadi dasar penting bagi tahapan audit berikutnya untuk merumuskan strategi perbaikan yang lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Audit Program / ICQ (Internal Control Questionnaire)

Tahap audit program atau Internal Control Questionnaire (ICQ) merupakan lanjutan dari proses audit pendahuluan yang bertujuan untuk memperdalam, memverifikasi, dan membuktikan dua temuan negatif utama, yaitu kelemahan dalam pengelolaan SDM dan ketidaksesuaian prosedur pemutusan hubungan kerja (PHK) massal. Fokus utama tahap ini adalah mengevaluasi sejauh mana efektivitas sistem pengendalian internal perusahaan mampu menjamin kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan serta mencegah terulangnya pelanggaran serupa di masa mendatang. ICQ memiliki tujuan yang lebih spesifik dan mendalam. Auditor berupaya menilai sejauh mana struktur pengawasan, otorisasi kebijakan, mekanisme pelaporan internal, serta peran bagian HRD berjalan efektif dalam mengelola hubungan industrial. Pendekatan ICQ digunakan untuk mengidentifikasi area-area kritis dalam sistem kontrol internal, termasuk kejelasan pembagian tanggung jawab di unit SDM, konsistensi penerapan kebijakan pengupahan, serta efektivitas mekanisme penanganan keluhan atau pelanggaran ketenagakerjaan. Metode pelaksanaan audit program dilakukan melalui penelaahan data sekunder yang bersumber dari hasil audit pendahuluan, notulensi kebijakan internal perusahaan, serta hasil pemeriksaan dari instansi pengawas tenaga kerja. Selain itu, auditor juga membandingkan prosedur yang dijalankan perusahaan dengan ketentuan hukum formal, guna mengevaluasi sejauh mana kesesuaian antara norma yang diatur dan praktik yang diterapkan di lapangan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal perusahaan dalam bidang SDM tergolong sangat lemah. Tidak terdapat sistem pencatatan maupun pelaporan yang memadai untuk memastikan bahwa setiap karyawan menerima haknya secara tepat waktu. Selain itu, kebijakan HRD tidak terdokumentasi secara menyeluruh dan sebagian besar aktivitas ketenagakerjaan masih dilakukan berdasarkan keputusan lisan tanpa adanya prosedur standar tertulis (Standard Operating Procedure/SOP). Kondisi ini menjelaskan mengapa pelanggaran terhadap hak-hak normatif seperti tidak diterbitkannya slip gaji, keterlambatan pembayaran upah, dan ketidaklengkapan kepesertaan BPJS dapat terjadi secara berulang tanpa adanya mekanisme koreksi internal. Dalam konteks pemutusan hubungan kerja (PHK) massal, hasil audit program mengonfirmasi bahwa proses tersebut dilakukan tanpa dasar prosedural yang sah. Perusahaan tidak dapat menunjukkan bukti adanya komunikasi resmi dengan pekerja, mediasi bersama lembaga

ketenagakerjaan, maupun risalah hasil pertemuan bipartit atau tripartit. Dengan demikian, keputusan PHK tidak hanya bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, tetapi juga mencerminkan lemahnya koordinasi antara manajemen perusahaan dan lembaga pengawas ketenagakerjaan.

Temuan-temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa permasalahan utama dalam manajemen SDM PT Yihong Novatex Indonesia bersifat struktural, bukan insidental. Ketidakefektifan fungsi HRD, absennya mekanisme kontrol internal, serta rendahnya kesadaran terhadap kepatuhan hukum membuat pengelolaan SDM berjalan tanpa arah yang jelas. Berdasarkan hasil ICQ, risiko terjadinya pelanggaran ketenagakerjaan di masa depan bukan disebabkan oleh keterbatasan sumber daya, melainkan oleh perusahaan yang tidak memiliki sistem tata kelola yang transparan, terdokumentasi, dan akuntabel.

Audit Lanjutan

Audit lanjutan merupakan tahap terakhir sekaligus yang paling mendalam dalam rangkaian proses audit manajemen sumber daya manusia di PT Yihong Novatex Indonesia. Tahapan ini bertujuan untuk melakukan pembuktian faktual dan verifikasi akhir terhadap dua temuan negatif utama yang telah diuji pada tahap audit program, yaitu kelemahan dalam pengelolaan SDM dan pelaksanaan pemutusan hubungan kerja (PHK) massal secara sepihak. Fokus utama audit lanjutan diarahkan pada penilaian tingkat kepatuhan perusahaan terhadap indikator-indikator normatif yang telah ditetapkan sejak awal audit. Secara lebih rinci, tujuan audit lanjutan meliputi penilaian terhadap beberapa aspek penting, seperti ketepatan waktu pembayaran gaji, keteraturan pemberian slip gaji, kepatuhan dalam pemberian kompensasi bagi pekerja kontrak (PKWT), serta legalitas dan mekanisme pelaksanaan PHK. Selain itu, audit ini juga menilai sejauh mana sistem pengawasan internal dan mekanisme penanganan keluhan karyawan berfungsi secara objektif sebagai bagian dari tata kelola SDM yang baik.

Langkah kerja audit lanjutan dilakukan melalui analisis dokumen dan data yang telah diverifikasi pada tahap pendahuluan dan audit program. Auditor kemudian menelaah konsistensi bukti dari berbagai sumber, seperti laporan internal, pemberitaan resmi, hasil pemeriksaan lembaga ketenagakerjaan, serta membandingkannya dengan ketentuan hukum yang berlaku. Pendekatan analitis ini bertujuan untuk menguji apakah langkah-langkah perbaikan yang telah diambil perusahaan sejalan dengan standar kepatuhan normatif. Hasil audit lanjutan menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi kelemahan signifikan dalam pengelolaan SDM. Berdasarkan analisis laporan dan dokumen pendukung, keterlambatan pembayaran gaji masih terjadi secara periodik, sementara sebagian karyawan belum menerima slip gaji maupun kompensasi PKWT sesuai ketentuan. Selain itu, mekanisme pengaduan atau keluhan pekerja juga belum berjalan efektif karena kurangnya respons dan tindak lanjut dari pihak manajemen. Temuan ini membuktikan bahwa fungsi pengawasan internal belum berperan sebagai sistem kontrol yang mampu mencegah terjadinya pelanggaran ketenagakerjaan secara berkelanjutan.

Dalam aspek PHK, audit lanjutan mengonfirmasi bahwa proses pemutusan hubungan kerja tetap tidak sesuai dengan ketentuan hukum, khususnya PP No. 35 Tahun 2021 dan UU No. 2 Tahun 2004. Auditor tidak menemukan bukti adanya pemberitahuan resmi minimal 14 hari sebelum pelaksanaan PHK, serta tidak terdapat dokumentasi resmi mengenai proses mediasi dengan lembaga ketenagakerjaan. Meskipun perusahaan telah melakukan pembayaran pesangon dan membuka kembali proses rekrutmen sebagai bentuk koreksi, tindakan tersebut bersifat reaktif dan korektif, bukan preventif, sehingga tidak mengubah status hukum dari pelanggaran prosedur yang telah terjadi. Hasil audit lanjutan ini menegaskan bahwa PT Yihong Novatex Indonesia memerlukan reformasi menyeluruh dalam sistem pengelolaan SDM dan mekanisme kepatuhan hukum. Tanpa adanya pembenahan struktural yang fundamental mulai dari penguatan sistem kontrol internal, dokumentasi prosedur kerja, hingga peningkatan kesadaran hukum manajerial resiko terulangnya konflik hubungan industrial akan tetap tinggi di masa mendatang.

Hasil dari ketiga tahap audit menunjukkan progres pemeriksaan yang sistematis dan saling melengkapi. Audit pendahuluan berperan sebagai diagnosis awal untuk memetakan permasalahan utama. Audit program (ICQ) mempersempit fokus dengan mengidentifikasi kelemahan sistemik dalam pengendalian internal. Sementara itu, audit lanjutan memperkuat temuan melalui verifikasi bukti dan analisis kepatuhan hukum secara komprehensif. Adapun temuan positif, seperti kebijakan

rekrutmen ulang, tidak dilanjutkan pada tahap ICQ dan audit lanjutan karena telah memenuhi prinsip kepatuhan dan tidak menimbulkan potensi risiko baru.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil audit manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan terhadap PT Yihong Novatex Indonesia, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menghadapi sejumlah kelemahan yang bersifat sistemik dan berdampak signifikan terhadap efektivitas pengelolaan tenaga kerja serta stabilitas hubungan industrial. Kelemahan tersebut secara umum terbagi ke dalam dua kategori utama, yaitu kelemahan dalam pemenuhan hak-hak normatif dan kesejahteraan karyawan, serta kelemahan dalam komunikasi dan mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan kerja. Dari aspek efektivitas, perusahaan tidak berhasil mencapai tujuan pengelolaan tenaga kerja yang harmonis akibat lemahnya sistem administrasi dan hubungan industrial yang seharusnya menjadi fondasi pengelolaan SDM. Dari segi efisiensi, penggunaan sumber daya manusia tidak berjalan secara optimal karena adanya konflik, aksi mogok kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) massal yang justru menghambat produktivitas perusahaan. Sementara itu, dari sisi ekonomis, keputusan PHK yang dilakukan tanpa prosedur hukum justru menimbulkan beban biaya tambahan, baik dalam bentuk pembayaran pesangon dalam jumlah besar maupun hilangnya kepercayaan dari mitra bisnis.

Rekomendasi yang diberikan oleh auditor tidak hanya bertujuan untuk memperbaiki kelemahan yang ditemukan, tetapi juga dirancang sebagai strategi perbaikan menyeluruh agar perusahaan dapat kembali menjalankan fungsi manajemen SDM secara efektif, efisien, dan ekonomis. Rekomendasi ini disusun berdasarkan hasil temuan dari tiga tahap audit, yaitu audit pendahuluan, audit program (ICQ), dan audit lanjutan, sehingga memiliki dasar analitis dan empiris yang kuat. Temuan audit secara keseluruhan menunjukkan bahwa akar masalah utama perusahaan terletak pada sistem pengelolaan SDM yang belum terstruktur dan minimnya mekanisme pengawasan. Pelanggaran seperti keterlambatan pembayaran upah, tidak diterbitkannya slip gaji, serta tidak diserahkannya salinan perjanjian kerja (PKWT/PKWTT) mencerminkan ketiadaan standar pengawasan dalam administrasi ketenagakerjaan. Selain itu, rendahnya transparansi manajemen terhadap hak-hak karyawan menimbulkan ketidakpercayaan dan berdampak pada turunnya loyalitas tenaga kerja. Oleh karena itu, auditor merekomendasikan agar perusahaan segera membangun sistem pengelolaan SDM yang transparan, terdokumentasi, dan berorientasi pada kepatuhan hukum. Hal ini dapat diwujudkan melalui penerapan prosedur tertulis mengenai pembayaran upah, penerbitan slip gaji secara rutin, penyediaan dokumen kontrak kerja yang sah dan mudah diakses oleh seluruh karyawan, serta pendaftaran seluruh tenaga kerja ke dalam program jaminan sosial seperti BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan sesuai ketentuan perundang-undangan.

Penerapan sistem pengelolaan yang lebih transparan dan terintegrasi akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, baik dalam meningkatkan kepercayaan pekerja terhadap manajemen maupun dalam memperkuat efisiensi administrasi SDM. Bukti tertulis dan keterbukaan informasi akan meminimalkan potensi perselisihan hak normatif dan mendukung fungsi pengawasan internal maupun eksternal terhadap kepatuhan perusahaan terhadap standar ketenagakerjaan nasional. Rekomendasi ini sejalan dengan hasil audit lanjutan yang menunjukkan bahwa kelemahan pengelolaan SDM bersifat struktural sehingga reformasi sistem tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus menjadi kebijakan jangka panjang yang melibatkan seluruh lapisan manajemen. Kelemahan lain yang menjadi perhatian adalah tidak efektifnya komunikasi antara manajemen dan karyawan, khususnya dalam menangani konflik hubungan kerja seperti PHK massal. Berdasarkan hasil audit pendahuluan dan audit program, keputusan PHK diambil tanpa melalui proses komunikasi formal, pemberitahuan resmi, atau mekanisme mediasi bipartit dan tripartit sebagaimana diatur dalam *Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004* tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Tidak adanya komunikasi dua arah menyebabkan kebijakan manajemen tidak tersampaikan secara jelas kepada pekerja, memicu kesalahpahaman, dan memperburuk eskalasi konflik.

Untuk mengatasi hal tersebut, auditor merekomendasikan agar perusahaan membangun mekanisme komunikasi yang partisipatif, sistematis, dan berkelanjutan antara manajemen dan pekerja. Proses penyelesaian perselisihan sebaiknya dimulai dari jalur bipartit melalui dialog

langsung antara kedua belah pihak, dan apabila kesepakatan tidak tercapai maka dilanjutkan ke jalur tripartit dengan melibatkan Dinas Ketenagakerjaan sebagai mediator resmi. Selain itu, pembentukan forum komunikasi industrial internal yang melibatkan manajemen dan serikat pekerja perlu dilakukan secara rutin untuk membahas isu-isu ketenagakerjaan, menyampaikan kebijakan perusahaan secara terbuka, dan mengantisipasi potensi konflik sejak dini. Penerapan strategi komunikasi yang konstruktif tidak hanya akan mencegah terjadinya konflik hubungan kerja di masa depan, tetapi juga berperan penting dalam membangun kembali kepercayaan tenaga kerja terhadap manajemen perusahaan. Implementasi kedua rekomendasi utama ini perbaikan sistem pengelolaan SDM dan penguatan mekanisme komunikasi membutuhkan komitmen kuat dari manajemen puncak. Kelemahan dalam kedua aspek tersebut tidak hanya berdampak pada kesejahteraan tenaga kerja, tetapi juga menurunkan citra perusahaan, mengganggu produktivitas, serta mengancam keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Jika kelemahan tersebut tidak segera ditangani, risiko yang mungkin dihadapi perusahaan meliputi meningkatnya potensi gugatan hukum, tingginya tingkat pergantian tenaga kerja (turnover), penurunan kualitas kinerja, hingga hilangnya kepercayaan mitra bisnis. Sebaliknya, apabila rekomendasi ini diterapkan secara konsisten, perusahaan akan memperoleh manfaat strategis yang signifikan, antara lain meningkatnya kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, terciptanya hubungan kerja yang harmonis, serta terbangunnya sistem pengelolaan SDM yang efisien, transparan, dan berkeadilan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil audit manajemen sumber daya manusia (SDM) di PT Yihong Novatex Indonesia, ditemukan bahwa aspek pengelolaan SDM dan pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan area yang paling memerlukan perbaikan. Pada aspek pengelolaan SDM, perusahaan belum memenuhi kewajiban dasar seperti pemberian slip gaji, perjanjian kerja (PKWT), serta ketepatan pembayaran upah, yang mencerminkan lemahnya sistem administrasi dan transparansi ketenagakerjaan. Sementara itu, pelaksanaan PHK massal terhadap 1.126 karyawan dilakukan tanpa prosedur hukum yang sah, menunjukkan kurangnya kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Langkah rekrutmen ulang yang dilakukan perusahaan pasca-PHK dinilai positif, namun masih belum transparan dan belum didukung sistem dokumentasi yang memadai. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat tata kelola SDM berbasis kepatuhan hukum, meningkatkan transparansi administrasi ketenagakerjaan, serta membangun komunikasi industrial yang konstruktif guna menciptakan hubungan kerja yang adil dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil temuan dan analisis, disarankan agar perusahaan memperkuat sistem pengendalian internal di bidang SDM, terutama dalam hal dokumentasi dan administrasi ketenagakerjaan agar setiap kebijakan dapat dilaksanakan secara tertib dan transparan. Manajemen juga perlu meningkatkan kapasitas serta profesionalisme divisi HRD melalui pelatihan dan pendampingan mengenai regulasi ketenagakerjaan, manajemen konflik, serta penerapan prinsip good corporate governance agar pengambilan keputusan terkait tenaga kerja bersifat adil dan sesuai ketentuan hukum. Selain itu, perlu dibangun mekanisme komunikasi dan pengaduan yang efektif antara manajemen dan karyawan guna menciptakan hubungan industrial yang harmonis serta mencegah potensi konflik di masa mendatang. Kolaborasi aktif dengan Dinas Ketenagakerjaan dan serikat pekerja juga penting dilakukan sebagai langkah pengawasan dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan kebijakan SDM. Di samping itu, perusahaan sebaiknya menerapkan sistem informasi SDM yang terintegrasi untuk memastikan transparansi dalam proses rekrutmen, penggajian, dan penilaian kinerja. Terakhir, perusahaan perlu menumbuhkan budaya organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan dan kepatuhan hukum, karena keberlangsungan usaha tidak hanya ditentukan oleh efisiensi produksi, tetapi juga oleh keharmonisan hubungan antara manajemen dan tenaga kerja.

REFERENSI

- Bayangkara, I. K. (2017). *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi* (Edisi Revi). Salemba Empat.
- Boynton, W. C. (2003). *Modern Auditing: Assurance Services and the Integrity of Financial Reporting* (7th ed). John Wiley & Sons.
- Fitriani, N. (2022). Analisis penerapan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas fungsi personalia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 115–127.

- Hasibuan, M, S, P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi Ed). Bumi Aksara.
- Hayes, R. (2014). *Principles of auditing: An introduction to international standards on auditing (3rd ed.)*. Pearson Education.
- Hidayat, A. (2021). Kepatuhan hukum ketenagakerjaan dalam hubungan industrial di Indonesia. *Jurnal Hukum Dan Bisnis*, 8(2), 145–158.
- Jusup, A, H. (2017). *Auditing (Pengauditan berbasis ISA)* (Edisi 4). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Mangkuprawira, S. (2017). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Ghalia Indonesia.
- Miles, M, B., & Huberman, A, M. (2014). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Mulyadi. (2002). *Auditing*. Salemba Empat.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Noval, A. (2019). *Analisis audit sumber daya manusia terhadap efektivitas pengelolaan karyawan pada PT XYZ [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Malang]*.
- Rahman, M., & Siregar, A. (2023). Evaluasi penerapan audit SDM terhadap kepatuhan regulasi ketenagakerjaan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Audit*, 11(1), 58–70.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. RajaGrafindo Persada.
- Sholikhah, I., & Widiastoeti, R. (2021). Audit sumber daya manusia dan efektivitas fungsi manajemen personalia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1), 88–102.
- Siagian, S, P. (2013). *Audit manajemen*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D – MPKK 2022* (Alfabeta.).
- Sukrisno, A. (2017). *Auditing (Pemeriksaan akuntan)*. Salemba Empat.
- Tirto. (2025). *Penyebab PHK massal PT Yihong dan kronologi pegawai mogok kerja*.
- Tohardi, A. (2021). *Manajemen sumber daya manusia untuk organisasi modern*. Alfabeta.
- Tribun Jabar. (2025). *Kronologi lengkap PHK massal ribuan pekerja PT Yihong Novatex Indonesia di Cirebon*. *Tribun Jabar*. Tribun Jabar. <https://jabar.tribunnews.com/2025/04/08/kronologi-lengkap-phk-massal-ribuan-pekerja-pt-yihong-novatex-indonesia-di-cirebon>.
- Tunggal, A, W. (2000). *Audit manajemen: Konsep dan studi kasus*. Harvarindo.
- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 *tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial*.
- Wicaksono, A., & Lestari, D. (2022). Peran audit sumber daya manusia dalam peningkatan transparansi dan pengendalian internal organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 17(3), 210–224.