

AUDIT MANAJEMEN PADA FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi pada Fungsi Pengembangan Organisasi, Rekrutmen-Seleksi-Orientasi,
Pelatihan&Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Penilaian Kinerja Departemen
Pengembangan Sumber Daya Manusia PT.XXX)

Annisa Barida Adni
Heru Susilo
Arik Prasetya
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-Mail: Annisabarida@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menjelaskan tentang audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan di departemen pengembangan sumber daya manusia PT.XXX meliputi fungsi pengembangan organisasi, fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, fungsi pelatihan&pengembangan sumber daya manusia, dan fungsi penilaian kinerja. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan aktivitas fungsi sumber daya manusia telah sesuai dengan standar operasional dan prosedur (SOP) yang berlaku. Beberapa hal yang perlu diperhatikan meliputi fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang pelaksanaannya belum optimal. Rekomendasi yang diberikan berdasarkan temuan audit adalah sosialisasi terhadap program serta evaluasi atas sosialisasi tersebut, pengadaan kerjasama rekrutmen dengan pihak ketiga, pengawasan dan pemantauan terhadap pelaksanaan orientasi, perbaikan formulir pada fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta mengubah sistem pada fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi sistem *online*.

Kata Kunci: Audit Manajemen Sumber Daya Manusia, Fungsi Sumber Daya Manusia

Abstract

This study describes about management audit of human resource function that conducted in human resource development department at PT.XXX include organizational development function, recruitment-selection-orientation function, training and developing of human resource function, and performance appraisal function. Research method that used for this study is the descriptive research using a qualitative approach. Data collection methods that been used for this study are observation, interviews, questionnaires, documentation, and literature review. The findings of this study showing that overall activities of the human resource function accordance with standard operating procedure (SOP) that applied in this company. Yet there are some items that need to be noted which mainly related with training and development of human resource is not optimal yet. Some recommendations that can be provided based on audit are socialization of the program as well as an evaluation of the socialization of the program itself, procurement, recruitment, partnership whit third-party organization, oversight and monitoring of the program execution, improvement of form that used for training and development function of human resource, and last but not least by using online platform as main platform for training and development function of human resource department.

Keyword: Management Audit of Human Resource, Human Resource Function

A. PENDAHULUAN

Perkembangan saat ini, sumber daya manusia memiliki kedudukan yang sejajar dengan berbagai faktor produksi yang lain seperti keuangan, produksi, dan pemasaran. Pengelolaan sumber daya manusia mulai mendapat sorotan dan perhatian khusus terutama bagi perusahaan yang memiliki kebutuhan mendesak akan sumber daya manusia yang berkualitas. Tantangan lain yang juga muncul seperti yang kita ketahui saat ini, sumber daya manusia telah berada pada generasi Y. Disebutkan dalam majalah *TIME* (5/7/07) dalam artikel "*What Gen Y Really Wants*", generasi Y bisa juga disebut generasi millenium atau generasi internet merupakan generasi yang lahir pada tahun sekitar 1980 sampai 1999 keatas. Generasi Y lebih mementingkan tuntutan akan permintaan atau hak yang diperoleh bukan pada tuntutan pekerjaan atau kewajiban yang harus dikerjakan sehingga berdampak pada loyalitas dimana akan sulit didapat dari generasi ini. Kelebihan dari generasi Y adalah mereka memiliki semangat dan keberanian tinggi dalam menyelesaikan tantangan baru dan mampu menguasai teknologi terbaru.

Menilik kejadian tersebut pihak manajemen secara cerdas harus memiliki taktik dan strategi tersendiri dalam menghadapinya untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan dapat menunjang pencapaian tujuan bisnis perusahaan. Disamping perencanaan yang matang dan pelaksanaan yang teliti dan cermat, diperlukan juga pengawasan dan evaluasi sehingga berbagai kekurangan dan kelebihan dapat terlihat dan menjadi salah satu sarana untuk menganalisis lebih lanjut terkait peningkatan efektivitas dan efisiensi fungsi sumber daya manusia.

Audit fungsi sumber daya manusia ini dapat digunakan sebagai alat penilaian efektifitas dan efisiensi dari fungsi sumber daya manusia yang telah dilakukan dan apabila dikaitkan dengan pernyataan pada paragraf sebelumnya dan manfaat dari audit fungsi sumber daya manusia, audit ini juga dapat digunakan sebagai pengontrol dan pengevaluasi atas segala tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen sehingga kualitas dari pemanfaatan sumber daya manusia dapat semakin ditingkatkan.

PT. XXX merupakan anak perusahaan dari salah satu industri penyedia jasa kontraktor batubara. PT. XXX memiliki tujuan untuk mewujudkan konsep pengembangan pertambangan dengan membentuk perusahaan baru dan

menawarkan pelayanan yang bergerak di bidang pertambangan batubara, dimulai dari eksplorasi hingga penjualan dan pelayanan seputar industri tambang batu bara di Kalimantan. Berikut merupakan jumlah karyawan pada PT. XXX, yaitu:

Tabel 1. Jumlah Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan

Area	Pendidikan				Total
	SMA/SMK	D3	S1	S2	
Kantor pusat	30	55	117	0	202
Job site	1291	134	137	3	1565
Total	1321	189	254	3	1767

Sumber: Data Diolah, 2013

Tabel 2. Jumlah Karyawan Menurut Usia

Area	USIA							Total
	<= 25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	
Kantor Pusat	81	75	31	9	3	3	0	202
Job Site	729	350	225	141	89	19	12	3332
Total	810	425	256	150	92	22	12	1767

Sumber: Data Diolah, 2013

Pada PT. XXX, sesuai dengan tujuannya menjadi yang terdepan pada perusahaan sejenis, memerlukan tindakan dan strategi cepat tanggap dalam menghadapi tantangan tersebut. Tahap terpenting adalah evaluasi melalui audit manajemen terhadap fungsi sumber daya manusia dalam pembahasan sebelumnya. Harapan dengan adanya audit tersebut adalah PT. XXX dapat memperoleh masukan dari berbagai pihak, baik dari pihak profesional maupun akademis. Melalui dua sudut pandang yang berbeda tersebut, terkait dengan arti penting evaluasi yang harus dilakukan dengan teliti dan seksama, pihak manajemen dapat melihat dan membandingkan serta mengambil program dan strategi terbaik demi mencapai tujuan ekonomis, efektif, dan efisien.

Pada PT. XXX penelitian lebih difokuskan pada departemen pengembangan sumber daya manusia. Pemilihan departemen tersebut diambil mengingat pengembangan sumber daya manusia menjadi tempat yang paling penting untuk lebih diperhatikan. PT. XXX sendiri memiliki beberapa aktivitas inti dalam fungsi sumber daya manusia, antara lain: Pengembangan Organisasi, Rekrutmen-Seleksi-Orientasi, Pelatihan-Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Perencanaan-Penilaian Kinerja.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Audit Manajemen

Menurut Agoes (2004:175) Audit manajemen adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

2. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia (Bayangkara, 2008:60).

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong (2006:3) Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai strategi dan pendekatan yang dihubungkan dengan manajemen atas aset paling berharga suatu organisasi- manusia yang bekerja disana dimana baik secara individu maupun kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Fungsi Pengembangan Organisasi

Fungsi pengembangan organisasi disini terdiri dari struktur organisasi dan perencanaan sumber daya manusia. Menurut Robbins (2006:586) Struktur organisasi mendefinisikan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Selanjutnya perencanaan sumber daya manusia menurut Rivai (2006:33) merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan.

5. Fungsi Rekrutmen-seleksi-orientasi

Rekrutmen-seleksi-orientasi merupakan bagian penting dalam fungsi manajemen perusahaan. Rekrutmen menurut Rivai (2011:148) merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Selanjutnya pengertian seleksi menurut Sudiro (2011:58) merupakan proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi. Selanjutnya orientasi menurut Rivai (2011:190) merupakan program yang dirancang untuk menolong pegawai baru (yang lulus seleksi) mengenal pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja.

6. Fungsi Pelatihan & Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan menurut Dessler (2010:280) mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan ketrampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Selanjutnya pengembangan menurut Gouzali dalam Kadarisman (2012:5) merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan ketrampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

7. Fungsi Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2010:322) manajemen kinerja merupakan proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

8. Teori Efektivitas

Secara singkat menurut Bayangkara (2008:14) pengertian efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada penelitian ini adalah:

a. Pengembangan Organisasi

Standar operasional dan prosedur (SOP) struktur organisasi, SOP perencanaan sumber daya manusia, aktivitas aktual perubahan struktur organisasi, aktivitas aktual perencanaan sumber daya manusia, gap antara aktivitas aktual perubahan struktur organisasi dengan SOP perubahan struktur organisasi, dan gap antara aktivitas aktual perencanaan sumber daya manusia dengan SOP perencanaan sumber daya manusia.

b. Rekrutmen-Seleksi-Orientasi

SOP rekrutmen dan seleksi, SOP orientasi, aktivitas aktual rekrutmen dan seleksi, aktivitas aktual orientasi, gap antara aktivitas aktual rekrutmen dan seleksi dengan SOP rekrutmen dan seleksi, dan gap antara aktivitas aktual orientasi dengan SOP orientasi.

c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

SOP pelatihan SDM, SOP pengembangan SDM, aktivitas aktual pelatihan SDM, aktivitas aktual pengembangan SDM, gap antara aktivitas aktual pelatihan SDM dengan SOP pelatihan SDM, dan gap antara aktivitas aktual pengembangan SDM dengan SOP pengembangan SDM.

d. Penilaian Kinerja

SOP penilaian kinerja, aktivitas aktual penilaian kinerja, gap penilaian kinerja SDM dengan SOP penilaian kinerja.

3. Sumber dan Jenis Data

a. Data Primer

Department head of human resource development, section head of human resource department, people development officer, organization development officer, recruitment and selection officer, performance management officer, user, dan pegawai.

b. Data Sekunder

Dokumen data historis, kajian literatur, website, dan lain sebagainya.

4. Metode Pengumpulan Data

Observasi non-partisipan, Wawancara, Kuesioner, Dokumentasi, dan Studi pustaka.

5. Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan metode analisis data *miles and huberman*, meliputi: Reduksi data, Penyajian data, dan Verifikasi.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Standar operasional dan prosedur

Standar operasional dan prosedur pada masing-masing fungsi apabila dilihat kesesuaiannya dengan ISO 9001 dan ISO 14001 sebagai landasan, antara lain:

a. Pengembangan organisasi

Pada SOP perubahan struktur organisasi, beberapa pasal atau elemen yang dijadikan referensi dalam pembuatan SOP ini adalah ISO 9001 pasal 6.2 dan ISO 14001 pasal 4.4.1.

ISO 9001 pasal 6.2 Secara umum berkaitan tentang personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk harus memiliki kompetensi atas dasar pendidikan, pelatihan, ketrampilan, dan pengalaman yang sesuai. Berdasarkan hal tersebut, dalam standar operasional dan prosedur perubahan struktur organisasi dimana memiliki tujuan untuk

memiliki struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan dalam alur/*Flowchart*nya juga melakukan proses analisis jabatan agar perubahan yang terjadi juga sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Terakhir yaitu ISO 14001 pasal 4.4.1 tentang sumber daya, peran, tanggung jawab, dan kewenangan. Dalam pasal ini manajemen harus memastikan ketersediaan sumberdaya yang diperlukan untuk menetapkan, menerapkan, memelihara, dan meningkatkan sistem manajemen lingkungan. Peran, tanggung jawab dan kewenangan harus ditentukan, didokumentasikan, dan dikomunikasikan guna memfasilitasi manajemen lingkungan yang efektif. Berdasarkan pernyataan tersebut, merujuk pada SOP perubahan struktur organisasi telah membagi peran dan tanggung jawabnya. Seperti kepala bagian masing-masing departemen apabila ingin mengadakan perubahan struktur organisasi harus mengajukan dan menginformasikan terlebih dahulu kepada departemen pengembangan sumber daya manusia. Selanjutnya akan dianalisis oleh penanggung jawab pengembangan organisasi bersama-sama dengan pihak yang berwenang dan yang membutuhkan perubahan.

Pada perencanaan sumber daya manusia, beberapa pasal yang berkaitan dan menjadi sumber referensi dalam pembuatan SOP pada perencanaan sumber daya manusia, antara lain ISO 9001 pasal 6.2 dan ISO 14001 pasal 4.4.1. ISO 9001 pasal 6.2 Secara umum berkaitan tentang personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk harus memiliki kompetensi atas dasar pendidikan, pelatihan, ketrampilan, dan pengalaman yang sesuai. Perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan untuk menyediakan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan dimana meliputi juga kesesuaian antara kompetensi yang dibutuhkan dengan jabatan yang ada. Perencanaan ini akan meliputi jangka pendek ataupun jangka panjang. Selanjutnya yaitu ISO 14001 pasal 4.4.1 tentang sumber daya, peran, tanggung jawab, dan kewenangan. Dalam pasal ini manajemen harus memastikan ketersediaan sumberdaya yang diperlukan untuk menetapkan, menerapkan, memelihara, dan meningkatkan sistem manajemen lingkungan. Peran, tanggung jawab dan kewenangan harus ditentukan, didokumentasikan, dan dikomunikasikan guna memfasilitasi manajemen lingkungan yang efektif. Dalam hal ini SOP perencanaan sumber daya manusia telah sesuai dengan isi dari ISO 14001

dimana melalui perencanaan sumber daya manusia pihak manajemen telah mempersiapkan ketersediaan sumber daya manusia yang diperlukan.

b. Rekrutmen-seleksi-orientasi

Pada Rekrutmen dan Seleksi, ISO yang digunakan sebagai referensi adalah ISO 9001 pasal 6.2 Secara umum berkaitan tentang personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk harus memiliki kompetensi atas dasar pendidikan, pelatihan, ketrampilan, dan pengalaman yang sesuai. Dalam SOP rekrutmen dan seleksi, pada proses rekrutmen yang pertama dalam pemilihan kandidat peserta calon pegawai yang akan diseleksi melalui seleksi administrasi terlebih dahulu untuk mendapatkan karyawan atau pegawai baru yang sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan. Selanjutnya pada proses seleksi akan ditelaah untuk melihat kompetensi dan potensi calon pegawai apakah sesuai dengan yang dibutuhkan dan dipastikan melalui proses interview.

Pada *Fresh Graduate Development Program* (FGDP/Orientasi) beberapa ISO yang menjadi referensi dalam pembuatan SOPnya adalah ISO 9001 pasal 6.2 tentang sumber daya manusia, dan ISO 14001 pasal 4.4.2 tentang Kompetensi, pelatihan, dan kesadaran.

ISO 9001 pasal 6.2 Secara umum berkaitan tentang personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk harus memiliki kompetensi atas dasar pendidikan, pelatihan, ketrampilan, dan pengalaman yang sesuai. Selanjutnya ISO 14001 pasal 4.4.2 yang memiliki kesamaan dengan ISO 9001 dimana organisasi harus memastikan setiap orang bertugas untuk atau atas nama organisasi yang berpotensi dan mempunyai kompetensi yang berasal dari pendidikan, pelatihan, atau pengalaman. Pada SOP FGDP secara keseluruhan dimaksudkan untuk memberikan pelatihan atau persiapan bagi karyawan baru untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru dan menyesuaikan kompetensinya dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan serta menjadi tahap evaluasi terakhir untuk menentukan status kepegawaiannya

c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada Evaluasi Kompetensi Individu (EKI) ISO yang menjadi referensi pada SOP adalah ISO 9001 pasal 6.2.2 tentang kompetensi, pelatihan, dan kesadaran dan ISO 14001 pasal 4.4.2 tentang kompetensi, pelatihan, dan kesadaran. ISO pasal

6.2.2 menyebutkan bahwa organisasi harus menetapkan kompetensi yang diperlukan bagi personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk, bila diperlukan menyediakan pelatihan atau melakukan tindakan lain untuk mencapai kompetensi yang diperlukan, menilai keefektifan tindakan yang dilakukan, memastikan bahwa personelnnya sadar akan relevansi dan pentingnya kegiatan mereka dan bagaimana sumbangan mereka bagi pencapaian sasaran mutu, dan memelihara rekaman yang sesuai tentang pendidikan, pelatihan, ketrampilan, dan pengalaman. Selanjutnya ISO 14001 pasal 4.4.2 yang memiliki kesamaan dengan ISO 9001 dimana organisasi harus memastikan setiap orang bertugas untuk atau atas nama organisasi yang berpotensi dan mempunyai kompetensi yang berasal dari pendidikan, pelatihan, atau pengalaman. Berdasarkan SOP yang terdapat pada EKI standar kompetensi sendiri bagi masing-masing jabatan telah disusun pada matriks kompetensi sesuai dengan point pada SOP EKI. Selanjutnya evaluasi masing-masing individu untuk menilai kesesuaiannya dengan standar kompetensi yang melekat pada jabatannya juga menjadi tujuan utama dari aktivitas ini.

Pada IDP elemen ISO yang digunakan menjadi referensi pada SOP adalah ISO 9001 pasal 6.2 tentang sumber daya manusia dan ISO 14001 pasal 4.4.2 tentang kompetensi, pelatihan, dan kesadaran. ISO 9001 pasal 6.2 Secara umum berkaitan tentang personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk harus memiliki kompetensi atas dasar pendidikan, pelatihan, ketrampilan, dan pengalaman yang sesuai. Selanjutnya ISO 14001 pasal 4.4.2 yang memiliki kesamaan dengan ISO 9001 dimana organisasi harus memastikan setiap orang bertugas untuk atau atas nama organisasi yang berpotensi dan mempunyai kompetensi yang berasal dari pendidikan, pelatihan, atau pengalaman. SOP IDP sendiri memiliki tujuan untuk merencanakan pelatihan atau pengembangan apa yang dibutuhkan untuk mengatasi kelemahan dalam kompetensinya berdasarkan EKI yang telah dibuat sebelumnya. Pengisian IDP pun dirasa tepat sasaran karena melibatkan atasan sebagai penentu dalam menentukan pelatihan bagi bawahan sesuai kebutuhan yang diamati selama ini dari kinerja bawahannya.

Pada pelatihan elemen ISO yang digunakan menjadi referensi pada SOP adalah ISO 9001 pasal

6.2.2 tentang kompetensi, pelatihan, dan kesadaran, dan ISO 14001 pasal 4.4.2 tentang kompetensi, pelatihan, dan kesadaran. ISO pasal 6.2.2 menyebutkan bahwa organisasi harus menetapkan kompetensi yang diperlukan bagi personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk, bila diperlukan menyediakan pelatihan atau melakukan tindakan lain untuk mencapai kompetensi yang diperlukan, menilai keefektifan tindakan yang dilakukan, memastikan bahwa personelnnya sadar akan relevansi dan pentingnya kegiatan mereka dan bagaimana sumbangan mereka bagi pencapaian sasaran mutu, dan memelihara rekaman yang sesuai tentang pendidikan, pelatihan, ketrampilan, dan pengalaman. Selanjutnya ISO 14001 pasal 4.4.2 yang memiliki kesamaan dengan ISO 9001 dimana organisasi harus memastikan setiap orang bertugas untuk atau atas nama organisasi yang berpotensi dan mempunyai kompetensi yang berasal dari pendidikan, pelatihan, atau pengalaman. SOP pelatihan berisikan prosedur terkait persetujuan pelatihan hingga evaluasi pelatihan untuk melihat apakah pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan akan peningkatan kompetensi yang dibutuhkan karyawan dalam mengisi jabatannya. Hal ini sesuai dengan ISO yang menjadi referensi dimana kompetensi merupakan hal utama yang menjadi sasarannya.

Pada *People Review* elemen ISO yang digunakan menjadi referensi pada SOP adalah ISO 9001 pasal 6.2.2 tentang kompetensi, pelatihan, dan kesadaran, dan ISO 14001 pasal 4.4.2 tentang kompetensi, pelatihan, dan kesadaran. ISO pasal 6.2.2 menyebutkan bahwa organisasi harus menetapkan kompetensi yang diperlukan bagi personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk, bila diperlukan menyediakan pelatihan atau melakukan tindakan lain untuk mencapai kompetensi yang diperlukan, menilai keefektifan tindakan yang dilakukan, memastikan bahwa personelnnya sadar akan relevansi dan pentingnya kegiatan mereka dan bagaimana sumbangan mereka bagi pencapaian sasaran mutu, dan memelihara rekaman yang sesuai tentang pendidikan, pelatihan, ketrampilan, dan pengalaman. Selanjutnya ISO 14001 pasal 4.4.2 yang memiliki kesamaan dengan ISO 9001 dimana organisasi harus memastikan setiap orang bertugas untuk atau atas nama organisasi yang berpotensi dan mempunyai kompetensi yang berasal dari pendidikan, pelatihan, atau pengalaman. SOP

people review memiliki tujuan untuk memetakan dan menentukan karyawan yang berkompoten dan memiliki kompetensi yang sesuai untuk dipersiapkan menduduki jabatan tertentu yang terdapat dalam jenjang karier. Hal tersebut sesuai dengan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dalam ISO dimana memiliki sasaran kepemilikan kompetensi yang relevan dengan kegiatan yang dijalankan.

Pada *Potential Review* elemen ISO yang digunakan menjadi referensi pada SOP adalah ISO 9001 pasal 6.2.2 tentang kompetensi, pelatihan, dan kesadaran, dan ISO 14001 pasal 4.4.2 tentang kompetensi, pelatihan, dan kesadaran. ISO pasal 6.2.2 menyebutkan bahwa organisasi harus menetapkan kompetensi yang diperlukan bagi personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk, bila diperlukan menyediakan pelatihan atau melakukan tindakan lain untuk mencapai kompetensi yang diperlukan, menilai keefektifan tindakan yang dilakukan, memastikan bahwa personelnnya sadar akan relevansi dan pentingnya kegiatan mereka dan bagaimana sumbangan mereka bagi pencapaian sasaran mutu, dan memelihara rekaman yang sesuai tentang pendidikan, pelatihan, ketrampilan, dan pengalaman. Selanjutnya ISO 14001 pasal 4.4.2 yang memiliki kesamaan dengan ISO 9001 dimana organisasi harus memastikan setiap orang bertugas untuk atau atas nama organisasi yang berpotensi dan mempunyai kompetensi yang berasal dari pendidikan, pelatihan, atau pengalaman. SOP *Potential review* merupakan sarana tindak lanjut dari *people review* untuk mengetahui dan mengevaluasi kompetensi dari karyawan secara lebih terukur. Peserta yang terdapat pada SOP *potential review* juga dirasa telah sesuai dengan tingkat kematangan yang dibutuhkan dan sesuai dengan jenjang karir yang terdapat pada PT.XXX. Hal ini sesuai dengan tujuan ISO yang memiliki sasaran utama kompetensi.

d. Penilaian Kinerja

Pada Fungsi perencanaan dan penilaian kinerja, elemen ISO yang digunakan menjadi referensi pada SOP ini adalah ISO 9001 pasal 4 tentang persyaratan sistem manajemen mutu dan ISO 9001 pasal 8 pengukuran, analisis, dan penyusunan. ISO 9001 pasal 4 tentang persyaratan sistem berisi bahwa organisasi harus menetapkan, mendokumentasikan, mengimplementasikan, dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus menerus memperbaiki keefektifannya sesuai dengan persyaratan. Selanjutnya ISO 9001 pasal 8

berisi bahwa organisasi harus merencanakan dan mengimplementasikan proses pemantauan, pengukuran, analisis, dan perbaikan yang diperlukan untuk memperagakan kesesuaian terhadap persyaratan produk, memastikan kesesuaian sistem manajemen mutu, dan terus menerus memperbaiki keefektifan sistem manajemen mutu. Hal ini harus mencakup penetapan metode yang berlaku, termasuk teknik statistik dan jangkauan pemakaiannya. Pada SOP penilaian kinerja secara keseluruhan proses penilaian menggunakan sistem otomatis secara online dan telah tersistem secara baik mulai dari dokumentasi hingga rentang penilaiannya.

2. Aktivitas fungsi sumber daya manusia

a. Pengembangan organisasi

Pada pengembangan organisasi, temuan audit dalam melihat kesesuaian aktivitas aktual dengan SOP, yaitu:

Tabel 3. Temuan audit Pengembangan Organisasi

Kriteria	Sebab	Akibat	Rekomendasi
Perubahan Struktur Organisasi			
Seluruh informasi dan dokumentasi mengenai struktur organisasi menjadi wewenang dan tanggung jawab departemen pengembangan sumber daya manusia.	Kurangnya sosialisasi dan evaluasi atas peran dan tanggung jawab serta prosedur dalam perubahan struktur organisasi.	Banyak dari user yang mengajukan tidak mengumpulkan kelengkapan pengajuan sesuai dengan persyaratan.	Melakukan sosialisasi dan mengadakan evaluasi terkait pemahaman sosialisasi tersebut kepada user.

Sumber: Penulis, 2014

b. Rekrutmen-seleksi-orientasi

Pada Fungsi rekrutmen seleksi dan orientasi secara keseluruhan temuan audit berdasarkan kesesuaian SOP dengan aktivitas aktual, yaitu:

Tabel 4. Temuan audit Rekrutmen-Seleksi-Orientasi

Kriteria	Sebab	Akibat	Rekomendasi
Rekrutmen dan Seleksi			
Form PK Diserahkan Selambat-lambatnya tanggal 10	Perubahan Tanggal pengumpulan belum dirubah pada SOP	Form PK Diserahkan Selambat-lambatnya Tanggal 15	Penyesuaian tanggal penyerahan Form PK.
Lead Time pemenuhan berada pada <50 hari	Perubahan Lead time belum dirubah pada SOP	Lead Time pemenuhan berada pada <45 hari	Penyesuaian tanggal perubahan Lead Time
Sum ber eksternal dapat dilakukan melalui Database resource, iklan, kampus, disnaker, dsb	Tidak terdapat perjanjian kerjasama terhadap instansi penyedia tenaga kerja.	Tidak dapat dengan segera memperoleh tenaga kerja sesuai kualifikasi.	Mengadakan kerjasama dengan berbagai instansi penyedia tenaga kerja.
Fresh Graduate Development Plan			
Mentor bagi pekerja dengan status trainee adalah department head. Departement Head dapat menunjuk satu co-mentor	Ketidaktersediaan mentor yang memadai. Satu mentor terkadang menangan lebih dari satu trainee	Hasil dari program FGDP menjadi tidak maksimal.	Perincian siapa saja mentor dan pasangan traineenya, bisa dengan memanfaatkan co-mentor sehingga dapat lebih fokus.

Sumber: Penulis, 2014

c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tabel 5. Temuan audit Pelatihan & Pengembangan SDM

Kriteria	Sebab	Akibat	Rekomendasi
EKI dan IDP			
EKI sebagai evaluasi kompetensi individu dan IDP sebagai sarana pengembangan. Kedua hal tersebut digunakan sebagai analisis training dalam penentuan pelatihan yang dibutuhkan. Jangka waktu pelaksanaan EKI adalah enam (6) bulan setelah karyawan bekerja.	Kurangnya sosialisasi tentang EKI dan IDP serta sistem yang digunakan masih manual sehingga menyulitkan atasan maupun bawahan dalam menilai kompetensi.	Hanya 37% karyawan yang memiliki EKI dan IDP.	1. Menggunakan hasil tes psikologi pada awal rekrutmen sebagai alternatif pengisian masing-masing individu. Perihal ini akan mempermudah atasan sekaligus memberikan hasil yang obyektif. 2. Memberikan sosialisasi terkait EKI dan IDP serta evaluasi terkait pemahaman atas proses sosialisasi yang telah diterapkan. 3. Jika memungkinkan mengubah pengisian EKI dan IDP menjadi sistem online, sehingga mempermudah pihak yang berwenang mengisi untuk mengisi dan memperbaharui EKI dan IDP.
Pelatihan			
Seluruh peserta wajib menyerahkan formulir permohonan pelatihan sebelum melaksanakan pelatihan.	Banyak peserta pelatihan yang tidak mengumpulkan formulir permohonan pelatihan.	Pada tahun 2011 berkisar 34%, 2012 berkisar 20%, dan 2013 berkisar 58%.	Sebaiknya formulir permohonan pelatihan dikhususkan bagi pelatihan diluar perencanaan saja, karena pelatihan yang dilakukan diluar perencanaan memerlukan persetujuan khusus.

Sumber: Penulis, 2014

d. Penilaian Kinerja

Pada Fungsi penilaian kinerja secara keseluruhan temuan audit berdasarkan kesesuaian SOP dengan aktivitas aktual, yaitu:

Tabel 6. Temuan audit Penilaian Kinerja

Kriteria	Sebab	Akibat	Rekomendasi
Pengisian IPP & PA akan dilakukan oleh atasan dan bawahan pada level group leader ke atasan dan hanya akan diisi oleh atasan pada group leader ke bawah.	Tingkat kematangan atasan yang berbeda-beda dan sosialisasi yang kurang.	Resiko kemungkinan pengisian tidak obyektif.	1. Pemberian pelatihan bagi atasan untuk menilai secara obyektif dan sekaligus meningkatkan tingkat kematangan atasan. 2. Sosialisasi dan evaluasi atas sosialisasi yang diberikan 3. Pendampingan pengisian bagi atasan yang baru menduduki jabatan sehingga dapat mengarahkan dan memberikan penjelasan terkait prosedur pengisian.

Sumber: Penulis, 2014

3. Efektivitas fungsi sumber daya manusia

a. Pengembangan organisasi

Pada fungsi pengembangan organisasi dengan sub bagian perubahan struktur organisasi dan perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan telah berjalan dengan efektif. Perihal ini ditandakan dengan kesesuaian aktivitas tersebut dengan SOP yang ada secara keseluruhan .

b. Rekrutmen-seleksi-orientasi

Pada fungsi rekrutmen dan seleksi, dari poin yang dijabarkan pada kesesuaian antara aktivitas fungsi rekrutmen seleksi dengan SOP rekrutmen seleksi dapat dikategorikan telah berjalan dengan efektif karena aktivitas tersebut berjalan sesuai dengan SOP yang berlaku. Pada fungsi FGDP aktivitas fungsi sudah berjalan dengan efektif. Beberapa hal yang memerlukan perbaikan untuk peningkatan kedepannya terkait ketersediaan pembimbing dimana dalam kriteria dikhususkan satu pembimbing untuk satu peserta, namun pada kenyataannya satu pembimbing akan membimbing lebih dari satu karyawan diluar beban kerja mereka.

c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, terdapat banyak elemen di dalamnya, diantaranya EKI, IDP, pelatihan, *people review*, dan *potential review*.

Pada elemen EKI dan IDP, secara keseluruhan telah berjalan efektif sesuai dengan SOP, namun hasil yang didapat belum maksimal dan tidak tepat sasaran. Merujuk hal tersebut, disebabkan karena kurangnya sosialisasi terkait EKI dan IDP. Selanjutnya pada elemen pelatihan, belum berjalan dengan efektif. Penyebab dari ketidak efektifan tersebut karena dari keseluruhan elemen yang dibutuhkan dalam pelatihan belum maksimal, seperti permohonan pelatihan, risalah pelatihan, dan evaluasi pelatihan yang pemenuhannya kurang dari target yang ditentukan. Banyak faktor yang menjadi pemicu kejadian tersebut, salah satunya dari formulir risalah pelatihan yang terlalu umum dan masih mengandalkan pengisian secara rangkaian essay, hal ini juga terjadi pada evaluasi pelatihan sehingga menyulitkan pengisi dan juga hasil penilaian kurang maksimal. Terakhir pada elemen *people review* dan *potential review* telah berjalan sesuai dengan standar operasional dan prosedur yang ada. Perihal tersebut membuktikan bahwa *people review* dan *potential review* telah berjalan dengan efektif.

d. Penilaian Kinerja

Pada fungsi penilaian kinerja juga telah berjalan dengan efektif secara keseluruhan karena aktivitas yang ada telah sesuai dengan SOP yang berlaku. Aktivitas penilaian juga telah berjalan dengan Obyektif dengan menggunakan kriteria dua penilai yaitu atasan dan bawahan. Perihal ini didukung dengan pernyataan Rivai (2009: 554) menyebutkan bahwa “yang dapat berfungsi sebagai penilai dalam penilaian kinerja ialah: Atasan dan bawahan langsung”. Namun, terdapat keluhan dari atasan yang menjalankan penilaian ini. Keluhan ini berdasarkan kurangnya sosialisasi dari Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia terkait kriteria dalam penilaian dan belum ada evaluasi apakah sosialisasi tersebut sudah dipahami atau belum.

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Secara umum audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia merupakan sarana untuk mengevaluasi kinerja dan pencapaian tujuan pada fungsi-fungsi sumber daya manusia mulai dari proses perencanaan, perekrutan, pengelolaan, hingga pemberhentian. Manfaat yang dapat diperoleh dengan diadakannya audit ini adalah pihak manajemen sumber daya manusia dapat memperoleh hasil tolak ukur secara tertulis dan terperinci kesesuaian aktivitas fungsi dengan standar yang telah ditentukan sehingga dapat diperoleh kelemahan dan kelebihan pada fungsi sumber daya manusia yang dijalankan.

a. Standar Operasional dan Prosedur (SOP)

Standar Operasional dan Prosedur (SOP) secara keseluruhan pembuatan dan landasannya mengacu pada ISO 9001 dan ISO 14001. Berbagai elemen pada ISO tersebut telah tercantum dan digunakan secara jelas pada penerapan SOP tersebut.

b. Kesesuaian antara Standar Operasional dan Prosedur dengan aktivitas fungsi sumber daya manusia

- Fungsi Pengembangan organisasi

Kelengkapan Pengajuan perubahan struktur organisasi belum optimal karena kurangnya sosialisasi dari pihak departemen pengembangan sumber daya manusia terkait tugas dan tanggung jawab dalam perubahan struktur organisasi.

- Fungsi Rekrutmen, Seleksi dan Orientasi

Menyesuaikan beberapa elemen aktivitas dengan SOP. Terakhir untuk aktivitas FGDP, terdapat permasalahan yaitu jumlah mentor yang tidak sebanding dengan jumlah peserta FGDP.

- Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada fungsi ini, kekurangan paling mendasar adalah ketidaklengkapan dokumen mulai dari EKI, IDP, Pengajuan pelatihan, Risalah pelatihan, dan Evaluasi Pelatihan. Perihal ini disebabkan karena penggunaan formulir tersebut yang tidak efisien dan menyulitkan pengguna baik *user* maupun bawahan bersangkutan. Terakhir pada fungsi *people review* dan *potential review* beberapa hal yang perlu diwaspadai adalah terkait kematangan atasan.

- Fungsi penilaian kinerja

Sosialisasi yang kurang terkait peninjauan sistem penilaian pada IPP&PA dan perbedaan SOP dengan kondisi aktual pada kriteria penilaian kinerja

c. Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia

Efektifitas pada penelitian ini dilihat berdasarkan kesesuaian antara SOP dengan aktivitas fungsi sumber daya manusia. Secara keseluruhan fungsi sumber daya manusia telah berjalan dengan efektif. Namun, beberapa hal yang membutuhkan perbaikan dan kurang optimal adalah pada aktivitas fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

2. Saran

a. Pengembangan organisasi

- Memberikan penyuluhan atau sosialisasi kepada pihak-pihak yang bersangkutan terkait beban dan tanggung jawab dalam mengajukan perubahan struktur organisasi

b. Rekrutmen-seleksi-orientasi

- Menyesuaikan SOP dengan aktivitas aktual pada tanggal maupun dengan jenjang pendidikan.
- Mengadakan kerjasama dengan berbagai instansi penyedia tenaga kerja sehingga apabila dibutuhkan kebutuhan tersebut dapat langsung terpenuhi. Pihak eksternal penyedia tenaga kerja menurut Rivai (2009:155) antara lain: Departemen tenaga kerja, agen-agen penyedia tenaga kerja, lembaga pendidika dan pelatihan, asosiasi pekerja, dsb
- Kekurangan jumlah mentor dalam FGDP dapat disiasati dengan keproaktifan dari peserta FGDP. Untuk mendapatkan hal tersebut, pihak penanggung jawab dapat lebih mensosialisasikan kepada peserta untuk lebih proaktif dalam kegiatan FGDP. Selain itu juga dengan memberikan mentor bayangan atau mentor sekunder yang berasal dari senior-senior berpengalaman yang berada dalam satu departemen.

c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

- Pada EKI-IDP, sebagai alternatif, sebaiknya untuk standar kompetensi bagi individu yang bersangkutan menggunakan hasil tes psikologi dari masing-masing individu pada saat proses seleksi.
- Mengadakan sosialisasi kepada seluruh elemen baik bawahan maupun atasan tentang EKI dan IDP serta persyaratan pengisian.
- Merubah sistem pengisian EKI dan IDP secara online.
- Apabila permohonan pelatihan tidak dapat berjalan dengan baik, ada baiknya untuk mengubah sistem dan persyaratan yang ada. Formulir permohonan pelatihan apabila dilihat kegunaannya, digunakan untuk mengajukan pelatihan berdasarkan persetujuan *User* terkait. Lebih baik permohonan pelatihan hanya diajukan apabila terdapat permohonan pelatihan diluar ATMP yang memerlukan sistem persetujuan khusus. Sedangkan yang sesuai ATMP tidak perlu mengajukan formulir permohonan pelatihan.
- Risalah pelatihan tentunya sangat penting untuk melihat keberhasilan peserta mencerna isi dari pelatihan yang didapatkan. Menilik hal tersebut, sebaiknya perlu diberikan lebih banyak sosialisasi kepada karyawan tentang risalah pelatihan dan pentingnya risalah tersebut serta mewajibkan diadakannya presentasi materi pelatihan setelah pelatihan kepada teman sekerjanya dan *user* terkait. Dampak yang akan dihasilkan adalah peserta pelatihan akan lebih serius dalam pelatihan untuk menangkap materi yang disampaikan dalam pelatihan serta dapat membagi pengetahuan yang telah didapat kepada karyawan lainnya. Pengawasan lebih lanjut dan pengingat juga diperlukan dalam risalah pelatihan.
- Berdasarkan observasi selama penelitian, evaluasi pelatihan kurang mendapat hasil optimal salah satunya adalah kurangnya sosialisasi dari pihak Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Ada baiknya untuk memberikan sosialisasi penting tentang arti evaluasi pelatihan ini serta pendampingan bagi *user* terkait karena penilaian hanya dilakukan oleh satu pihak saja. Hal tersebut bisa sedikit menghindari dari kesan Subyektif.
- Selanjutnya terkait formulir evaluasi pelatihan yang terlalu umum. Ada baiknya bagi penanggung jawab pengembangan sumber daya

manusia untuk membuat form evaluasi lebih khusus dan terperinci seperti memperjelas indikator-indikator yang menjadi tolak ukur kenaikan kompetensi. Karena pada ininya pelatihan memiliki tujuan untuk meningkatkan kompetensi masing-masing individu yang dirasa menjadi kelemahan. Tolak ukur kenaikan kompetensi tersebut dapat dirancang bagi masing-masing grade atau *role design* dan untuk mempermudah bisa bekerja sama dengan penanggung jawab pengembangan organisasi yang bertanggung jawab terhadap *role design*.

d. Penilaian Kinerja

- Sebaiknya petugas IPP&PA memberikan sosialisasi atau pelatihan terkait sistem penilaian kinerja yang ada. Dalam sosialisasi tersebut dapat dijelaskan ketetapan kriteria dalam pemberian nilai dari masing-masing rentang penilaian baik untuk bawahan maupun juga untuk atasan. Sehingga dampak yang dapat diperoleh adalah atasan maupun bawahan dapat mengerti kriteria perolehan nilai dan meminimalisir unsur obyektif yang mungkin terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

Agoes, Sukrisno. 2004. Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI

Armstrong, Michael. 2006. Strategic Human Resource Management: A guide to Action. United State: British Library

Bayangkara, IBK. 2008. Audit Manajemen. Jakarta: Salemba Empat

Dessler, Gary. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia: Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks

ISO 14001:2004, Environmental management systems — Requirements with guidance for use

Rivai, Veithzal dan Jauvani Sagala. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta Utara: Rajagrafindo Persada

Robbins, Stephen. 2006. Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Indeks

Sudiro, Achmad. 2011. Perencanaan Sumber Daya Manusia. Malang: UB Press

SNI 19-9001-2001, Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan

Time Magazine. 2007. "What Gen Y Really Wants", diakses pada tanggal 15 september 2013 dari <http://content.time.com>