

# **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)

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ANNISA BARIDA ADNI**

**NIM.105030200111002**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2014**

MOTTO

**“MAN JADDA WA JADA”**

**Barang siapa yang bersungguh-sungguh**

**maka dia akan berhasil**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : 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).

Disusun oleh : Annisa Barida Adni

NIM : 105030200111002

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

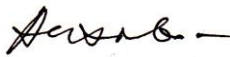
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, Mei 2014

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



**Drs. Heru Susilo, MA**

**NIP. 19591210 198601 1 001**



**Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D**

**NIP. 19760209 200604 1 001**



**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 11 Juni 2014

Jam : 11.00 WIB

Skripsi atas nama : Annisa Barida Adni

Judul : 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).

DAN DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Drs. Heru Susilo, MA  
NIP. 19591210 198601 1 001

Anggota



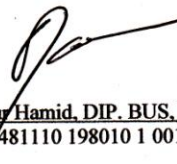
Arik Prasetya, S.Sos., M.Si, Ph.D  
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota



Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si  
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota



Dr. Djamhur Hamid, DIP. BUS, M.Si  
NIP. 19481110 198010 1 001

### Pernyataan Orisinalitas Skripsi

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiat, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Mei 2014



Annisa Barida Adni

## RINGKASAN

**Annisa Barida Adni**, 2014, *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)*. Ketua Pembimbing: Drs.Heru Susilo,MA, Anggota: Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D. 286+ xv.

---

Penelitian ini menjelaskan tentang audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan di Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia PT.XXX. Audit ini dilaksanakan untuk mengetahui dan memastikan kesesuaian antara aktivitas fungsi sumber daya manusia pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan kriteria dalam audit berupa Standar Operasional dan Prosedur (SOP) yang berlaku di PT.XXX.

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui kesesuaian antara aktivitas aktual fungsi sumber daya manusia pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) PT.XXX, mengetahui efektivitas fungsi sumber daya manusia berdasarkan pemenuhan aktivitas fungsi sumber daya manusia terhadap Standar Operasional dan Prosedur (SOP), dan memberikan rekomendasi alternatif terkait perbaikan aktivitas fungsi sumber daya manusia atas hasil temuan pada penelitian ini.

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini mengacu pada perbandingan antara aktivitas fungsi sumber daya manusia pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) yang berlaku pada PT.XXX. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka. Pada proses analisis data yang digunakan adalah metode analisis data *Miles Huberman* dengan tahapan alur penentuan fokus, mengumpulkan data, membandingkan antara *Criteria, causes*, dan *effect* serta terakhir rekomendasi atas temuan yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan aktivitas fungsi sumber daya manusia pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT.XXX telah sesuai dengan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) yang berlaku. Beberapa hal yang perlu diperhatikan melingkupi fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang pelaksanaannya belum optimal.

Rekomendasi yang diberikan berdasarkan temuan audit adalah sosialisasi terhadap program serta evaluasi terhadap 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*.

## SUMMARY

**Annisa Barida Adni**, 2014, Management Audit of Human Resource Function (Study in Organizational Development, Recruitment-Selection-Oriented, Training and Developing of Human Resource, and Performance Appraisal Function at Human Resource Development Department PT.XXX). Supervisor: Drs.Heru Susilo,MA, Co-Supervisor: Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D. 286+xv.

---

This study describes about management audit of human resource function that conducted in Human Resource Development Department at PT. XXX. This audit is to know and ensure conformity between the activity of the human resource function in the Department of Human Resource Development by following Standard Operation Procedure (SOP) of PT. XXX.

The objective of this study is to have a better understanding of conformity between the activity of the human resource function in the Department of Human Resource Development by following Standard Operation Procedure (SOP) of PT. XXX, understanding the effectiveness Human Resource Function by compliance of Human resource function against Standard Operation Procedure (SOP), and providing alternative recommendation that related with improvement activity of the human resource function based on the findings of study.

Research method that used for this study is the descriptive research using a qualitative approach. The focus of this study is referring to comparison between the activity of the human resource function with Standard Operation Procedure (SOP) that applied to PT. XXX. Data collection methods that been used for this study are observation, interviews, questionnaires, documentation, and literature review. For data analysis this study rely on Miles Huberman data analysis method, this data analysis method consisted of several stages which are determination of flow stage focus, data collection, comparison between Criteria,Causes, and Effect, and end with providing recommendation based on the findings.

The findings of this study showing that overall activities of the human resources function in the Department of Human Resource Development of PT. XXX in accordance with the 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 with 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.

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan berkah-Nya semata sehingga pada akhirnya peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Audit Manajemen Pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi pada Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Rekrutmen-Seleksi-Orientasi, Fungsi Pelatihan-Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan-Penilaian kinerja di Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia PT.XXX). Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW beserta seluruh keluarga, sahabat, dan pengikutnya hingga akhir zaman.

Skripsi ini merupakan bentuk tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof.Dr.Bambang Supriyono,MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof.Dr.Endang Siti Astuti,M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
3. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku Dosen Pembimbing I. Peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas waktu dan tenaga yang telah diberikan dalam proses pengerjaan skripsi ini.
4. Bapak Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D selaku dosen pembimbing II. Terimakasih yang sebesar-besarnya peneliti ucapkan atas segala bentuk bantuan, dorongan, serta sumbangsih pemikiran dalam proses pengerjaan skripsi ini.



5. *Director of Human Resource, Division Head of Human Resource, Department Head of Human Resource Development, Section Head of Human Resource Department* dan segenap karyawan pada PT.XXX yang telah membantu peneliti dalam penelitian ini.
6. Kedua Orang Tua tercinta, Bapak Ir.Bambang W. Baskoro serta Ibu Ir. Sri Yuli Astuti beserta adik-adik tersayang yang telah memberikan doa dan dukungannya dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh sahabat-sahabat tersayang (Zuki Maulana Esmeraldo, Amira Dwiki dan Intan Citra Dewi) dan seluruh teman-teman mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
8. Teman-teman di Paduan Suara Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi (*Administratio Choir*) Universitas Brawijaya.
9. Pihak-pihak yang turut membantu kelancaran dari skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya dari skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juni 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO .....	i
TANDA PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iii
RINGKASAN .....	iv
SUMMARY .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A.Latar Belakang .....	1
B.Rumusan masalah .....	9
C.Tujuan Penelitian .....	10
D.Kontribusi penelitian .....	11
E.Sistematika Pembahasan .....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
A.Penelitian Terdahulu .....	14
B.Audit Manajemen .....	21
1. Pengertian audit manajemen .....	21
2. Tujuan audit manajemen .....	22
3. Elemen audit manajemen .....	22
4. Prinsip dasar audit manajemen .....	23
5. Standar audit manajemen .....	24
6. Tahap-tahap audit manajemen .....	25
7. Bukti audit .....	26
C.Audit Sumber Daya Manusia .....	27
1. Pengertian audit sumber daya manusia .....	27
2. Tujuan audit sumber daya manusia .....	27



3. Ruang lingkup audit sumber daya manusia .....	28
4. Program kerja audit .....	29
5. Alat pengumpulan informasi .....	30
6. Penulisan laporan .....	31
D.Manajemen Sumber Daya Manusia .....	32
1. Pengertian manajemen sumber daya manusia.....	32
2. Tujuan manajemen sumber daya manusia .....	33
E.Pengembangan Organisasi.....	34
1. Struktur organisasi.....	34
2. Perencanaan sumber daya manusia .....	35
F.Rekrutmen,Seleksi, dan Orientasi.....	37
1. Pengertian rekrutmen .....	37
2. Tujuan rekrutmen .....	38
3. Prinsip-prinsip rekrutmen.....	38
4. Metode perekrutan.....	38
5. Pengertian seleksi.....	39
6. Faktor-faktor seleksi.....	40
7. Sistem seleksi yang efektif.....	40
8. Orientasi .....	40
G.Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	41
1. Pengertian.....	41
2.Sasaran .....	42
3. Metode.....	43
4. Evaluasi .....	45
H.Manajemen Penilaian Kinerja .....	46
1. Pengertian.....	46
2. Tujuan.....	46
3. Kerangka kerja .....	46
I.Teori Efektivitas.....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
A.Jenis Penelitian .....	48
B.Fokus Penelitian .....	49



C.Lokasi Penelitian .....	51
D.Sumber Data .....	52
E.Metode Pengumpulan Data.....	53
F.Instrumen Penelitian .....	55
G.Metode Analisis Data .....	57
H.Tahapan/Alur Penelitian.....	59
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>63</b>
A.Gambaran Umum Perusahaan.....	63
B.Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	80
1.Bagaimanakah standar operasional dan prosedur fungsi pengembangan organisasi, fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, fungsi perencanaan dan penilaian kinerja?.....	80
2. Apakah aktivitas fungsi pengembangan organisasi, fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, dan fungsi perencanaan dan penilaian kinerja telah sesuai dengan SOP? .....	138
3. Apakah aktivitas fungsi pengembangan organisasi, fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, dan fungsi perencanaan dan penilaian kinerja telah berjalan dengan efektif?.....	180
4. Rekomendasi apakah yang diberikan untuk perbaikan aktivitas fungsi pengembangan organisasi, fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, dan fungsi perencanaan dan penilaian kinerja?.....	183
5. Daftar ringkasan hasil temuan audit.....	190
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A.Kesimpulan.....	195
B.Saran .....	198
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>200</b>

## DAFTAR TABEL

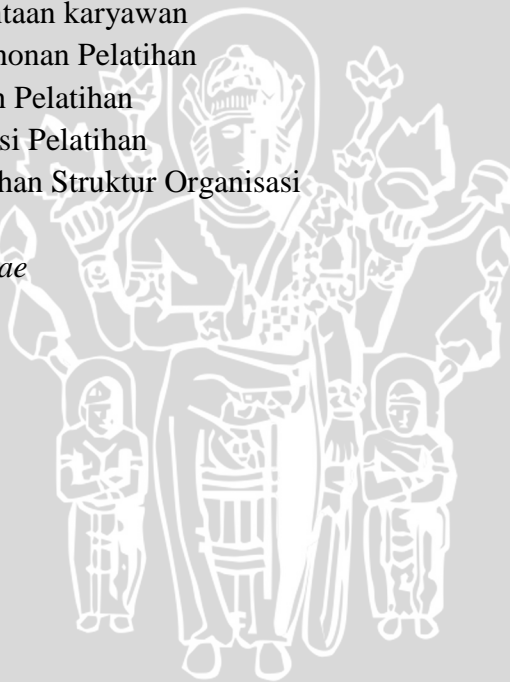
No	Judul	Halaman
1.	Penelitian terdahulu dan perbedaan dengan penelitian penulis	19
2.	Pengelompokan Ruang Lingkup Audit SDM dan Sumber Informasi	29
3.	Keuntungan dan kerugian sumber perekrutan internal dan eksternal	39
4.	Prinsip belajar dan teknik pengembangan yang berbeda	78
5.	Jumlah karyawan menurut tingkat pendidikan	79
6.	Jumlah karyawan menurut masa kerja	79
7.	Jumlah karyawan menurut usia	79
8.	Pihak berwenang dalam perubahan struktur organisasi	82
9.	Pewawancara calon karyawan	90
10.	Alur Persetujuan Pelatihan ATMP	111
11.	Alur Persetujuan Non ATMP	111
12.	Peserta dan Evaluator <i>People Review</i>	117
13.	Persetujuan Peserta <i>People Review</i>	120
14.	Perubahan Struktur Organisasi Tahun 2011-2013	139
15.	Hasil Kuesioner Poin 13 Pengembangan Organisasi	142
16.	Hasil Kuesioner Poin 14 Pengembangan Organisasi	143
17.	Hasil Kuesioner Poin 3 Rekrutmen-Seleksi	144
18.	Hasil Kuesioner poin 2 Rekrutmen-Seleksi	145
19.	<i>Lead Time</i> Pemenuhan Rekrutmen	147
20.	Hasil Kuesioner Poin 16 Rekrutmen-Seleksi	149
21.	<i>Trainee</i> FGDP 2012-2013	150
22.	Hasil Kuesioner Poin 19 Rekrutmen-Seleksi	152
23.	Prosentase Jumlah EKI, IDP, ATMP	154
24.	Pelatihan	155
25.	Hasil Kuesioner Poin 6 Pelatihan-Pengembangan SDM	157
26.	Hasil Kuesioner Poin 9 Pelatihan-Pengembangan SDM	158
27.	Hasil Kuesioner Poin 13 Pelatihan-Pengembangan SDM	160
28.	Hasil Kuesioner Poin 14 Pelatihan-Pengembangan SDM	160
29.	Hasil Kuesioner Poin 7 Penilaian Kinerja	166
30.	Temuan Audit Pengembangan Organisasi	190
31.	Temuan Audit Rekrutmen, Seleksi, dan orientasi	191
32.	Temuan Audit Pelatihan dan Pengembangan SDM	192
33.	Temuan Audit Perencanaan dan Penilaian kinerja	194

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Metode Analisis Data Miles-Huberman	57
2.	Alur Analisis Data	62
3.	Budaya Kerja PT.XXX	66
4.	Proses Bisnis PT.XXX	67
5.	Foto Proses Bisnis PT.XXX di Lapangan	68
6.	Struktur Organisasi PT.XXX	69
7.	Struktur Organisasi Departemen Pengembangan SDM	74
8.	<i>Flow Chart</i> SOP Perubahan Struktur Organisasi	83
9.	<i>Flow Chart</i> SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia	86
10.	<i>Flow Chart</i> SOP Rekrutmen dan Seleksi	92
11.	<i>Flow Chart</i> SOP FGDP	100
12.	<i>Flow Chart</i> SOP EKI	107
13.	<i>Flow Chart</i> SOP IDP	109
14.	<i>Flow Chart</i> SOP Pelatihan	114
15.	<i>Flow Chart</i> SOP <i>People Review</i>	118
16.	<i>Flow Chart</i> SOP <i>Potential Review</i>	121
17.	<i>Flow Chart</i> SOP IPP&PA	123

## DAFTAR LAMPIRAN

NO	Judul	Halaman
1.	Daftar Wawancara	203
2.	Kuesioner Pengembangan Organisasi	208
3.	Kuesioner Rekrutmen-Seleksi-Orientasi	211
4.	Kuesioner Pelatihan dan Pengembangan SDM	215
5.	Kuesioner Perencanaan dan Penilaian Kinerja	218
6.	Foto SOP	220
7.	Formulir EKI	227
8.	Formulir IDP	228
9.	Formulir ATMP	229
10.	Formulir IPP & PA	230
11.	Formulir Permintaan karyawan	231
12.	Formulir permohonan Pelatihan	232
13.	Formulir Risalah Pelatihan	233
14.	Formulir Evaluasi Pelatihan	234
15.	Formulir perubahan Struktur Organisasi	235
16.	Surat Riset	236
17.	<i>Curriculum Vitae</i>	237



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perkembangan sumber daya manusia dari tahun ke tahun pada saat ini telah mengalami banyak perubahan. Terlihat dari arti dan filosofisnya yang telah bergeser dari pemikiran terdahulu dimana sebelumnya penempatan sumber daya manusia berada tidak sejajar dengan faktor produksi lainnya seperti keuangan, pemasaran, dan produksi. Keadaan tersebut terjadi akibat paradigma yang berkembang di masyarakat dan beranggapan bahwa dalam jalannya suatu usaha atau bisnis yang menentukan keberhasilan adalah sistem dan strategi yang handal, bukan pada siapa yang mengerjakan tapi lebih kepada apa yang akan dikerjakan sehingga yang terjadi adalah pengelolaan dalam bidang sumber daya manusia kurang diperhatikan. Dampak yang timbul kemudian adalah sumber daya manusia yang diperoleh tidak memiliki kualitas dan tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan dan pada akhirnya berimbas pada penurunan laba perusahaan atau tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Perkembangan saat ini, sumber daya manusia memiliki kedudukan yang sejajar dengan berbagai faktor produksi yang lain seperti keuangan, produksi, dan pemasaran. Keadaan tersebut terbukti dari sebagian besar perusahaan baik perusahaan kecil maupun besar mulai memahami arti penting dari sumber daya manusia tersebut. Terbukti dari mulai bermunculan berbagai



metode dan perumusan strategi yang melibatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu mengambil berbagai keputusan strategis secara mandiri. Pengelolaan sumber daya manusia mulai mendapat sorotan dan perhatian khusus terutama bagi perusahaan yang memiliki kebutuhan mendesak akan sumber daya manusia yang berkualitas. Pihak manajemen mulai membangun departemen sumber daya manusia yang langsung menangani berbagai tuntutan atas permintaan sumber daya manusia sekaligus pengelolaan pengembangan sumber daya manusia yang secara langsung menyentuh bisnis proses perusahaan.

Tantangan perusahaan kedepannya terkait pengelolaan sumber daya manusia pun kian bertambah. Persaingan yang timbul bukan hanya atas produk utama saja, melainkan sudah mengarah pada persaingan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pola yang ada saat ini adalah bukan mengacu pada kuantitas dari sumber daya manusia melainkan pada kualitas dari sumber daya manusia. 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, dimana generasi Y merupakan generasi yang tidak terlalu mementingkan tingkat gaji dan kedudukan, melainkan lebih kepada keseimbangan antara waktu bekerja dengan kehidupan sosial serta kepuasan kerja. 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.

Perbedaan dari generasi X atau pendahulunya adalah generasi X lebih mementingkan status sosial dan kedudukan mereka. Gaji merupakan hal yang penting dan patut untuk diperjuangkan. Generasi X lebih banyak mencurahkan seluruh waktunya untuk bekerja sehingga memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan. Kekurangan dari generasi X adalah mereka lebih menyukai berada pada zona kenyamanan mereka ketimbang harus mencoba sesuatu yang baru dan tidak tanggap terhadap perkembangan teknologi yang ada.

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. Biaya akan pengadaan dan pengelolaan sumber daya manusia tentunya akan mengalami peningkatan pula dengan adanya keadaan tersebut. Resiko yang munculpun akan semakin meningkat sehingga diperlukan perhitungan dan perencanaan yang benar-benar matang untuk meminimalisir resiko dan mendapatkan hasil yang maksimal. Pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia pun harus jeli dalam mengembangkan kompetensi serta kemampuan yang dibutuhkan karyawan sehingga dapat

meminimalisir biaya dan memperoleh hasil yang maksimal. 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 (Pemeriksaan) manajemen merupakan salah satu sarana dalam pengawasan sekaligus sebagai bahan evaluasi bagi pihak manajemen terkait program pengelolaan sumber daya manusia yang sedang dijalankan. Audit manajemen berperan penting dalam proses pemeriksaan dalam mencocokkan kejadian aktual dengan perencanaan yang telah dilakukan oleh pihak manajemen sebelumnya serta dampak yang timbul akibat hal tersebut.. Tujuan yang ingin dicapai adalah pengidentifikasian kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nanti dari hasil yang diperoleh dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan. Audit manajemen memiliki tiga elemen penting dalam mencapai tujuan tersebut, yaitu : Kriteria (*Criteria*), Penyebab (*Cause*), dan Akibat (*Effect*). Dalam perkembangannya, audit manajemen memiliki berbagai macam jenis, meliputi audit manajemen pada fungsi pemasaran, audit manajemen pada fungsi produksi dan operasi, audit manajemen pada sistem kepastian kualitas, dan audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia.

Audit manajemen yang dipilih adalah audit pada fungsi sumber daya manusia. Audit fungsi sumber daya manusia memiliki arti yang sangat

penting dalam kelangsungan kegiatan pengelolaan 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.

Fungsi sumber daya manusia meliputi pengadaan, pengelolaan, hingga pemutusan hubungan kerja atau pensiun nantinya. Pengadaan disini meliputi perencanaan sumber daya manusia dan proses rekrutmen, seleksi, serta orientasi karyawan. Selanjutnya pengelolaan meliputi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial. Terakhir adalah pada saat pemutusan hubungan kerja atau pensiun terjadi.

Pemilihan tempat yang dipilih oleh peneliti adalah industri kontraktor pertambangan batu bara sebagai tempat penelitian. Kontraktor merupakan salah satu jenis usaha yang mendepankan pelayanan atau penyediaan jasa dalam unit usahanya. Bentuk usaha atau bisnis yang bergerak pada penyediaan jasa tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan menjadikannya fokus paling penting untuk memberikan pelayanan terbaik dalam pengembangan bisnis kedepannya. Selanjutnya, Tantangan yang kini sedang dihadapi oleh industri batu bara saat ini adalah

terkait dengan harga komoditas batu bara yang tidak stabil dan cenderung menurun sehingga banyak industri sejenis yang harus mengambil tindakan cepat. Keadaan ini ditujukan untuk mempertahankan kesinambungan perusahaan serta kemampuan dalam pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut. Cara cepat yang biasa diambil oleh perusahaan adalah dengan menekan berbagai biaya dalam operasional perusahaan tersebut mulai dari segi produksi, pemasaran, keuangan, hingga tidak terkecuali departemen sumber daya manusia. Pihak manajemen dari masing-masing fungsi tersebut wajib memberikan tindakan konkrit dan mendukung dalam kaitannya menurunkan biaya operasional. Dalam pelaksanaannya, diperlukan perencanaan yang matang, pengawasan yang terfokus serta evaluasi yang teliti dari masing-masing fungsi manajemen dan audit manajemen dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam fungsi manajemen.

Tantangan berikutnya yang juga dihadapi oleh industri tersebut sekaligus memiliki dampak langsung dalam kelangsungan bisnis tersebut adalah terkait sumber daya manusia. Tempat produksi yang berada jauh di pedalaman dan memiliki fasilitas yang amat minim menyebabkan tingkat *turn over* pekerja sangat tinggi dan menimbulkan biaya yang cukup tinggi dalam pengadaan sumber daya manusia terutama apabila dikaitkan dengan pernyataan diatas yang menyebutkan tipe dari sumber daya manusia pada saat ini. Keadaan tersebut tentunya memerlukan tindakan ekstra dan pengawasan lebih mendetail mulai dari perencanaan, pengelolaan, hingga evaluasi. Peran audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia menjadi sangat penting

terutama bagi pihak manajemen dalam upaya meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Tantangan yang bermacam-macam tersebut maka menjadi dasar atau landasan bagi peneliti memilih industri kontraktor batu bara sebagai tempat penelitian.

Penyedia jasa pertambangan yang diambil oleh peneliti adalah PT. XXX. PT. XXX merupakan anak perusahaan dari salah satu industri penyedia jasa kontraktor batubara. Perusahaan induk tersebut memiliki pangsa pasar pada pengolahan industri batubara menengah keatas dan PT. XXX lebih dipusatkan pada pangsa pasar yang tidak terjangkau oleh perusahaan induk tersebut. PT. XXX memiliki wilayah operasi sebagian besar pada Kalimantan Selatan dan memiliki kantor pusat di Jakarta Timur.. 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. PT XXX telah banyak memberikan berkontribusi pada pasar kerja, membuat peluang bisnis untuk wirausaha lokal, serta mengimplementasikan berbagai program kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Fokus penting dari PT. XXX adalah meningkatkan Sumber Daya Manusia, ketepatan dalam pemilihan teknologi, sistem manajemen yang profesional dan PT. XXX berkeinginan untuk menjadi perusahaan terkemuka serta mitra yang dapat diandalkan dalam industri pertambangan. Demi mencapai tujuannya tersebut, tentu PT. XXX memerlukan karyawan yang berkompeten serta mampu

bersaing dengan persaingan dalam dunia industri batu bara yang semakin ketat. Jumlah karyawan yang dimiliki oleh PT. XXX adalah 1.546 karyawan yang tersebar di berbagai wilayah operasinya dan kantor pusat.

Begitu pula dengan PT. XXX, sesuai dengan tujuannya menjadi yang terdepan pada perusahaan sejenis, memerlukan tindakan dan strategi cepat tanggap dalam menghadapi tantangan sesuai dengan pembahasan diatas pada masing-masing fungsi manajemen. Selanjutnya, Terkait dengan fungsi sumber daya manusia, tindakan yang diambil akan lebih berat dalam mencapai tujuan tersebut. Manajemen sumber daya manusia diharuskan memperoleh, mempersiapkan, serta dapat mempertahankan karyawan berkualitas dengan kuantitas yang minim. Keputusan tindakan yang akan diambil baik dari rekrutmen dan seleksi, pengembangan organisasi, pengembangan manusia, keputusan kompensasi, hubungan industrial, keselamatan dan kesehatan kerja, hingga tahap pemutusan yang diambil beraneka ragam dan harus direncanakan secara matang sehingga dengan input yang minimal dapat menghasilkan output yang maksimal dengan mengedepankan efektivitas dan efisiensi. Pelaksanaan juga memerlukan pengawasan dari berbagai pihak seperti pimpinan, supervisor, maupun karyawan sehingga dapat berjalan dengan baik. Tahap terakhir 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 untuk perbaikan dan peningkatan mutu serta

kualitas sumber daya manusianya melalui dua sudut pandang yang berbeda. 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 peneliti lebih memfokuskan penelitiannya pada departemen pengembangan sumber daya manusia. Pemilihan departemen tersebut diambil mengingat pengembangan sumber daya manusia menjadi tempat yang paling penting untuk lebih diperhatikan apabila menilik pada keterangan pada penjelasan sebelumnya. Departemen sumber daya manusia pada 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.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia” (Studi pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. XXX)**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah dari penelitian ini pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia PT.XXX adalah:

1. Bagaimanakah standar dan prosedur Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi, Fungsi Pelatihan dan



- Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja?
2. Apakah aktivitas-aktivitas dari Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi, Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan?
  3. Apakah Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi, Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja telah berjalan dengan Efektif?
  4. Rekomendasi apakah yang bisa diberikan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pada Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi, Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia PT.XXX adalah:

1. Mengetahui dan mendeskripsikan standar dan prosedur Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi, Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja.

2. Mengetahui dan mendeskripsikan kesesuaian antara aktivitas-aktivitas Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi, Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
3. Mengetahui dan mendeskripsikan efektifitas fungsi Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi, Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja.
4. Memberikan rekomendasi alternatif terkait perbaikan dan peningkatan kualitas pada Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi, Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi teoritis dan praktis, antara lain:

1. Kontribusi Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pembelajaran dan menambah wawasan serta sarana penerapan teori yang telah diperoleh oleh peneliti dalam pemahaman terkait pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia sebagai sarana evaluasi dan proses sistematis dalam penetapan kesesuaian antara kondisi aktual dengan standar atau prosedur yang telah ditetapkan.

b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai rujukan dalam penelitian sejenis dan dapat memotivasi peneliti lain untuk mengembangkan pemikiran-pemikiran yang bermanfaat bagi perusahaan, khususnya dalam melakukan audit pada fungsi sumber daya manusia di perusahaan. Selain itu juga dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan, referensi, dan dokumentasi ilmiah yang berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

## 2. Kontribusi Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan bagi pihak manajemen sebagai alternatif evaluasi, informasi tambahan, dan pertimbangan dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan.
- b. Hasil penelitian ini juga sebagai alternatif rujukan dan acuan bagi manajer sumber daya manusia untuk menyusun rencana, kebijakan, dan strategi pengelolaan perusahaan agar berjalan lebih baik.

## E. Sistematika Pembahasan

Materi yang disajikan dalam penulisan ini terdiri dari lima bab yang merupakan satu rangkaian yang isinya diuraikan sebagai berikut:

### 1. BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan uraian mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan, kontribusi dan sistematika pembahasan dari penelitian ini.

## 2. BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan berbagai macam teori dan kajian empiris yang berkaitan serta mendukung topik yang dibahas, yaitu audit manajemen terhadap fungsi sumber daya manusia. Uraian yang terdapat di dalam bab ini diharapkan dapat menjadi landasan ilmiah dalam merumuskan metode, menentukan arah penelitian, dan memecahkan masalah dalam topik yang dibahas.

## 3. BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang dipakai, meliputi: jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrumen penelitian, dan metode analisis.

## 4. BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang data hasil penelitian meliputi penyajian data dan analisis data yang diperoleh selama penelitian yang merupakan jawaban dari pertanyaan yang ada dalam rumusan masalah dengan alternatif penyelesaiannya.

## 5. BAB V: PENUTUP

Bab ini merupakan bagian hasil dari penelitian yang terdiri dari kesimpulan dan saran, di dalam kesimpulan diuraikan mengenai hal-hal secara garis besar, sedangkan dalam saran berisikan tentang rekomendasi bagi PT.XXX tentang pelaksanaan Fungsi Sumber Daya Manusia pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia PT.XXX.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan bagi penulis dalam melakukan penelitian ini, yaitu:

##### 1. Astuti (2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2008) berjudul “Audit Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Menilai Efektifitas Fungsi Personalia (studi kasus pada PT. Indra Karya Malang)”. Penelitian ini dilakukan untuk menilai tingkat efektivitas pengelolaan fungsi personalia dan menemukan masalah yang mungkin menghambat aktivitas fungsi personalia, dan memberikan rekomendasi bagi PT. Indra Karya Malang.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner, wawancara, dokumentasi, dan observasi. Metode analisis data yang digunakan adalah metode kualitatif yang dimulai dengan penetapan kriteria (*criteria*), penyebab (*causes*), dan dampak/akibat (*effect*) serta diakhiri dengan rekomendasi.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah fungsi personalia pada PT. Indra Karya Malang dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Namun, PT. Indra Karya Malang harus tetap berupaya untuk memperbaiki kinerja fungsi sumber daya manusia sehingga produktivitas perusahaan dapat meningkat.

## 2. Citaresmi (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Citaresmi (2010) mengambil tema yang berjudul “Audit Sumber Daya Manusia pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan & Jaringan Malang)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah aktivitas-aktivitas pada fungsi sumber daya manusia telah dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan dan untuk memberikan alternatif perbaikan atau rekomendasi atas apa yang belum sesuai dengan standar pada fungsi sumber daya manusia di PT. PLN (Persero) APJ Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka. Analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan tiga (3) elemen, yaitu: (1). Kriteria (*Criteria*), (2). Penyebab (*Causes*), dan (3). Dampak (*Effect*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan fungsi manajemen sumber daya manusia yang belum memenuhi standar adalah fungsi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen seleksi dan orientasi, sistem imbalan dan kesejahteraan, dan fungsi hubungan tenaga kerja.

## 3. Pramono (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Pramono (2012) mengambil judul “Audit Manajemen sebagai Upaya untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. PLN (persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang”. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. PLN (Persero) area

pelayanan dan jaringan Malang dan untuk mengetahui kelemahan dan penyimpangan yang memungkinkan fungsi sumber daya manusia menjadi tidak efektif serta menemukan alternatif dan saran perbaikan atas kelemahan yang terjadi. Dalam penelitian metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode penelitian deskriptif. Instrumen yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Selanjutnya analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dengan membandingkan tiga (3) elemen penting dalam audit fungsi sumber daya manusia, yaitu: (1). Kriteria (*Criteria*), (2). Penyebab (*Causes*), dan (3). Akibat (*Effect*).

Fokus penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah: perencanaan tenaga kerja, rekrutmen tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, perencanaan karir, perlindungan tenaga kerja, pemeliharaan hubungan dengan karyawan, pemutusan hubungan kerja dan pensiun. Hasil dari penelitian ini secara keseluruhan efektivitas fungsi sumber daya manusia telah berjalan dengan efektif. Terkait saran yang diberikan oleh peneliti bagi instansi terkait adalah: (1). Perusahaan hendaknya berperan serta dalam proses rekrutmen pada saat seleksi awal, (2). Perusahaan hendaknya memberikan penjelasan yang lebih jelas mengenai manfaat yang akan didapat setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan, dan (3). Hendaknya melakukan penilaian kinerja lebih baik.

#### 4. Tiffani (2013)

Dalam penelitian ini Tiffani (2013) mengambil judul penelitian “Audit manajemen untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Fakultas X”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana efektivitas fungsi sumber daya manusia pada fakultas x dan untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang ditemukan serta rekomendasi atau alternatif perbaikan apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan instrumen penelitian wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga (3) komponen dalam audit manajemen, yaitu: (1) Kriteria (*Criteria*), (2).Penyebab (*Causes*), dan (3) Dampak (*Effect*).

Peneliti mengambil fokus penelitian dalam penelitian ini terkait fungsi sumber daya manusia pada fakultas x, meliputi: Perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi, perlindungan tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja, dan pensiun. Selanjutnya, hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagian besar fungsi sumber daya manusia dalam fakultas x telah terlaksana sesuai dengan kriteria, namun ada beberapa fungsi yang belum berjalan maksimal dan memerlukan perbaikan, yaitu: perekrutan tenaga kerja & kompensasi. Saran yang diberikan oleh



peneliti terkait temuan tersebut adalah diharapkan hasil audit dapat menjadi bahan koreksi demi perbaikan ke depannya.

#### **5. Rachmawati (2013)**

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2013) mengambil judul “Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia”(Studi pada Hotel Pelangi Malang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia yang telah dilakukan di Hotel Pelangi Malang dan mengetahui kelemahan-kelemahan yang terjadi sehingga menyebabkan tidak efektif. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan memakai instrumen data melalui studi lapangan (Wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan observasi). Analisis data dalam penelitian ini dengan membandingkan empat (4) elemen penting dalam audit manajemen, yaitu: kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat.

Fokus penelitian yang diambil dalam penelitian ini adalah: Perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, orientasi serta penempatan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, kompensasi, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja. Hasil dari penelitian ini secara keseluruhan fungsi sumber daya manusia pada hotel pelangi telah berjalan dengan efektif, hal-hal yang perlu diperbaiki dalam fungsi sumber daya manusia adalah seleksi sumber daya manusia. Saran yang diberikan oleh peneliti adalah: (1) Penggunaan media elektronik dalam

pengumuman rekrutmen, (2) Fungsi seleksi diperlukan untuk lebih memperhatikan kualitas sumber daya manusia yang nantinya akan bekerja, (3) Fungsi orientasi, hendaknya menentukan waktu yang dibutuhkan dalam masa orientasi, dan (4) Pelatihan dan pengembangan yang diberikan tidak hanya *on the job training* bisa dengan *in class training*, diskusi, *outbond*, dan lain sebagainya yang dapat menambah wawasan.

Tabel 1 Penelitian terdahulu dan perbedaan dengan penelitian peneliti

Peneliti (Tahun)	Judul penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
Astuti (2008)	“Audit Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Menilai Efektifitas Fungsi Personalia (Studi pada PT Indra Karya Malang)”	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perencanaan tenaga kerja</li> <li>-Rekrutmen tenaga kerja</li> <li>-Fungsi orientasi dan penempatan tenaga kerja</li> <li>-Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja</li> <li>-Penilaian prestasi</li> <li>-Perencanaan dan pengembangan karir</li> <li>-Pemberian kompensasi</li> <li>-Perlindungan tenaga kerja</li> <li>-Pemeliharaan hubungan dengan karyawan</li> <li>PHK dan Pensiun</li> </ul>	Fungsi Personalia Pada PT. Indra Karya Malang telah berjalan dengan efektif.
Citaesmi (2009)	“Audit Sumber Daya Manusia pada Fungsi Sumber Daya Manusia(studi pada PT. PLN (persero) APJ Malang)”	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perencanaan tenaga kerja</li> <li>-Rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan tenaga kerja</li> <li>-Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja</li> <li>-Penilaian prestasi kerja</li> <li>-Perencanaan dan pengembangan karir</li> <li>-Pemberian kompensasi</li> <li>-Perlindungan tenaga kerja</li> <li>-Pemeliharaan hubungan dengan karyawan</li> <li>-PHK dan pensiun</li> <li>-Ketaatan manajerial</li> </ul>	Secara keseluruhan fungsi manajemen sumber daya manusia yang belum memenuhi standar adalah fungsi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen seleksi dan orientasi, sistem imbalan dan kesejahteraan, dan fungsi hubungan tenaga kerja

Sumber: Peneliti (2013)

Lanjutan Tabel 1. Penelitian terdahulu dan perbedaan dengan penelitian peneliti

Peneliti (Tahun)	Judul penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
Pramono (2012)	“Audit Manajemen sebagai Upaya untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi pada PT. PLN (persero) APJ Malang”	-Pengembangan tenaga kerja -Penilaian prestasi kerja -Kompensasi tenaga kerja -Perencanaan karir - Perlindungan tenaga kerja -Pemeliharaan hubungan tenaga kerja -PHK dan pension	Secara keseluruhan efektivitas fungsi sumber daya manusia telah berjalan dengan efektif.
Tiffani (2013)	“Audit Manajemen untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber daya Manusia pada Fakultas X”	-Perencanaan sumber daya manusia -Rekrutmen sumber daya manusia -Seleksi sumber daya manusia -Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja -Perencanaan dan pengembangan karir -Penilaian kinerja -Kompensasi -Perlindungan tenaga kerja -PHK dan pension	Sebagian besar fungsi sumber daya manusia telah terlaksana sesuai dengan kriteria, namun ada beberapa fungsi yang belum berjalan maksimal dan memerlukan perbaikan, yaitu: perekrutan tenaga kerja & kompensasi
Rachmawati (2013)	“Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia” (Studi pada Hotel Pelangi Malang).	-Perencanaan sumber daya manusia -Rekrutmen, seleksi, orientasi, dan penempatan sumber daya manusia -Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia -Penilaian kinerja -Perencanaan dan pengembangan karir -Kompensasi -Perlindungan tenaga kerja -PHK dan pension	Secara keseluruhan fungsi sumber daya manusia pada hotel pelangi telah berjalan dengan efektif, hal-hal yang perlu diperbaiki dalam fungsi sumber daya manusia adalah seleksi sumber daya manusia.
<b>Perbedaan dengan penelitian peneliti</b>	“Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi pada PT.XXX)	-Pengembangan organisasi (Struktur organisasi dan Perencanaan Karir) - Rekrutmen, seleksi, dan orientasi -Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia -Perencanaan dan penilaian kinerja	Secara keseluruhan fungsi sumber daya manusia telah berjalan sesuai dengan standar operasional fungsi sumber daya manusia

Sumber: Peneliti,2013

## B. Audit Manajemen

### 1. Pengertian Audit Manajemen

Audit merupakan istilah yang sering dipakai dalam dunia keuangan terutama apabila dikaitkan dengan pemeriksaan laporan keuangan secara menyeluruh dalam suatu perusahaan. Termasuk di dalam jenis audit yang kini mulai ditekuni dan mulai diperhatikan adalah audit manajemen. Berikut merupakan definisi dari audit manajemen menurut pendapat beberapa ahli, yaitu:

a. Bayangkara (2008:2) :

”Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas perusahaan. Audit manajemen disini tidak hanya berkaitan dengan fungsi operasional saja melainkan keseluruhan operasi internal yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang lebih tinggi.”

b. Tunggal (2000:2):

“Audit manajemen merupakan teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup obyek yang dianalisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan, dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan.”

c. 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. “

Berdasarkan uraian pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan pemeriksaan secara keseluruhan terhadap fungsi

manajemen dalam suatu perusahaan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dijalankan telah berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis sehingga dapat menunjang terwujudnya tujuan perusahaan.

## 2. Tujuan Audit Manajemen

Tujuan dari diadakannya audit manajemen menurut Siagian (2001:14) adalah “Untuk menilai tingkat efisiensi, efektifitas, dan produktifitas perusahaan”.Selanjutnya menurut Bayangkara (2008:3) “Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut”.

## 3. Elemen Audit Manajemen

Bayangkara (2008:4) menyebutkan tiga (3) elemen pokok dalam mencapai tujuan audit, yaitu:

### a. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman/norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

### b. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negatif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

### c. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas

telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

#### 4. Prinsip Dasar Audit Manajemen

Terdapat tujuh prinsip dasar dalam audit manajemen yang dikemukakan Bayangkara (2008:5), yaitu:

- a. Audit dititikberatkan pada obyek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.

Sesuai dengan tujuan audit manajemen, yaitu menciptakan perbaikan terhadap program/aktivitas perusahaan, maka audit dititikberatkan pada berbagai hal yang masih memerlukan perbaikan untuk mencapai kondisi optimal dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Prinsip audit ini mengarahkan audit pada berbagai kelemahan manajemen baik dalam bentuk operasional yang berjalan tidak efisien dan pencapaian tujuan yang tidak efektif maupun kegagalan perusahaan dalam menerapkan berbagai ketentuan dan peraturan serta kebijakan yang telah ditetapkan.

- b. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan obyek audit.

Penilaian yang akurat baik terhadap kinerja manajemen maupun berbagai program atau metode operasi yang telah dilaksanakan, membutuhkan audit yang seksama. Dari hasil audit yang dilakukan akan diketahui apakah program yang ditetapkan, metode pelaksanaan operasi atau kebijakan yang ditetapkan manajemen secara efektif dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Jadi dengan demikian audit merupakan prasyarat yang ahrus dilakukan sebelum penilaian dilaksanakan.

- c. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.

Disamping menyajikan temuan-temuan yang merupakan kelemahan dalam pengelolaan perusahaan, auditor juga harus menyajikan temuan-temuan positif yang biasanya berupa keberhasilan yang dicapai manajemen dalam mengelola berbagai program/aktivitas dalam operasinya. Hal ini dilakukan untuk memberikan penilaian yang obyektif terhadap obyek yang diaudit.

- d. Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi.

Auditor harus dapat mengidentifikasi dan menemukan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap berbagai kelemahan yang terjadi pada perusahaan. Hal ini penting karena dengan mengetahui individu-individu tersebut, akan lebih dalam dapat digali permasalahannya dan penyebab terjadinya kelemahan

tersebut, sehingga tindakan koreksi yang akan dilakukan menjadi lebih tepat dan lebih cepat.

- e. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab

Walaupun auditor tidak memiliki wewenang dalam memberikan sanksi atau tindakan terhadap petugas yang bertanggung jawab terhadap kelemahan yang terjadi, tetapi berdasarkan hasil audit yang dilakukan, auditor dapat memberikan berbagai pertimbangan dalam menentukan sanksi yang akan diberikan oleh pihak yang lebih tinggi dari petugas yang bersangkutan.

- f. Pelanggaran hukum

Dalam proses audit, tidak tertutup kemungkinan auditor menemukan berbagai pelanggaran terhadap hukum yang berlaku. Pelanggaran dapat berupa penipuan, penggelapan aset-aset perusahaan maupun berbagai kegiatan yang secara sengaja merugikan perusahaan untuk kepentingan pribadi maupun kelompok. Walaupun bukan tugas utama auditor untuk melakukan penyelidikan terhadap pelanggaran hukum, auditor harus segera menyampaikan temuan tersebut kepada atasannya tentang adanya pelanggaran tersebut.

- g. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan.

Jika terdapat indikasi terjadinya kecurangan pada obyek audit, auditor harus memberikan perhatian khusus dan melakukan penyelidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut, sehingga diharapkan kecurangan tersebut tidak terjadi.

## 5. Standar Audit Manajemen

Menurut Goroscope dalam Tunggal (2005:5), standar yang digunakan sebagai alat evaluasi dalam audit manajemen dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Undang-undang dan peraturan pemerintah.
- b. Standar perusahaan yang berupa.
  - 1) Strategi-strategi, rencana dan program yang disetujui.
  - 2) Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
  - 3) Struktur organisasi yang telah disetujui.
  - 4) Anggaran perusahaan.
  - 5) Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
- c. Standar dan praktik industri.
- d. Prinsip organisasi dan manajemen.

- e. Praktik manajemen yang sehat, proses dan teknik yang dipergunakan oleh perusahaan-perusahaan maju.

Selanjutnya menurut Bayangkara (2012:25) standar yang dapat digunakan dalam audit manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Undang-undang/peraturan yang berlaku.
- b. Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam objek audit.
- c. Norma/standar yang sudah mendapat pengakuan (diterima) secara umum.
- d. Kriteria yang digunakan pada objek audit sejenis.
- e. Pengalaman auditor dalam tugas-tugas audit sebelumnya pada objek audit sejenis.

## 6. Tahap-Tahap Audit Manajemen

Dalam melaksanakan audit manajemen, terdapat beberapa tahapan dalam pelaksanaannya. Menurut Siagian (2001:26), tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Penentuan cakupan audit  
Audit dapat mencakup seluruh segi operasional perusahaan ataupun hanya pada bidang fungsional tertentu, hal ini tergantung pada persepsi dan interpretasi manajemen puncak tentang cakupan tersebut karena manajemen puncak yang mengambil tindakan korektif berdasarkan temuan dan saran tindak para pelaksana audit.
- b. Perencanaan kegiatan audit  
Perencanaan audit mencakup pada penyusunan rencana aksi yang dipandang tepat. Rencana aksi yang dilakukan adalah identifikasi komponen perusahaan yang akan menjadi sumber data, jangka waktu pelaksanaan audit, pengorganisasian kegiatan audit, penentuan instrumen pengumpulan data, dan teknik analisis yang akan digunakan.
- c. Pengumpulan fakta  
Pemilihan teknik pengumpulan data merupakan hal yang penting, karena tidak ada suatu teknik pengumpulan data yang sama efektifnya untuk semua kegiatan audit. Beberapa teknik yang dapat digunakan, antara lain:
  - 1) Mempelajari dokumen resmi perusahaan tentang bidang fungsional atau komponen yang diaudit.
  - 2) Melakukan wawancara dengan manajemen dan para karyawan yang menangani bidang fungsional atau satuan kerja tertentu.
  - 3) Menyusun dan menyebarluaskan kuesioner kepada pihak tertentu.



- 4) Melakukan survei langsung di lapangan.
- d. Analisis data  
Tahapan ini merupakan tahapan yang penting dan bersifat kritical karena pemilihan teknik analisis daya yang tepat akan menghasilkan informasi yang relevan, mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya. Penggunaan teknik yang tepat juga berarti bahwa dalam melakukan analisis data:
  - 1) Harus ada jaminan bahwa dalam proses analisis tidak terjadi manipulasi atau rekayasa
  - 2) Informasi yang dihasilkan harus mengungkap berbagai alternatif yang mungkin ditempuh oleh manajemen puncak.
- e. Penyusunan laporan  
Laporan kegiatan audit dapat dikatakan baik, jika:
  - 1) Membuat resume kegiatan yang dilaksanakan.
  - 2) Terdapat uraian cakupan kegiatan audit.
  - 3) Terdapat uraian yang rinci tentang temuan-temuan dalam melaksanakan audit.
  - 4) Pembahasan sistematis berbagai alternatif yang mungkin ditempuh dengan menunjukkan kelemahan dan kekurangan dari setiap alternatif.
  - 5) Laporan bersifat faktual dan obyektif.

Kesimpulan dari tahapan audit manajemen adalah yang pertama, yaitu: Penentuan cakupan audit, Perencanaan, Pengumpulan fakta, Analisis data, dan Penyusunan laporan.

## 7. Bukti Audit

Penilaian yang diberikan oleh auditor harus bersifat obyektif dan sistematis. Oleh karena itu, menurut Rivai (2006:560) auditor harus memahami bukti-bukti audit dengan baik, melalui:

- a. Perencanaan Pemeriksaan Bukti  
Auditor harus dapat merencanakan dan melaksanakan prosedur yang telah dirancang untuk memperoleh bukti-bukti yang cukup dalam rangka mendukung temuan-temuan dan kesimpulan-kesimpulan serta untuk memberukan rekomendasi yang diberikan.
- b. Teknik untuk memperoleh dan Menganalisis Bukti  
Auditor harus dapat menentukan berapa jumlah bukti yang diperlukan dan bagaimana bukti tersebut dapat dikumpulkan dan dievaluasi.
- c. Jenis-jenis Bukti Audit Manajemen

Jenis-jenis bukti dalam audit manajemen dapat digolongkan menjadi:

- 1) Bukti fisik
  - 2) Bukti dokumentasi
  - 3) Bukti lisan
  - 4) Bukti analisis
  - 5) Bukti matematis
- d. Syarat Bukti Pemeriksaan

Bukti pemeriksaan yang dikumpulkan oleh pemeriksa haruslah memenuhi suatu persyaratan tertentu, yaitu:

- 1) Bukti pemeriksaan harus cukup yaitu berdasarkan fakta, memadai, meyakinkan, sehingga orang yang diberi informasi akan mempunyai kesimpulan yang sama dengan auditor,
- 2) Bukti pemeriksaan harus kompeten, yaitu dapat dipercaya.
- 3) Bukti pemeriksaan harus relevan, yaitu untuk mendukung temuan-temuan atau bukti audit dan rekomendasi-rekomendasi serta konsisten dengan sasaran audit.
- 4) Bukti pemeriksaan harus berguna, yaitu dapat memantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasarannya.

## C. Audit Sumber Daya Manusia

### 1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia (Bayangkara, 2008:60). Menurut Rivai (2011:1040):

“Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi, atau perusahaan dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.”

### 2. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2008:61) ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan audit manajemen, diantaranya:

- a. Menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia

- b. Menilai apakah program/aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien
- c. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan
- d. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
- e. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas sumber daya manusia.

### 3. Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2008:67) ruang lingkup audit dibagi ke dalam tiga (3) kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan sebagai berikut:

- a. Rekrutmen atau perolehan sumber daya manusia, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia hingga proses seleksi dan penempatan
- b. Pengelolaan (pemberdayaan) sumber daya manusia, meliputi semua aktivitas pengelolaan sumber daya manusia setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
- c. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

Tabel 2: Pengelompokan Ruang Lingkup Audit SDM dan Sumber Informasinya

	Ruang Lingkup Audit	Sumber Informasi
<b>Rekrutmen Sumber daya manusia</b>		
1.	Perencanaan Sumber Daya Manusia	Anggaran Sumber daya manusia
2.	Rekrutmen	Data(catatan) biaya rekrutmen
3.	Seleksi dan Penempatan	Uraian dan spesifikasi jabatan
4.	Orientasi dan Penempatan	Tingkat penerimaan karyawan Catatan wawancara karyawan Catatan lamaran yang ditolak Permintaan Transfer
<b>Pengelolaan SDM</b>		
1.	Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	Data biaya pelatihan
2.	Keselamatan dan kesehatan kerja	Catatan produksi
3.	Kesejahteraan Karyawan	Catatan kecelakaan kerja
4..	Hubungan kerja	Catatan pengendalian kualitas
5..	Penilaian Kinerja	Catatan produktivitas karyawan Catatan penilaian kinerja Catatan kegagalan produk Catatan kehadiran karyawan Catatan tindakan disiplin terhadap karyawan Data gaji dan tunjangan karyawan Laporan survei Penggajian Catatan perputaran karyawan Laporan survei biaya hidup Catatan keluhan karyawan Tuntutan serikat pekerja
<b>Pemutusan Hubungan kerja</b>		
1.	Memasuki usia pensiun	Aturan Pensiun
2	Pengunduran diri Karyawan	Aturan mengenai kompensasi karyawan
3	Pelanggaran disiplin	Aturan disiplin karyawan
4	Karyawan meninggal	Aturan sanksi karyawan Hak dan kewajiban bagi karyawan yang masuk dalam program pemutusan hubungan kerja

Sumber: Bayangkara (2008:69)

#### 4. Program Kerja Audit

Menurut Bayangkara(2008:68) , beberapa program kerja audit yang dilaksanakan, antara lain:

- a. Audit Atas Perolehan Sumber Daya Manusia
  - 1) Perencanaan Sumber Daya Manusia
  - 2) Rekrutmen
  - 3) Seleksi dan Penempatan
- b. Audit Atas Pengelolaan Sumber Daya Manusia
  - 1) Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

- 2) Perencanaan dan Pengembangan Karier
- c. Penilaian Kinerja
- d. Kompensasi dan Balas Jasa
- e. Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- f. Kepuasan Kerja Karyawan
- g. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan Pensiun.

### 5. Alat Pengumpulan Informasi dalam Audit Sumber Daya Manusia

Instumen yang dapat digunakan untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam arti jumlah, jenis dan mutunya menurut Siagian (2011:116), yaitu terdiri dari:

- a. Survei  
Bentuk survei yang paling tepat digunakan oleh peserta audit adalah yang bersifat keperilakuan. Tiga jenis objeknya adalah pandangan karyawan terhadap para atasan langsung mereka, yaitu: para penyelia, pandangan para anggota perusahaan tentang tugas pekerjaan mereka, dan persepsi mereka tentang efektif tidaknya manajemen sumber daya manusia menyelenggarakan fungsi, tanggung jawab, dan kegiatannya.
- b. Analisis historikal  
Kegiatan yang dilakukan oleh satuan kerja yang mengenai sumber daya manusianya diantaranya adalah pembuatan, klasifikasi, tabulasi, dan penyimpanan seluruh dokumen yang menyangkut semua orang dalam perusahaan, mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, hasil penilaian kinerja, dan jumlah karyawan yang telah memasuki masa pensiun. Berbagai informasi itu yang ditelusuri dan dianalisis para pelaksana audit.
- c. Informasi eksternal  
Informasi dapat digali sedikitnya dari tiga sumber eksternal yaitu instansi pemerintah, asosiasi perusahaan sejenis, dan asosiasi profesi.
- d. Wawancara  
Dua kelompok dalam perusahaan yang dapat diwawancarai adalah para manajer pimpinan satuan kerja dan para karyawan. Informasi yang digali dapat menyangkut penyelenggaraan semua fungsi manajemen sumber daya manusia dan hal yang menyangkut kebijaksanaan serta praktek-praktek dalam mengurus manusia dalam perusahaan.

## 6. Penulisan Laporan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Siagiaan (2011:118) Laporan audit sumber daya manusia merupakan deskripsi komprehensif yang berisi hasil olahan temuan dan kegiatan audit sumber daya manusia, yang meliputi baik penghargaan terhadap praktik-praktik efektif maupun rekomendasi untuk perbaikan praktik-praktik yang tidak efektif. Laporan audit tidak hanya mengemukakan pernyataan kesimpulan dan saran-saran saja, tetapi hendaknya dapat menggambarkan seluruh informasi yang akurat.

Tiga pihak yang berkepentingan menerima laporan audit, yaitu para manajer satuan kerja atau bidang fungsional, manajer sumber daya manusia, dan para tenaga spesialis yang berkarya pada satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Dikatakan sangat berkepentingan karena mereka yang paling bertanggung jawab untuk mengimplementasikan saran dan rekomendasi yang tercantum dalam laporan. Penulisan laporan audit sumber daya manusia menurut Bayangkara (2008:48) berisikan sebagai berikut:

- a. Informasi latar belakang  
Informasi latar belakang merupakan informasi umum tentang perusahaan dan program/aktivitas yang diaudit. Pada bagian ini auditor harus mampu memberikan gambaran umum tentang tujuan dan karakteristik perusahaan serta program/aktivitas yang diaudit, sifat, ukuran program, serta organisasi manajemennya. Pada bagian ini juga disajikan apa alasan yang mendasari dilakukannya audit manajemen.
- b. Kesimpulan dan temuan audit  
Untuk meyakinkan pengguna laporan audit, auditor harus menyajikan temuan-temuan yang diperoleh sebagai pendukung setiap kesimpulan yang dibuat. Kesimpulan dalam audit manajemen selalu dibuat berdasarkan temuan-temuan yang

diperoleh pada saat melakukan audit, baik itu temuan yang berhubungan dengan kriteria, penyebab, maupun akibat.

c. Rumusan rekomendasi

Rekomendasi merupakan saran perbaikan yang diberikan auditor atas berbagai kekurangan/kelemahan yang terjadi pada program/aktivitas yang diaudit. Auditor harus memberikan rekomendasi kepada atasan dari pengelola program/aktivitas yang diaudit. Rekomendasi harus disertakan dalam laporan hasil audit.

d. Ruang lingkup audit

Ruang lingkup audit menunjukkan berbagai aspek dari program/aktivitas yang diaudit dan periode waktu dari program/aktivitas yang diaudit oleh auditor.

## **D. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat vital dalam suatu perusahaan. Tanpa perencanaan dan pengorganisasian yang baik, tentunya tidak akan didapatkan sumber daya manusia berkompeten yang dapat menjalankan perusahaan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berikut merupakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari pendapat beberapa ahli, yaitu:

a. Dessler (2010:5)

Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

b. Rivai (2006:2)

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni untuk mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia secara efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai tujuan tertentu.

c. Armstrong (2006:3)

*“Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets- the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives”.* (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).

Dapat disimpulkan dari berbagai definisi diatas bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan cara atau strategi yang digunakan dalam melaksanakan fungsi manajemen sumber daya manusia (Perencanaan, pengorganisasian, penerapan, dan pengontrolan) sehingga tercapai keefektifan, efisiensi, dan peningkatan nilai ekonomis dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

## 2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari penerapan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan tentunya untuk meningkatkan kompetensi serta kinerja dari sumber daya manusia yang ada sehingga dapat mencapai efisiensi dan efektivitas serta nilai ekonomis maksimum dalam mencapai tujuan perusahaan. Seperti yang dikemukakan Rivai (2006:8) tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif



orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Selanjutnya yang dikemukakan oleh armstrong (2006:6):

*“The overall purpose of human resource management is to ensure that the organization is able to achieve success through people”.*  
(Tujuan dari manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui sumber daya manusia).

### 3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2006:52) tantangan dalam manajemen sumber daya manusia dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu:

#### a. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan atau perkembangannya berada di luar kemampuan perusahaan untuk mengendalikannya, beberapa diantaranya yaitu: Aspek peluang, Aspek ancaman, Aspek ekonomi, Aspek sosial, Aspek politik, Aspek deregulasi perundangan, Aspek teknologi, dan Aspek pesaing.

#### b. Tantangan Internal

Tantangan internal disini adalah suatu kondisi ataupun rintangan/halangan yang bersumber dari dalam perusahaan dan dalam jangkauan manajemen untuk mengatasinya. Beberapa hal yang tercakup dalam tantangan internal, antara lain: Kekuatan perusahaan, Kelemahan perusahaan, Rencana kerja dan anggaran, Pengembangan usaha, Pengembangan perusahaan dan Rencana strategis

#### c. Keadaan ketenagakerjaan pada perusahaan itu sendiri

## E. Pengembangan Organisasi

### 1. Struktur Organisasi

Menurut Kusdi (2009: 168) “Struktur organisasi mendefinisikan bagaimana tugas-tugas dialokasikan, siapa melapor kepada siapa, serta mekanisme-mekanisme koordinasi formal dan pola-pola interaksi yang

menyertainya”. Selanjutnya menurut Robbins (2006:586) “Struktur organisasi mendefinisikan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal”.

Jadi, apabila dikaitkan dengan pendapat beberapa ahli tersebut, struktur organisasi merupakan sebuah pola dimana menggambarkan jenjang pengalokasian tugas dan dengan siapa dipertanggung jawabkan dan siapa yang bertanggung jawab secara formal dalam perusahaan

## **2. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

### **a. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia menurut Rivai (2006:33) merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Berarti apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia, yang menjadi fokus perhatian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia sumber daya manusia yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula. Dijelaskan pula oleh Rivai (2006:41) secara lebih khusus bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah menentukan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan baik dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang termasuk jumlah sumber daya manusia yang diutukan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi jalannya perencanaan sumber daya manusia menurut Rivai (2006:36) antara lain: Perubahan demografi, Perubahan ekonomi, Perubahan

teknologi, Kondisi peraturan dan perundang-undangan, dan Perubahan perilaku terhadap karier dan pekerjaan.

### **b. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Rivai (2006:43) beberapa manfaat dari pengadaan perencanaan sumber daya manusia adalah:

- 1) Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik.
- 2) Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 3) Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia.
- 4) Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- 5) Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan.
- 6) Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja.
- 7) Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan.
- 8) Mengetahui pasar tenaga kerja.
- 9) Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia.

### **c. Teknik Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Teknik teknik perencanaan sumber daya manusia terbagi atas dua menurut Rivai (2006:70) yaitu:

- 1) Teknik non ilmiah  
Diartikan bahwa perencanaan sumber daya manusia hanya didasarkan pada pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaan saja.
- 2) Teknik ilmiah  
Perencanaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan hasil analisis dan data, informasi dan peramalan-peramalan dan perencanaan yang baik.

## **F. Rekrutmen,Seleksi,dan Orientasi**

Rekrutmen, seleksi, dan orientasi merupakan bagian yang amat penting dalam menjalankan fungsi manajemen suatu perusahaan. Dengan adanya perencanaan rekrutmen dan seleksi yang baik, diharapkan perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan mendukung pencapaian keberhasilan perusahaan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Selanjutnya dengan adanya orientasi diharapkan sumber daya manusia yang telah diperoleh dapat beradaptasi dan mengerjakan tanggung jawabnya sesuai yang diharapkan.

### **1. Pengertian Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan (Rivai,2011:148). Selanjutnya menurut Sudiro (2011:52) perekrutan adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

## 2. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan yang diinginkan sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada (Rivai, 2011:150).

## 3. Prinsip-prinsip Rekrutmen

Beberapa prinsip rekrutmen menurut Rivai (2011:150) adalah sebagai berikut:

- a. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai.
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia.
- c. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- e. Fleksibel
- f. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

## 4. Metode Perekrutan

Metode dalam perekrutan terbagi menjadi dua, yaitu perekrutan internal dan perekrutan eksternal. Menurut Sudiro (2011:68) keputusan untuk menggunakan sumber-sumber internal atau eksternal harus mempertimbangkan baik keuntungan dan kerugian dari masing-masing sumber. Berikut akan disajikan dalam tabel keuntungan dan kerugian masing-masing sumber.

Tabel 3 Keuntungan dan kerugian dari sumber perekrutan internal dan eksternal

Sumber Perekrutan	Keuntungan	Kerugian
Internal	<p>Semangat dari orang yang dipromosikan</p> <p>Penilaian kemampuan yang lebih baik</p> <p>Biaya yang lebih rendah untuk beberapa pekerjaan</p> <p>Motivator untuk kinerja yang lebih baik</p> <p>Menyebabkan pergantian kepemimpinan melalui promosi</p> <p>Hanya perlu merekrut staf di tingkat paling dasar</p>	<p>“perkawinan sedarah”</p> <p>Kemungkinan menyebabkan turunnya semangat bagi mereka yang dipromosikan</p> <p>Persaingan “Politis” untuk mendapatkan promosi</p> <p>Kebutuhan akan program pengembangan manajemen.</p>
Eksternal	<p>“Darah” baru membawa perspektif</p> <p>Lebih murah dan cepat daripada melatih professional</p> <p>Tidak ada keompok pendukung politis dalam organisasi</p> <p>Dapat membawa wawasan industri baru</p>	<p>Mungkin orang yang terpilih akan “cocok” dengan pekerjaan atau organisasi</p> <p>Dapat menyebabkan turunnya semangat kandidat internal yang tidak terpilih</p> <p>“Penyesuaian atau waktu orientasi yang lama.</p>

Sumber: Sudiro, (2011:68)

### 5. Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi

(Sudiro,2011:58). Rivai (2011:159) mengungkapkan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan.

## 6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Proses Seleksi

Menurut Sudiro (2011: 64) beberapa faktor yang mempengaruhi jalannya proses seleksi, antara lain:

- a. Konsekuensi seleksi yang salah haruslah dipertimbangkan.
- b. Kebijakan perusahaan dan sikap manajemen puncak.
- c. Lamanya periode masa percobaan.
- d. Waktu yang tersedia untuk melakukan keputusan seleksi.
- e. Pendekatan yang berbeda untuk seleksi dalam rangka mengisi posisi pada level yang berbeda.
- f. Sektor ekonom dimana individu-individu dipekerjakan.

## 7. Sistem Seleksi yang Efektif

Sistem seleksi yang efektif dapat memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria. Rivai (2006:179) menyebutkan bahwa sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran, yaitu:

- a. Keakuratan  
Kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.
- b. Keadilan  
Memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.
- c. Keyakinan  
Taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

## 8. Orientasi

Orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong pegawai baru (yang lulus seleksi) mengenal pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Program orientasi sering juga disebut dengan induksi. Yakni

memperkenalkan para karyawan dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan karyawan lain. Menurut Rivai (2006:190) tujuan diadakannya program orientasi, meliputi:

- a. Meliputi rasa bangga menjadi anggota perusahaan yang berkualitas
- b. Menciptakan kesadaran akan lingkup bisnis perusahaan dan pengaruhnya terhadap perusahaan lainnya
- c. Memberikan penekanan bahwa keuntungan kompetitif didasarkan pada fokus pelanggan dan pelayanan
- d. Mengurangi kekhawatiran berkaitan dengan pekerjaan baru
- e. Membantu menjelaskan pengembangan kontribusi dari anggota tim
- f. Menjelaskan standar mutu yang menjadi ukuran kinerja
- g. Membangun tanggung jawab bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi yang dibagi antara karyawan dengan manajemen.

## **G. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2010:280) pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan ketrampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Selanjutnya menurut Sudiro (2011:80):

“Pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori dan juga diperuntukkan untuk meningkatkan kinerja di masa kini dan masa yang akan datang.”

Beberapa jenis dari metode pelatihan menurut Dessler (2010:280) antara lain sebagai berikut: *On The Job training*, Magang, Belajar secara informal, *Job instruction training*, dan pengajaran.



Selanjutnya beberapa pengertian pengembangan sumber daya manusia menurut beberapa ahli. Menurut Gouzali dalam Kadarisman (2012:5):

“Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*Knowledge*), kemampuan (*ability*), dan ketrampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.

Kadarisman (2012) menyebutkan sarana pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

Pengembangan sumber daya manusia melalui mutasi, pengembangan sumber daya melalui promosi, pengembangan sumber daya manusia melalui pengawasan, pengembangan sumber daya manusia melalui pemberdayaan, pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi kerja, pengembangan sumber daya manusia melalui pembinaan karir, pengembangan sumber daya manusia melalui *Assessment Center*, dan pengembangan sumber daya manusia melalui gugus kendali mutu.”

## 2. Sasaran Pelatihan dan Pengembangan

Beberapa sasaran pelatihan dan pengembangan menurut Rivai (2006:215), yaitu:

- a. Kategori psikomotorik  
Meliputi pengeontroln otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat. Sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki ketrampilan fisik tertentu.
- b. Kategori afektif  
Meliputi perasaan, nilai, dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
- c. Kategori kognitif  
Meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami, dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan berfikir.

### 3. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode yang dipilih dalam pelatihan dan pengembangan hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Berikut beberapa metode pengembangan sumber daya manusia menurut Kadarisman (2012:67) dapat dilakukan dalam berbagai macam cara, yaitu:

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Mutasi  
Sastrohadiwiryo dalam Kadarisman (2012:247) mengemukakan bahwa “mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.”

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa dengan demikian mutasi karyawan tersebut termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan karena fungsinya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam organisasi.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Promosi  
Promosi terjadi apabila seorang pegawai dalam suatu organisasi dinaikan ke jabatan yang lebih tinggi, dan disertai dengan peningkatan kekuasaan, wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan fasilitas lainnya. Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pengawasan  
Pengawasan SDM merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan seseorang, agar proses pekerjaan tersebut sesuai dengan hasil yang diinginkan. Pengawasan sumber daya manusia adalah bagaimana pihak manajemen mengadakan pengamanan atas 1) Jumlah sumber daya manusia yang ada dalam organisasi; 2) Jumlah sumber daya manusia yang benar-benar dibutuhkan organisasi; 3) Jumlah pasaran sumber daya manusia yang ada dan memungkinkan; 4) Kualitas sumber daya manusia yang kita miliki dan yang ada dipasaran tenaga kerja; 5) Kemampuan individu setiap sumber daya manusia dalam organisasi; 6) Upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi; 7) Semangat kerja mereka dan sebagainya

d. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pemberdayaan  
Merupakan salah satu cara pengembangan pegawai melalui *employee involvement*, yaitu dengan memberi wewenang tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan.

Dengan pemberdayaan, pegawai akan menunjukkan lebih mempunyai otonomi untuk berinisiatif, semakin produktif, dan hasil pekerjaannya menjadi lebih berkualitas. Pemberdayaan merupakan sesuatu peningkatan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, serta berbagai potensi yang sesungguhnya dimiliki pegawai.

e. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pembinaan Karir

Pengembangan karir karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi/ perusahaan, yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Tujuan dari program pengembangan ini adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Dalam menggunakan pembinaan karir sebagai alat pengembangan karir, yang perlu diperhatikan antara lain:

- 1) Kebijakan terkait sistem promosi ataupun jenjang karir yang berlaku dalam perusahaan tersebut.
- 2) Pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan apa yang dibutuhkan dalam organisasi terkait jenjang karir tersebut
- 3) Potensi apa yang dimiliki masing-masing karyawan dalam organisasi
- 4) Pelatihan apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan potensi diri dalam kaitannya dengan tuntutan organisasi
- 5) Evaluasi dan umpan balik dari jalannya kegiatan tersebut.

f. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui *Assessment Center* Kadarisman (2013:380) menyebutkan bahwa “*assessment center* merupakan suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan.” Tujuan dari metode ini adalah dalam rangka menentukan potensi-potensi yang terdapat dalam diri karyawan yang merupakan syarat dalam suatu posisi strategis tertentu. Program ini dipakai untuk meminimalisir subyektifitas yang mungkin terjadi. Biasanya yang melakukan kegiatan ini merupakan perusahaan yang telah memiliki akreditasi dan sertifikat yang diakui. Namun, karena biaya yang mahal, kebanyakan perusahaan lain enggan untuk membuat lembaga *assesment* sendiri sehingga lebih memilih untuk menggunakan jasa pihak ke tiga untuk menekan biaya tersebut.

Selanjutnya untuk metode pelatihan menurut Rivai (2006:226) metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh perusahaan. Berikut akan disajikan dalam tabel metode pelatihan dan prinsip belajar.

Tabel 4. Prinsip Belajar dengan Teknik Pelatihan dan Pengembangan yang Berbeda

Teknik	Partisipasi	Repetisi	Relevansi	Transfer	Umpan balik
<i>On the job</i>					
Instruksi	Ya	Ya	Ya	Ya	Kadang
Rotasi	Ya	Kadang	Ya	Kadang	Tidak
Magang	Ya	Kadang	Ya	Kadang	Kadang
Latihan	Ya	Kadang	Ya	Kadang	Ya
<i>Off the Job</i>					
Ceramah	Tidak	Tidak	Tidak	Kadang	Tidak
Video	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak
Vestibule	Ya	Ya	Kadang	Ya	Kadang
Permainan peran	Ya	Kadang	Kadang	Tidak	Kadang
Studi kasus	Ya	Kadang	Kadang	Kadang	Kadang
Simulasi	Ya	Kadang	Kadang	Kadang	Kadang
Studi mandiri	Ya	Ya	Kadang	Kadang	Tidak
Belajar terprogram	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya
Laboratorium	Ya	Ya	Kadang	Tidak	Ya

Sumber: Rivai (2006:227)

Berdasarkan tabel diatas, terlihat beberapa teknik pelatihan akan menjadikan prinsip belajar tertentu menjadi lebih efektif. Bahkan, beberapa pendekatan yang menggunakan sedikit prinsip belajar, seperti ceramah, adalah alat berharga karena dapat memenuhi keperluan untuk tukar menukar keahlian atau pengalaman.

#### 4. Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan

Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada hasil akhir. Pihak manajemen dan instruktur menurut Rivai (2006:233) perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu:

- a. Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan.
- b. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.

- c. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.
- d. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya *turn over*, makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiennya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.

## H. Penilaian Kinerja

### 1. Pengertian Manajemen Kinerja

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 (Dessler,2010:322). Sedangkan penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya (Dessler,2010:322).

### 2. Tujuan Manajemen Kinerja

Dharma (2009:27) menyebutkan bahwa tujuan umum dari manajemen kinerja adalah untuk menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan.

### 3. Kerangka Kerja Konseptual Manajemen Kinerja

Menurut Amstrong (1994) dalam Dharma (2009:59) kerangka kerja konseptual meliputi beberapa aktifitas, yaitu:

- a. Strategi serta sasaran organisasi
  - 1.) Persiapan pernyataan nilai serta misi yang dikaitkan dengan strategi organisasi.
  - 2.) Penetapan sasaran organisasi dan departemen.
- b. Penetapan rencana dan kinerja

- 1.) Kesepakatan mengenai akuntabilitas, tugas, sasaran, tuntutan pengetahuan, keahlian dan kompetensi serta ukuran kinerja.
- 2.) Kesepakatan mengenai rencana kerja dan *action plan* untuk pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja.
- c. Pengelolaan secara berkesinambungan sepanjang tahun
  - 1.) Pemberian umpan balik secara teratur.
  - 2.) Evaluasi perkembangan secara berkala.
- d. Evaluasi kinerja secara formal
  - 1.) Persiapan oleh manajer dan karyawan secara individu untuk suatu evaluasi formal.
  - 2.) Evaluasi kinerja tahunan, yang kemudian mengarah kepada kesepakatan kinerja baru.
- e. Pengembangan dan pelatihan
  - 1.) Program pengembangan dan pelatihan yang didasarkan atas hasil evaluasi kinerja.
  - 2.) Pengembangan yang lebih informal akan berlangsung di sepanjang tahun dalam bentuk bimbingan, konseling, *on-the-job training*, dan aktifitas pengembangan diri.

## I. Teori Efektivitas

Secara singkat menurut Bayangkara (2008:14) pengertian efektivitas dapat dipahamis sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaab untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya menurut Susilo (200:4) efektivitas merupakan suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana atau peralatan yang digunakan, disertai dengan kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan. Terakhir menurut Agoes (2004:8) diartikan bahwa efektifitas diartikan sebagai perbandingan masukan-keluaran dalam berbagai kegiatan sampai denganpencapaian tujuan yang ditetapkan, baik ditinjau dari kuantitas atau volume kualitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang diambil oleh penulis dalam penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu (Zuriah, 2006:47). Menurut Sekaran (2007:160):

“Studi deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Studi ini bertujuan untuk memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri atau lainnya. Studi deskriptif menampilkan data dalam bentuk yang bermakna, dengan demikian membantu untuk (1) Memahami karakteristik sebuah kelompok dalam situasi tertentu, (2) Memikirkan secara sistematis mengenai berbagai aspek dalam situasi tertentu, (3) Memberikan gagasan untuk penyelidikan dan penelitian lebih lanjut, dan/atau (4) membuat keputusan tertentu yang sederhana.”

Selanjutnya definisi pendekatan kualitatif menurut Sugiyono (2012:9):

“Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat, postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif dan lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.”

Berdasarkan berbagai keterangan diatas, penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif berarti didalamnya peneliti bergerak menjadi instrumen kunci untuk memahami dan menemukan

kemungkinan adanya penyimpangan atau varian antara kondisi aktual dengan standar atau prosedur yang telah ditetapkan pada PT. XXX

## B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan penetapan tujuan yang menjadi pusat penelitian. Fokus penelitian memberikan batasan tertentu terhadap fenomena atau permasalahan yang ada agar penelitian yang dilakukan lebih terarah dan sesuai dengan obyek penelitian yang sedang diteliti sehingga dapat diperoleh hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Menurut Moleong (2002:237) penentuan fokus penelitian mempunyai tujuan untuk memenuhi kriteria *inquiry-exclusion* (masukan dan pengeluaran) suatu informasi yang diperoleh di lapangan. Dengan adanya fokus tersebut, peneliti dapat dimudahkan untuk memilah data yang relevan terkait penelitian.

Dengan demikian dalam penelitian ini, yang menjadi fokus penelitian berdasarkan tempat penelitian yang diambil, yaitu pada departemen pengembangan sumber daya manusia PT.XXX adalah sebagai berikut:

### 1. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi disini yang menjadi perhatian, adalah:

- a. Standar operasional dan prosedur struktur organisasi
- b. Standar operasional dan prosedur perencanaan sumber daya manusia
- c. Aktivitas aktual perubahan struktur organisasi
- d. Aktivitas aktual perencanaan sumber daya manusia
- e. Gap antara standar operasional dan prosedur perubahan struktur organisasi dengan aktivitas aktual perubahan struktur organisasi



- f. Gap antara standar operasional dan prosedur perencanaan sumber daya manusia dengan aktivitas aktual perencanaan sumber daya manusia

## 2. Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi

Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi disini yang menjadi perhatian, adalah:

- a. Standar operasional dan prosedur rekrutmen dan seleksi.
- b. Standar operasional dan prosedur orientasi.
- c. Aktivitas aktual rekrutmen dan seleksi.
- d. Aktivitas aktual orientasi.
- e. Gap antara standar operasional dan prosedur rekrutmen dan seleksi dengan aktivitas aktual rekrutmen dan seleksi.
- f. Gap antara standar operasional dan prosedur orientasi dengan aktivitas aktual orientasi.

## 3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia disini yang menjadi perhatian, adalah:

- a. Standar operasional dan prosedur pelatihan sumber daya manusia
- b. Standar operasional dan prosedur pengembangan sumber daya manusia.
- c. Aktivitas aktual pelatihan sumber daya manusia
- d. Aktivitas aktual pengembangan sumber daya manusia
- e. Gap antara standar operasional dan prosedur pelatihan sumber daya manusia dengan aktivitas aktual pelatihan sumber daya manusia.

- f. Gap antara standar operasional dan prosedur pengembangan sumber daya manusia dengan aktivitas aktual pengembangan sumber daya manusia.

#### 4. Perencanaan dan penilaian kinerja

Perencanaan dan penilaian kinerja disini yang menjadi perhatian, adalah:

- a. Standar operasional dan prosedur perencanaan dan penilaian kinerja.
- b. Aktivitas aktual perencanaan dan penilaian kinerja.
- c. Gap antara standar operasional dan prosedur perencanaan dan penilaian kinerja dengan aktivitas aktual perencanaan dan penilaian kinerja.

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian mengacu pada tempat dimana peneliti akan melakukan riset/survey/penelitian yang sesuai dengan tema dan sistematika yang telah ditetapkan oleh peneliti, yaitu:

Perusahaan : PT.XXX

Departemen : Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development*)

Alamat: Kantor Pusat PT.XXX di Jakarta Timur.

PT. XXX merupakan fokus tempat dalam penelitian ini dikarenakan jenis pegawai yang beraneka ragam dan memerlukan tindakan khusus dan lebih mendetail dalam pengelolaannya. Pengelolaan tersebut tentunya lebih kompleks dari perusahaan lain mengingat operasional bisnisnya yang terdapat pada daerah pedalaman dan memiliki *turn over* yang lebih tinggi dari

perusahaan pada umumnya. Keadaan ini terkait dengan pola generasi yang telah dijelaskan sebelumnya dimana lebih mengutamakan kenyamanan dan keseimbangan daripada loyalitas terutama apabila di tempatkan didaerah pedalaman yang memiliki akses transportasi, komunikasi, dan infrastruktur yang kurang sepadan apabila dibandingkan dengan perkotaan. Selain itu departemen pengembangan sumber daya manusia diambil karena memfasilitasi kegiatan inti dalam memperoleh dan mengolah sumber daya manusia yang berkualitas sehingga peneliti dapat memperoleh data yang lebih akurat, sesuai dengan perkembangan internal maupun eksternal, dan menyeluruh.

#### **D. Sumber Data**

Data yang akan dikumpulkan dan digunakan untuk mendukung dan menjadi informasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Sumber Data Primer**

Menurut Sugiyono (2011:225) sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sedangkan menurut Sekaran (2006:60) sumber data primer merupakan data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Dalam penelitian ini, yang menjadi sumber data primer adalah informan atau *key person* yang terlibat langsung dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu:

- a. *Department Head of Human Resource Development.*
- b. *Section Head of Human Resource Department.*

- c. *People Development Officer*.
- d. *Organization Development Officer*.
- e. *Recruitmen and Selection Officer*.
- f. *Performance Management Officer*.
- g. *User* (Kepala bagian salah satu departemen dan karyawan dimana kedua pihak tersebut difungsikan sebagai *Key person* dalam penelitian ini).

## 2. Sumber Data Sekunder

Sekaran (2006:60) menyebutkan bahwa data sekunder merupakan data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Data sekunder digunakan untuk mendukung data primer dan menjadi salah satu sumber dalam analisis data. Dalam penelitian ini, yang menjadi sumber data sekunder adalah dokumen-dokumen data historis, kajian literatur, website, dan lain sebagainya.

## E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini mengacu pada jenis data dan sumber data yang digunakan, antara lain:

### 1. Observasi

Sekaran (2006:110) mengungkapkan bahwa studi observasioanal membantu memahami persoalan yang rumit melalui observasi langsung (sebagai pengamat partisipan atau non partisipan) dan kemudian, bila mungkin, mengajukan pertanyaan untuk mengklarifikasi mengenai persoalan tertentu. Menurut Marshall dalam Sugiyono (2011:226) melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Dalam

penelitian ini observasi yang digunakan oleh penulis adalah observasi non partisipan karena penulis hanya sebagai pengamat saja dan tidak terlibat langsung dengan peristiwa yang diteliti.

## **2. Wawancara**

Metode pengumpulan data menggunakan wawancara bertujuan untuk memperoleh informasi yang mendukung penelitian ini. Tipe wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dengan menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dirancang dan disusun terlebih dahulu dan ditanyakan kepada responden untuk menggali informasi yang diinginkan.

## **3. Kuesioner**

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab (Sekaran, 2006:82). Dalam penelitian ini, kuesioner tersebut digunakan untuk mendukung hasil wawancara yang dikumpulkan dalam penelitian ini.

## **4. Dokumentasi**

Mendokumentasikan berupa foto atau catatan-catatan yang mendukung penelitian ini.

## **5. Studi pustaka**

Studi pustaka merupakan metode yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan teori-teori yang relevan dan mendukung serta menjadi landasan dalam pengambilan keputusan dalam penelitian.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini mengacu pada jenis data dan sumber data yang digunakan, antara lain:

## F. Instrumen Penelitian

Sugiyono (2011:222) menyebutkan dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti kualitatif sebagai *Human Instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya.

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan berdasarkan keterangan di atas adalah:

### 1. Peneliti sendiri

Seperti yang disebutkan di atas, peneliti disini menjadi instrumen penelitian utama. Tugas dari peneliti adalah menetapkan fokus, memilih informan dan *Key person* yang akan menjadi sumber data, mengumpulkan data, hingga menganalisis dan mengambil kesimpulan atas penelitian ini.

### 2. Pedoman wawancara

Merupakan pedoman atau panduan yang digunakan dalam melakukan kegiatan wawancara pada narasumber. Hal ini diperlukan untuk mempermudah peneliti dalam melakukan kegiatan tersebut dan meminimalisir unsur bias dalam pelaksanaannya. Langkah-langkah dalam wawancara yang dilakukan oleh penulis berdasarkan yang diungkapkan oleh Sugiyono (2011:235), yaitu:

- a. Menetapkan kepada siapa wawancara akan dilakukan
- b. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan
- c. Mengawali atau membuka alur wawancara
- d. Melangsungkan alur wawancara
- e. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya
- f. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan
- g. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

### **3. Kuesioner**

Menurut Sugiyono (2011:142) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Peran kuesioner didalam penelitian ini adalah sebagai alat bantu pendukung penelitian dari alat penelitian utama yaitu wawancara sehingga dapat menghindari unsur bias dan juga meminimalisir pengaruh faktor-faktor eksternal maupun internal informan.

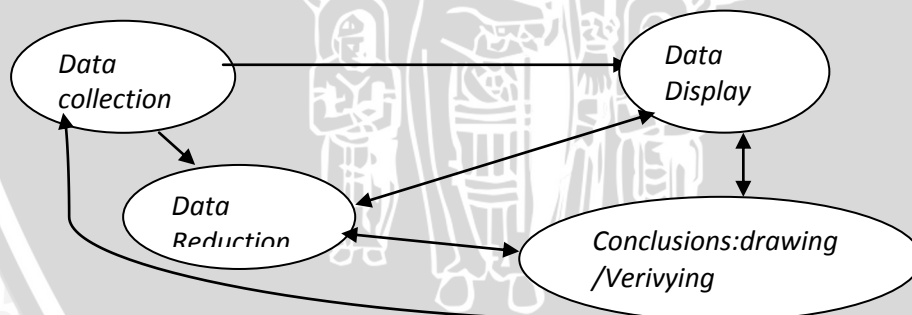
### **4. Buku catatan lapangan**

Merupakan catatan yang dibuat oleh peneliti selama kegiatan penelitian ini berlangsung yang berisikan temuan-temuan dan informasi-informasi yang berkaitan dan dapat mendukung penelitian ini. Catatan lapangan ini dibuat berdasarkan hasil wawancara dan temuan-temuan yang ditemukan penulis dan dapat mendukung penelitian ini selama kegiatan penelitian berlangsung.

## G. Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan cara yang digunakan dalam menganalisis data yang telah dikumpulkan sehingga dapat diperoleh hasil yang akurat untuk menjawab rumusan masalah yang telah dibuat. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, yaitu dilakukan dalam bentuk uraian atas data kualitatif yang dikaitkan dengan data lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran atau memperoleh gambaran baru, menguatkan gambaran yang sudah ada, atau sebaliknya (Pramono,2012).

Selanjutnya menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2011:246) aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.



Gambar 1: Komponen dalam analisis data (*Interactive Model*)  
 Sumber: Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (2011:247)

Langkah-langkah dalam analisis datanya, yaitu:

### 1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan



demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

## 2. Penyajian data

Sugiyono (2011:249) menyebutkan setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

## 3. Verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2011:252) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Keberadaan kuesioner sebagai alat penelitian dalam penelitian ini hanya sebagai pelengkap dan penegas teknik pengumpulan data yang lain. Adapun dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan membandingkan standar aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia yang terdapat pada

Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan aktivitas-aktivitas aktual pada fungsi sumber daya manusia tersebut.

## **H. Tahapan/Alur Penelitian**

Tahapan-tahapan atau alur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

### **1. Tahapan Pemeriksaan Pendahuluan**

Tahapan pemeriksaan pendahuluan ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi dan bukti-bukti pendukung dalam penelitian ini. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dan digali dalam pemeriksaan pendahuluan ini antara lain:

- a. Gambaran Umum perusahaan meliputi: Sejarah, visi dan misi, budaya, lokasi, bentuk usaha, unit penunjang, dan data –data lainnya yang bersifat mendukung kelancaran penelitian.
- b. Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia, khususnya pada:
  - 1) Standar operasional dan prosedur masing-masing fungsi pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, meliputi: Pengembangan Organisasi, Rekrutmen Seleksi dan Orientasi, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Manajemen Penilaian Kinerja.
  - 2) Aktivitas-aktivitas aktual fungsi sumber daya manusia pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.

### **2. Tahapan Pemeriksaan Terperinci dan Analisis data**

Dalam tahapan ini peneliti akan memeriksa dan menganalisis secara terperinci temuan-temuan data dengan menggunakan tiga elemen audit

sumber daya manusia yaitu *criteria*, *causes*, dan *effects* pada PT.XXX.

Analisis tersebut berupa:

a. Kriteria (*Criteria*)

Kriteria (*Criteria*) merupakan standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. (Bayangkara, 2008:64) Kriteria dalam penelitian ini dibuat berdasarkan temuan pada pemeriksaan pendahuluan, yaitu:

- 1) Standar Operasional dan Prosedur (SOP) Pengembangan Organisasi.
- 2) Standar Operasional dan Prosedur (SOP) Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi
- 3) Standar Operasional dan Prosedur (SOP) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- 4) Standar Operasional dan Prosedur (SOP) Perencanaan dan Penilaian Kinerja.

b. Penyebab (*Cause*)

Penyebab (*Cause*) merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh masing-masing penanggung jawab dalam melaksanakan fungsi sumber daya manusia yang ada. Penyebab dapat bersifat positif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negatif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

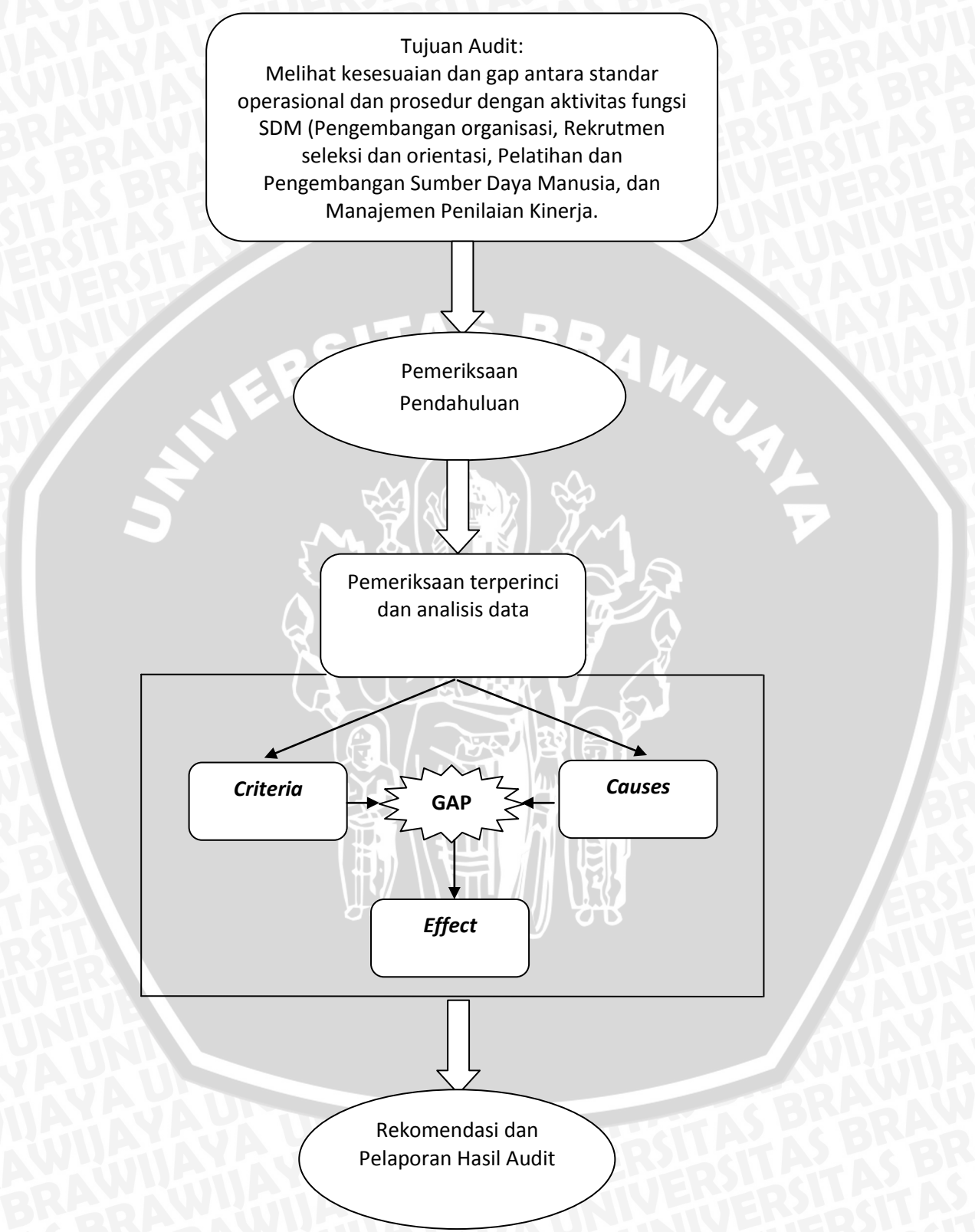
(Bayangkara,2008:4)

c. Akibat (*Effect*)

Akibat (*Effect*) merupakan sesuatu perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif, menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

### **3. Tahapan Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit**

Pada tahapan terakhir ini, peneliti akan membuat rekomendasi, yaitu berupa tindakan korektif atas kelemahan atau kekurangan yang memberikan dampak negatif pada proses penyelenggaraan aktivitas sumber daya manusia. Selain itu rekomendasi juga bisa berupa usulan tindakan untuk meningkatkan kinerja dari penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia. Selanjutnya kesleuruhan hasil dari audit tersebut berikut proses dan rekomendasi akan disusun dalam bentuk sebuah laporan audit.



Gambar 2. Alur Analisis Data Penelitian  
 Sumber: Penulis diadopsi dari metode Bayangkara dalam Audit  
 Manajemen, 2013



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perusahaan

Secara garis besar, PT. XXX merupakan anak perusahaan dari sebuah perusahaan yang bergerak pada industri jasa kontraktor batubara. PT.XXX didirikan dengan maksud sebagai pihak kedua setelah perusahaan induk dalam menjawab kebutuhan pelanggan skala menengah ke bawah akan jasa kontraktor pertambangan yang bonafit dan profesional. Sebagai nilai tambah dari induk perusahaan yang membuatnya, PT.XXX dilahirkan dengan mengusung ide segar yang ditujukan untuk menerapkan suatu konsep pengembang tambang batu bara yakni sebuah pelayanan jasa dibidang pertambangan batu bara yang bergerak mulai dari proses A-Z meliputi proses sebelum proses pengembangan tambang batu baru (studi kelayakan & eksplorasi) hingga proses penjualan. Semenjak didirikan, seluruh proyek PT.XXX beroperasi di wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Timur.

##### 2. Visi,Misi, dan Budaya PT.XXX

###### a. Visi

Adapun visi yang menjadi acuan PT .XXX selama ini adalah, ***To be a Reliable Integrated Mining Service Company in Indonesia through CARES*** (Menjadi Perusahaan Jasa Pertambangan yang terintegrasi dan terpercaya melalui CARES:)

1) *Commitment to quality & punctual delivery of products* (Komitmen terhadap kualitas dan ketepatan pengiriman)

2) *Awareness on the quality of life of the employees and surrounding community*

(Kepedulian terhadap kualitas hidup karyawan dan masyarakat sekitar)

3) *Reliable mining engineering capability*

(Kemampuan rekayasa tambang yang dapat diandalkan)

4) *Effective & efficient mining management*

(Manajemen Tambang yang Efektif dan Efisien)

5) *Safety, Health, and enviromental consciousness*

(Kesadaran terhadap keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan hidup

(K3LH))

b. Misi

Adapun misi dari PT. XXX untuk menunjang pencapaian visi dari perusahaan, yaitu:

1) *To provide Integrated Services in Mining Industry through mining contract services, coal processing, haul road management, port management & coal trading with the best quality, competitive price and punctual delivery.*

(Memberikan layanan terpadu dalam industri pertambangan melalui jasa kontraktor tambang, pengolahan batu bara, manajemen jalan angkut, manajemen pelabuhan dan perdagangan batubara dengan kualitas terbaik, harga yang kompetitif dan ketepatan pengiriman)

2) ***To Improve the value creation for shareholders.***

(Meningkatkan penciptaan nilai bagi pemegang saham)

3) ***To develop competencies and employees engagement through smart working environment.***

(Membangun kompetensi dan rasa memiliki dalam diri karyawan melalui lingkungan kerja yang cerdas)

4) ***To build mutually beneficial relation with the stakeholder*** (Menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dengan para pemangku kepentingan)

5) ***To develop work behavior wich prioritizes the Occupational Safety,Health and Environment.***

(Membangun perilaku kerja yang mengutamakan keselamatan,kesehatan kerja dan Kesadaran lingkungan).

c. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan pada PT. XXX mengacu pada nilai-nilai yang melekat pada perusahaan dan menjadi pedoman bagi setiap karyawan dalam bertindak dan berperilaku sehari-hari yang disepakati bersama sama. Berikut merupakan empat (4) nilai inti PT. Kalimantan Prima Persada, yaitu:

1) ***Competence*** (Handal)

Dapat diandalkan dengan semangat menjadi yang terbaik untuk memberikan nilai tambah terhadap semua pihak.

2) ***Integrity*** (Terpercaya)

Dapat dipercaya dengan prinsip memegang teguh kejujuran, tanggung jawab, keterbukaan dan kedisiplinan.



### 3) Synergy (Sinergi)

Dapat bekerja sama, menghargai perbedaan dengan menyatukan keunggulan masing-masing sebagai sebuah kekuatan yang mengutamakan kebersamaan serta kegembiraan untuk mencapai hasil yang berlipat ganda.

### 4) Safety (Keselamatan)

Mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja, peduli lingkungan hidup dan pemberdayaan masyarakat.



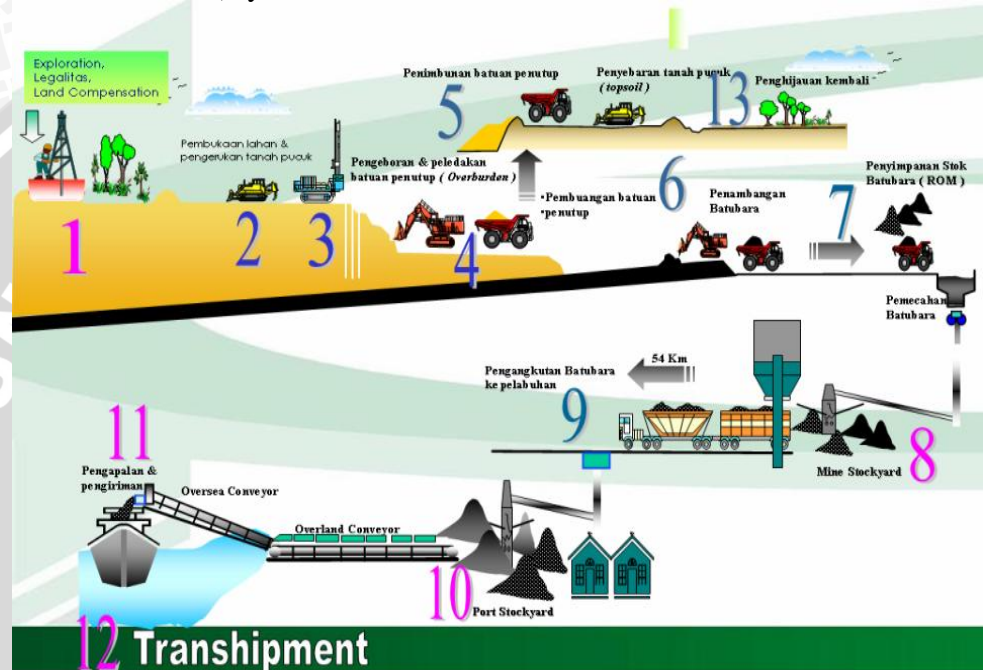
Gambar 3. Budaya Kerja PT. XXX  
Sumber: PROPER, 2012.

### 3. Kegiatan Usaha

Berdasarkan SIUP nomor 510/551.PI/BPMP/2008, model bisnis PT. XXX meliputi empat aktivitas, yaitu: Jasa konsultasi arsitek, kegiatan teknik dan rekayasa (jasa kontraktor tambang), Perdagangan besar bahan bakar gas, cair, dan padat serta produk sejenis (batubara), Perdagangan besar mesin-

mesin, suku cadang dan perlengkapannya (alat berat dan sarana pertambangan), dan Bangunan dermaga (Pengelolaan pelabuhan) .

Pada dasarnya XXX hingga saat ini memiliki tiga proses bisnis utama (*Core Business Process*), yaitu :



Gambar 4. Proses Bisnis PT. XXX

Sumber: PROPER, 2012.

a. *Mining Developer* (Pengembang Pertambangan)

Sebagai *Mining Developer*, PT. XXX menawarkan pelayanan penuh atas operasional bisnis pertambangan bagi para pemilik Kuasa Penambangan (*Consession Owner*). Dimulai dari proses eksplorasi, persiapan proses penambangan, penyediaan infrastruktur, proses eksploitasi komoditas, pengangkutan komoditas ke pelabuhan, hingga akhirnya proses *trading* dan *transshipment* kepada *Costumer* (pembeli).

b. *Mining Contractor* (Kontraktor Pertambangan)

PT.XXX menawarkan jasa kepada pemegang kuasa penambangan dimulai dari proses persiapan pembukaan wilayah kerja baru, operasional eksploitasi komoditas (*mining operation*), pengangkutan komoditas (*Hauling Process*), dan proses reklamasi (Penutupan lahan tambang).

c. *Port Service* (Jasa Pelabuhan)

KPP menyediakan pelayanan berupa proses jual-beli batubara, manajemen *Port Stockyard*, manajemen *Shipping & Loading*, hingga proses *transhipment* ke *mother vessel*



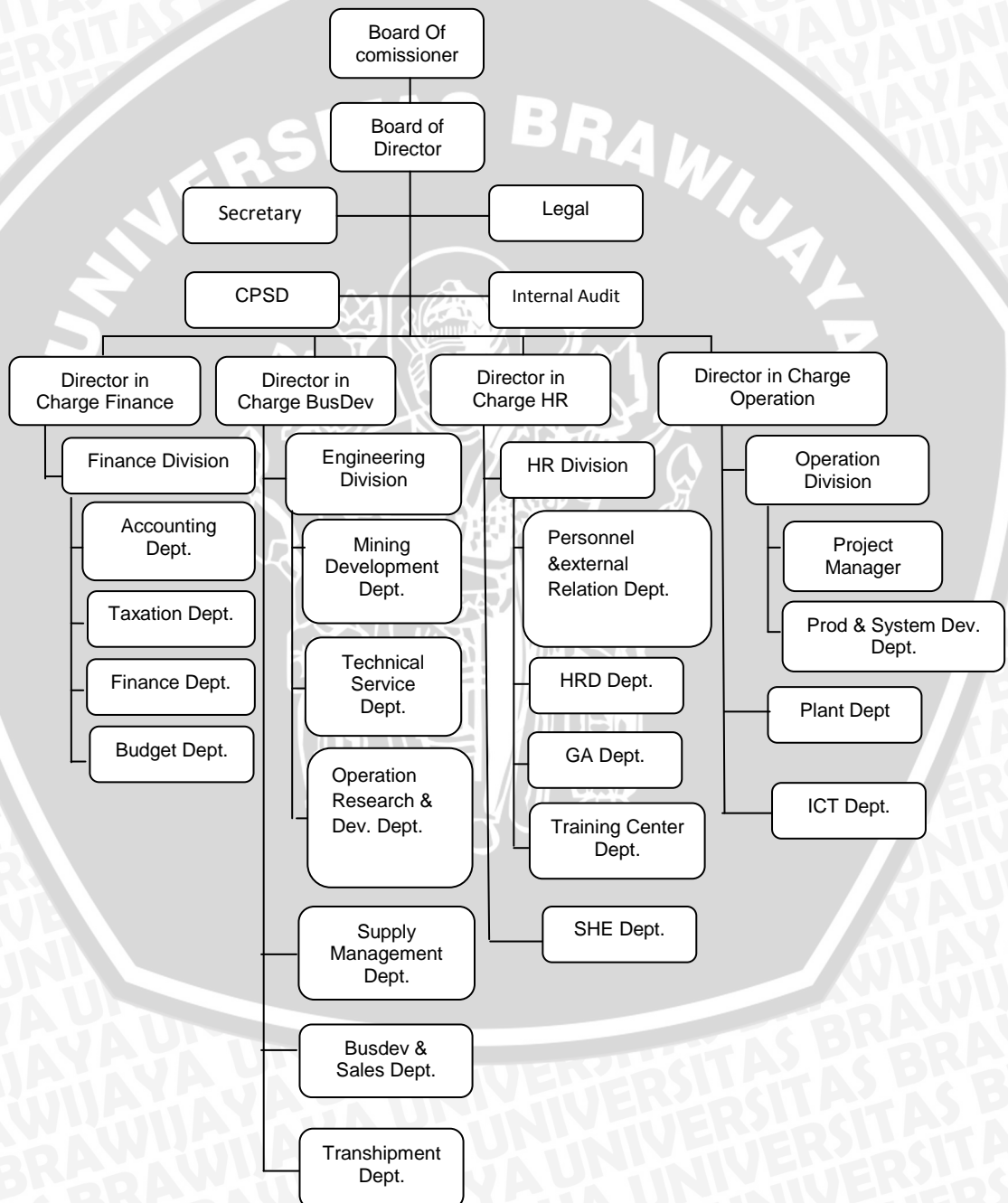
Gambar 5. Foto Proses Bisnis Perusahaan di Lapangan  
Sumber: PROPER,2012.

#### 4. Lokasi dan Wilayah Usaha

Lokasi kantor pusat PT. XXX bertempat di daerah Jakarta Timur dimana memiliki lokasi yang sama dengan induk perusahaannya. PT. XXX memiliki beberapa wilayah usaha yang bertempat mayoritas di Kalimantan Selatan, yaitu: *RM Project*, *TAP Project*, *RP Project*, *AAM Project*, *AAP Project*, *BM Project*, *IM Project*.

## 5. Struktur Organisasi

Dalam menjalankan bisnisnya, PT. XXX memiliki struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar 6. Struktur Organisasi Level 1 PT.XXX

Sumber: Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia PT.XXX,2013

## 6. Unit Penunjang

PT. XXX memiliki beragam unit penunjang dalam strategi untuk mencapai tujuannya sesuai dengan yang tercantum dalam struktur organisasi, yaitu:

### a. *Business Development and Engineering Division*

#### 1) *Business Development & Sales Department*

*Business Development* dan *Sales Department* merupakan departemen yang berperan dalam hal pengembangan bisnis perusahaan. Ada dua posisi penting dalam departemen ini yaitu *Business Development* dan *Commodity Sales*. *Business Development* memiliki peran dalam pengembangan bisnis proses perusahaan dengan mencari proyek-proyek baru demi kelangsungan bisnis perusahaan dan memelihara bisnis yang sudah berjalan dengan peningkatan kinerja. *Commodity Sales* berperan penting dalam menangani pemasaran dan penjualan batubara hasil produksi PT. XXX beserta aktivitas-aktivitas pendukungnya.

#### 2) *Mining Development Department*

*Mining Development Department* adalah departemen yang memiliki peran penting dalam tahap persiapan operasional proyek baru di PT. XXX, yaitu: *Technical Development*, *Exploration*, dan *Cost Estimation Engineer*. *Technical Development* memiliki beberapa fungsi dan tanggung jawab, yaitu: melakukan perhitungan kebutuhan infrastruktur pertambangan yang akan digunakan dalam penyusunan analisa kelayakan proyek dan proposal tender, melakukan perhitungan biaya yang ekonomis dalam bisnis PT. XXX, dan

melakukan pengembangan teknikal *engineering* dengan tujuan efektivitas dan efisiensi proyek.

*Exploration* memiliki peran dan fungsi antara lain adalah merencanakan dan melakukan kegiatan eksplorasi daerah penambangan baru guna menyusun data-data teknis seperti pencarian cadangan, pembuatan model geologi, *mine design*, dan *mine schedule*. Cadangan batubara diperlukan sebagai titik awal dari proses bisnis PT.XXX. *Cost Estimation Engineer* bertanggung jawab terhadap penghitungan alat, analisa biaya, dan modal dalam rangka menghasilkan proposal tender serta menghitung analisa kelayakan proyek.

### 3) *Technical Service Department*

Departemen *Technical Service* memiliki peran utama dalam proses kendali dan penyediaan bantuan demi menjaga dan meningkatkan produktivitas operasional seluruh daerah pertambangan.

### 4) *Operation Research & Development Department*

Peran departemen ini secara umum adalah melakukan studi secara sistematis dari suatu permasalahan dengan menerapkan modal matematis atau metode optimasi lainnya untuk mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan dan formulasi kebijakan. Berdasar struktur organisasi, departemen ini memiliki dua (2) area yaitu *Mining operation* dan *Port Operation R&D* dengan tugas mengembangkan, mendesain, serta mengimplementasikan teknologi sebagai alat proses pengambilan keputusan dengan tujuan efisiensi di berbagai aspek perusahaan.

#### 5) *Supply Management Department*

Departemen *Supply Management* adalah departemen yang berperan dalam mendukung dan merespon permintaan operasional terhadap pengadaan alat-alat produksi dan alat-alat non-produksi, material/suku cadang serta pengadaan akan kebutuhan *subcontractor*.

#### 6) *Transshipment Department*

Sebagai salah satu departemen yang berada pada bisnis inti perusahaan mempunyai tanggung jawab terhadap *Port Stockyard*, manajemen *Shipping & Loading*, hingga proses *Transshipment* ke *Mother Vessel*.

#### b. *Operation Division*

##### 1) *Plant Department*

Departemen selanjutnya yang termasuk dalam divisi operasi adalah departemen utama yang berperan dalam menjamin kesiapan unit produksi dalam operasional sehari-hari.

##### 2) *Information, Communication & Technology (ICT) Department*

Fungsi ini bertanggung jawab terhadap sistem yang terintegrasi, mudah di akses dimana dan kapan saja serta terjaga keakuratan dan keamanan data dari pihak yang tidak berkepentingan.

##### 3) *Production & System Development Department*

Fungsi ini berperan dalam pengembangan dan evaluasi sistem di area operasi baik dari sisi remunerasi operator maupun operasional produksi tambang, sehingga terciptanya suasana kondusif, efektif, dan efisien di area tambang.

### c. *Finance Division*

Divisi ini merupakan divisi terbesar yang ada di PT. XXX dan berperan serta sebagai roda penggerak pertumbuhan PT.XXX. Didalamnya terdapat empat buah fungsi yang dikelola, yaitu:

#### 1) *Finance Department*

Tugas utama dari bagian ini adalah melakukan pengelolaan pengeluaran kas perusahaan untuk menjaga kas tetap seimbang (*Cash Management*) dan bertanggung jawab untuk melakukan pengelolaan terhadap arus penerimaan dana perusahaan atau penerimaan kas (*Fund*).

#### 2) *Accounting Department*

Departemen ini adalah departemen yang bertanggung jawab untuk memastikan tersedianya data dan laporan keuangan yang akurat dan handal untuk pengambilan keputusan manajemen.

#### 3) *Tax Department*

Departemen selanjutnya dari divisi ini adalah departemen pajak. Misi utama dari departemen ini adalah memastikan bahwa semua aktivitas dan perencanaan perpajakan di perusahaan berjalan sesuai dengan ketentuan undang-undang yang berlaku.

#### 4) *Budget Department*

Bagian ini bertanggung jawab terhadap proses pengelolaan anggaran keuangan perusahaan, mulai dari pembuatannya hingga melakukan fungsi kendali terhadap seluruh dana yang disediakan.



#### d. Human Resources Division

##### 1) Personnel & ER Department

Departemen ini bertanggung jawab mewujudkan iklim bekerja yang baik, dan penyediaan layanan personalia yang baik. *Personnel&ER Department* meliputi bagian *payroll, personnel administration, industrial relation, license officer, external relation, benefit officer, dan corporate social responsibility officer.*

##### 2) Human Resource Development Department



Gambar 7. Struktur Organisasi Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber: Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia PT.XXX,2013

Ada empat area besar yang menjadi fokus tanggung jawab dari Departemen pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

##### a) Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah fungsi yang menjalankan proses analisa dan perumusan organisasi saat ini dan masa depan sesuai dengan visi perusahaan, demi memastikan tercapainya efektivitas dan efisiensi organisasi.

Ruang lingkup kerja dari area ini adalah melakukan peran perubahan aspek budaya dan kepemimpinan yang terkait dengan strategi/bisnis.

Hal-hal yang diatur dan diterapkan serta memiliki standar operasional dan prosedur dalam pelaksanaan pengembangan organisasi, yaitu : Standar Operasional dan Prosedur (SOP) Perubahan struktur organisasi dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) Perencanaan sumber daya manusia.

b) Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi

Rekrutmen dan seleksi calon pekerja adalah kegiatan untuk mencari dan menyeleksi calon-calon tenaga kerja guna memenuhi kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan bisnis. Selanjutnya setelah proses rekrutmen dan seleksi telah dilaksanakan, diadakan program orientasi bagi karyawan baru. Proses orientasi tersebut terangkum dalam suatu program yang disebut *Fresh Graduate Development Program* (FGDP). Program tersebut merupakan serangkaian persiapan bagi karyawan baru terutama karyawan yang belum berpengalaman untuk menghadapi tantangan kerja di kemudian harinya.

Hal-hal yang diatur dan diterapkan serta memiliki standar operasional dan prosedur dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan orientasi,yaitu: Standar Operasional dan Prosedur (SOP) rekrutmen-seleksi dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) *Fresh Graduate Development Program* (FGDP).

c) Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia

Pengelolaan pelatihan dan pengembangan manusia memiliki tugas untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan pekerja secara efektif, meningkatkan produktivitas pekerja, memiliki karyawan-karyawan yang potensial, serta pekerja memiliki karakter yang sesuai dengan budaya perusahaan. Beberapa tindakan yang dilakukan untuk mewujudkan berbagai tujuan tersebut, antara lain: Perencanaan pelatihan sumber daya manusia (Evaluasi Kompetensi Individu (EKI), *Individual Development Program* (IDP) dan *Annual Training Master Plan* (ATMP)), pelatihan *on the job training* maupun *off the job training*, dan pemetaan karyawan dalam mempersiapkan pengembangan karir karyawan (*People review* dan *Potential Review*).

Beberapa hal yang diatur dalam Standar Operasional dan Prosedur (SOP) terkait pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, antara lain: SOP EKI, SOP IDP, SOP ATMP, SOP Pelatihan, SOP *People Review*, dan SOP *Potential Review*.

d) Perencanaan dan penilaian kinerja

Perencanaan dan penilaian kinerja atau yang biasa disebut manajemen kinerja memiliki tugas untuk mengelola kinerja karyawan yang meliputi perencanaan, review dan penilaian, serta mengelola kegiatan promosi seluruh karyawan perusahaan. Program yang diberikan dalam pelaksanaan hal tersebut adalah *Individual Performance Plan & Performance Appraisal* (IPP&PA) dimana dalam pelaksanaan hal tersebut dilakukan dengan

menggunakan sistem online sejak tahun 2009. Standar Operasional dan Prosedur terkait pelaksanaan manajemen kinerja yaitu SOP IPP&PA.

### 3) *General Affair Department*

Fungsi ini berperan mengorganisasikan dan mensupervisi kegiatan *House keeping, telecommunication, office management, preventive maintenance, dan breakdown maintenance.*

### 4) *Training Center Department*

Tugas utama dari bagian ini adalah melakukan proses pengelolaan terhadap operasional *Training Center* yang dimiliki PT.XXX. Mulai dari kesiapan infrastruktur, pengadaan pelatihan dan instruktur, hingga melakukan pengembangan dengan tujuan untuk memastikan seluruh perencanaan pelatihan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan untuk mendukung tersedianya sumber daya manusia yang kompeten sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta kebutuhan organisasi.

### 5) *Safety, Health, & Environment Department*

Tujuan utama dari fungsi ini adalah merencanakan dan memfasilitasi pelaksanaan semua prosedur sistem dalam rangka memastikan persyaratan Keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan kerja (K3&LH) dipenuhi, dan kondisi fisik tempat kerja terpelihara sesuai prosedur sistem K3&LH yang dijalankan oleh perusahaan.

## 7. Data Personalia

Seluruh karyawan PT.XXX tersebar di berbagai daerah yang menjadi area produksinya yaitu di sejumlah tempat di Kalimantan Selatan dan di kantor pusat. Semua proses manajerial akan dilakukan di kantor pusat dan semua jenis operasional akan dilaksanakan di daerah operasional. Pada tahun 2013, jumlah keseluruhan karyawan pada PT.XXX adalah sebesar 1767 karyawan. Berdasarkan tingkat pendidikannya, terdapat 1321 karyawan berpendidikan SMA/SMK, sebanyak 189 karyawan berpendidikan D3, sebanyak 254 karyawan berpendidikan S1, dan sebanyak 3 karyawan berpendidikan S2, sedangkan berdasarkan jenis kelamin, mayoritas adalah pria dengan jumlah keseluruhan karyawan pria adalah 1711 karyawan dan karyawan wanita sebesar 56 karyawan. Untuk lebih selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. 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	<b>1767</b>

*Sumber: Data Diolah, 2013*

Tabel 6. Jumlah karyawan menurut masa kerja

Area	Masa kerja					Total
	≤ 1 tahun	1-3 tahun	3-5 tahun	5-9 tahun	> 9 tahun	
Kantor pusat	54	73	40	31	4	202
Job Site	449	547	186	291	92	1565
<b>Total</b>	<b>503</b>	<b>620</b>	<b>226</b>	<b>322</b>	<b>96</b>	<b>1767</b>

Sumber: Data Diolah,2013

Tabel 7. 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
<b>Total</b>	<b>810</b>	<b>425</b>	<b>256</b>	<b>150</b>	<b>92</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>1767</b>

Sumber: Data Diolah,2013

## B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 1. Bagaimanakah Standar Operasional dan Prosedur (SOP) Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Rekrutmen-Seleksi-Orientasi, Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja?

#### a. *International Standard Operation (ISO) 9001 dan ISO 14001*

Standar operasional dan prosedur dalam penelitian ini merupakan kriteria utama yang dijadikan sebagai dasar dalam menilai kesesuaian aktivitas sumber daya manusia pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT.XXX. Standar operasional dan prosedur pada PT.XXX dalam perancangan dan pembuatannya sendiri telah mengacu pada beberapa standar internasional yang berlaku, yaitu ISO 9001 dan ISO 14001.

ISO 9001 merupakan standar internasional yang berisikan tentang standar dalam pengelolaan sistem manajemen mutu. Di Indonesia sendiri, standar internasional ini telah diadopsi menjadi SNI 9001 dimana merupakan terjemahan dari ISO 9001. Standar ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem yang efektif termasuk proses untuk koreksi sistem secara berkesinambungan dan jaminan kesesuaian dengan persyaratan pelanggan, regulasi, dan peraturan perundangan yang berlaku.

Selanjutnya ISO 14001 merupakan standar yang menetapkan persyaratan sistem manajemen lingkungan untuk memungkinkan organisasi mengembangkan dan menerapkan kebijakan dari tujuan yang

memperhitungkan persyaratan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang diikuti organisasi dan informasi mengenai aspek lingkungan penting. Standar ini berlaku untuk aspek lingkungan yang diidentifikasi oleh organisasi sebagai aspek yang dapat dikendalikan dan aspek yang dapat dipengaruhi. Semua persyaratan dalam standar ini dimaksudkan untuk digabungkan dengan sistem manajemen lingkungan manapun,

## **b. Standar Operasional dan Prosedur (SOP)**

### **1) Pengembangan organisasi**

#### **a) SOP dan Alur Struktur Organisasi**

- i.** Seluruh informasi dan dokumentasi mengenai struktur organisasi menjadi wewenang dan tanggung jawab departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- ii.** Semua kebutuhan untuk melakukan perubahan dalam struktur organisasi harus diinformasikan kepada departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia yang akan menganalisis kebutuhan tersebut untuk melihat kesesuaiannya dengan strategi dan bisnis proses perusahaan.
- iii.** Struktur organisasi akan direview secara berkala setiap dua (2) tahun atau setiap ada perubahan proses bisnis, perubahan kapasitas produksi, penambahan atau pengurangan kompetensi, dan juga revisi posisi yang mengacu pada kriteria standar jabatan atau berdasarkan keputusan *Board Of Director* (BOD).



- iv. Struktur organisasi dinyatakan berlaku apabila sudah disetujui dan ditandatangani oleh pihak yang berwenang dengan ketentuan sebagai berikut:

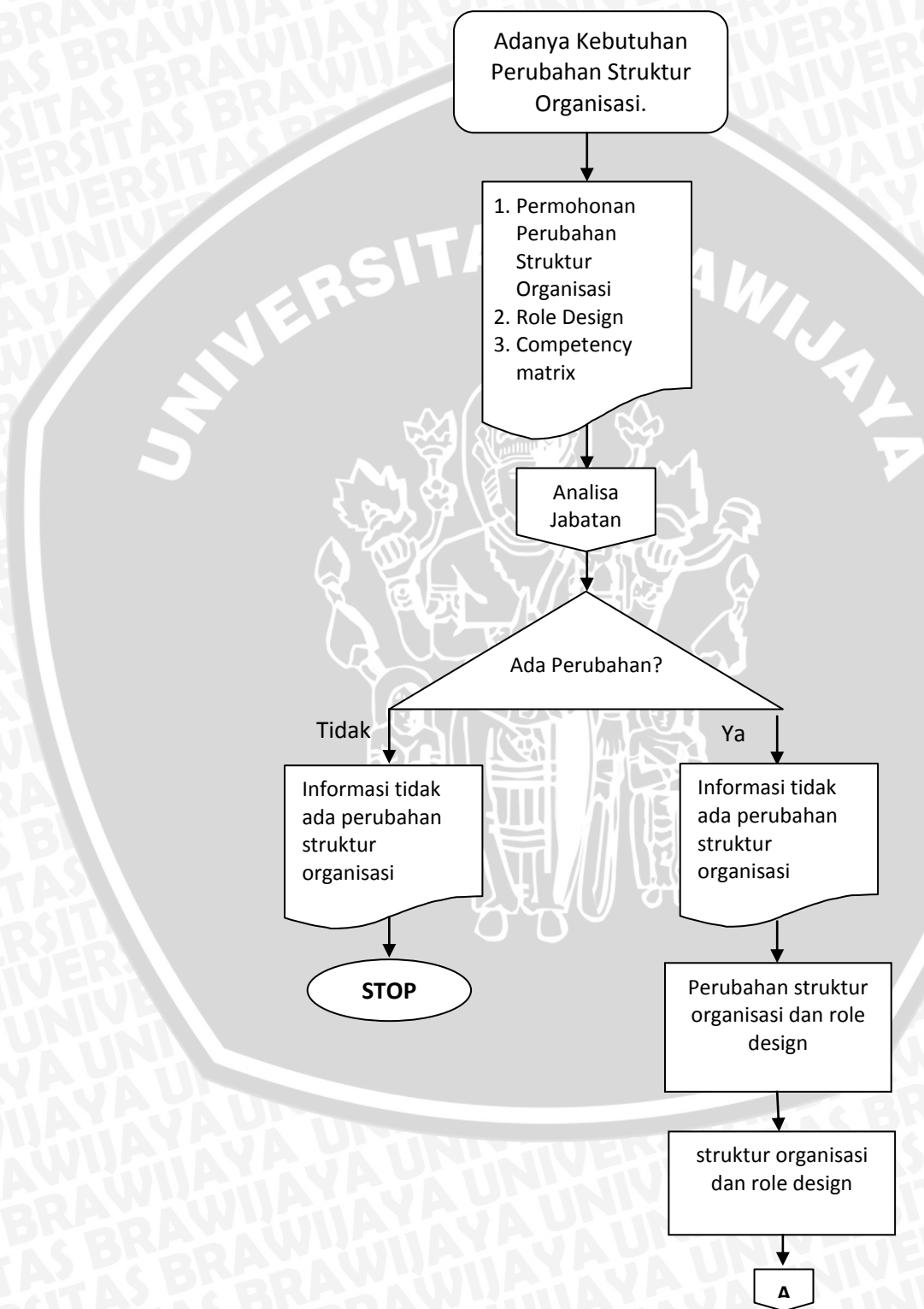
Tabel 8. Pihak Berwenang dalam Perubahan Struktur Organisasi

<b>LOKASI</b>	<b>DISUSUN</b>	<b>DISETUJUI</b>	<b>DISETUJUI</b>
Kantor Pusat	<i>HRD Dept. Head</i>	<i>Dept. Head</i>	<i>Division Head/ Director (related)</i>
<i>Job Site</i>	<i>HRD Dept. Head</i>	<i>Project Manager</i>	<i>Division Head/ Director (related)</i>

Sumber: Standar Operasional dan Prosedur Perubahan SO PT.XXX, 2013



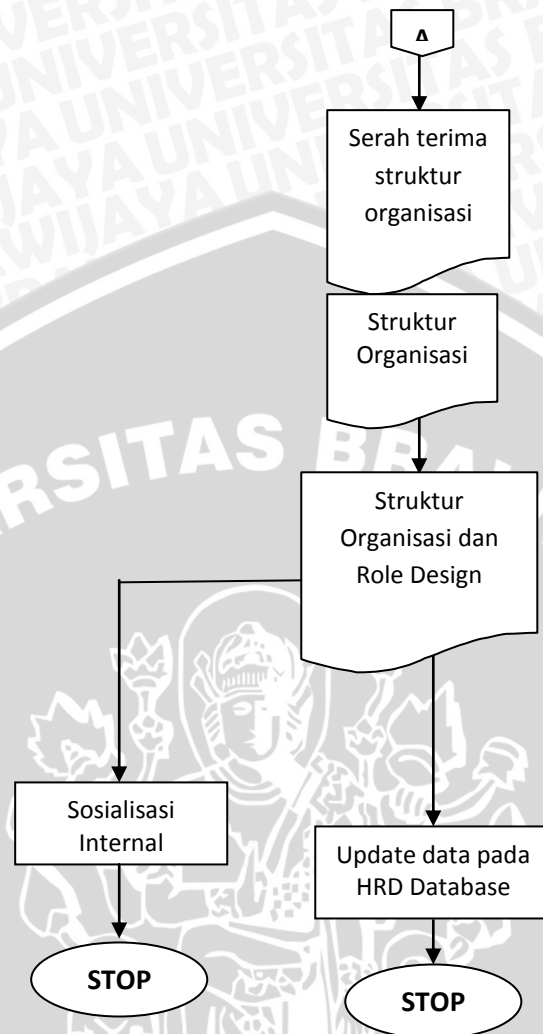
Berikut disajikan *Flowchart* dalam pelaksanaan perubahan struktur organisasi, yaitu:



Gambar 8. *Flow Chart* SOP Perubahan Struktur Organisasi

Sumber: Penulis yang diadaptasi dari Flowchart SOP PT.XXX





Lanjutan Gambar 8. *Flow Chart* SOP Perubahan Struktur Organisasi  
Sumber: Penulis yang diadaptasi dari Flowchart SOP PT.XXX

#### b) SOP dan Alur Perencanaan Sumber Daya Manusia

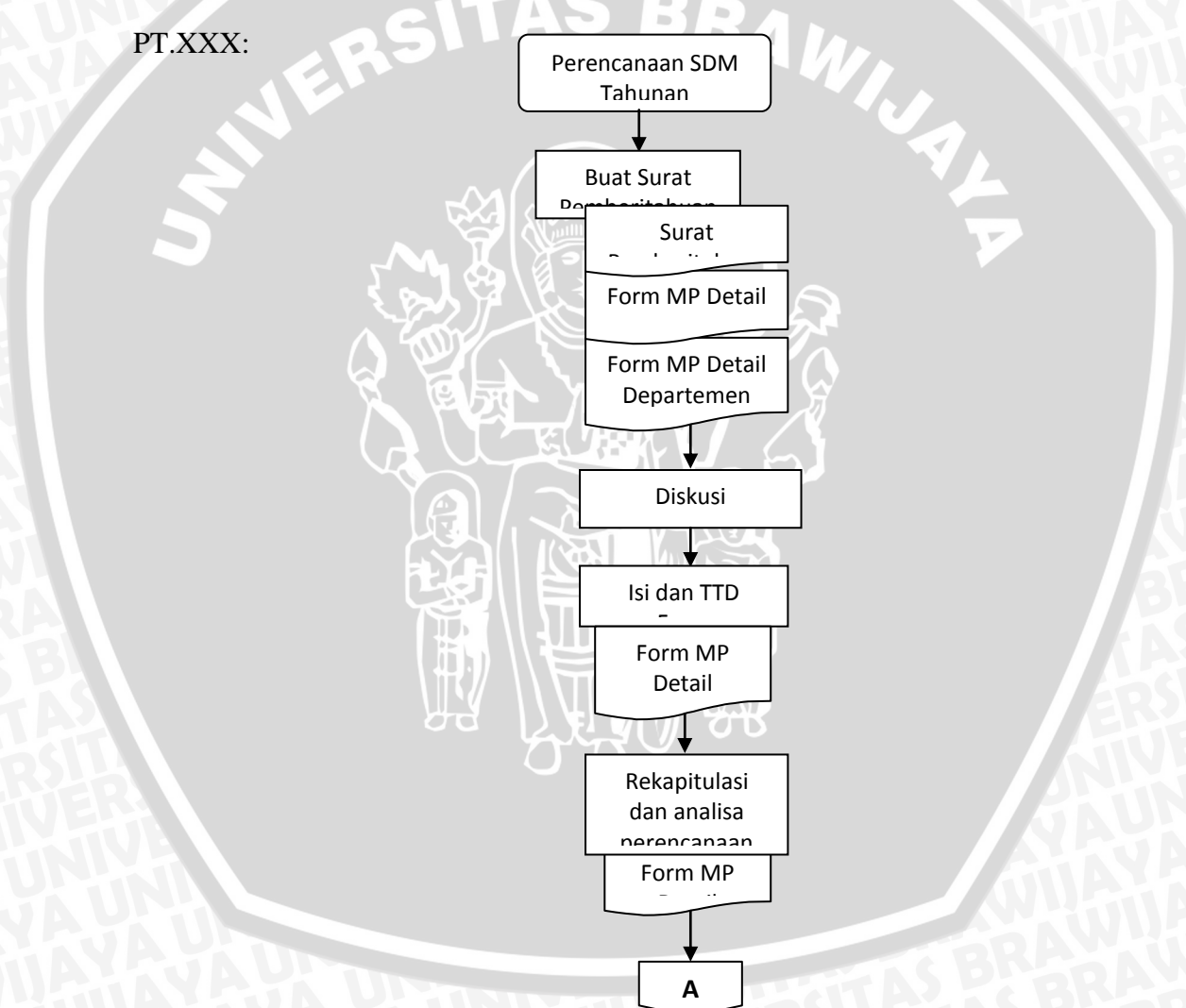
- i. Perencanaan Sumber Daya Manusia dilakukan secara berkala dan terdiri dari dua (2) macam berdasarkan jangka waktunya, yaitu perencanaan Sumber Daya Manusia jangka pendek yang dilakukan satu tahun sekali dan perencanaan Sumber Daya Manusia jangka panjang yang dilakukan lima tahun sekali. Pembuatan rencana Sumber Daya Manusia jangka panjang dibuat oleh Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan

mengacu kepada target produksi jangka panjang perusahaan, dan ditinjau ulang setahun sekali di tahun berjalan bersamaan dengan perencanaan Sumber Daya Manusia jangka pendek. Perencanaan Sumber Daya Manusia jangka panjang menjadi salah satu acuan bagi masing-masing wilayah operasi dalam melakukan perencanaan Sumber Daya Manusia jangka pendek.

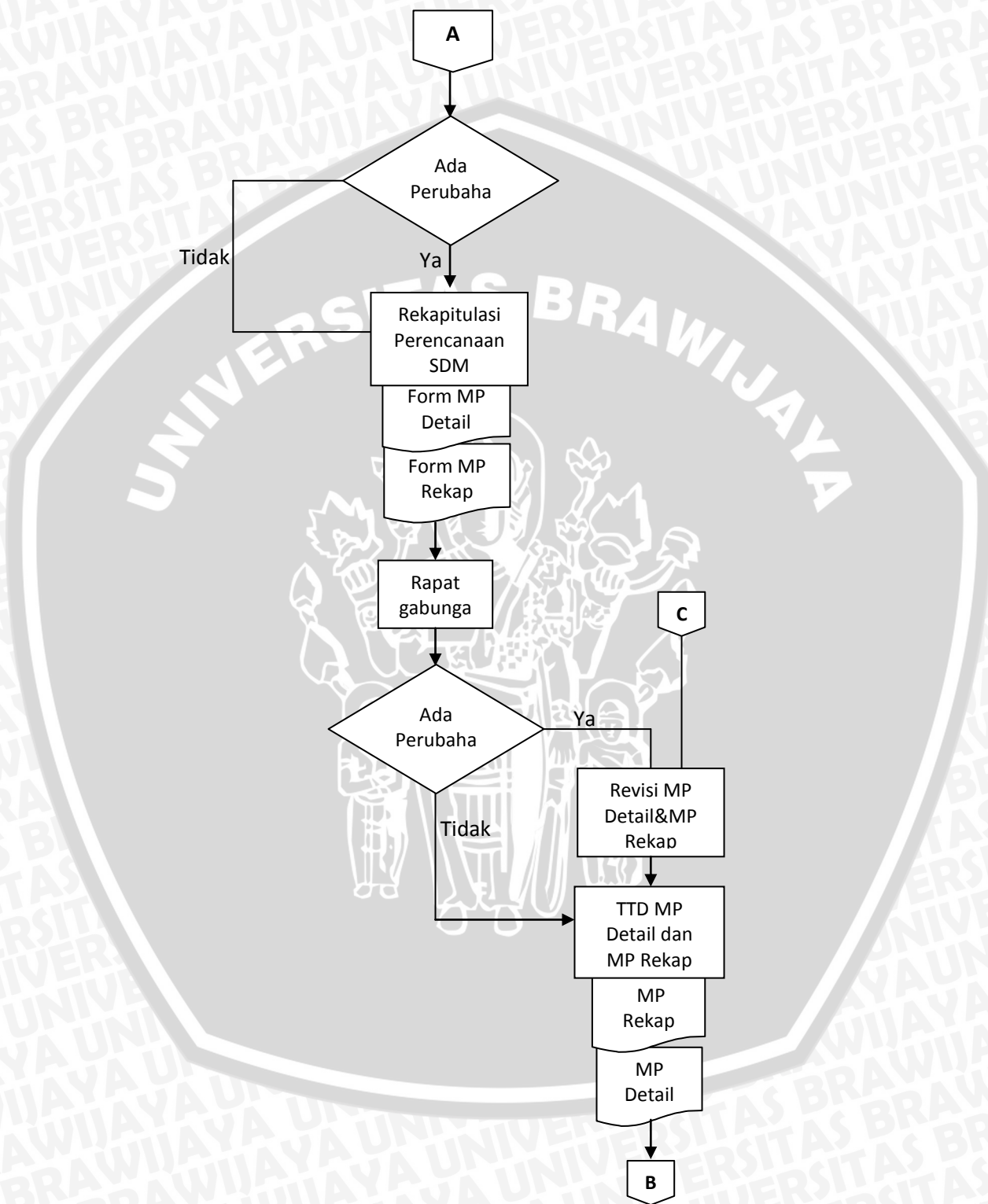
- ii. Perencanaan Sumber Daya Manusia terdiri dari jumlah Sumber Daya Manusia yang ada, jumlah Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan untuk rekrutmen, jumlah rencana rekrutmen internal, rencana mutasi dan promosi, serta jumlah rencana pensiun.
- iii. *Department Head* dan *Project manager* bertanggung jawab atas pembuatan perencanaan Sumber Daya Manusia di departemen dan *job site*-nya masing-masing.
- iv. *Departmen Head* Pengembangan Sumber Daya Manusia bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan penentuan dan perencanaan Sumber Daya Manusia di seluruh departemen kantor pusat dan *job site*, yang meliputi jumlah karyawan, pendidikan, jabatan dan jadwal waktu. Sedangkan karyawan bagian Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia bertanggung jawab dalam melakukan evaluasi perencanaan Sumber Daya Manusia di seluruh departemen kantor pusat dan *Job Site*.
- v. Tinjauan rutin dan langkah yang perlu dilakukan terhadap pencapaian maupun perubahan mengenai perencanaan Sumber Daya Manusia yang telah dibuat dan disetujui *Division Head* dilakukan oleh *Department Head*

Pengembangan Sumber Daya Manusia bersama-sama dengan departemen terkait di kantor pusat setiap satu tahun sekali, yaitu bersamaan dengan dilakukannya tinjauan ulang perencanaan pembiayaan tahunan yang dikoordinir oleh *Finance Department* atau pada saat dilaksanakannya *Midyear Management Meeting*.

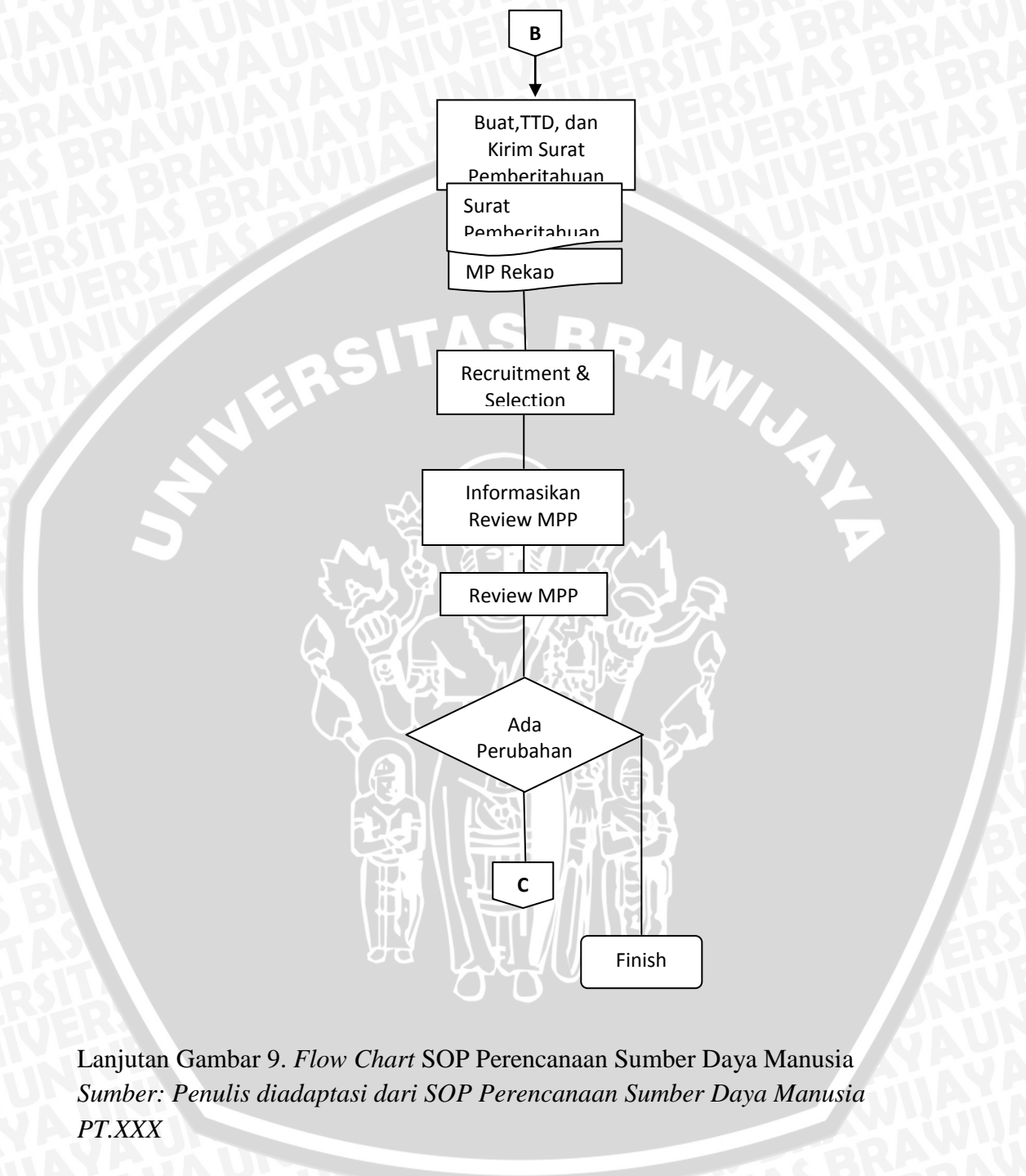
Berikut merupakan *Flowchart* dari perencanaan sumber daya manusia pada PT.XXX:



Gambar 9. *Flow Chart* SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia  
 Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia PT.XXX



Lanjutan Gambar 8. *Flow Chart* SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia  
 Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia PT.XXX



Lanjutan Gambar 9. *Flow Chart* SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia  
 Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia  
 PT.XXX



## 2) Rekrutmen Seleksi dan Orientasi

### a) SOP dan Alur Rekrutmen Seleksi

i. Setiap awal tahun karyawan pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di kantor pusat dan *jobsite* akan merangkum kebutuhan Sumber Daya Manusia tahun berjalan berdasarkan MPP dalam rencana rekrutmen tahunan.

ii. Permintaan Sumber Daya Manusia yang tidak sesuai dengan MPP dapat diproses setelah mendapatkan persetujuan khusus dari direksi terkait.

iii. Kebutuhan *Man Power District* diajukan melalui form Permintaan Karyawan (PK) yang telah diisi secara lengkap (mengacu pada pedoman pengisian form PK), dan harus dikirimkan Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di kantor pusat untuk divalidasi. Setelah itu masing-masing distrik akan mengkompilasinya menjadi rencana rekrutmen PT.XXX bulan berjalan.

iv. Form PK diserahkan kepada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia selambat-lambatnya tanggal 10. Form PK yang diterima lewat dari tanggal 10 akan dimasukkan kedalam Rencana Rekrutmen bulan berikutnya.

v. Setiap tanggal 12, Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia akan menginformasikan Rencana Rekrutmen bulan berjalan kepada seluruh user terkait, baik di Kantor Pusat maupun di Area Pusat.

vi. Kegiatan seleksi Pengembangan Sumber Daya Manusia dilaksanakan secara reguler untuk memenuhi Rencana Rekrutmen bulan berjalan.



- vii. *Lead time* pemenuhan Sumber Daya Manusia oleh Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah  $\leq 50$  (lima puluh) hari.
- viii. Tahap pencarian dapat dilakukan secara internal maupun eksternal, dengan mempertimbangkan *Lead Time* pemenuhan, dan kesesuaian kualifikasi kandidat dengan kebutuhan *User*.
- ix. Eksternal *source* dapat dilakukan melalui: *Database resource*, Iklan, Campus visit, *Job fair*, Referensi, kerjasama dengan Dinas Tenaga Kerja (Disnaker), dan lainnya.
- x. Kandidat yang tidak lulus seleksi psikotest dan wawancara, dapat mengikuti kembali proses seleksi minimal setelah satu (1) tahun kemudian.
- xi. Awal mula bekerja karyawan baru adalah tanggal 1-15 bulan berjalan dengan maksud agar tidak mengganggu pada proses administrasi penggajian yang dilakukan di pertengahan bulan.
- xii. Pada tahapan *interview* di internal perusahaan alur interview kandidat mengacu pada tabel berikut:

Tabel 9. Pewawancara pada tahap interview kandidat calon karyawan

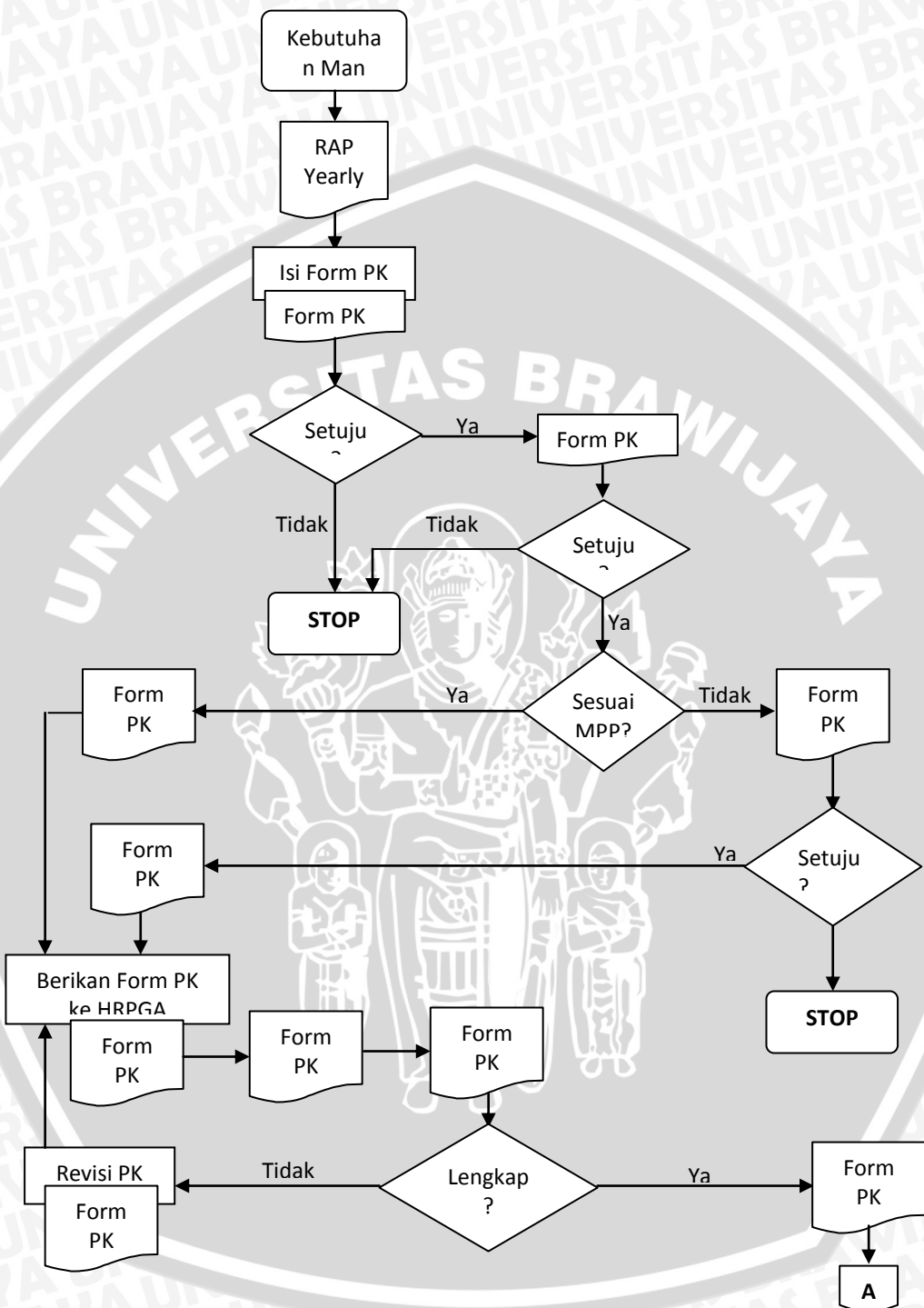
POH	GRADE	INTERVIEWER			
		HRD DEPT	USER DEPT	PM/DPM	DIREKSI
JAKARTA	11-12	✓	✓	—	—
	13-18	✓	✓	—	—
	19-UP	✓	✓	—	✓
DISTRICT/LOCAL	1-12	✓	✓	—	—
	13-18	✓	✓	✓	—
	19-UP	✓	✓	✓	✓

Sumber: Standar Operasional dan Prosedur Rekrutmen PT. XXX, 2013

- xiii.** Kandidat yang diproyeksikan untuk posisi *Section Head-UP* diharuskan menjalani interview dengan minimal dua (2) direksi.
- xiv.** Dalam pelaksanaannya, jika terdapat hal-hal yang belum diatur dalam referensi kebijakan ini, *User* berkoordinasi terlebih dahulu dengan Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk selanjutnya akan dikeluarkan kebijakan dari Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia yang mengacu pada peraturan dan prosedur yang ada di PT. XXX. Berikut akan disajikan *Flowchart* dari SOP Rekrutmen dan Seleksi pada PT.XXX, yaitu:



**Kebutuhan Man Power Di Jobsite**

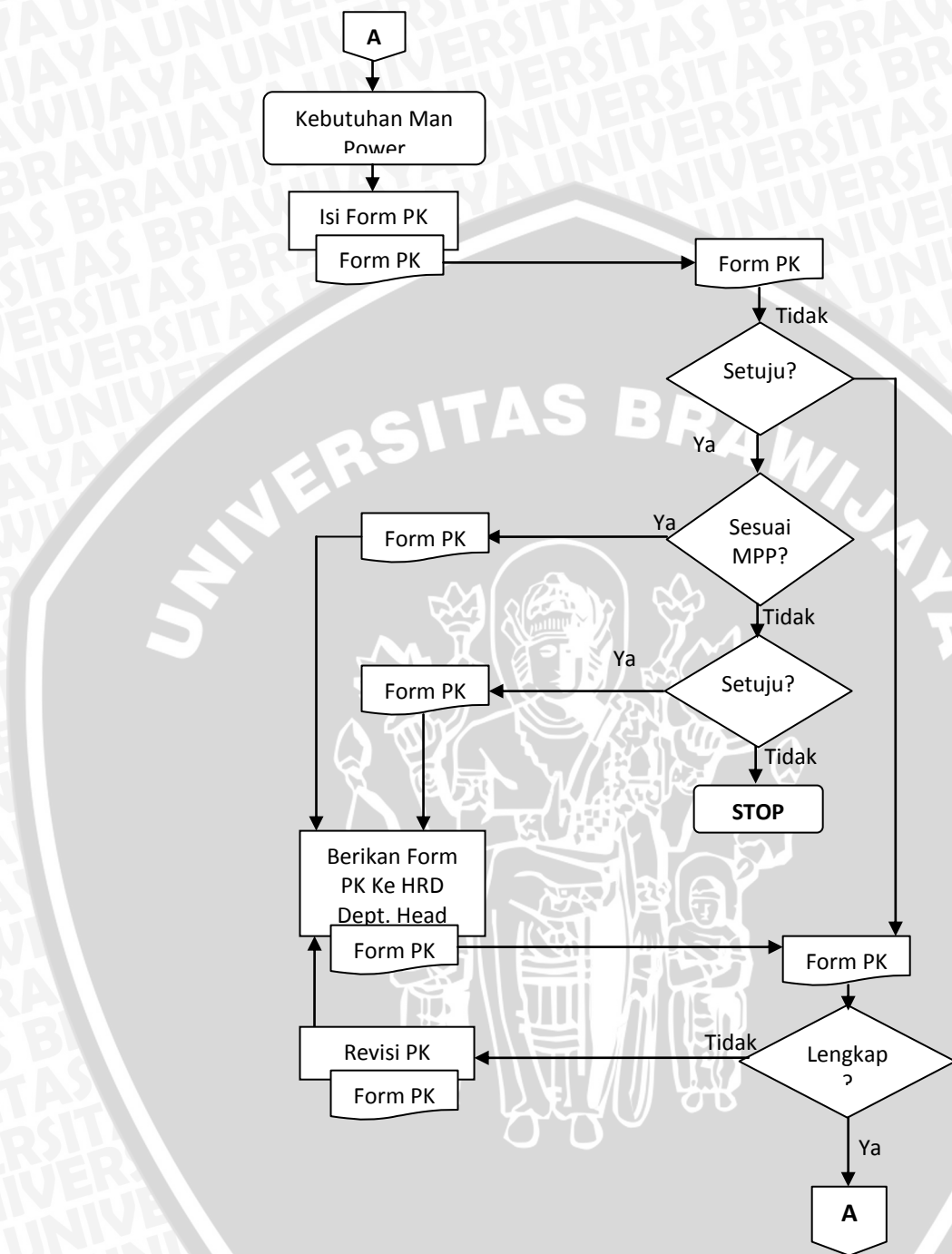


Gambar 10. Flow Chart SOP Rekrutmen dan Seleksi

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Rekrutmen dan Seleksi



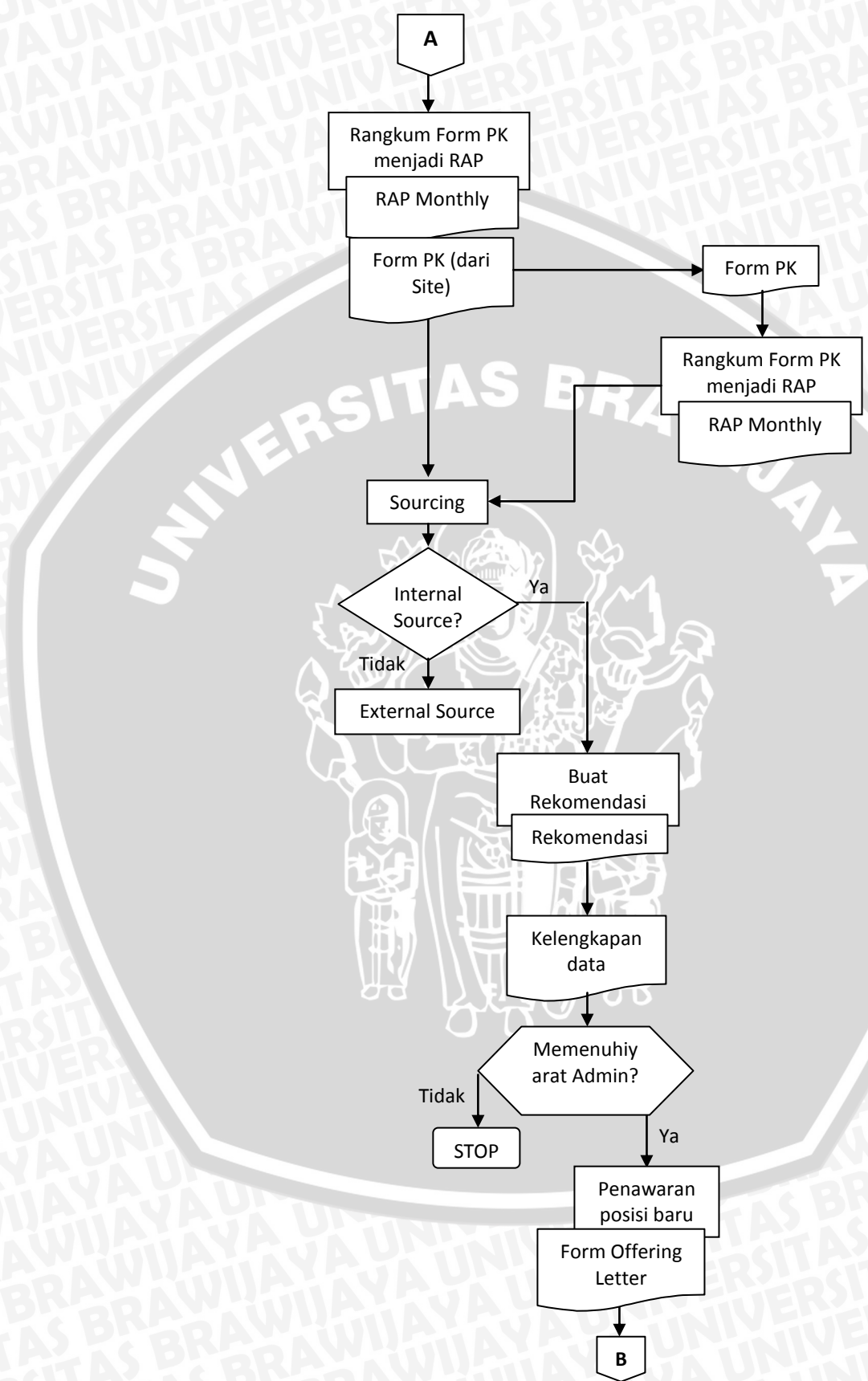
**Kebutuhan Man Power Di Kantor Pusat**



Lanjutan Gambar 10. *Flow Chart* SOP Rekrutmen dan Seleksi

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Rekrutmen dan Seleksi PT.XXX

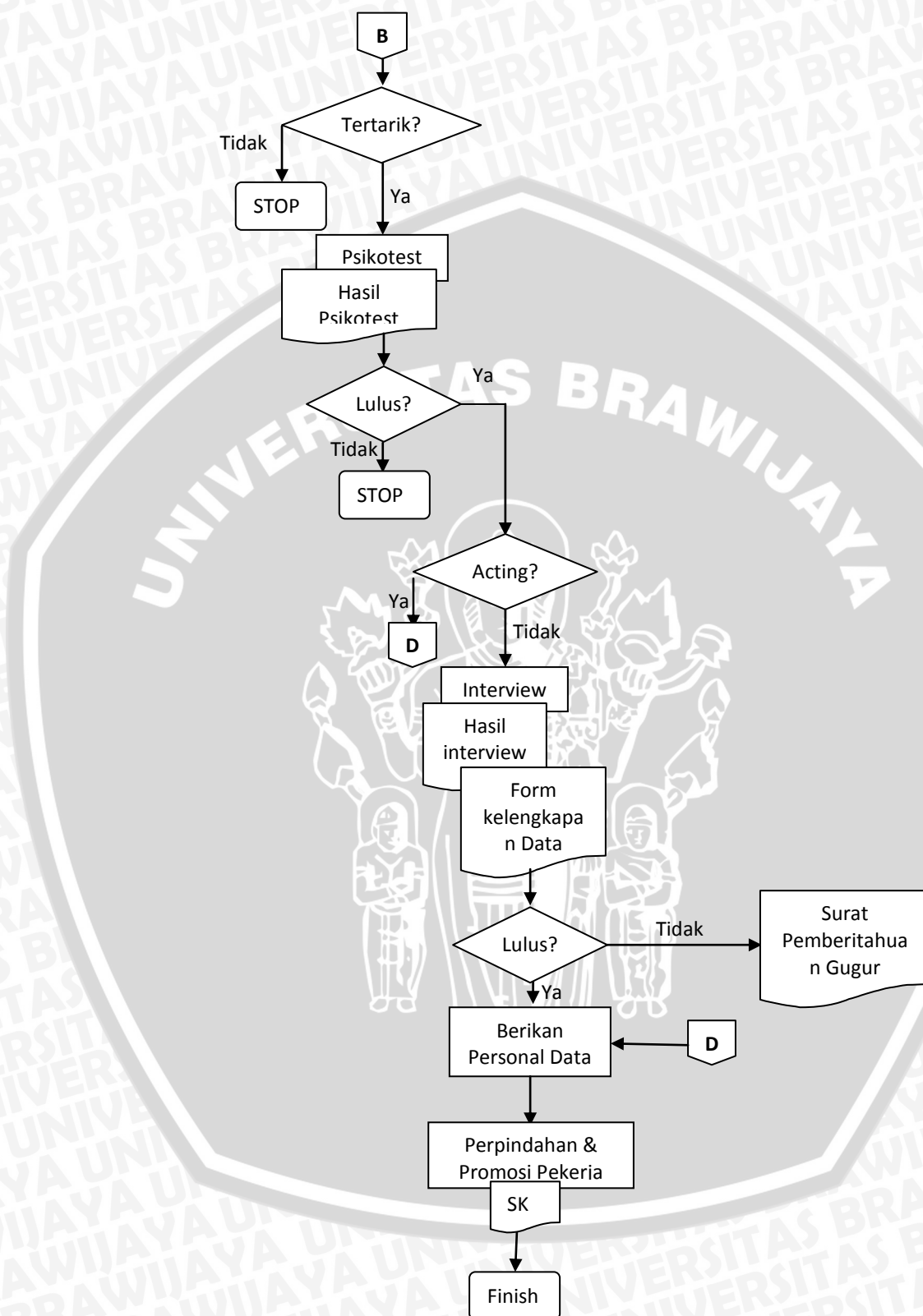




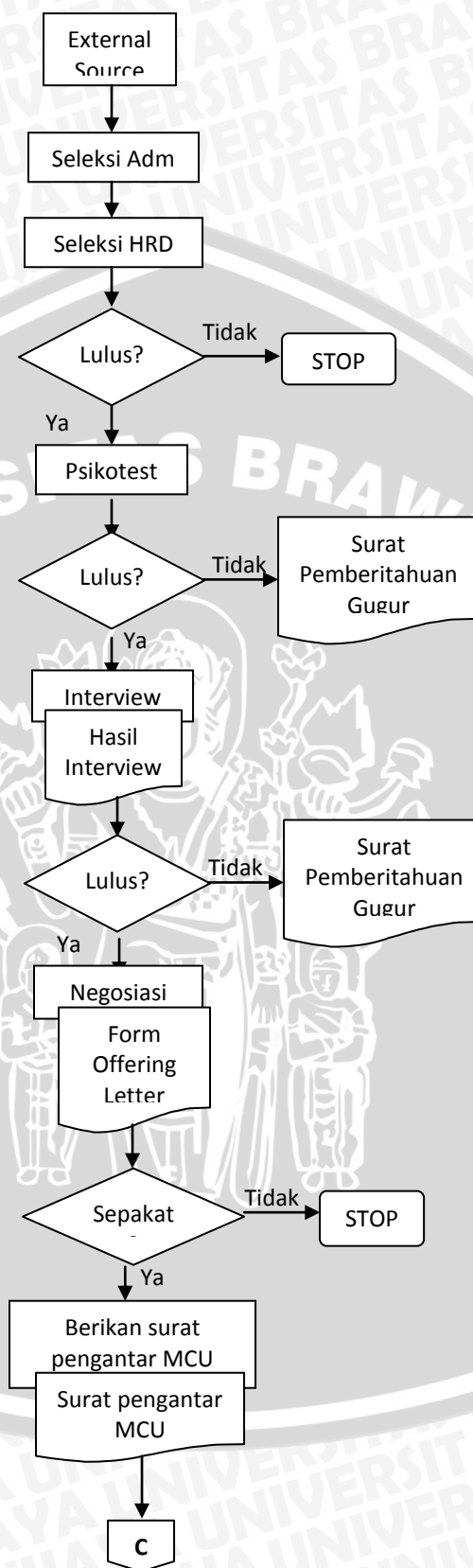
Lanjutan Gambar 10. Flow Chart SOP Rekrutmen dan Seleksi

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Rekrutmen dan Seleksi PT.XXX

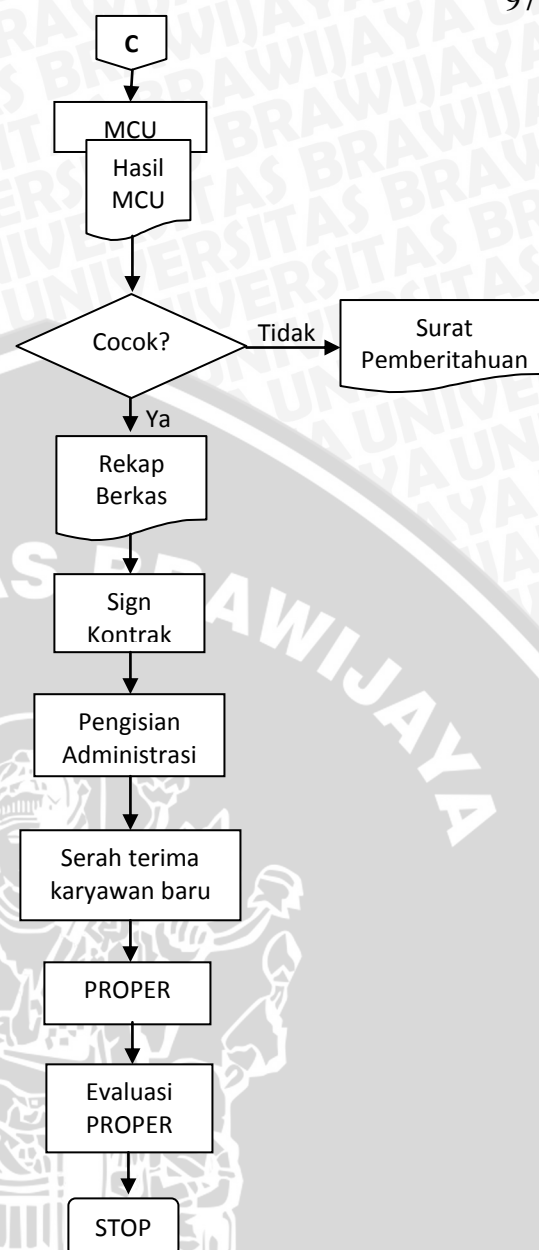




Lanjutan Gambar 10. *Flow Chart* SOP Rekrutmen dan Seleksi  
 Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Rekrutmen dan Seleksi PT.XXX



Lanjutan Gambar 10. *Flow Chart* SOP Rekrutmen dan Seleksi  
 Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Rekrutmen dan Seleksi PT.XXX



Lanjutan Gambar 10. *Flow Chart* SOP Rekrutmen dan Seleksi

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Rekrutmen dan Seleksi PT.XXX

**b) SOP dan Alur *Fresh Graduate Development Program* (FGDP)**

- i. Setiap karyawan baru level D2, D3, dan SI (Fresh graduate/belum berpengalaman di bidang yang relevan pada posisi yang akan ditempati) baik yang ditempatkan di Kantor Pusat maupun di *Job Site* akan mengikuti *Fresh graduate Development Program* (FGDP).

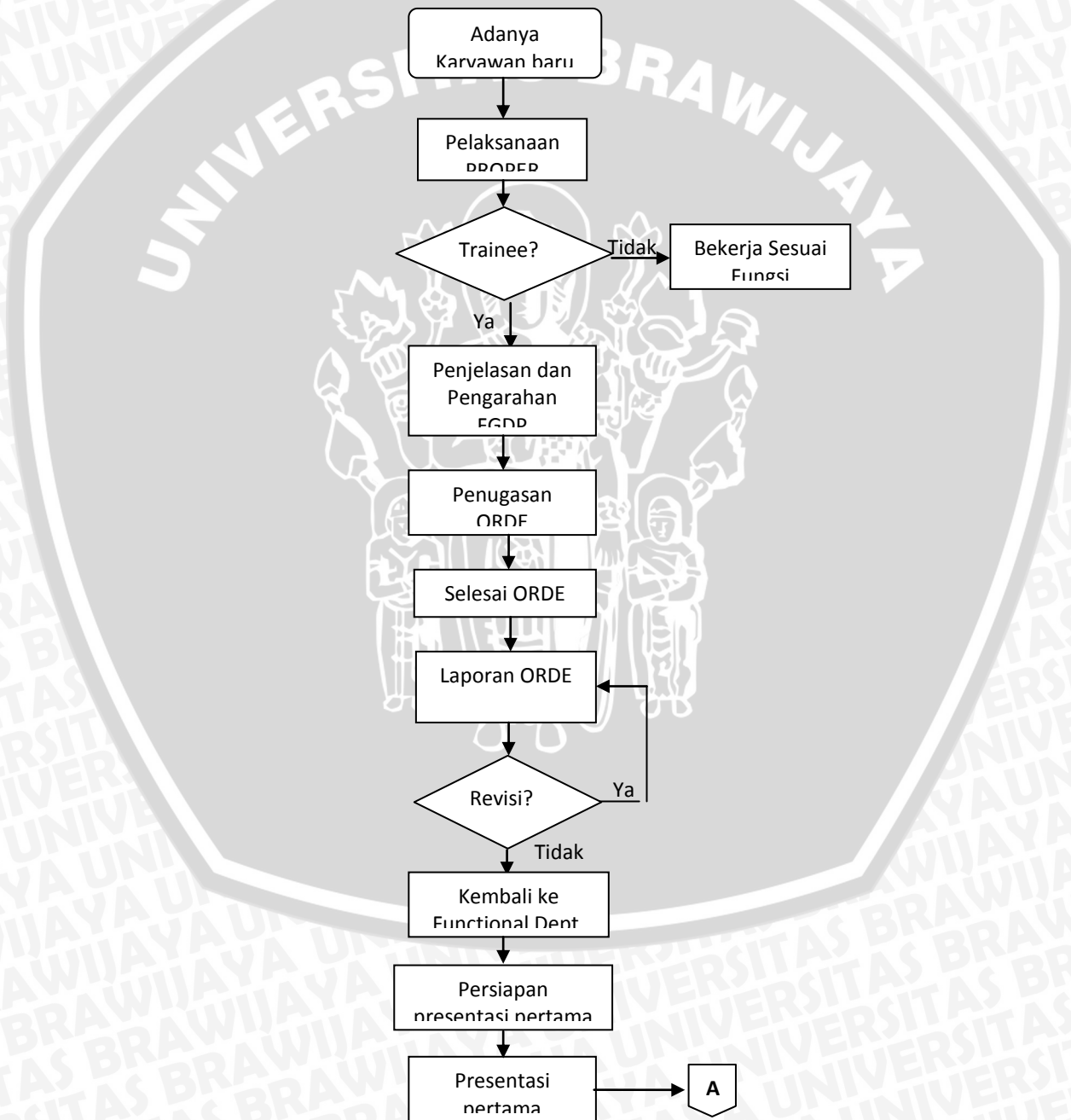


- ii. Pengelolaan FGDP dilakukan oleh Departemen Pengembangan Sumber Daya bekerjasama dengan *User* Departemen selaku mentor bagi pekerja *Trainee*.
- iii. Jangka waktu pelaksanaan FGDP untuk level D2 adalah 2x12 bulan, sedangkan untuk level D3 dan S1 adalah 1x12 bulan.
- iv. Batas usia maksimal pekerja *trainee* untuk *fresh graduate* level D2 dan D3 adalah 25 tahun, sedangkan untuk level S1 adalah 26 tahun.
- v. Kandidat dari level D2 yang dapat berstatus *Trainee* adalah kandidat karyawan yang akan diproyeksikan untuk posisi *Group Leader/Officer*.
- vi. Evaluasi terhadap pekerja dengan status *Trainee* dilakukan dalam bentuk presentasi *final* menjelang akhir kontrak kerja sebagai prasyarat untuk menentukan status hubungan kerja selanjutnya
- vii. Sebelum melakukan presentasi *final* akan dilakukan tinjauan kinerja terhadap pekerja *trainee* melalui presentasi pertama. Untuk pekerja *trainee* level D3 dan S1, presentasi pertama dilakukan dalam kurun waktu maksimal enam (6) bulan terhitung sejak tanggal mulai bekerja. Untuk pekerja *trainee* level D2, presentasi pertama dilakukan dalam kurun waktu satu (1) bulan sebelum kontrak kerja pertama berakhir.
- viii. Presentasi final bagi pekerja *trainee* S1 (Peruntukan Kantor Pusat maupun *Jobsite*) dilakukan di Kantor Pusat. Sedangkan untuk pekerja *trainee* D2 dan D3 dilakukan sesuai *Point Of Hire* (POH) pekerja *trainee* yang bersangkutan.

- ix. Pekerja *trainee* yang tidak lulus dalam presentasi final dapat memberikan pilihan untuk melakukan presentasi ulang dengan perpanjangan kontrak maksimal tiga (3) bulan. Opsi ini ditempuh apabila ada kesepakatan oleh tim penilai. Jika tim penilai tidak sepakat untuk melakukan presentasi ulang, maka pekerja *trainee* yang tidak lulus presentasi akhir status hubungan kerjanya tidak diperpanjang.
- x. Mentor (pembimbing) bagi pekerja dengan status *trainee* adalah *department head (user)* dimana mentor bertugas membantu apabila ada permasalahan, meninjau kinerja pekerja *trainee* yang bersangkutan, serta memberikan masukan dan tugas-tugas (*assignment*). Selain memberikan arahan yang bersifat teknis, mentor juga memberikan arahan yang bersifat non teknis (motivasi, kemampuan komunikasi, dan interpersonal)
- xi. *Department head* dapat menunjuk sub ordinatnya yang dinilai layak untuk menjadi *co-mentor* pekerja *trainee* di departemennya. *Co-mentor* berperan untuk mendampingi serta memberikan bimbingan/arahan kepada pekerja *trainee* dalam menjalankan aktivitas-aktivitas selama mengikuti FGDP.
- xii. *Sub ordinat* yang dinilai layak seperti yang dimaksud dalam point 10 di atas adalah pekerja yang sudah berstatus karyawan tetap dan menjabat sekurang-kurangnya sebagai *officer/group leader* selama minimal dua (2) tahun.
- xiii. Tiga bulan sebelum kontrak kerja berakhir, Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia akan memberikan pemberitahuan (*reminder*) mengenai berakhirnya masa kontrak kerja sekaligus pemberitahuan untuk menyiapkan presentasi *final* yang harus dilakukan oleh pekerja *trainee* baik

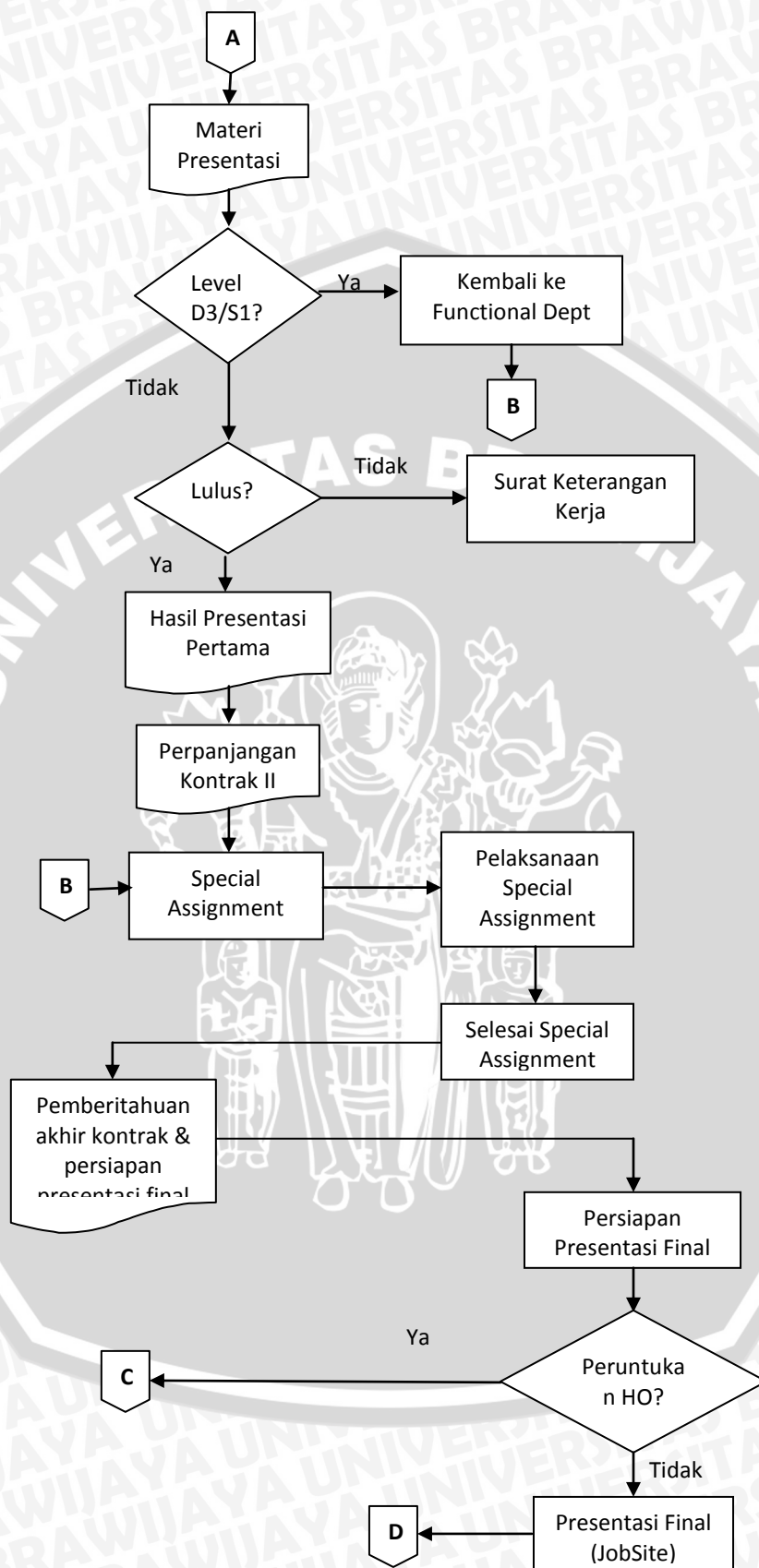
peruntukan Kantor Pusat ataupun *Job Site*. *Reminder* akan diberikan kepada mentor, pekerja trainee yang bersangkutan, dan/atau Departemen Sumber Daya Manusia di *Job Site*.

Berikut merupakan *Flowchart* dari *Fresh Graduate Development Program* (FGDP), yaitu:

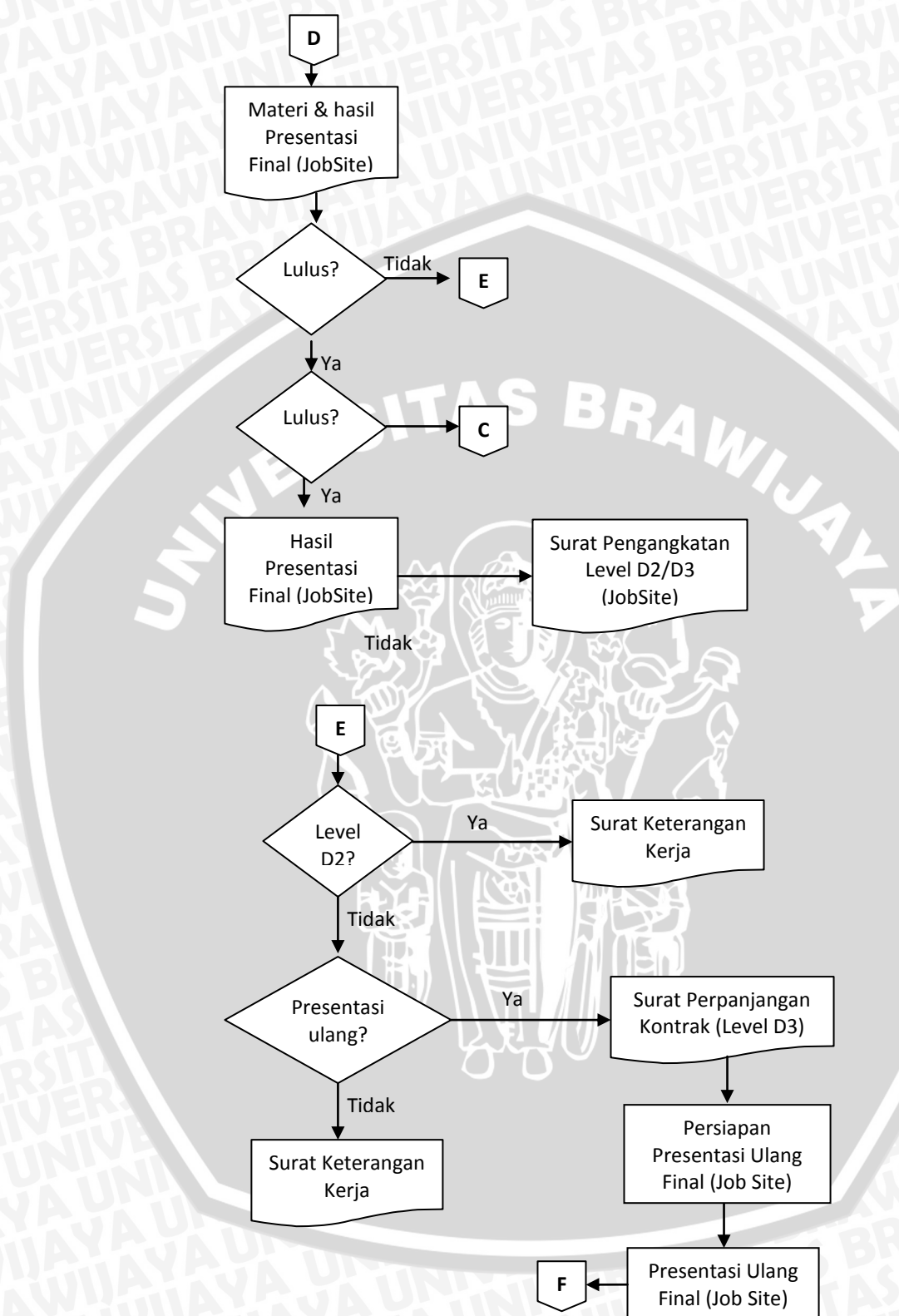


Gambar 11. *Flow Chart* SOP *Fresh Graduate Development Program* (FGDP)

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP FGDP PT.XXX



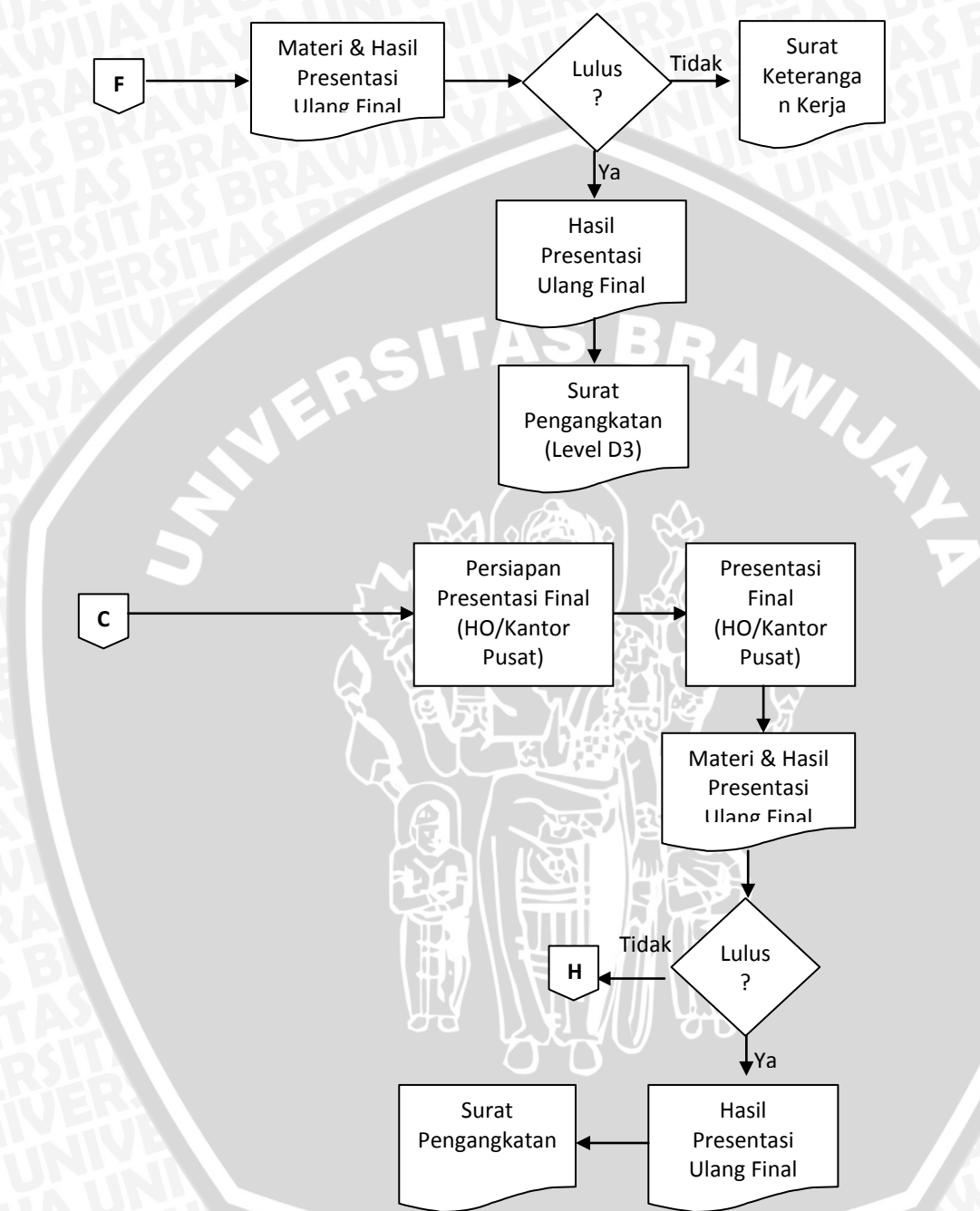
Lanjutan Gambar 11. Flow Chart SOP Fresh Graduate Development Program (FGDP)  
 Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP FGDP PT.XXX



Lanjutan Gambar 11. Flow Chart SOP Fresh Graduate Development Program (FGDP)

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP FGDP PT.XXX

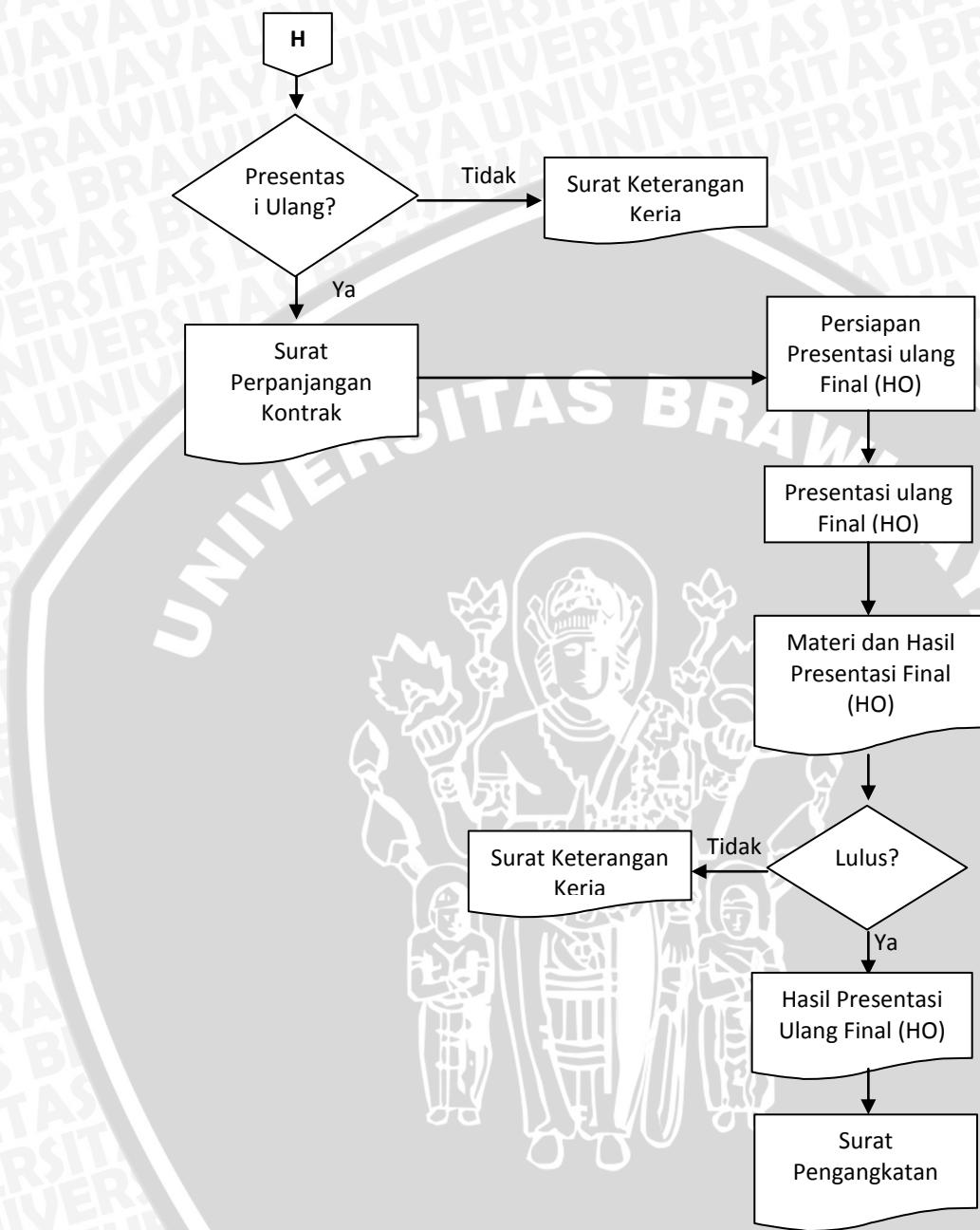




Lanjutan Gambar 11. *Flow Chart SOP Fresh Graduate Development Program (FGDP)*

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP FGDP PT.XXX





Lanjutan Gambar 11. Flow Chart SOP Fresh Graduate Development Program (FGDP)

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP FGDP PT.XXX



### 3) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### a) SOP dan Alur Evaluasi Kompetensi Individu (EKI)

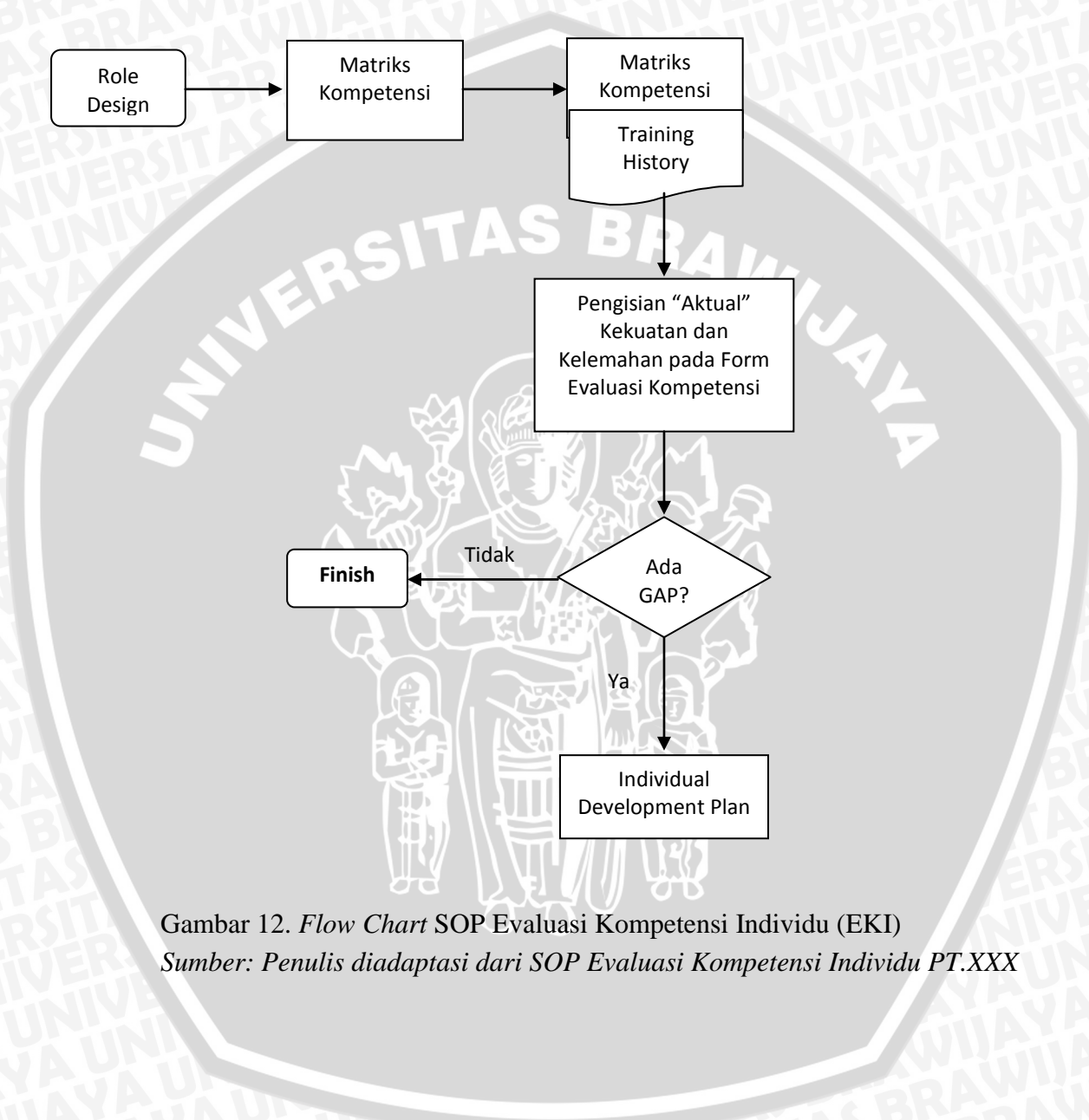
- i. Matriks kompetensi setiap posisi disusun untuk memastikan tersedianya karyawan yang berkompentensi sesuai tuntutan jabatan/posisi dan untuk pengembangan karyawan. Matriks kompetensi disusun oleh Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bersama departemen fungsional terkait berdasarkan persyaratan jabatan dalam *role design*.
- ii. Persyaratan jabatan dalam *role design* merupakan kompetensi yang diperlukan oleh pemegang jabatan/posisi.
- iii. Evaluasi kompetensi individu setiap karyawan dilakukan oleh atasan karyawan dan karyawan yang bersangkutan agar penilaian lebih objektif. Setiap atasan harus mereview semua hasil evaluasi di departemennya sebelum diserahkan ke *HR Site/* Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- iv. Evaluasi terhadap kompetensi dilakukan pada awal tahun dan bersamaan waktunya dengan masa peninjauan IDP dengan menggunakan form evaluasi kompetensi individu yang mencamtukan standard minimum persyaratan kompetensi dari jabatan/posisi.
- v. Pengisian evaluasi kompetensi individu dilakukan berdasarkan hasil observasi atasan bersama-sama dengan karyawan pemegang jabatan/posisi bersangkutan, dengan memperhatikan catatan *training* yang pernah diikuti,



pengalaman kerja, dan *performance appraisal* dari karyawan yang bersangkutan.

- vi. Hasil evaluasi kompetensi individu dipakai sebagai rekomendasi pengembangan karyawan yang bersangkutan yang dituangkan ke dalam form IDP.
- vii. Persyaratan jabatan dan standar minimumnya akan diubah bilamana terjadi perubahan visi, misi, atau sasaran perusahaan yang menuntut persyaratan yang berbeda dari yang sudah ada. perubahan dilakukan oleh Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia bersama Departemen Fungsional terkait.
- viii. Bagi karyawan yang baru menduduki jabatan/posisinya, penilaian/pengisian evaluasi kompetensi individu dilakukan enam (6) bulan setelah berada di posisi tersebut.
- ix. Evaluasi kompetensi individu diberlakukan untuk karyawan posisi *GL-Up* dan posisi di *Core Function* sesuai *Business process*.
- x. Prosedur mengenai Evaluasi Kompetensi Individu akan direview sesuai kebutuhan bisnis maksimal dua (2) tahun sekali.

Berikut merupakan *Flowchart* dari Evaluasi Kompetensi Individu (EKI), yaitu:



Gambar 12. *Flow Chart* SOP Evaluasi Kompetensi Individu (EKI)

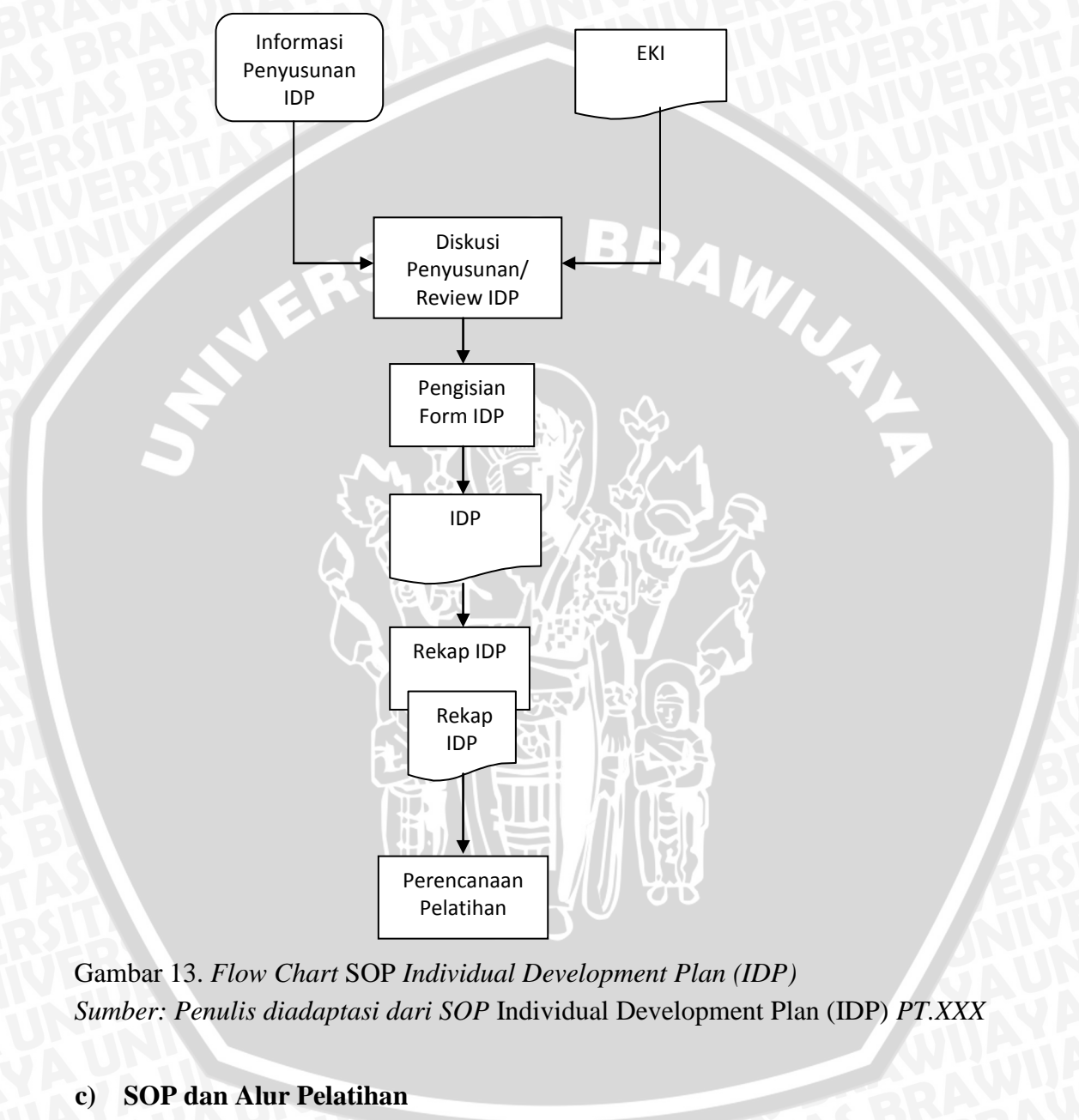
Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Evaluasi Kompetensi Individu PT.XXX

**b) SOP dan Alur *Individual Development Program* (IDP)**

- i. Penyusunan IDP dilakukan satu kali setahun setelah proses Evaluasi Kompetensi Individu (EKI) dilakukan dengan mengacu pada area kompetensi yang akan dikembangkan.
- ii. Pada pertengahan tahun, akan dilakukan peninjauan terhadap IDP yang telah disusun di awal tahun bersamaan dengan dilakukannya peninjauan pada *Annual Training Master Plan* (ATMP).
- iii. Pengisian form IDP dilakukan oleh *Department Head* bersama-sama dengan karyawan pemegang jabatan/posisi bersangkutan untuk selanjutnya setelah disepakati diserahkan kepada *HR Site/ Departemen Sumber Daya Manusia*.
- iv. Untuk menunjang efektivitas, proses pengisian IDP dimungkinkan untuk didelegasikan kepada level *GL*, maupun *Section Head*, Namun demikian proses finalisasinya tetap menjadi tanggung jawab *Department Head* yang bersangkutan.
- v. Prosedur mengenai *Individual Development Plan* (IDP) akan direview sesuai kebutuhan bisnis maksimal dua (2) tahun sekali.

Berikut merupakan *Flowchart* dari standar operasional dan prosedur (SOP)

*Individual Development Plan (IDP)* pada PT.XXX, yaitu:



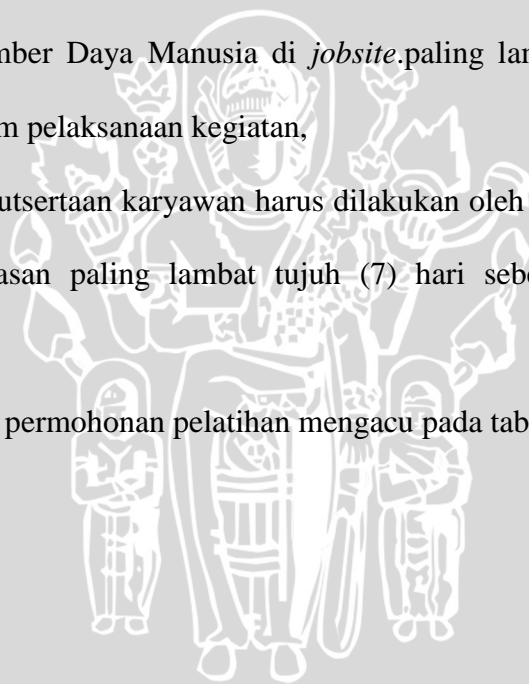
Gambar 13. *Flow Chart* SOP *Individual Development Plan (IDP)*

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP *Individual Development Plan (IDP)* PT.XXX

### c) SOP dan Alur Pelatihan

- i. Dalam rangka pengembangan kompetensi karyawan, perusahaan memberikan pelatihan-rata-rata dua (2) kali dalam setahun kepada karyawannya.

- ii. Semua karyawan yang akan mengajukan/mengikuti kegiatan training wajib membuat dan menyerahkan permohonan pelatihan yang telah melalui proses persetujuan sebelumnya melalui HRD Dept.
- iii. Semua permohonan pelatihan karyawan baik di kantor pusat maupun di *jobsite* harus mengacu pada ATMP dan dengan sepengetahuan Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di kantor pusat maupun Departemen Sumber Daya Manusia di *jobsite*.
- iv. Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di kantor pusat maupun Departemen Sumber Daya Manusia di *jobsite*. paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja sebelum pelaksanaan kegiatan,
- v. Pembatalan keikutsertaan karyawan harus dilakukan oleh *User Department*. *Head* selaku atasan paling lambat tujuh (7) hari sebelum pelaksanaan kegiatan.
- vi. Alur persetujuan permohonan pelatihan mengacu pada tabel dibawah ini:



Tabel 10. Alur persetujuan pelatihan sesuai ATMP

<b>ALUR PERMOHONAN SESUAI ATMP</b>				
LOKASI	GRADE	ALUR APPROVAL		
		MENYETUJUI DIUSULKAN	DIPERIKSA	DISETUJUI/ DITOLAK
<i>Head Office</i>	<i>All</i>	Atasan (Min.Dept. Head)	HRD Officer (HO)	HRD Dept. Head
<i>Job Site</i>	<i>1-18</i>	Dept. Head PM/DPM	HR Officer (Job Site)	HRPA Dept. Head
		Atasan (Min. PM/DPM)	HRD Officer (HO)	HRD Dept. Head

Sumber: SOP Pelatihan, 2013

Tabel 11. Alur persetujuan pelatihan tidak sesuai ATMP

<b>ALUR PERMOHONAN TIDAK SESUAI ATMP</b>					
LOKASI	GRADE	ALUR APPROVAL			
		MENYETUJUI DIUSULKAN	DIPERIKSA	DISETUJUI/ DITOLAK	PERSETUJUAN KHUSUS
<i>Head Office</i>	<i>All</i>	Atasan (Min. Dept.Head)	HRD Officer (HO)	HRD Dept. Head	Direksi/Div. Head
<i>Job Site</i>	<i>1-18</i>	Dept. Head PM/DPM	HR Officer (Job Site)	HRPGA Dept. Head	HRD Dept. Head
		Atasan (Min.PM/DPM)	HRD Officer (HO)	HRD Dept. Head	Direksi/Div. Head

Sumber: SOP Pelatihan, 2013

- vii. Untuk permohonan pelatihan keluar negeri harus dengan persetujuan/*approval* direktur terkait.
- viii. Setiap karyawan yang telah mengikuti pelatihan wajib membuat risalah pelatihan serta menyerahkan *fotocopy* sertifikat pelatihan yang diterima (jika ada) kepada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- ix. Sebagai tindak lanjut dari risalah training yang telah dibuat oleh karyawan maka *User Department. Head* yang menjadi atasan karyawan yang bersangkutan perlu memutuskan apakah karyawan tersebut perlu atau tidak mempresentasikan hasil pelatihannya kepada atasan dan atau rekan sekerja dalam lingkungan departemen atau unit kerjanya serta bilamana perlu dihadiri oleh karyawan Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia . dan atau Departemen lainnya.
- x. Enam bulan setelah pelatihan dilaksanakan, *user Dept. Head* selaku atasan melakukan evaluasi terhadap hasil pelatihan, kecuali workshop/lokakarya setengah dari atau sehari, dengan mengisi Form Evaluasi hasil pelatihan dan menyerahkan kepada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Hasil dari evaluasi menjadi pertimbangan bagi penembangan karyawan dan bahan masukan bagi *Performance Appraisal* karyawan yang bersangkutan.
- xi. Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia akan mencatat dan melakukan evaluasi terhadap semua kegiatan pelatihan yang direncanakan dan telah diikuti oleh karyawan.
- xii. Pelaksanaan training diluar area kerja akan ditangani oleh Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kantor Pusat.

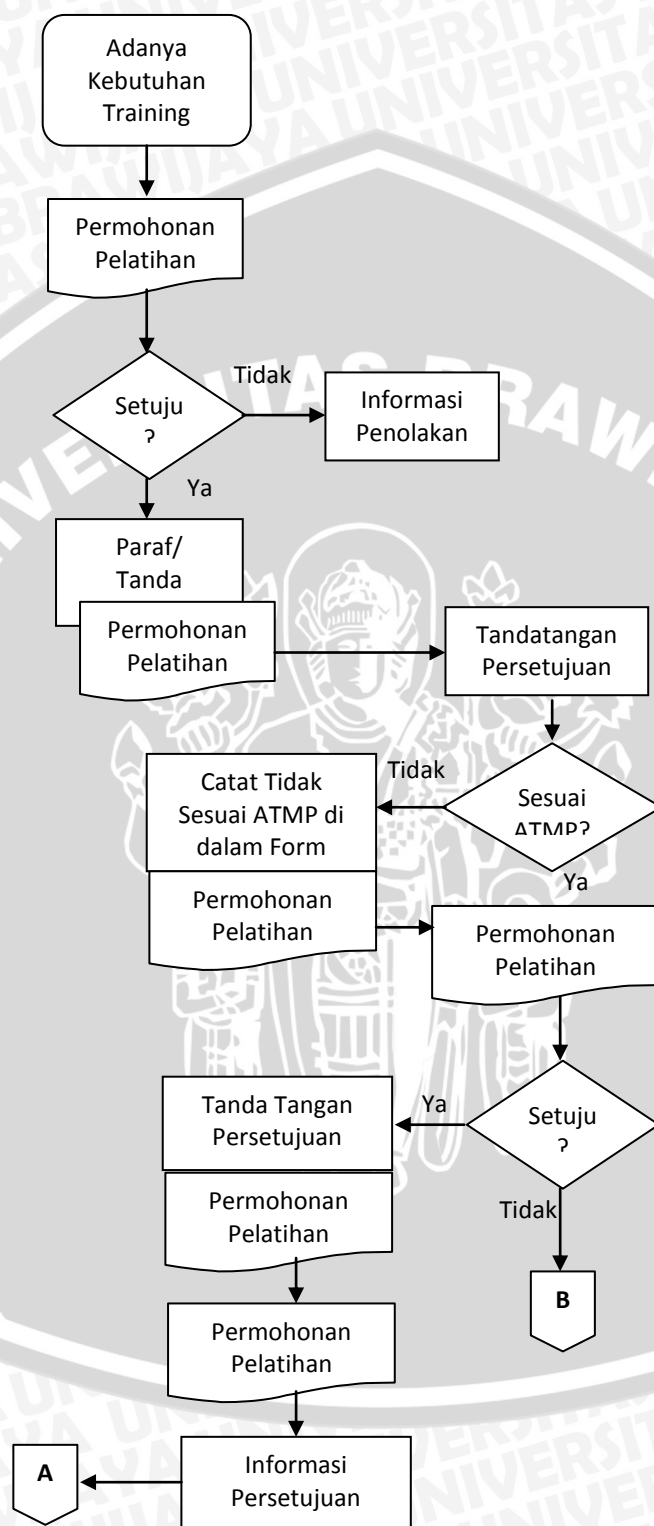
- xiii. Evaluasi pelatihan oleh Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dilakukan maksimal enam (6) bulan setelah pelatihan.
- xiv. Evaluasi efektivitas pelatihan oleh dilakukan minimal enam (6) bulan setelah pelatihan.
- xv. Evaluasi pasca pelatihan oleh *Training Center Dept.* dilakukan minimal enam (6) bulan setelah pelatihan.

Berikut merupakan *Flow chart* dari standar operasional dan prosedur (SOP)

Pelatihan pada PT.XXX, yaitu:

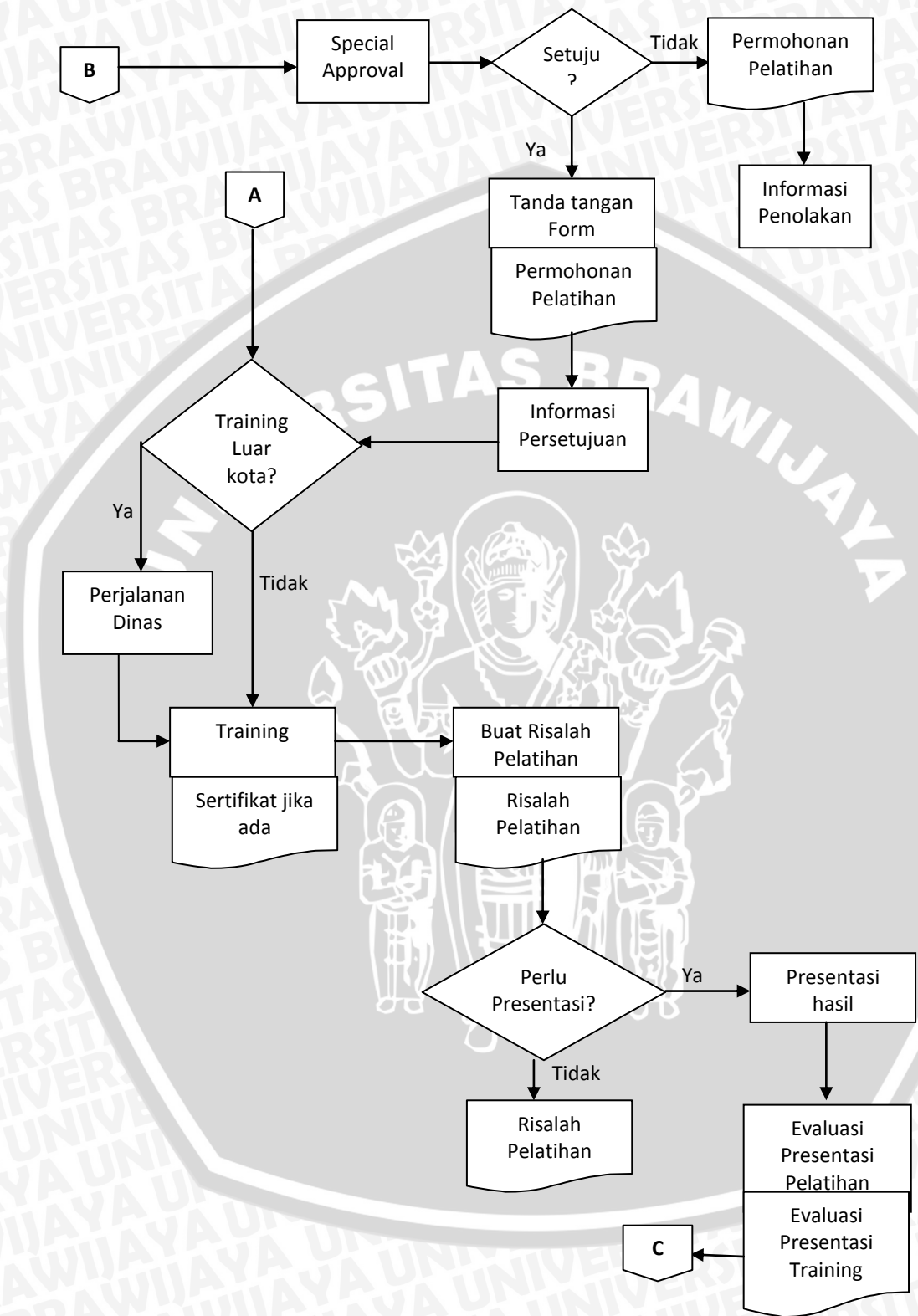






Gambar 14. Flow Chart SOP Pelatihan

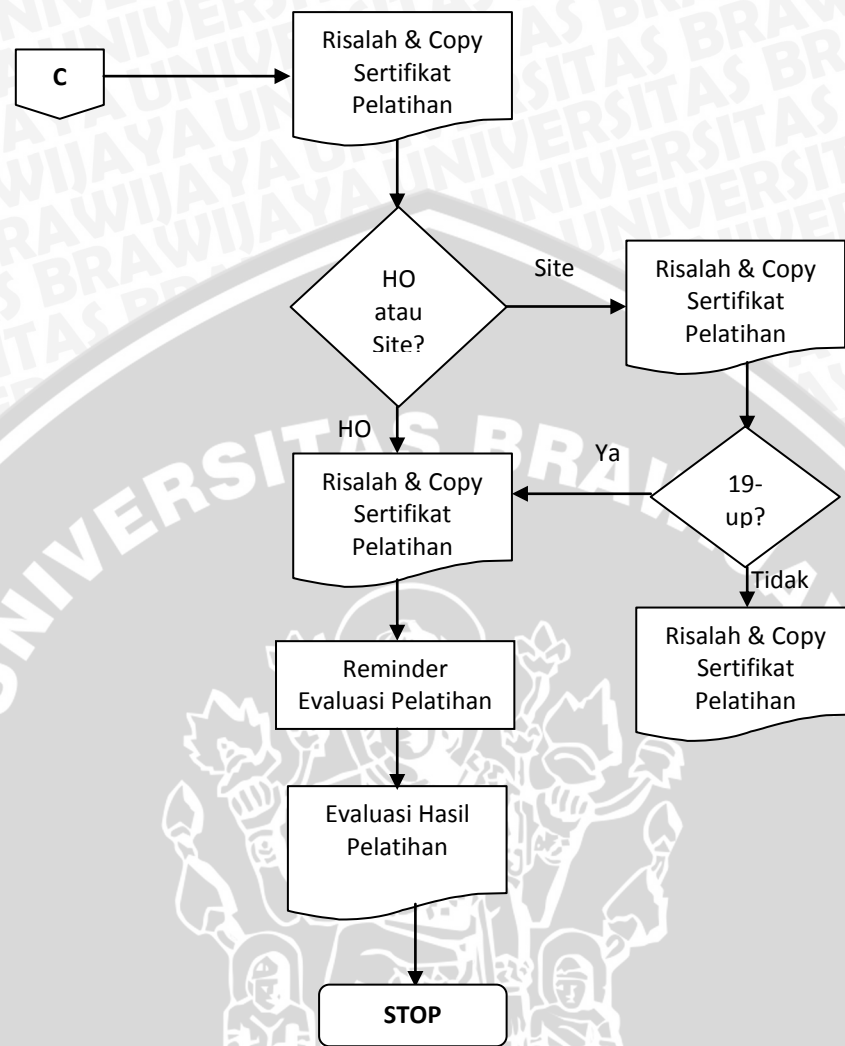
Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Pelatihan PT.XXX



Lanjutan Gambar 14. Flow Chart SOP Pelatihan

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Pelatihan PT.XXX





Lanjutan Gambar 14. *Flow Chart SOP Pelatihan*

Sumber: Penulis diadaptasi dari *SOP Pelatihan PT.XXX*

#### d) SOP dan Alur *People Review*

- i. Pelaksanaan *people review* akan diadakan setiap tahun sesuai jadwal yang dikeluarkan oleh *Department Head* Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia
- ii. Dalam pelaksanaannya Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia akan memfasilitasi manajemen untuk melakukan evaluasi dan penilaian.

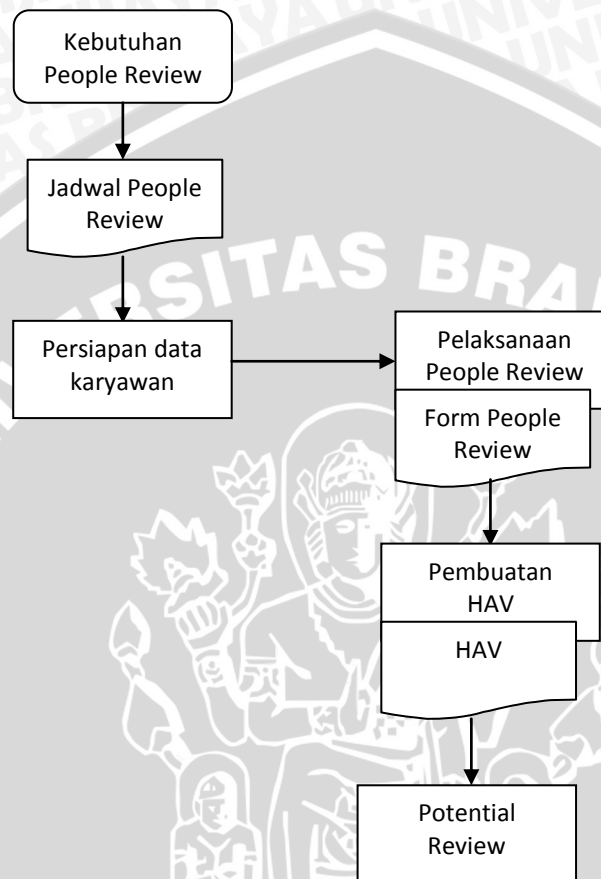
- iii. Peserta dan Evaluator *people review* adalah lini management yang ditunjuk, sebagai berikut:

Tabel 12. Peserta dan Evaluator *People Review*

LOKASI	YANG DIEVALUASI	EVALUATOR	FASILITATOR
SITE	Group Leader & Grade 15-up	PM, Site Dept. Head	HRPGA Dept. Head & HRD Dept.
	Site Dept. Head	PM, Operation Area Manager & Fungsional Dept. Head	HRPA Dept. Head & HRD Dept.
Kantor Pusat	Grade 19-24	Div. Head, Dept. Head, & People Dev. Terkait	HRD Dept
	PM	Operation Area Manager, People Dev. Terkait	HRD Dept
	Grade 25-Up	Division Head, & Direktur yang bersangkutan	HR Div Head/HR Director
	Grade 25 Selected	BOD	HR Div Head/HR Director

Sumber: Standar Operasional dan Prosedur *People Review*, 2013

Berikut merupakan *FlowChart* dari Standar Operasional dan prosedur (SOP) *People Review* pada PT.XXX, yaitu:



Gambar 15. *Flow Chart* SOP *People Review*

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP *People Review* PT.XXX

#### e) SOP dan Alur *Potential Review*

##### i. *Potential review* dilakukan dengan tujuan:

- i) Mengevaluasi karakteristik perilaku karyawan dengan tuntutan jabatan/posisi
- ii) Mengembangkan karyawan agar sesuai dengan posisinya saat ini atau posisi yang akan datang.

- iii) Memberikan bahan masukan bagi atasan dalam rangka proses *Coaching & Counseling*
- ii. Yang berhak mengikuti potential review adalah karyawan yang memiliki kriteria sbb:
  - i) *Grade* sembilan (9) ke atas
  - ii) Masa kerja minimal dua (2) tahun
  - iii) Umur tidak lebih dari 45 tahun pada saat dilaksanakan *potential review*
- iii. Pelaksanaan *potential review* akan diadakan sesuai kebutuhan dan apabila ada permintaan dari *user* departemen minimum lima (5) orang pada sasaran tingkat posisi yang sama. Pelaksanaan potential review juga diadakan berdasarkan *Human Asset Value* (HAV) untuk “*Selected People*”.
- iv. Pelaksanaan *potential review* yang diadakan berdasarkan HAV, Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia akan mengkonfirmasi terlebih dahulu kepada atasan karyawan yang bersangkutan.
- v. Presentasi seluruh laporan hasil potential review pada tahun berjalan akan dilaksanakan dihadapan manajemen kantor pusat minimal setahun sekali untuk mendapatkan trend kekuatan dan kelemahan dari seluruh karyawan yang bersangkutan
- vi. Peserta *potential review* harus memenuhi kriteria yang telah ditentukan sesuai kebutuhan peserta *potential review* harus disetujui dan diketahui oleh:

Tabel 13. Persetujuan peserta *Potential Review*

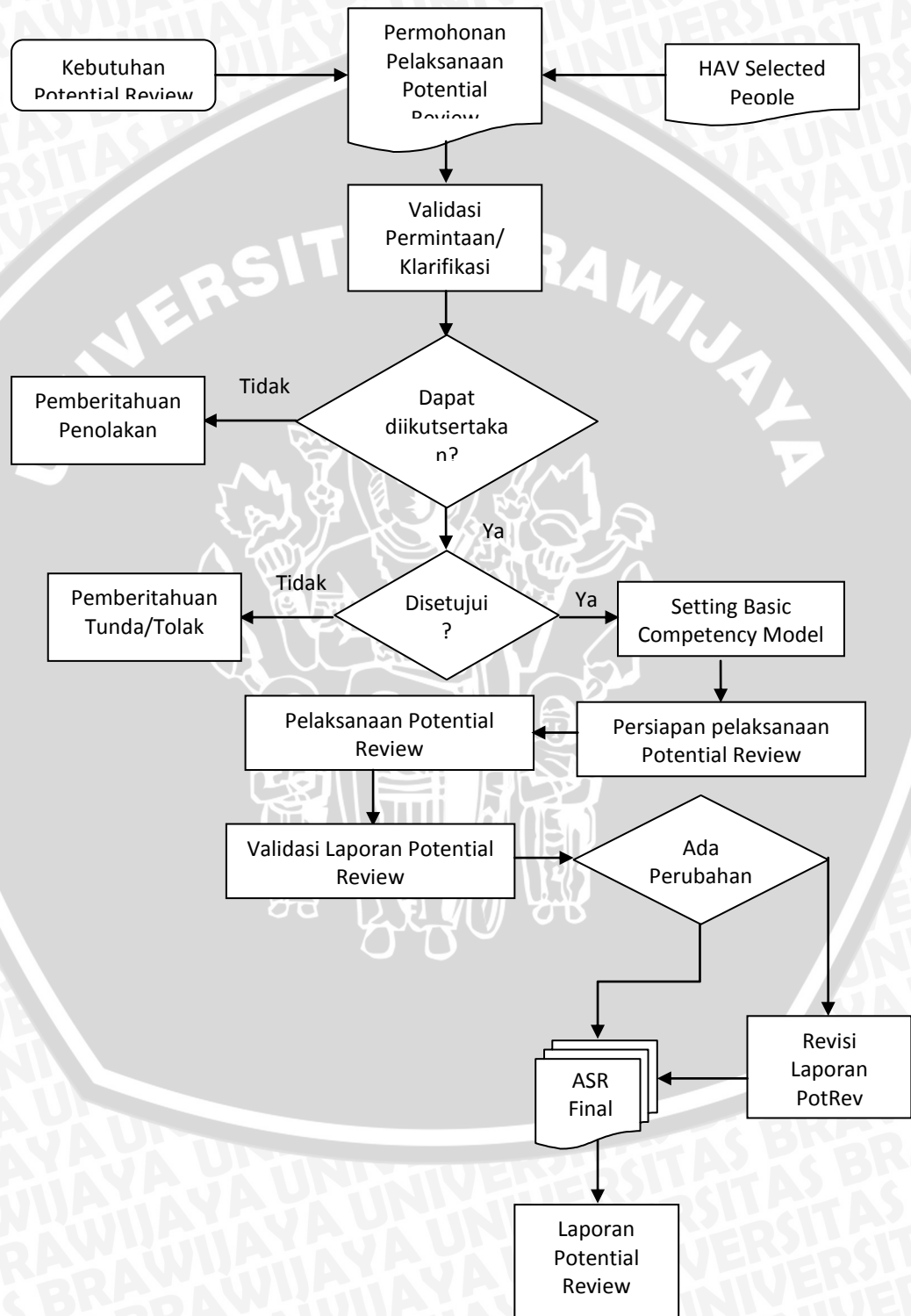
PROYEKSI	MENYETUJUI	MENGETAHUI
<i>GL-Sect Head Site</i>	<i>Dept. Head Site &amp; PM</i>	<i>HRPGA Dept. Head, HRD Dept Head</i>
<i>Dept. Head Site/Sect. Head HO</i>	<i>PM/ Dept.Head HO</i>	<i>HRPGA Dept. Head, HRD Dept. Head</i>
<i>Dept. zhead HO</i>	<i>Dv. Head/Director in Charge</i>	<i>HR &amp; GA Director</i>
<i>Div. Head</i>	<i>Director in Charge</i>	<i>HR &amp; GA Director</i>

Sumber: SOP *Potential Review*, 2013

- vii. seluruh peserta potential review minimal untuk calon level posisi *Section Head* akan mendapatkan umpan balik. Hasil *potential review* langsung dari assesor maupun atasan langsung.

Berikut merupakan *Flowchart* dari Standar Operasional dan Prosedur (SOP)

*Potential Review* pada PT.XXX, yaitu:



Gambar 16. *Flow Chart* SOP *Potential Review*

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP *Potential Review* PT.XXX



**4) Perencanaan dan Penilaian Kinerja (*Individual Performance Plan & Performance Appraisal (IPP&PA)*) (SOP dan Alur)**

a) Berlaku untuk semua golongan (kecuali mekanik dan operator) baik di site maupun di Head Office dengan ketentuan sebagai berikut:

- i. Grade 1-12, pengisian IPP&PA dilakukan secara tertutup oleh masing-masing atasan yang bersangkutan
- ii. Grade 13 ke atas dan posisi minimal officer atau GL, pengisian IPP&PA dilakukan secara terbuka antara karyawan bersangkutan dengan atasan langsung.
- iii. Karyawan pada grade 13 keatas, berhak mengetahui hasil penilaian dalam IPP&PA termasuk jika terjadi perubahan-perubahan dan hal ini disampaikan oleh atasan secara langsung melalui proses coaching & conseling.

b) Proses pengisian dan pendokumentasian IPP&PA mulai dari proses perencanaan, review dan penilaian dilakukan secara online oleh masing-masing karyawan digolongkan 13 ke atas dengan posisi minimal officer atau GL. Di luar golongan dan posisi tersebut, proses pengisian dan penilaian akan langsung dilakukan oleh atasan.

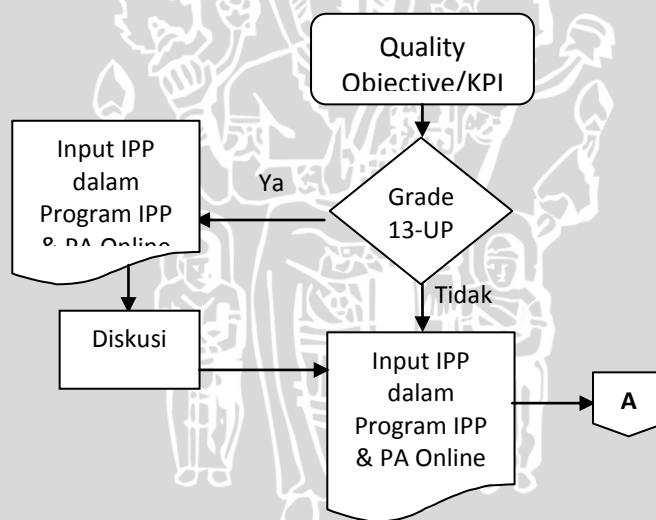
c) Apabila ada perubahan dari IPP&PA yang sudah di-input, maka hanya dapat dirubah oleh atasannya.

d) PIC dalam pendistribusian dan rekapitulasi IPP&PA adalah sebagai berikut:

- i. Site (Distrik) adalah HRPGA Dept. Head
- ii. HO (Head Office) adalah HRD Dept. Head

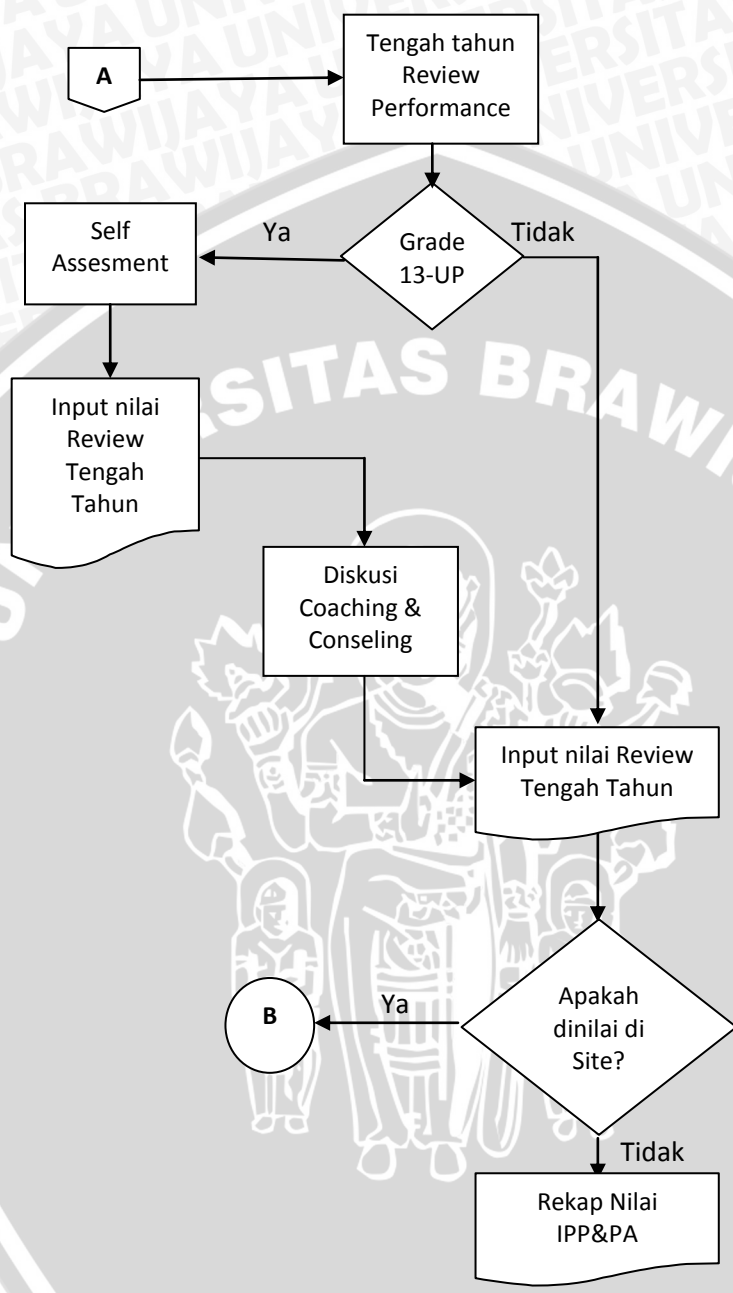
- e) IPP&PA ini bersifat rahasia, oleh karena itu PIC wajib menjaga kerahasiaannya.
- f) Periode pembuatan IPP&PA antara lain:
  - i. IPP dibuat bulan januari
  - ii. Review IPP dilakukan di bulan Juni
  - iii. Penilaian IPP (PA) dilakukan di bulan Desember
- g) Prosedur mengenai IPP&PA akan direview sesuai kebutuhan bisnis maksimal dua (2) tahun sekali.

Berikut merupakan *FlowChart* dari Standar Operasional dan Prosedur (SOP) Penilaian Kinerja pada PT.XXX, yaitu:

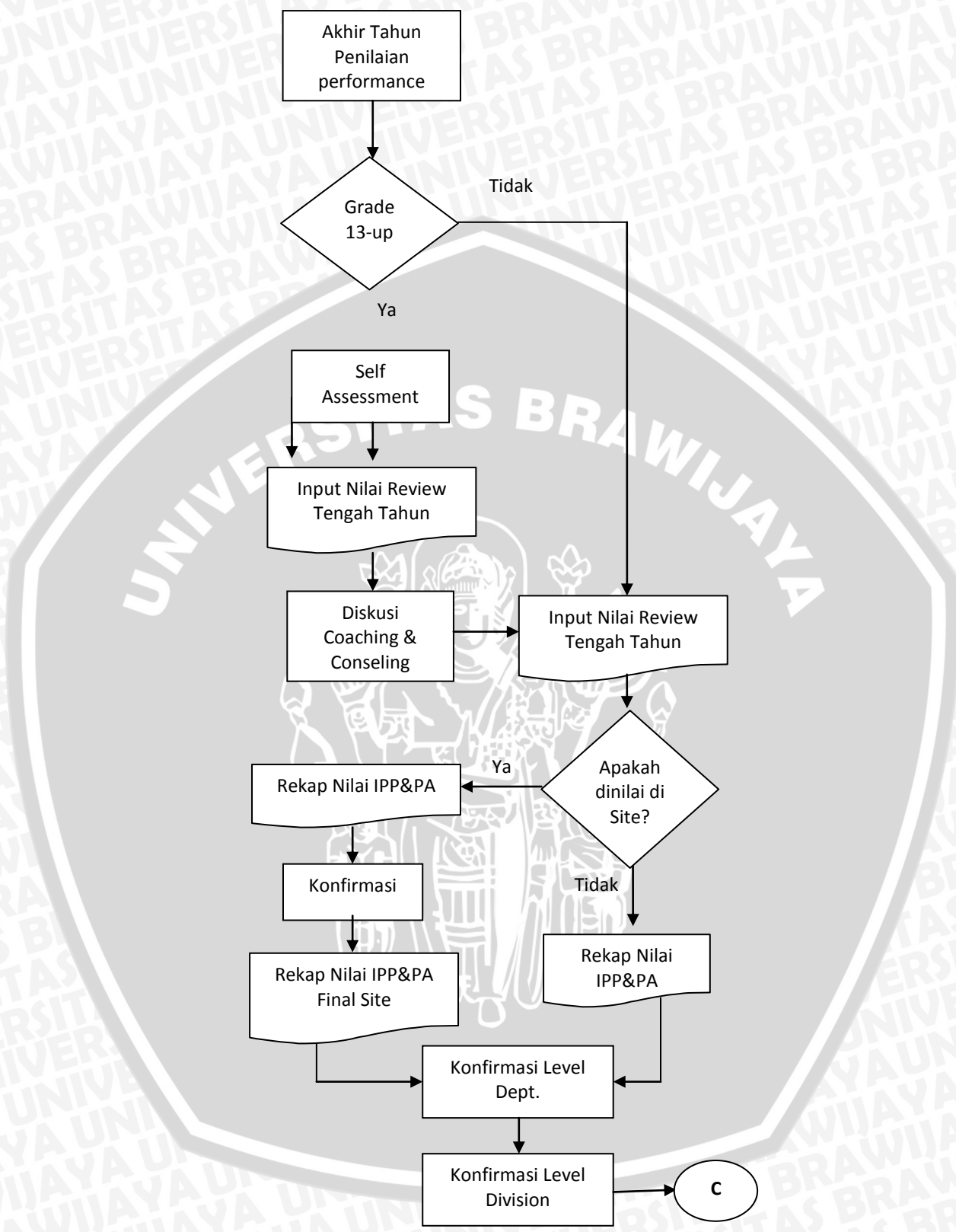


Gambar 17. *Flow Chart* SOP Penilaian Kinerja

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Penilaian Kinerja PT.XXX



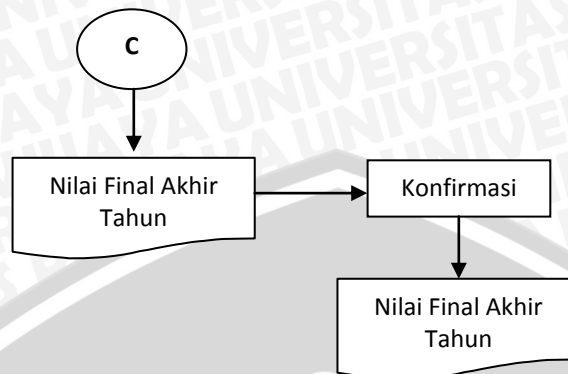
Lanjutan Gambar 17. *Flow Chart* SOP Penilaian Kinerja  
 Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Penilaian Kinerja PT.XXX



Lanjutan Gambar 17. Flow Chart SOP Penilaian Kinerja

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Penilaian Kinerja PT.XXX





Lanjutan Gambar 17. *Flow Chart* SOP Penilaian Kinerja

Sumber: Penulis diadaptasi dari SOP Penilaian Kinerja PT.XXX

**c. Kesesuaian antara ISO 9001 dengan SOP PT.XXX**

**1) Pengembangan Organisasi**

**a) Perubahan Struktur Organisasi**

Pada SOP perubahan struktur organisasi, beberapapasal atau elemen yang dijadikan referensi dalam pembuatan SOP ini adalah ISO 9001 pasal 6.2, ISO 9001 pasal 5.5.1 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. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Penanggung jawab pengembangan organisasi yang menyatakan bahwa:

“ Pada struktur organisasi pasti akan kita review apakah sudah sesuai dengan *Scheme* bisnis perusahaan. Kemudian juga dengan kebutuhan kompetensinya apakah sudah sesuai atau ada perubahan...”(Hasil wawancara tanggal 28 januari 2014)

Selanjutnya ISO 9001 pasal 5.5.1 berisikan mengenai tanggung jawab dan wewenang dimana secara umum pimpinan puncak harus memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang ditetapkan dan dikomunikasikan dalam organisasi. Dalam hal ini pimpinan puncak melalui penanggung jawab perubahan struktur organisasi memastikan penyusunan struktur organisasi telah sesuai dan mereviewnya untuk membagi tanggung jawab dan wewenang didalam organisasi serta mengkomunikasikannya. Selain itu pihak manajemen juga terlibat dalam proses di dalamnya terlihat dari pihak berwenang yang terdapat pada tabel 8.

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. Proses pendokumentasian juga telah tercantum pada poin SOP bagian pertama.

b) Perencanaan Sumber Daya Manusia

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 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. Hal ini didukung dengan pernyataan dari penanggung jawab pengembangan organisasi yang menyatakan bahwa:

“Tugas dari OD adalah menghitung jumlah SDM yang diperlukan untuk menunjang pencapaian target perusahaan. Nah kita harus benar-benar menghitung dan mempersiapkan ini, persiapan kalau memang kebutuhannya banyak dan harus melakukan rekrutmen untuk yang fresh graduate...” (Hasil wawancara tanggal 28 Januari 2014)

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.

## 2) **Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi (FGDP)**

### a) Rekrutmen dan Seleksi

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 pada PT.XXX yang tercantum pada *flowchart* 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. Hal ini didukung dengan pernyataan Penanggung jawab rekrutmen dan seleksi dan orientasi, yaitu:

“ Biasanya kita akan meminta berdasarkan *requirement* yang kita butuhkan.. “ (Hasil wawancara pada tanggal 31 januari 2014)

b) *Fresh Graduate Development Program (FGDP)*

Pada FGDP beberapa ISO yang menjadi referensi dalam pembuatan SOPnya adalah ISO 9001 pasal 6.2 tentang sumber daya manusia, ISO 9001 pasal 6.2.2 tentang kompetensi, pelatihan, dan kesadaran, 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 untuk 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. 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 melalui proses yang terdapat pada *Flowchart*. Hal ini didukung dengan pernyataan penanggung jawab Rekrutmen, seleksi, dan orientas PT.XXX yang menyatakan bahwa:

“FGDP sendiri adalah program yang diberlakukan oleh perusahaan untuk karyawan-karyawan yang memang dikatakan *fresh graduate* dan memang ada masa kurang lebih satu tahun dimana akan melakukan orientasi, improvement, sampai dengan presentasi untuk menentukan apakah dia layak diangkat menjadi karyawan tetap atau tidak” (Hasil wawancara tanggal 31 januari 2014)

### 3) Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### a) Evaluasi Kompetensi Individu (EKI)

Pada 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 pertama 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. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari Penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang menyebutkan bahwa:

“Tujuan dari EKI untuk mengetahui gap dari persyaratan kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu jabatan dan kompetensi aktual dari satu individu” (Hasil wawancara pada tanggal 21 januari 2014)

**b) *Individual Development Plan (IDP)***

Pada IDP elemen ISO yang digunakan menjadi referensi pada SOP adalah ISO 9001 pasal 6.2 tentang sumber daya manusia, ISO 6.2.2 tentang kompetensi, pelatihan, dan kesadaran, 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 untuk 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 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. Secara keseluruhan SOP yang ada telah sesuai dengan ISO yang menjadi referensinya.

**c) Pelatihan**

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.

**d) *People Review***

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 berkompeten 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. Hal yang kurang terkait evaluasi atau *review* dari SOP ini yang belum tercantum dalam SOP.

e) **Potential Review**

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.

#### 4) **Perencanaan dan 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, pasal 4.2.4 tentang pengendalian catatan 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 standar. Selanjutnya ISO 4.2.4 tentang pengendalian catatan mutu berisi tentang Rekaman ditetapkan untuk memberikan bukti kesesuaian dengan persyaratan dan beroperasinya secara efektif sistem manajemen mutu harus dikendalikan. Organisasi harus menetapkan prosedur terdokumentasi untuk menetapkan kendali yang diperlukan untuk identifikasi, penyimpanan, perlindungan, pengambilan, masa simpan, dan pembuangan rekaman. Rekaman harus tetap mudah dibaca, siap ditunjukkan, dan diambil. 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 IPP&PA atau penilaian kinerja secara keseluruhan proses penilaian menggunakan sistem otomatis secara online dan telah tersistem secara baik mulai dari dokumentasi hingga rentang penilaiannya. Hal ini sesuai dengan ISO yang menjadi referensinya.

**2. Apakah Aktivitas Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Rekrutmen-Seleksi-Orientasi, Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja telah Sesuai dengan Standar Operasional dan Prosedur (SOP)?**

**a. Aktivitas Fungsi Pengembangan Organisasi.**

**1) Penetapan Struktur Organisasi**

- a) Seluruh informasi dan dokumentasi mengenai struktur organisasi didokumentasikan di Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia pada penanggung jawab Pengembangan Organisasi dengan bentuk sebagian besar adalah *Hard Copy* untuk dokumen pengajuan perubahan struktur organisasi, dan *Soft Copy* bagi revisi struktur organisasi. Hal tersebut juga diperkuat dengan penjelasan dari Penanggung jawab Pengembangan Organisasi PT.XXX, yaitu:

“Dokumentasinya ada di *HRD* untuk secara aslinya”.(Hasil wawancara pada 28 Januari 2014)

Berikut disajikan tabel perubahan struktur organisasi dari tahun 2011 s/d 2013 terkait jumlah perubahan dan kelengkapan secara administratif berdasarkan prosentase.

Tabel 14. Perubahan Struktur organisasi tahun 2011-2013

Lokasi	2011		2012		2013	
	Perubahan Struktur Organisasi	Kelengkapan Persyaratan Perubahan	Perubahan Struktur Organisasi	Kelengkapan Persyaratan Perubahan	Perubahan Struktur organisasi	Kelengkapan persyaratan perubahan
Kantor Pusat	12x	88%	21x	76%	10x	90%
Jobsite	28x	91%	30x	88%	37x	93%

Sumber: Data Diolah, 2013

- b) Proses perubahan struktur organisasi diawali dengan pengajuan perubahan struktur organisasi oleh *User* departemen terkait dan diajukan kepada penanggung jawab pengembangan organisasi pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dan kemudian akan dianalisis lebih lanjut untuk melihat kesesuaiannya dengan proses bisnis perusahaan. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan penanggung jawab yang menyebutkan bahwa

“ Biasanya melalui pengajuan usulan perubahan struktur organisasi dari *User* kita akan memfasilitasi untuk proses analisa dan evaluasinya benar atau tidak perlu menambah bagian dalam struktur organisasi tersebut”.(Hasil wawancara 28 Januari 2014).

Berbagi kebutuhan perubahan akan disiapkan oleh *user* yang bersangkutan, meliputi: Formulir Perubahan Struktur Organisasi dan *Role Design* bagian yang dirubah. Namun banyak dari *User* yang tidak mengumpulkan *role*

*design* yang dibutuhkan, hal ini mengacu pada pernyataan salah satu *User* pada PT.XXX yang menyebutkan bahwa

“Biasanya kendalanya bagi kebanyakan *user* kebanyakan kesulitannya adalah mereka (*User*) asal mengajukan tanpa mengajukan *job description*-nya seperti apa”.(Hasil wawancara pada 14 Februari 2014)

- c) Peninjauan atau *review* struktur organisasi dilakukan ketika ada perubahan organisasi dan perubahan kebutuhan bisnis. Selain itu juga akan ditinjau kebutuhan kompetensi atas perubahan tersebut untuk melihat kesesuaiannya dengan perubahan yang ada. Pernyataan tersebut didukung oleh penjelasan dari penanggung jawab Pengembangan organisasi, yang menyatakan bahwa:

“ Struktur pasti akan kita *review* ketika ada perubahan organisasi, perubahan *scheme* bisnis itu kita *review* trukturnya apakah sudah sesuai atau belum. Kemudian juga kebutuhan kompetensinya apakah sudah sesuai atau ada perubahan..” (Hasil wawancara pada tanggal 28 Januari 2014)

- d) Struktur organisasi secara keseluruhan apabila terjadi perubahan akan melalui proses analisis dan pertimbangan berbagai pihak. Perubahan struktur organisasi akan diubah menjadi struktur organisasi secara resmi apabila telah disetujui oleh *Person In Charge (PIC) approval* sesuai dengan standar operasional dan prosedur yang ada. Selanjutnya baru akan disosialisasikan oleh penanggung jawab pengembangan organisasi kepada karyawan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan penanggung jawab pengembangan organisasi, bahwa

“ Kalau memang oke usulannya dan disetujui oleh *General Manager* atau direktur dan PIC terkait lainnya baru akan dibuatkan struktur tersebut dan akan kita *launching* serta mensosialisasikan struktur organisasi yang baru tersebut.”(Hasil wawancara 28 Januari 2014)

## 2)Perencanaan Sumber Daya Manusia

- a) Perencanaan Sumber daya manusia pada PT.XXX dilakukan berdasarkan dua acuan, yaitu perencanaan sumber daya manusia jangka panjang dan jangka pendek. Pada pelaksanaannya perencanaan jangka panjang akan mengalami perubahan setiap tahunnya dalam bentuk peninjauan atau *review* bukan hanya pada jangka lima (5) tahun sekali. Hal ini bisa terjadi karena rencana jangka panjang ini mengacu pada jumlah produksi yang mengalami fluktuasi tiap tahunnya sesuai dengan perkembangan bisnis perusahaan. Sedangkan untuk jangka pendek akan dilakukan setiap tahun dengan *review* setiap tengah tahun dan nilainya mengacu pada jumlah manusia yang dibutuhkan untuk mencapai target produksi pada rencana jangka panjang.. Pernyataan ini didukung dengan uraian dari penanggung jawab pengembangan organisasi yang menyebutkan bahwa:

“ Kalau jangka panjang iya kita akan *review* tap tahunnya, terus kemudian ada yang tiga tahunan, lima tahunan, tapi tetap pertahunnya akan kita buat *review*nya dan melihat perubahan yang terjadi.” (Hasil wawancara 28 Januari 2014)

- b) Perencanaan jangka pendek yang merupakan rencana jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan selama satu tahun pada PT.XX juga meliputi rencana rekrutmen internal ataupun eksternal, mutasi dan promosi, serta jumlah rencana pensiun. Hal ini didukung dengan kuesioner yang diisi oleh penanggung jawab Pengembangan organisasi PT.XXX, yaitu:

**Tabel 15.** Hasil Kuesioner poin 13 Penanggung Jawab Pengembangan Organisasi

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai/Sangat Setuju	Sesuai/Setuju	Ragu-ragu	Kurang Sesuai/Kurang Setuju	Tidak Sesuai/Tidak Setuju
Perencanaan sumber daya manusia meliputi jumlah sumber daya manusia yang ada, jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk rekrutmen, jumlah rencana rekrutmen internal, rencana mutasi dan promosi, serta jumlah rencana pensiun.		✓			

*Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Pengembangan Organisasi, 2014*

- c) Tanggung jawab dalam perencanaan sumber daya manusia berada pada *Department Head* ataupun *Project Manager*. Secara keseluruhan pada aktivitas aktual, seluruh pihak pada lini manajemen dari level *department head* sampai direktur ikut bertanggung jawab dan terlibat dalam perencanaan tersebut. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Penanggung jawab pengembangan organisasi yang menyatakan bahwa:

“ Yang terlibat semua dari lini manajemen dari level *department head* sampai direktur. Karena proses approvalnya dari *department head* sampai direktur.” (Hasil wawancara pada tanggal 28 Januari 2014)

- d) Secara keseluruhan koordinasi dan evaluasi dalam perencanaan sumber daya manusia merupakan tanggung jawab dari departemen pengembangan sumber daya manusia. Hal ini didukung dengan hasil kuesioner pada penanggung jawab pengembangan organisasi, yaitu:

**Tabel 16.** Hasil Kuesioner poin 14 Penanggung Jawab Pengembangan Organisasi 143

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai/ Sangat Setuju	Sesuai/ Setuju	Ragu- ragu	Kurang Sesuai/ Kurang Setuju	Tidak Sesuai/ Tidak Setuju
Departemen sumebr daya manusia bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan dan mengevaluasi penentuan dan perencanaan sumber daya manusia di seluruh departemen dalam perusahaan.	✓				

Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Pengembangan Organisasi,2014

- e) Peninjauan rutin dilakukan tiap bulannya untuk melihat perkembangan atas perencanaan sumber daya manusia. Hal ini juga menjadi sarana pihak manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap rencana yang ada dan juga tanggap akan perkembangan yang terjadi. Pernyataan ini didukung dengan pernyataan dari departemen pengembangan organisasi yang menyebutkan bahwa:

“Kalau evaluasi itu diadakan tiap bulan. Kita kan ada *meeting* KPI, dari situ kita lihat deviasi dari *man power productivity*nya seperti apa. Kita evaluasi tiap bulan.” (Hasil wawancara pada tanggal 28 Januari 2014).

**b. Aktivitas Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi.**

**1)Rekrutmen dan Seleksi**

- a) Permulaan dari pengerjaan proses rekrutmen diawali oleh perekapan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan yang telah tercantum dalam perencanaan sumber daya manusia. Kebutuhan tersebut akan dirangkum oleh petugas rekrutmen seleksi dan orientasi pada Departemen



Pengembangan Sumber Daya Manusia. Selanjutnya kegiatan rekrutmen akan berjalan setelah diterimanya Formulir permintaan karyawan dari masing-masing area kerja. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan dari penanggung jawab rekrutmen seleksi dan orientasi, bahwa:

“Proses rerutmen akan diproses ketika formulir permintaan karyawan atau PK telah diterima oleh Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia “. (Hasil wawancara pada sesi wawancara 31 januari 2014)

- b) Dalam suatu kondisi dimana permintaan karyawan berada diluar perencanaan sumber daya manusia yang telah ditetapkan, pengajuan tersebut dapat diproses setelah mendapat persetujuan oleh direksi terkait. Misalkan dari divisi *operation* akan menambah satu pegawai dimana tidak terdapat perencanaan sebelumnya pada perencanaan sumber daya manusia, dapat diajukan kepada direktur operasi pada PT.XXX yang akan direkomendasikan kepada petugas rekrutmen dan seleksi pada departemen pengembangan sumber daya manusia untuk disetujui.

**Tabel 17.** Hasil Kuesioner poin 3 Penanggung Jawab Rekrutmen,Seleksi,dan Orientasi

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai/Sangat Setuju	Sesuai/Setuju	Ragu-ragu	Kurang Sesuai/Kurang Setuju	Tidak Sesuai/Tidak Setuju
Perekrutan diluar perencanaan sumber daya manusia yang telah dilakukan sebelumnya dapat dilakukan setelah mendapatkan persetujuan khusus dari direksi terkait.	✓				

Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi,2014

c) Seluruh formulir permintaan karyawan keseluruhan akan divalidasi kesesuaiannya. Misalkan akan dilihat kesesuaiannya dengan perencanaan sumber daya manusia sebelumnya. Selanjutnya akan dilihat persetujuan dari pihak yang berwenang pada kolom persetujuan telah dilengkapi dan telah ditinjau oleh *Department Head* departemen pengembangan sumber daya manusia. Terakhir keseluruhan permintaan karyawan tersebut akan dikompilasi dan dimasukkan pada rencana rekrutmen bulan berikutnya. Hal ini didukung dengan pernyataan serta hasil kuesioner dari penanggung jawab rekrutmen-seleksi-dan orientasi, yaitu:

“Permintaan karyawan itu artinya sudah melalui proses *approval* baik dari *user* (si peminta) sampai ditinjau oleh HRD (*Human Resource Development*) *Department Head*. Dari situ kita bisa memulai proses *sourcing* yaitu tahapannya kayak tadi, apa dari internal atau eksternal.”(Hasil wawancara pada tanggal 31 Januari 2014)

**Tabel 18.** Hasil Kuesioner poin 2 Penanggung Jawab Rekrutmen,Seleksi,dan Orientasi

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai /Sangat Setuju	Sesuai/ Setuju	Ragu-ragu	Kurang Sesuai /Kurang Setuju	Tidak Sesuai / Tidak Setuju
Proses rekrutmen dilakukan sesuai dengan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan.		✓			

Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi,2014

d) Tanggal terakhir penyerahan permintaan karyawan jatuh pada tanggal 15 setiap bulannya. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan



penanggung jawab rekrutmen-seleksi-dan orientasi, yang menyatakan bahwa:

“Secara kebijakan non lisan sudah menjadi maksimal tanggal 15 setiap bulannya untuk tanggal terakhir penyerahan permintaan karyawan”(Berdasarkan hasil wawancara tanggal 31 januari 2014)

- e) Kegiatan seleksi akan dilakukan ketika seluruh formulir permintaan karyawan telah diterima dan telah divalidasi yang kemudian akan dikelompokkan pada perekrutan eksternal atau internal. Kegiatan seleksi diadakan untuk memenuhi perencanaan rekrutmen bulan berjalan. Seleksi dimulai dari memproses persyaratan administrasi peserta pelamar secara keseluruhan sesuai dengan persyaratan administrasi, selanjutnya ketika persyaratan administrasi telah memenuhi akan sampai pada tahapan berikutnya yaitu wawancara dengan pihak manajemen dan apabila sesuai selanjutnya akan dilaksanakan tes kesehatan dan diangkat menjadi karyawan baru. Kegiatan seleksi sendiri telah memberikan kesempatan yang sama bagi setiap peserta calon pelamar. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara pada penanggung jawab rekrutmen-seleksi-dan orientasi yang menyebutkan bahwa:

“Yang dinamakan proses seleksi itu mulai dari Screening. Dari proses administrasi lalu *interview user, interview HRD*, sampai *medical check up*. Kalau disini termasuk yang kita terima semua kandidat yang memenuhi klasifikasi. Kita tidak tebang pilih, artinya mau orang itu hitam sekali atau sipit, sebenarnya tidak masalah selama memang persyaratan administrasi terpenuhi, tes psikologi dan *interview* lolos tidak masalah, tidak mengkotak-kotakkan.” (Hasil wawancara tanggal 31 januari 2014)

Selain pernyataan dari pihak penanggung jawab, juga diperkuat pernyataan dari pihak karyawan baru terkait tidak terdapatnya diskriminasi pada saat pelaksanaan rekrutmen dan seleksi yang menyatakan bahwa:

“Selama menjalani proses seleksi tidak ada diskriminasi, malah terasa berjalan dengan cepat” (Hasil wawancara pada tanggal 13 Februari 2014)

- f) Pemenuhan aktual permintaan karyawan memiliki *lead time* <45 hari. Pada tahun 2011 sampai dengan 2013 telah terpenuhi sesuai dengan target yang ditetapkan. Namun ada beberapa bulan di tahun 2011 perusahaan tidak dapat memenuhi *lead time* tersebut, yaitu pada bulan januari dan bulan februari. Pemenuhan *lead time* akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 19. *Lead Time* pemenuhan rekrutmen tiap bulan pada tahun 2011-2013

2011		2012		2013	
Bulan	<i>Lead time</i>	Bulan	<i>Lead time</i>	Bulan	<i>Lead time</i>
Januari	100	Januari	24	Januari	
Februari	70	Februari	15	Februari	
Maret	36	Maret	11	Maret	27
April	35	April	15	April	34
Mei	32	Mei	19	Mei	32
Juni	26	Juni	20	Juni	22
Juli	29	Juli	24	Juli	33
Agustus	33	Agustus	24	Agustus	35
September	32	September	24	September	35
Oktober	31	Oktober	24	Oktober	28
November	31	November		November	27
Desember	30	Desember		Desember	

Sumber: Data Diolah, 2013

- g) Pada tahun 2013 di tiga bulan terakhir, pihak manajemen memberlakukan keputusan *zero recruitment*. Keputusan tersebut diambil dengan berbagai pertimbangan yang diantaranya sebagian besar disebabkan oleh bisnis

batubarau yang kurang baik karena harga penjualan batubara yang turun. Hal ini berdasarkan pernyataan dari penanggung jawab rekrutmen-seleksi-dan orientasi yang menyebutkan bahwa:

“ *Zero Recruitment* dilakukan pada saat oktober, november, desember. Artinya diberlakukan pada tiga (3) bulan terakhir tahun 2013. Memang pada saat tersebut semua proses rekrutmen di *freeze*, belum kembali di buka kerannya. Akhirnya *lead time* diberlakukan januari sampai dengan september.” (Hasil wawancara pada 31 Januari 2014)

- h) Pemilihan sumber eksternal untuk saat ini diadakan dengan kerjasama beasiswa pada beberapa mahasiswa di Universitas Sebelas Maret (UNS) Solo. Kerjasama juga diadakan untuk jenjang pendidikan SMA/SMK di wilayah operasi (Kalimantan). Selain itu juga dengan memasang iklan pada website PT.XXX sendiri. Perihal tersebut berdasarkan pernyataan dari penanggung jawab rekrutmen-seleksi-dan orientasi yang menyebutkan bahwa:

“ Kalau untuk SMK atau STM biasanya kita sudah melakukan proses itu dengan beberapa sekolah yang ada di Kalimantan Selatan. Yang sekarang sedang berjalan kita mengikat mereka dengan membeasiswa mereka. Saat ini ada lima (5) orang di UNS Solo” (Hasil wawancara pada 31 Januari 2014)

- i) Pada masa rekrutmen dan seleksi, terdapat masa pemutihan bagi peserta yang gagal dalam proses seleksi yaitu dimana peserta tersebut bisa mengikuti kembali proses rekrutmen dan seleksi setelah melewati rentang waktu yang ditentukan. Waktu yang diberikan adalah sekitar enam (6) bulan. Hal ini sesuai dengan pernyataan penanggung jawab rekrutmen dan seleksi pada sesi wawancara yang menyebutkan bahwa

“Masa waktunya itu sekitar enam (6) bulan jadi dimana proses rekrutmennya sendiri ketika gagal mereka tidak boleh diproses lagi sampai diputihkan”. (Hasil wawancara pada 31 Januari 2014)

- j) Karyawan baru akan mulai bekerja berkisar antara tanggal 1-15 pada bulan berjalan. Perihal ini didukung dengan hasil kuesioner penanggung jawab rekrutmen-seleksi-dan orientasi, yaitu:

**Tabel 20.** Hasil Kuesioner poin 16 Penanggung Jawab Rekrutmen,Seleksi,dan Orientasi

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai/Sangat Setuju	Sesuai/Setuju	Ragu-ragu	Kurang Sesuai/Kurang Setuju	Tidak Sesuai/Tidak Setuju
Seluruh karyawan baru akan mulai bekerja pada tanggal 1-15 pada bulan berjalan.	✓				

Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Rekrutmen, Seleksi, dan

- k) *Orientasi, 2014*  
 Proses wawancara pada tahap seleksi akan dilakukan oleh penanggung jawab masing-masing fungsi setingkat *department head*. Selain itu juga akan dilakukan wawancara oleh *Departmen Head* departemen pengembangan sumber daya manusia. Untuk level lebih tinggi akan dilakukan juga proses wawancara oleh direksi terlebih bagi tingkatan *section head* akan mengalami proses wawancara oleh minimal dua (2) direksi. Perihal ini diperkuat oleh pernyataan salah satu karyawan baru yang bekerja pada PT.XXX pada sesi wawancara bahwa:

“Wawamcara dilakukan dengan pihak *user HRD*, kemudian *head operation division*, baru direktur *operation*. “ (Hasil wawancara 13 Februari 2014)

- l) Perubahan dapat terjadi sewaktu waktu diluar kebijakan yang ada sesuai dengan keputusan dari *department head* yang mengacu pada kebijakan yang

ada di perusahaan. Perubahan tersebut bisa merupakan hasil dari peninjauan atau *review* yang diadakan dalam jangka waktu dua (2) tahun atau pada saat memang diperlukan sebuah perubahan dalam kondisi tertentu. Hal ini didukung oleh pernyataan penanggung jawab rekrutmen-seleksi dan orientasi yang menyatakan bahwa:

“Kalau *review* biasanya kita coba dua tahunan. Sebenarnya disamping dua tahunan ataupun ada sesuatu hal yang memang butuh kajian lebih lanjut, misalnya adendum tentang *internal rekrutmen*, jadi harus lebih didetailkan. Jadi sifatnya tidak berubah, Cuma menambahkan.” (Hasil wawancara 31 Januari 2014)

## 2) *Fresh Graduate Development Program*

Berikut merupakan jumlah karyawan yang mengikuti *Fresh Graduate Development Program* (FGDP) pada PT. XXX.

Tabel 21. *Trainee FGDP 2012-2013*

Area	Tingkat pendidikan		Hasil Presentasi Final			Jumlah Mentor
	D3	S1	Lulus	Tidak lulus	Masa Tunggu	
Kantor Pusat	11	23	15	1	18	34
<i>Job Site</i>	35	35	38	10	22	31

Sumber: *Data Diolah, 2013*

- a) Karyawan baru yang baru lulus D3 /S-1 atau belum berpengalaman akan menjalani program *Fresh Graduate Development Program* (FGDP). FGDP merupakan program dimana memiliki beberapa tahapan dan merupakan tolak ukur untuk menentukan kelangsungan kontrak kerja. Perihal ini

dinyatakan oleh penanggung jawab rekrutmen-seleksi-dan orientasi menyatakan bahwa:

“ FGDP sendiri adalah program yang diberlakukan oleh perusahaan untuk karyawan-karyawan yang memang dikatakan *fresh graduate* dan memang ada masa kurang lebih satu tahun dimana akan melakukan orientasi, *improvement*, sampai dengan presentasi untuk menentukan apakah dia layak diangkat menjadi karyawan tetap atau tidak” (Hasil wawancara 31 Januari 2014)

- b) Pengelolaan dalam FGDP sepenuhnya merupakan tanggung jawab dari departemen pengembangan sumber daya manusia. Mulai dari tahap orientasi hingga presentasi final akan dipantau dan diawasi oleh penanggung jawab FGDP dan *Department Head* sebagai penanggung jawab dan pengawas utama. Selanjutnya *user* masing-masing departemen akan bertanggung jawab kepada masing-masing FGDP untuk membimbing dan mengarahkan sebagai mentor selama program FGDP tersebut berlangsung. Masing-masing *User* sebagai pembimbing utama berhak menunjuk bawahannya untuk menjadi mentor pendamping apabila *user* tidak dapat membimbing penuh. Namun pada saat ini, khususnya untuk di area kerja diluar kantor pusat, sering terjadi satu mentor bertanggung jawab lebih dari satu *trainee*. Hal ini terlihat dari jumlah mentor yang tidak sebanding dengan jumlah peserta *trainee*. Perihal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara penanggung jawab rekrutmen seleksi dan orientasi yang menyebutkan bahwa:

“ Masing-masing mentor atau pendamping bisa memegang lebih dari satu orang, jadi kurang fokus” (Hasil wawancara 31 Januari 2014)

- c) Jangka waktu pelaksanaan program D3 dan S-1 akan ditempuh selama kurang lebih satu (1) tahun. Perihal ini berdasarkan hasil kuesioner penanggung jawab rekrutmen-seleksi-dan orientasi.

**Tabel 22.** Hasil Kuesioner poin 19 Penanggung Jawab Rekrutmen,Seleksi,dan Orientasi

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai/Sangat Setuju	Sesuai/Setuju	Ragu-ragu	Kurang Sesuai/Kurang Setuju	Tidak Sesuai/Tidak Setuju
Jangka waktu pelaksanaan FGDP untuk D2 adalah 2x12 bulan dan untuk D3/S1 adalah 1x12 bulan.		✓			

Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi,2014

- d) Batas usia maksimal dalam pelaksana FGDP bagi D3 adalah 25 dan S-1 adalah 26 tahun. Selebih itu akan dikelompokkan pada tenaga kerja yang berpengalaman. Perihal tersebut berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab rekrutmen,seleksi, dan orientasi yang menyebutkan bahwa:

“ Untuk batas usia dibedakan menjadi dua (2), karena kana da FGDP S1 dan D3. Untuk yang D3 itu 25 tahun, dan S1 26 tahun.” (Hasil wawancara 31 Januari 2014)

- e) Setelah masing-masing *trainee* menjalani proses interview, tahap berikutnya yang harus dijalani adalah proses presentasi dimana presentasi ini merupakan penyampaian perkembangan topik atau tema *improvement* yang diangkat oleh peserta *trainee* tersebut. Presentasi tersebut akan dilaksanakan setiap dua bulan sekali setelah topik didapatkan hingga presentasi final diadakan. Perihal ini berdasarkan pernyataan penanggung jawab rekrutmen,seleksi, dan orientasi yang menyebutkan bahwa:

“ Proses menuju presentasi final biasanya kita akan coba *monitoring progress* mereka per dua bulan. (Hasil wawancara 31 Januari 2014)

- f) Pada tahap akhir dari FGDP, setiap peserta yang biasa disebut dengan *trainee* di akhir masa satu (1) tahunnya akan menjalani proses presentasi final. Presentasi final merupakan tahapan dimana *trainee* akan mempresentasikan sebuah *Project Improvement* yang telah dipersiapkan sebelumnya bersama dengan mentor untuk dipresentasikan kepada *User* departemen lain dan juga direktur. Tahapan ini merupakan tahapan terakhir yang akan menentukan saat itu juga status hubungan kerjanya. Perihal ini berdasarkan pernyataan dari penanggung jawab rekrutmen, seleksi, dan orientasi yang menyebutkan bahwa:

“ Pada program *improvementnya* dimana tertuju pada departemen yang dia akan kerjakan dan akan diakhiri dengan proses presentasi final” (Hasil wawancara pada tanggal 31 Januari 2014)

- g) Tempat diadakannya presentasi final tergantung pada jenjang pendidikan. Apabila jenjang pendidikan peserta *trainee* tersebut berasal dari S-1 maka akan diadakan di kantor pusat. Apabila D-3 akan dilaksanakan dimasing-masing tempat dimana dia direkrut dan ditempatkan. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab rekrutmen, seleksi, dan orientasi, yaitu:

“Kalau untuk D3 dilakukan di masing-masing site, kalau untuk S1 di HO (*Head Office/Kantor Pusat*).” (Hasil wawancara pada 31 Januari 2014)

- h) Pengumuman hasil presentasi final akan langsung diumumkan setelah presentasi berakhir. Penilaiannya berdasarkan kinerja selama *trainee* berada di perusahaan dan juga berdasarkan nilai atau bobot dari topik yang diangkat. Peserta yang dinyatakan lulus akan diangkat menjadi karyawan



tetap, sedangkan peserta yang dinyatakan tidak lulus akan mengakhiri masa kerjanya. Peninjauan kembali keputusan kelulusan atau presentasi final akan diberikan apabila masih terdapat hal yang belum dilakukan dalam *project improvement*-nya tersebut. Akan diberikan waktu tambahan untuk menyelesaikan sampai tuntas dan dipresentasikan kembali untuk melihat hasilnya. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara pada penanggung jawab rekrutmen, seleksi, dan orientasi yang menyatakan bahwa:

“Pada saat presentasi iya akan langsung ditentukan lulus atau tidaknya, untuk FGDP yang gagal tidak ada lagi dia diberikan waktu pengulangan, tetapi pada saat ada data-data yang kurang, prosesnya masih belum selesai, maka akan diberikan waktu tiga bulan tambahan. Tapi kalau memang prosesnya sudah selesai, tidak ada yang dilakukan lagi itu sudah ditentukan lulus atau tidak.” (Hasil wawancara 31 Januari 2014)

### c. Aktivitas Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Berikut akan disajikan tabel prosentase jumlah Evaluasi Kompetensi Individu (EKI), *Individual Development Program* (IDP), dan *Annual Training Master Plan* (ATMP).

Tabel 23. Prosentase jumlah EKI, IDP, dan ATMP

EKI	IDP	ATMP
37%	37%	89%

Sumber: Data Diolah, 2013

\*hasil perhitungan merupakan pembagian antara jumlah karyawan dengan jumlah EKI/IDP/ATMP aktual

Berikut akan disajikan tabel jumlah pelatihan, permohonan pelatihan, evaluasi pelatihan, risalah pelatihan tahun 2011-2013.

Tabel 24. Tabel Pelatihan

<b>2011</b>			
Permohonan pelatihan	Pelatihan	Evaluasi Pelatihan	Risalah Pelatihan
34%	242x	10%	20%
<b>2012</b>			
Permohonan pelatihan	Pelatihan	Evaluasi Pelatihan	Risalah Pelatihan
20%	241	15%	10%
<b>2013</b>			
Permohonan pelatihan	Pelatihan	Evaluasi Pelatihan	Risalah Pelatihan
58%	359	5%	5%

Sumber: Data Diolah, 2013

### 1)Evaluasi Kompetensi Individu (EKI)

- a) Evaluasi kompetensi individu merupakan bentuk evaluasi bagi masing-masing karyawan untuk melihat gap terkait kompetensi yang dibutuhkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan *Role Design* yang melekat pada jabatan dan menjadi persyaratan jabatannya dengan kemampuan karyawan tersebut. *Role Design* sendiri merupakan tanggung jawab dari departemen pengembangan Organisasi untuk membuat dan memperbaharui sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang menyebutkan bahwa:

“Tujuan dari EKI untuk mengetahui gap dari persyaratan kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu jabatan dan kompetensi aktual dari satu individu” (Hasil wawancara 21 Januari 2014)

- b) Penilaian dan pengisian formulir EKI akan dilakukan oleh karyawan bersangkutan. Karyawan tersebut akan menilai kompetensi mereka berdasarkan persyaratan jabatan yang melekat pada jabatannya. Kemudian atasan akan meninjau hasil penilaian karyawan tersebut dan kemudian akan didiskusikan bersama untuk mencocokkan dengan kompetensi yang ada. Langkah berikutnya hasil penilaian yang ada akan disepakati oleh atasan dan akan terlihat kekuatan-kelebihan bawahan tersebut. Terakhir, akan dilakukan perencanaan pengembangan untuk mengatasi kelemahan yang muncul. Hal ini berlaku untuk karyawan dengan *Grade Group Leader/Officer* ke atas (Grade 15). Untuk Grade dibawah yang disebutkan akan dilakukan evaluasi langsung oleh atasan. Perihal tersebut didukung dengan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang menyebutkan bahwa:

“Pengisiannya biasanya *self assessment* terlebih dahulu. Untuk *grade officer* atau *group leader* itu dua arah untuk menilai kompetensi diri yang diajukan kepada atasan kemudian akan direview oleh atasan dan akan dikomunikasikan dua arah untuk dicocokkan dengan kamus kompetensi yang ada kemudian disusun program pengembangannya. Selanjutnya akan disetujui oleh atasan terkait *strength-weakness*, ketika sudah selesai baru *mapping* tentang rencana pengembangan.”(Hasil wawancara 21 Januari 2014)

- c) Prosedur EKI dievaluasi setiap terdapat perubahan kebutuhan perusahaan dengan rentang waktu maksimal dua (2) tahun sekali. Perihal ini berdasarkan hasil kuesioner penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

**Tabel 25.** Hasil Kuesioner poin 6 Penanggung Jawab Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai/ Sangat Setuju	Sesuai/ Setuju	Ragu- ragu	Kurang Sesuai/ Kurang Setuju	Tidak Sesuai/ Tidak Setuju
Prosedur mengenai EKI akan direview sesuai kebutuhan bisnis maksimal dua (2) tahun sekali.	✓				

Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, 2014.

## 2) Individual Development Plan (IDP)

- a) IDP merupakan tindak lanjut untuk menentukan pengembangan yang dibutuhkan dalam mengatasi kelemahan yang terdapat pada EKI. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa:

“IDP artinya rencana program pengembangan dalam mengatasi *weakness* tersebut” (Hasil wawancara pada tanggal 21 januari 2014)

- b) Seperti pada EKI, pengisian IDP juga dilakukan oleh karyawan dan atasan pada level GL/Officer ke atas. Pada Level GL- ke bawah akan dilakukan oleh atasan saja. Berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang menyebutkan bahwa:

“Pengisiannya biasanya *self assessment* terlebih dahulu. Untuk *grade officer* atau *group leader* itu dua arah untuk menilai kompetensi diri yang diajukan kepada atasan kemudian akan direview oleh atasan dan akan dikomunikasikan dua arah untuk dicocokkan dengan kamus kompetensi yang ada kemudian disusun program pengembangannya. Selanjutnya akan disetujui oleh atasan terkait *strength-weakness*, ketika sudah selesai baru *mapping* tentang rencana pengembangan.” (Hasil wawancara 21 Januari 2014)

- c) Peninjauan sistem IDP sebagai bentuk evaluasi akan dilakukan bersamaan dengan peninjauan EKI dengan batas maksimal dua (2) tahun sekali. Perihal ini berdasarkan hasil kuesioner penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

**Tabel 26.** Hasil Kuesioner poin 9 Penanggung Jawab Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai/Sangat Setuju	Sesuai/Setuju	Ragu-ragu	Kurang Sesuai/Kurang Setuju	Tidak Sesuai/Tidak Setuju
Prosedur mengenai IDP akan direview sesuai kebutuhan bisnis maksimal dua (2) tahun sekali.	✓				

*Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, 2014.*

### 3)Pelatihan

- a) Pelatihan pada PT.XXX akan diberikan kepada masing-masing karyawan dengan minimal rata-rata dua (2) kali dalam satu tahun. Pelatihan yang diberikan meliputi pelatihan teknis maupun pelatihan non teknis. Selanjutnya apabila ternyata karyawan yang ada dianggap potensial, maka akan diberukan lebih dari dua kali. Pada saat ini, dikarenakan perkembangan bisnis batubara yang kurang stabil, maka pelatihan-pelatihan keluar perusahaan atau pelatihan yang memerlukan biaya tidak sedikit akan lebih dibatasi dan memerlukan persyaratan lebih ketat ketimbang biasanya. Jumlah pelatihan yang diadakan pada tahun 2011 adalah 242x pelatihan,

pada tahun 2012 adalah 241x pelatihan dan pada tahun 2013 meningkat menjadi 359x.

b) Pelatihan yang sudah dicantumkan dalam ATMP dapat dilaksanakan dengan sebelumnya karyawan yang bersangkutan mengajukan formulir permohonan pelatihan yang telah disetujui oleh Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pada tahun 2011 Formulir permohonan pelatihan memiliki prosentase pada 34%. Pada tahun 2012 permohonan pelatihan memiliki prosentase pada 20%. Terakhir pada tahun 2013, memiliki prosentase pada 58%.

c) Permohonan pelatihan yang akan diajukan mengacu pada ATMP yang telah dibuat. Apabila terdapat permohonan pelatihan diluar ATMP, dapat dilaksanakan dengan digolongkan pada kategori penugasan khusus melalui persetujuan sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam SOP dan dengan sepengetahuan Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang menyebutkan bahwa:

“ Biasanya ketika diluar perencanaan merupakan *special assignment*. Prosedurnya tetap melalui prosedur yang ada dan harus ada *special approval* dari direksi.” (hasil wawancara 21 Januari 2014)

d) Permohonan pelatihan diajukan paling lambat sepuluh (10) hari kerja sebelum pelaksanaan pelatihan. Perihal ini berdasarkan kuesioner pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

**Tabel 27.** Hasil Kuesioner poin 13 Penanggung Jawab Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai/ Sangat Setuju	Sesuai/ Setuju	Ragu- ragu	Kurang Sesuai/ Kurang Setuju	Tidak Sesuai/ Tidak Setuju
Permohonan pelatihan paling lambat diserahkan sepuluh (10) hari sebelum pelaksanaan pelatihan berlangsung.	✓				

*Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, 2014.*

- e) Karyawan dapat membatalkan keikutsertaannya dalam pelatihan paling lambat tujuh (7) hari sebelum pelaksanaan kegiatan pelatihan.

**Tabel 28.** Hasil Kuesioner poin 14 Penanggung Jawab Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai/ Sangat Setuju	Sesuai/ Setuju	Ragu- ragu	Kurang Sesuai/ Kurang Setuju	Tidak Sesuai/ Tidak Setuju
Pembatalan keikutsertaan dalam pelatihan diajukan paling lambat tujuh (7) hari sebelum pelaksanaan kegiatan.	✓				

*Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, 2014.*

- f) Dalam aktivitas aktual, risalah pelatihan tidak berjalan dengan baik. Terlihat dari minimnya prosentase risalah pelatihan yang ada. Pada tahun 2011 hanya terdapat 20% risalah pelatihan dari keseluruhan pelatihan yang berlangsung pada tahun tersebut. Selanjutnya pada tahun 2012 semakin menurun dengan hanya ada 10% dari keseluruhan pelatihan yang telah

dilaksanakan. Terakhir pada tahun 2013 hanya ada sekitar 5% dari keseluruhan pelatihan.

g) Evaluasi pelatihan akan dilakukan oleh atasan karyawan yang bersangkutan enam (6) bulan setelah pelatihan dilaksanakan. Namun pada kenyataan di lapangan, pada tahun 2011 hanya sekitar 10% terdapat dokumen evaluasi pelatihan sebagai bukti nyata diadakan evaluasi pelatihan. Selanjutnya pada tahun 2012 meningkat menjadi 15%. Pada tahun 2013 hanya sekitar 5% dari keseluruhan pelatihan.

h) *Training Center* juga melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang ada namun memiliki format yang berbeda dari evaluasi pelatihan yang terdapat pada departemen pengembangan sumber daya manusia yang ada. Perihal ini didukung berdasarkan hasil wawancara *Department Head Training Center*, yaitu:

“Kalau dari TC setelah training ada evaluasi efektivitas pelatihan.”  
(Hasil wawancara pada 14 Februari 2014)

#### **4) People Review**

a) *People Review* merupakan sarana untuk memetakan kompetensi dan kinerja masing-masing individu untuk memetakan kearah manajerial. Jadi yang akan lebih menjadi fokus dalam sarana ini adalah kompetensi yang berkaitan dengan Kepemimpinan, misalnya komunikasi, pemikiran analisis, dan lain sebagainya yang merupakan standar yang diberikan oleh perusahaan induk. Dari penilaian tersebut individu yang telah diketahui potensinya akan dipetakan dalam suatu kuadran yang disebut *Human Asset Value* (HAV) . Untuk memvalidasi potensi yang telah ditemukan, akan di *Cross-Check*



langsung kepada *User-User* yang bersangkutan. Waktu pelaksanaan kegiatan ini akan diadakan setiap tahun secara periodik dengan kurang lebih waktu pelaksanaan dua sampai tiga bulan. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

“*People review* intinya kita memapping kompetensi dan *performance* individu. Kalau pada *People review* kompetensinya disini berkaitan dengan *leadership*. *Leadership* ini bisa terdiri dari beberapa kompetensi, misalkan komunikasi, *analytical thinking*, dsb semuanya berada pada *frame leadership* kompetensi dan kita diharuskan memakai standar dari ASTRA” (Hasil wawancara pada 21 Januari 2014)

- b) Departemen pengembangan sumber daya manusia sebagai penanggung jawab bertugas untuk memetakan terlebih dahulu individu yang berkualitas berdasarkan data kompetensi serta kinerja selama ini. Kemudian akan memfasilitasi beberapa *user* untuk mengadakan *people review*. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa:

“ Jadi kalau *people review* yang *me-range* adalah HRD. Masalah orang-orang yang di PotRev yang pertama tergantung keputusan dari HRD.” (Hasil wawancara pada 21 Januari 2014).

- c) *User* yang berperan serta dalam evaluasi berdasarkan panduan SOP dan terdiri dari beberapa *user*, tidak hanya satu *user* saja. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

“ Kita harus memvalidasi hasil PotRev kepada *user* yang bersangkutan dan *user*nya tidak boleh satu orang. Harus beberapa *user* yang kita ajak bicara membahas karyawan tersebut yang akan dilakukan *people review*.” (hasil wawancara pada 21 Januari 2014)

### 5) *Potential Review*

- a) Potential review merupakan salah satu sarana untuk memvalidasi secara lebih terukur hasil yang terdapat pada *People Review* dimana masing-masing individu yang telah masuk sebagai kriteria terpilih akan dilakukan *Assessment* oleh pihak ke-tiga, yaitu lembaga penilaian baik dari perusahaan induk maupun pihak lain sebagai perbandingan. Hasil dari *people review* ini berupa karakteristik masing-masing individu dan kesesuaiannya terhadap posisi saat ini dan masukan pengembangan untuk proyeksi posisi yang akan datang untuk kemudian difasilitasi sebaik mungkin menuju jenjang yang lebih tinggi. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa:

“Kalau pada *people review* dia hanya sebatas dibicarakan saja kompetensinya dan kita harus memvalidasinya secara lebih terukur yaitu melalui *assessment* dimana ranahnya pada *potential review*.” (Hasil wawancara pada 21 Januari 2014)

- b) Pada kenyataan dilapangan yang boleh menjadi kandidat dalam *people review* adalah karyawan pada level *group leader*/15 keatas. Selanjutnya dengan masa kerja dua(2) tahun dimana pengalaman kerja pada tahun pertama masih merupakan FGDP dan masa tahun ke-2 merupakan masa kerja pada saat sudah menjadi karyawan tetap sehingga baru benar-benar

bisa dilihat kinerjanya. Untuk batasan umur merupakan masa produktif yang masih memiliki proyeksi umur lebih panjang untuk dikembangkan. Perihal ini diperkuat dengan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

“ *People review* dilakukan untuk karyawan dengan golongan *group leader* keatas. Jadi untuk yang *group leader* ke bawah belum kita mapping karena *entry level* untuk ke arah manajerial dari *group leader*. Dibawah ini Cuma melihat *performance* dia apakah bisa dimasukkan ke dalam *group leader* keatas.” (hasil wawancara pada 21 januari 2014)

- c) Jumlah kuota untuk diadakan *potential review* antara enam (6) sampai dengan 10 orang dan berdasarkan HAV. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

“ Jumlah kuota untuk *potential review* misalkan enam (6) atau sepuluh (10) orang” (Hasil wawancara pada 21 januari 2014)

- d) Pelaksanaan dan presentasi hasil dari *potential review* harus diadakan sepengetahuan atasan karyawan yang bersangkutan dimana presentasi tersebut juga akan dilakukan minimal setahun sekali di depan jajaran manajemen untuk melihat *trend* kelemahan dan kekuatan seluruh karyawan yang telah dipetakan dan akan dipersiapkan untuk menjadi kader potensial. Hal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa:

“Hasil dari *potential review* tersebut akan kita presentasikan kepada pihak yang bersangkutan” (hasil wawancara 21 Januari 2014)

- e) Umpan balik akan diberikan bagi level *section head* keatas untuk kemudian digunakan sebagai bahan evaluasi bagi individu bersangkutan untuk pengembangan selanjutnya. Hal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

“Hasil dari *potential review* selain akan dipresentasikan oleh *user* juga akan diberitahukan kepada individu yang bersangkutan selevel *section head* untuk dijadikan *feedback*.” (Hasil wawancara 21 Januari 2014)

**5) Aktivitas Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja Perencanaan dan Penilaian Kinerja (*Individual Performance Plan & Performance Appraisal (IPP&PA)*) (SOP dan Alur)**

- 1) IPP&PA pada PT.XXX berlaku untuk semua golongan Pada kondisi aktual, pengisian IPP&PA pada golongan 15 keatas akan dilakukan secara dua arah antara atasan dan bawahan. Untuk grade 14 kebawah akan dilakukan hanya oleh atasan saja. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab penilaian kinerja, yaitu:

“ Kalau untuk Grade 15 ke atas itu dua(2) arah. Dua (2) arah itu artinya si bawahan melakukan *self assessment*, terus kemudian akan direview oleh atasan dan disepakati. Tapi yang jadi acuan itu nilai dari atasan.” (hasil wawancara pada 11 Februari 2014)

- 2) IPP&PA pada pada PT.XXX menggunakan sistem online dalam pengisiannya. Peihal ini berdasarkan pernyataan dari penanggung jawab penilaian kinerja, yaitu:

“Mulai dari 2009 pengisian IPP&PA melalui sistem online” (Hasil wawancara 11 Februari 2014)

- 3) Perubahan setelah data di input diperbolehkan dan dapat dilakukan dengan pertimbangan tertentu oleh atasan atau penanggung jawab IPP&PA pada departemen pengembangan sumber daya manusia atas seizin atasan dari karyawan yang bersangkutan. Perihal ini berdasarkan pernyataan dari penanggung jawab penilaian kinerja, yaitu:

“Untuk nilai IPP&PA Cuma atasan dan HRD saja yang dapat merubahnya” Hasil wawancara 11 Februari 2014)

- 4) Seluruh IPP&PA yang telah diisi oleh karyawan dan atasan akan terekapitulasi secara otomatis kepada Departemen pengembangan sumber daya manusia di kantor pusat berbentuk *Database*. Perihal ini berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab penilaian kinerja yang menyatakan bahwa:

“Ketika semua data telah terisi akan direkap di kantor pusta dan bentuknya *database*, formatnya di Excel. Bentuknya sudah rekap nilai” (Hasil wawancara 11 Februari 2014)

- 5) Pengisian IPP&PA bersifat rahasia dan hanya dapat diketahui oleh karyawan dan atasan yang bersangkutan serta petugas IPP&PA. Perihal ini berdasarkan hasil kuesioner penanggung jawab penilaian kinerja.

**Tabel 29.** Hasil Kuesioner poin 7 Penanggung Jawab penilaian kinerja

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai/ Sangat Setuju	Sesuai/ Setuju	Ragu-ragu	Kurang Sesuai/ Kurang Setuju	Tidak Sesuai/ Tidak Setuju
Pembatalan keikutsertaan dalam pelatihan diajukan paling lambat tujuh (7) hari sebelum pelaksanaan kegiatan.	✓				

Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Penilaian Kinerja

- 6) Rentang waktu pengisian IPP&PA berdasarkan kondisi aktual dilaksanakan pada:
  - a) Pengisian IPP pada bulan januari sampai dengan februari.
  - b) Review IPP akan dilakukan pada bulan juni sampai dengan juli.
  - c) Pengisian PA akan dilakukan pada bulan oktober sampai dengan november.

Perihal tersebut berdasarkan hasil wawancara penanggung jawab penilaian kinerja yang menyatakan bahwa:

“untuk perencanaan di awal tahu. Pada bulan januari, ya dari januari akhir sampai akhir februari. Review akan dilakukan pada bulan juni-juli. Terus akhir tahun itu di pertengahan oktober sampai November untuk appraisal.” (Hasil wawancara 11 Februari 2014)

- 7) Peninjauan sistem IPP&PA akan dilakukan dua (2) tahun sekali oleh Departemen pengembangan sumber daya manusia. Perihal ini berdasarkan hasil kuesioner penanggung jawab penilaian kinerja.

**Tabel 22.** Hasil Kuesioner poin 8 Penanggung Jawab penilaian kinerja

Pertanyaan	Jawaban				
	Sangat Sesuai/ Sangat Setuju	Sesuai/ Setuju	Ragu- ragu	Kurang Sesuai/ Kurang Setuju	Tidak Sesuai/ Tidak Setuju
Pembatalan keikutsertaan dalam pelatihan diajukan paling lambat tujuh (7) hari sebelum pelaksanaan kegiatan.	✓				

Sumber: Data Kuesioner Penanggung Jawab Penilaian Kinerja

**d. Kesesuaian antara Aktivitas-Aktivitas Fungsi dengan Standar Operasional Prosedur (SOP)**

**1) Pengembangan organisasi**

**a) Perubahan Struktur Organisasi**

Pada perubahan struktur organisasi secara keseluruhan telah sesuai dengan standar operasional dan prosedur yang telah ditetapkan. Kesesuaian tersebut dapat dilihat melalui:

- i. Keseluruhan dokumenisasi telah didokumentasikan dengan baik dan menjadi tanggung jawab Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Namun jumlahnya belum optimal, hal ini dikarenakan juga terkait *user* yang belum mengikuti pengajuan perubahan struktur organisasi sesuai dengan ketentuan untuk melengkapi persyaratannya. Perihal ini diperkuat dengan pernyataan salah satu karyawan di PT.XXX yang menyatakan bahwa:

“Biasanya kendalanya bagi kebanyakan *user* kesulitannya adalah mereka mengajukan tanpa mengajukan *job description*nya seperti apa.” (Hasil wawancara tanggal 14 Februari 2014)
- ii. Seluruh perubahan struktur organisasi diinformasikan kepada departemen pengembangan sumber daya manusia, hal ini didukung dengan alur pengajuan dimana formulir pengajuan tersebut akan diajukan langsung kepada departemen pengembangan sumber daya manusia pada poin B aktivitas pengembangan sumber daya manusia.
- iii. Struktur organisasi akan selalu dilihat keseusaiannya dengan kebutuhan atau tujuan perusahaan pada poin C dalam aktivitas fungsi Pengembangan organisasi dan perihal tersebut sesuai dengan SOP pada poin ke tiga (3).

Struktur organisasi sendiri yang menurut Robbins (2006:586) yang merupakan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Merujuk pada hal tersebut, struktur organisasi pada PT,XXX telah memiliki elemen seperti *role design* dimana telah membagi secara jelas tugas, peran, dan tanggung jawab dari masing-masing posisi sehingga beban kerja yang ada sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan salah satu karyawan pada sesi wawancara yang menyebutkan bahwa:

“Waktu awal masuk sudah dijelaskan tentang *role design* dan selama ini beban kerja yang ada juga sudah sesuai dengan posisi.” (hasil wawancara 13 Februari 2014)

#### b) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia pada PT.XXX secara keseluruhan telah sesuai dengan SOP pada PT.XXX, diantaranya:

- i. Perencanaan sumber daya manusia jangka panjang diadakan lima (5) tahun sekali dan jangka pendek satu (1) tahun sekali pada poin A aktivitas fungsi perencanaan sumber daya manusia sudah sesuai dengan SOP perencanaan sumber daya manusia poin satu (1).
- ii. Perencanaan sumber daya manusia sudah meliputi rencana rekrutmen, rencana mutasi dan promosi, serta rencana jumlah promosi pada poin B aktivitas fungsi perencanaan sumber daya manusia telah sesuai dengan SOP perencanaan Sumber daya manusia poin tiga (3).



- iii. Pertanggung jawaban perencanaan sumber daya manusia berada pada *department head* dan *project manager* dan dalam perencanaannya melibatkan seluruh lini manajemen berikut jajaran direksi berdasarkan poin C pada aktivitas fungsi dan sesuai dengan SOP perencanaan sumber daya manusia pada poin ke lima (5).
- iv. Keseluruhan proses dari perencanaan sumber daya manusia menjadi tanggung jawab departemen pengembangan sumber daya manusia dimulai dari koordinasi hingga evaluasi pada poin D aktivitas perencanaan sumber daya manusia yang merupakan poin ke enam (6) dari SOP perencanaan sumber daya manusia.
- v. Review diadakan setiap bulan terkait perencanaan sumber daya manusia pada poin E aktivitas fungsi perencanaan sumber daya manusia dan sesuai dengan SOP poin 7 perencanaan sumber daya manusia. Kesesuaian antara SOP dan aktivitas fungsi yang ada menimbulkan banyak manfaat positif seperti dikemukakan oleh Rivai (2006:43) antara lain:
  - i. Pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal.
  - ii. Efektivitas dapat ditingkatkan karena sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
  - iii. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.

## 2)Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi

### a) Rekrutmen dan Seleksi

Aktivitas rekrutmen seleksi pada PT.XXX secara keseluruhan telah sesuai dengan SOP rekrutmen seleksi yang ada, yaitu:

- i. Perencanaan sumber daya manusia merupakan awal dari perencanaan rekrutmen dan seleksi dimana merupakan poin A pada aktivitas fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi dan sesuai dengan SOP rekrutmen dan seleksi poin satu (1) pada SOP Rekrutmen dan Seleksi.
- ii. Persetujuan terhadap permintaan karyawan akan disetujui apabila telah disetujui oleh direksi terkait merupakan poin B pada aktivitas fungsi rekrutmen-seleksi dan merupakan SOP rekrutmen seleksi pada pon dua (2).
- iii. Seluruh formulir pengajuan karyawan akan divalidasi. Hal ini sesuai dengan aktivitas fungsi pada Poin c rekrutmen-seleksi dan sesuai dengan SOP rekrutmen-seleksi pada poin ke tiga (3).
- iv. Formulir pengajuan karyawan akan diserahkan paling lambat taggal 15 setiap bulannya pada aktivitas fungsi rekrutmen-seleksi poin D. Pada SOP rekrutmen-seleksi berada pada tanggal 10 pada poin ke empat (4). Perihal ini menyatakan bahwa aktivitas fungsi rekrutmen seleksi Tidak Sesuai dengan SOP rekrutmen seleksi.
- v. Kegiatan seleksi diadakan untuk memenuhi rencana rekrutmen merupakan poin E pada aktivitas rekrutmen-seleksi dan sesuai dengan SOP poin enam(6) rekrutmen-seleksi.

- vi. *Lead time* pemenuhan pada kondisi aktivitasl aktual poin F berada pada < 45 hari, sedangkan pada Sop poin tujuh (7) pada 50 hari. Perihal ini menandakan bahwa aktivitas katual Tidak Sesuai dengan SOP rekrutmen-seleksi.
- vii. Pemilihan sumber rekrutmen melalui sumber internal maupun eksternal berdasarkan kebutuhan yang ada. untuk sumber eksternal PT.XXX pada kondisi aktual telah mengikat beberapa mahasiswa dan juga jenjang pendidikan setingkat SMA/SMK. Hal tersebut berdasarkan aktivitas aktual pada poin H dan sesuai dengan SOP rekrutmen seleksi poin 8 dan 9.
- viii. Pada kondisi aktual dalam aktivitas fungsi rekrutmen-seleksi poin I peserta rekrutmen yang tidak lolos dapat mengikuti kembali proses seleksi pada jangka waktu enam (6) bulan, sedangkan pada SOP rekrutmen seleksi poin 10 pada jangka waktu satu (1) tahun. Perihal tersebut menandakan bahwa aktivitas aktual tersebut tidak sesuai dengan SOP yang ada.
- ix. Awal mula bekerja karyawan baru pada tanggal 1-15 pada aktivitas aktual rekrutmen dan seleksi poin K dan sesuai dengan SOP rekrutmen seleksi poin 11.
- x. Pada tahapan wawancara akan dilakukan oleh pihak yang berwenang dan untuk *section head* akan dilakukan wawancara dengan minimal dua (2) direksi pada aktivitas aktual poin K dan sesuai dengan SOP rekrutmen seleksi pada poin 12 dan 13.

- xi. Perubahan dapat terjadi sewaktu-waktu diluar kebijakan yang ada melalui rapat internal ataupun review pada jangka dua (2) tahun yang merupakan isi dari Poin L rekrutmen seleksi dan sesuai dengan SOP poin 14.

c) *Fresh Graduate Development Program* (FGDP)

Secara keseluruhan aktivitas aktual FGDP dengan SOP telah sesuai, hal-hal yang tidak sesuai hanya pada jenjang pendidikan D2 yang sudah tidak diberlakukan karena telah disetarakan dengan jenjang pendidikan di atasnya atau dikelompokkan pada tenaga kerja berpengalaman. Berikut merupakan Aktivitas aktual yang telah sesuai dengan SOP yang ada, yaitu:

- i. Setiap karyawan baru yang belum berpengalaman dengan jenjang pendidikan setara S1 dan D3 akan menjalani program FGDP berdasarkan aktivitas aktual pada poin a dan sesuai dengan SOP FGDP pada poin satu (1).
- ii. Pengelolaan FGDP dilakukan oleh Departemen pengembangan sumber daya manusia dengan mentor yang berasal dari *user* terkait berdasarkan poin b aktivitas aktual FGDP dan sesuai dengan SOP poin dua (2) FGDP.
- iii. Jangka waktu pelaksanaan FGDP adalah satu (1) tahun pada aktivitas aktual poin C dan sesuai dengan SOP rekrutmen seleksi poin tiga (3).
- iv. Batas usia maksimal S1 adalah 26 tahun dan D3 adalah 23 tahun untuk mengikuti program FGDP berdasarkan aktivitas aktual FGDP poin D dan sesuai dengan SOP FGDP poin empat (4).
- v. Evaluasi akan dilakukan berbentuk presentasi final berdasarkan aktivitas aktual FGDP poin F dan sesuai dengan SOP FGDP poin enam (6).

- vi. *Review* atau peninjauan terhadap peserta pelaksana program FGDP diadakan dua (2) bulanan secara rutin berdasarkan aktivitas aktual FGDP poin E dan sesuai dengan SOP FGDP poin tujuh (7).
- vii. Presentasi final untuk S1 akan diadakan di kantor pusat dan untuk D3 akan diadakan di tempat perekrutan berdasarkan aktivitas aktual FGDP poin G dan sesuai dengan SOP FGDP poin delapan (8).
- viii. Peserta FGDP dapat mendapatkan kesempatan kembali dengan pertimbangan tertentu berdasarkan aktivitas aktual FGDP poin H dan sesuai dengan SOP poin Sembilan (9).

### **3)Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

#### **a) Evaluasi Kompetensi Individu (EKI)**

Pada Evaluasi kompetensi individu, berikut akan disajikan kesesuaian antara aktivitas aktual EKI dengan SOP yang ada, yaitu:

- i. EKI dibuat untuk melihat Gap antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi individu, Kompetensi tersebut dibuat berdasarkan *role design* yang melekat pada suatu jabatan. Hal ini berdasarkan aktivitas aktual EKI poin 1 dan sesuai dengan SOP EKI poin satu (1) dan dua (2).
- ii. EKI akan dilakukan oleh atasan dan karyawan yang bersangkutan pada level *group leader* ke atasa dan hasil dari EKI merupakan panduan untuk merencanakan program pengembangan karyawan. Perihal tersebut berdasarkan aktivitas aktual EKI poin B dan SOP poin tiga (3), empat (4), lima (5), enam (6) dan poin sembilan (9).

- iii. Pada poin delapan (8) pada SOP EKI dikatakan karyawan akan memiliki EKI setelah enam (6) bulan menduduki jabatannya, pada kondisi aktual hanya sekitar 37% dari keseluruhan karyawan yang memiliki EKI dan sebesar 63% tidak memiliki EKI. Perihal tersebut menyatakan bahwa kondisi aktivitas aktual EKI tidak sesuai dengan SOP EKI.
- iv. Prosedur EKI akan di *review* setiap maksimal dua (2) tahun sekali berdasarkan aktivitas aktual poin C sesuai dengan SOP poin 10.

#### b) *Individual Development Plan (IDP)*

Berikut merupakan analisis kesesuaian aktivitas aktual IDP terhadap SOP IDP.

- i. Penyusunan IDP sebagai tindak lanjut dari EKI dilakukan setelah pengisian EKI selesai dan akan ditinjau pada tengah tahun berdasarkan aktivitas fungsi IDP poin a dan sesuai dengan SOP poin satu (1) dan poin dua (2).
- ii. Pengisian IDP pada aktivitas fungsi IDP Poin B sesuai dengan SOP poin tiga (3) dan empat (4).
- iii. Review setiap maksimal dua (2) tahun sekali pada aktivitas fungsi IDP poin c sesuai dengan SOP IDP poin lima (5).

Namun seperti yang dapat kita lihat pada tabel 16 IDP dalam kelengkapan formulirnya belum lengkap. Hanya sekitar 37% pemenuhan atas IDP. Berarti 63% dari karyawan belum memiliki IDP. Perihal ini dipicu oleh EKI yang tidak lengkap juga.

d) Pelatihan

Pada fungsi pelatihan, berikut akan disajikan analisis kesesuaian antara aktivitas fungsi pelatihan dengan SOP pelatihan, yaitu:

- i. Pelatihan akan diberikan dengan rata-rata setahun sebanyak dua (2) kali bagi masing-masing individu di PT.XXX berdasarkan aktivitas fungsi pelatihan pada poin a dan sesuai dengan SOP pelatihan poin satu (1).
- ii. Semua karyawan yang akan mengikuti kegiatan pelatihan diwajibkan untuk membuat formulir permohonan pelatihan. Pada kenyataan di lapangan berdasarkan aktivitas fungsi pelatihan poin B pada tahun 2011 hanya terdapat sekitar 34% dari jumlah pelatihan formulir permohonan pelatihan. Pada tahun 2012 sekitar 20%, dan pada tahun 2013 sekitar 58%. Perihal ini berarti pada tahun 2011 ada sekitar 66% dari jumlah pelatihan tanpa ada permohonan pelatihan, pada tahun 2012 adalah 80% dan 2013 adalah 42%. Padahal menurut ketentuan SOP poin dua (2) seharusnya 100% permohonan pelatihan dipenuhi. Perihal ini menandakan bahwa aktivitas fungsi pelatihan tersebut tidak sesuai dengan SOP.
- iii. Pelatihan diluar perencanaan sebelumnya dapat disetujui apabila telah disetujui oleh persetujuan khusus dari direksi berdasarkan poin c pada aktivitas fungsi pelatihan. Perihal ini sesuai dengan SOP pelatihan pada poin ke tiga (3).
- iv. Permohonan pelatihan dapat diajukan paling lambat sepuluh (10) hari sebelum pelaksanaan kegiatan dan dapat dibatalkan paling lambat tujuh (7) hari sebelum pelaksanaan kegiatan pelatihan berdasarkan aktivitas fungsi

pelatihan poin e dan f dan sesuai dengan SOP pelatihan poin empat (4) dan lima (5).

v. Pada aktivitas fungsi pelatihan poin f, risalah pelatihan tidak berjalan dengan baik. Pembuktiannya berasal dari kelengkapan risalah pelatihan yang tidak mencapai 100% dari pelatihan yang ada. Pada tahun 2011 hanya terdapat 20%, pada tahun 2012 hanya sekitar 10%, dan pada tahun 2013 hanya 5% terpenuhi. Perihal ini menandakan bahwa aktivitas fungsi pelatihan poin f tidak sesuai dengan SOP pelatihan poin delapan (8) dan Sembilan (9).

vi. Evaluasi pelatihan dilakukan oleh atasan dari karyawan yang bersangkutan. Pada aktivitas aktual pelatihan poin G pada tahun 2011 hanya sekitar 10% evaluasi pelatihan terkumpul dari keseluruhan pelatihan, pada tahun 2012 meningkat menjadi 15% dan pada tahun 2013 hanya sekitar 5% saja. Perihal ini menandakan ketidaksesuaian antara SOP pelatihan poin 11,12, dan 13 dengan aktivitas aktual pelatihan.

vii. *Training center* juga melakukan evaluasi berdasarkan poin h aktivitas pelatihan dan sesuai dengan poin 15 SOP pelatihan.

e) *People Review*

Pada aktivitas fungsi *people review*, berikut akan disajikan analisis kesesuaian antara aktivitas fungsi dengan SOP yang ada.

i. Berdasarkan poin a aktivitas fungsi *people review* pelaksanaan dari aktivitas tersebut akan diadakan setiap tahun secara periodik, hal ini sesuai dengan SOP *people review* pada poin ke satu (1).



- ii. Departemen pengembangan sumber daya manusia akan memfasilitasi pelaksanaan dari aktivitas ini berdasarkan poin b aktivitas fungsi *people review* dan sesuai dengan SOP *people review* poin dua (2).
- iii. Peserta dan evaluator dari pelaksanaan *people review* pada aktivitas fungsi poin c telah sesuai dengan SOP poin ke tiga (3).

f) *Potential Review*

Berikut merupakan analisis kesesuaian antara aktivitas fungsi *potential review* dengan SOP *potential review*.

- i. Berdasarkan aktivitas fungsi poin a, *potential review* memiliki fungsi sebagai validasi karakteristik karyawan secara lebih terukur dan digunakan untuk menilai kesesuaian dengan proyeksi jabatan yang akan datang dan juga sebagai masukan pengembangan dimana kandidatnya sudah ditentukan dalam HAV. Perihal ini sesuai dengan SOP *potential review* pada poin ke satu (1) dan poin ke empat (4).
- ii. Berdasarkan aktivitas fungsi pada poin b, kriteria yang dapat mengikuti *potential review* adalah *group leader* level 15 ke atas, masa kerja minimal dua (2) tahun, dan berada pada usia produktif. Merujuk pada kesesuaian dengan SOP poin dua (2) , secara keseluruhan sesuai kecuali dengan kriteria minimal *grade* yang dapat mengikuti.
- iii. Berdasarkan aktivitas fungsi poin c, *potential review* akan diadakan dengan jumlah kuota antara enam (6) sampai dengan 10 kandidat. Perihal ini sesuai dengan SOP pada poin tiga (3).

#### 4)Perencanaan dan Penilaian Kinerja

Berikut akan disajikan kesesuaian antara aktivitas fungsi perencanaan dan penilaian kinerja dengan SOP perencanaan dan penilaian kinerja.

- a) Grade pemenuhan pada aktivitas fungsi poin a sudah sesuai dengan SOP perencanaan dan penilaian kinerja poin satu (1) dimana perencanaan dan penilaian kinerja berlaku untuk semua golongan.
- b) Pengisian perencanaan dan penilaian kinerja dilakukan secara online berdasarkan poin b pada aktivitas fungsi perencanaan dan penilaian kinerja dan sesuai dengan SOP perencanaan dan penilaian kinerja poin ke dua (2).
- c) Perubahan dapat dilakukan dengan pertimbangan tertentu berdasarkan Aktivitas fungsi perencanaan dan penilaian kinerja poin c dan sesuai dengan SOP perencanaan dan penilaian kinerja poin ke tiga (3).
- d) Aktivitas perencanaan dan penilaian kinerja bersifat rahasia berdasarkan poin e aktivitas fungsi perencanaan dan penilaian kinerja sesuai dengan SOP perencanaan dan penilaian kinerja poin ke lima (5).
- e) Periode pembuatan perencanaan dan penilaian kinerja pada aktivitas fungsi poin f telah sesuai dengan SOP perencanaan dan penilaian kinerja poin ke enam (6).
- f) Prosedur mengenai IPP&PA akan ditinjau maksimal dua (2) tahun sekali sesuai dengan aktivitas fungsi aktual poin G dan sesuai dengan SOP poin ke tujuh (7).

### **3. Apakah Aktivitas Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Rekrutmen-Seleksi-Orientasi, Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Perencanaan dan Penilaian Kinerja telah Berjalan dengan Efektif?**

Menurut Bayangkara (2008:14) efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuannya. Berdasarkan pernyataan tersebut Keefektifan dari penelitian ini dinilai berdasarkan kesesuaian antara aktivitas fungsi yang ditetapkan dengan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) yang berlaku sebagai tujuan penelitian dari ini. Berikut merupakan pemaparan mengenai keefektifan berbagai fungsi tersebut.

#### **a. Fungsi 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 mulai dari aktivitas perubahan struktur organisasi dan kesamaannya dengan SOP perubahan struktur organisasi, hingga aktivitas perencanaan sumber daya manusia dengan SOP perencanaan sumber daya manusia.

#### **b. Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi**

Pada fungsi rekrutmen dan seleksi, dari 11 poin yang dijabarkan pada kesesuaian antara aktivitas fungsi rekrutmen seleksi dengan SOP rekrutmen seleksi terdapat delapan (8) aktivitas fungsi yang sesuai dan tiga

aktivitas fungsi yang belum sesuai dengan SOP. Berdasarkan hal tersebut rekrutmen dan seleksi dapat dikategorikan telah berjalan dengan efektif karena sebesar 72% aktivitas tersebut berjalan sesuai dengan SOP yang berlaku

Pada fungsi FGDP 100% 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. Fungsi 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. Seperti yang dilihat pada jumlah kelengkapannya hanya sekitar 37% saja dari keseluruhan pelatihan. Merujuk hal tersebut, disebabkan karena kurangnya sosialisasi terkait EKI dan IDP. Pembuktian dari pernyataan ini didukung oleh pernyataan salah satu *user* yang menyebutkan bahwa:

” Tidak ada penyuluhan pada EKI dan IDP dan selama ini banyak orang yang tidak mengisi karena tidak tahu. Kepentingan EKI-IDP itu apa tidak tahu” (Hasil wawancara 14 Februari 2014)

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. Fungsi 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.

Perihal ini didukung pernyataan dari salah satu *user* yang menyebutkan bahwa:

“ Sosialisasinya kurang. Kapan dinilai tiga (3), kapan dinilai empat (4) , kapan dinilai lima (5). Ke anak buah saya saja akhirnya saya yang mensosialisasikan. Kalau saya lihat sosialisasi dari HRD memang kurang sekali. Ya dari IPP&PA, EKI dan IDP. Kalau memang ingin melihat sosialisasi tersebut sudah mendalam atau belum ya harus di *assess*” (Hasil wawancara 14 Februari 2014)

#### **4. Rekomendasi apakah yang bisa diberikan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pada Fungsi Pengembangan Organisasi, Fungsi Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi, Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Fungsi Penilaian Kinerja?**

##### **1. Fungsi Pengembangan Organisasi**

Pada fungsi pengembangan organisasi beberapa rekomendasi yang diberikan lebih pada perubahan stuktur organisasi karena pada perencanaan sumber daya manusia telah berjalan dengan optimal.

Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan antara lain:

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

- b) Memberikan evaluasi lanjutan terkait pemahaman dari hasil sosialisasi tersebut.

## 2. Fungsi Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi

Berikut merupakan beberapa rekomendasi yang diberikan terkait perbaikan dalam rekrutmen seleksi serta orientasi, yaitu:

### 1) Rekrutmen Seleksi

- a) Memilih salah satu tanggal saja dalam pengumpulan pengajuan form PK, bisa pada tanggal 10 atau tanggal 15 dan mengubahnya pada SOP yang berlaku.
- b) Penghapusan jenjang pendidikan D2 karena pada kenyataan aktual tidak terdapat peserta FGDP dengan jenjang pendidikan D2, jika ada sudah disetarakan dengan jenjang pendidikan di atasnya.
- c) 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 pendidikan dan pelatihan, asosiasi pekerja, dsb.

### 2) Orientasi/ FGDP

- a) 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.

b) Pihak penanggung jawab memonitor secara lebih terperinci siapa saja mentor dari masing-masing peserta baik mentor utama maupun mentor sekunder dan membagi secara adil beban masing-masing mentor terhadap bimbingannya.

### 3. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### 1) EKI dan IDP

a) Sebagai alternatif, sebaiknya untuk standar kompetensi bagi individu yang bersangkutan menggunakan hasil tes psikologi dari masing-masing individu pada saat proses seleksi. Sehingga hasil dari pengukuran kompetensi tersebut dapat lebih obyektif. Ketika sudah diadakan pelatihan baru bisa merubah kompetensi yang sudah terstandar tersebut. Perihal ini bisa lebih mempermudah pihak *user* dalam melakukan pengisian EKI. Diharapkan dengan penempatan standar kompetensi yang dimiliki masing-masing individu diawal, pihak manajemen juga dapat dengan mudah menentukan program pengembangan untuk meningkatkan kompetensi sesuai dengan matriks kompetensi jabatannya.

b) Mengadakan sosialisasi kepada seluruh elemen baik bawahan maupun atasan tentang EKI dan IDP serta persyaratan pengisian. Selanjutnya dievaluasi pemahaman dari masing-masing pihak terkait sosialisasi tersebut.



c) Merubah sistem pengisian EKI dan IDP secara online. Disini Masing-masing individu setelah dinyatakan diterima diperusahaan akan secara langsung memiliki database EKI yang berasal dari tes psikologinya. Peran dari *User* atau atasan akan lebih mudah dengan memperbaharui kompetensi tesebut berdasarkan hasil evaluasi program pengembangan yang telah dijalankan. IDP akan mengikuti proses tersebut karena pembuatannya sejalan dengan pembuatan EKI.

## 2) Pelatihan

a) 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. Menilik dari kegunaannya, lebih baik permohonan pelaihan hanya diajukan apabila terdapat permohonan pelatihan diluar ATMP yang memerlukan sistem persetujuan khusus. Sedangkan yang sesuai ATMP tidak perlu mengajukan formulir permohonan pelatihan.

b) Risalah pelatihan tentunya sangat penting untuk melihat keberhasilan peserta mencerna isi dari pelatihan yang didapatkan. Menilik hal tersebut, sebaiknya perlu diberikan lebih bayak 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 penguatan juga diperlukan dalam risalah pelatihan.

- c) 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.
- d) 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*.

i. *Peopler Review* dan *Potential Review*

Pada aktivitas *people review* dan *potential review* yang membutuhkan perbaikan lebih pada aktivitas *people review*. Perihal tersebut karena *potential review* pengerjaannya dilakukan oleh pihak ketiga. Berikut merupakan beberapa rekomendasi, yaitu:

- a) Tingkat kedewasaan atau kematangan dari masing-masing *user* perlu diperhatikan mengingat hal-hal yang akan dinilai bersifat kualitatif. Perlu lebih diperhatikan kompetensi dari masing-masing *User* dengan melihat hasil *assessment* yang telah dijalani *user* tersebut.
- b) Selanjutnya langkah yang bisa diambil adalah pihak penanggung jawab bisa mendampingi ketika proses tersebut berjalan dan bisa juga mengikutsertakan *user-user* yang dianggap sudah matang untuk mengambil keputusan tersebut mengingat pentingnya proses ini.

#### 4. Fungsi Penilaian Kinerja

Berikut beberapa rekomendasi yang diberikan terkait IPP&PA pada PT.XXX, yaitu:

- 1) 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.

2) Hendaknya Standar operasional dan prosedur yang ada diperbaharui terkait perbdeaan tingkatan grade pada kriteria IPP&PA sehingga tidak menimbulkan kerancuan.

3) Hendaknya peninjauan ulang diadakan tiap tahun atau satu(1) tahun sekali.

Diharapkan dengan diadakan satu (1) tahun sekali perusahaan dapat menilai kelebihan dan kelemahan dari sistem tersebut. Sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan kelebihan yang ada serta meminimalisir kelemahan yang ada serta menjadikan sistem tersebut selalu dapat mengikuti perkembangan kebutuhan perusahaan.



## DAFTAR RINGKASAN HASIL TEMUAN AUDIT MANAJEMEN PADA FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA DEPARTEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PT.XXX

(Meliputi *Criteria, Causes, Effect, dan Recommendation*)

Tabel 30. Temuan Audit Pengembangan Organisasi

<b>PENGEMBANGAN ORGANISASI</b>			
<b>Kriteria</b>	<b>Sebab</b>	<b>Akibat</b>	<b>Rekomendasi</b>
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 <i>user</i> yang mengajukan tidak mengumpulkan kelengkapan pengajuan sesuai dengan persyaratan.	Melakukan sosialisasi dan mengadakan evaluasi terkait pemahaman sosialisasi tersebut kepada <i>user</i> .

*Sumber: Penulis, 2014*

Tabel 31. Temuan Audit Rekrutmen-Seleksi-Orientasi

**REKRUTMEN-SELEKSI-ORIENTASI**

<b>Kriteria</b>	<b>Sebab</b>	<b>Akibat</b>	<b>Rekomendasi</b>
<b>Rekrutmen dan Seleksi</b>			
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
<i>Lead Time</i> pemenuhan berada pada <50 hari	Perubahan <i>Lead time</i> belum dirubah pada SOP	<i>Lead Time</i> pemenuhan berada pada <45 hari	Penyesuaian tanggal perubahan <i>Lead Time</i>
Sumber 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.
<b>Fresh Graduate Development Plan</b>			
Mentor bagi pekerja dengan status <i>trainee</i> adalah <i>department head</i> . <i>Departement Head</i> dapat menunjuk satu <i>co-mentor</i>	Ketidak tersediaan mentor yang memadai. Satu mentor terkadang menangani lebih dari satu <i>trainee</i>	Hasil dari program FGDP menjadi tidak maksimal.	Perincian siapa saja mentor dan pasangan <i>traineenya</i> , bisa dengan memanfaatkan <i>co-mentor</i> sehingga dapat lebih fokus.

Sumber: Penulis, 2014

Tabel 32. Temuan Audit Pelatihan dan Pengembangan SDM

**PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Kriteria	Sebab	Akibat	Rekomendasi
<b>EKI dan IDP</b>			
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan hasil tes psikologi pada awal rekrutmen sebagai alternatif pengisian masing-masing individu. Perihal ini akan mempermudah atasan sekaligus memberikan hasil yang obyektif.</li> <li>Memberikan sosialisasi terkait EKI dan IDP serta evaluasi terkait pemahaman atas proses sosialisasi yang telah diterapkan.</li> <li>Jika memungkinkan mengubah pengisian EKI dan IDP menjadi sistem online, sehingga mempermudah pihak yang berwenang mengisi untuk mengisi dan memperbaharui EKI dan IDP.</li> </ol>
<b>Pelatihan</b>			
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

Lanjutan Tabel 32. Temuan Audit Pelatihan dan Pengembangan SDM

Kriteria	Sebab	Akibat	Rekomendasi
Setelah pelatihan, seluruh peserta pelatihan wajib mengumpulkan risalah pelatihan	Banyak peserta yang tidak mengumpulkan Risalah Pelatihan.	Pada tahun 2011 terdapat 20% risalah pelatihan dari keseluruhan pelatihan. Tahun 2012 berkisar 10% dan tahun 2013 hanya 5%.	Untuk meningkatkan prosentase pengumpulan risalah pelatihan dapat dengan mewajibkan presentasi kepada teman sejawat atau transfer pengetahuan, sehingga peserta pelatihan akan lebih memperhatikan isi pelatihan dan mempersiapkan risalah pelatihan sebaik mungkin. Pihak penanggung jawab juga perlu memperhatikan dan mengingatkan terkait risalah pelatihan.
Evaluasi efektivitas pelatihan akan dilakukan atasan minimal enam (6) bulan paska pelatihan.	Banyak atasan tidak mengisi dan mengumpulkan evaluasi pelatihan disebabkan banyak alasan yaitu kurangnya sosialisasi, pengisian berupa essay sehingga membutuhkan waktu banyak, dsb.	Pada tahun 2011 ada sekitar 10% dokumen evaluasi pelatihan, di tahun 2012 sekitar 15%, dan pada tahun 2013 hanya sekitar 5% dari keseluruhan pelatihan.	Sosialisasi dan evaluasi atas sosialisasi terkait evaluasi efektivitas pelatihan. Merancang ulang formulir evaluasi pelatihan, bisa dalam bentuk <i>multiple choice</i> sehingga mempermudah atasan dalam mengevaluasi Mengubah menjadi sistem online.

Sumber: Penulis, 2014



Tabel 33. Temuan Audit Perencanaan dan Penilaian Kinerja

**PERENCANAAN DAN PENILAIAN KINERJA**

Kriteria	Sebab	Akibat	Rekomendasi
<p>Pengisian IPP&amp;PA akan dilakukan oleh atasan dan bawahan pada level group leader ke atasa, dan hanya akan diisi oleh atasan pada group leader ke bawah.</p>	<p>Tingkat kematangan atasan yang berbeda-beda dan sosialisasi yang kurang.</p>	<p>Resiko kemungkinan pengisian tidak obyektif.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian pelatihan bagi atasan untuk menilai secara obyektif dan sekaligus meningkatkan tingkat kematangan atasan.</li> <li>2. Sosialisasi dan evaluasi atas sosialisasi yang diberikan</li> <li>3. Pendampingan pengisian bagi atasan yang baru menduduki jabatan sehingga dapat mengarahkan dan memberikan penjelasan terkait prosedur pengisian.</li> </ol>

Sumber: Penulis,2014

## BAB V

### PENUTUP

#### A. 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.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT.XXX, Standar Operasional dan Prosedur (SOP) serta aktivitas fungsi sumber daya manusia pada departemen pengembangan sumber daya manusia mengacu pada tujuan dari penelitian ini adalah:

#### 1. Standar Operasional dan Prosedur (SOP)

Standar Operasional dan Prosedur (SOP) pada PT.XXX secara keseluruhan pembuatan dan landasannya mengacu pada ISO 9001 dan ISO 14001. Secara keseluruhan SOP pada fungsi sumber daya manusia, yaitu SOP perubahan struktur organisasi, SOP perencanaan sumber daya manusia, SOP Rekrutmen dan Seleksi, SOP *Fresh Graduate Development People*(FGDP), SOP Evaluasi Kompetensi Individu (EKI), SOP *Individual*

*Development Plan*(IDP), SOP Pelatihan, SOP *Potential Reviess*, SOP *People Review*, dan SOP Perencanaan dan penilaian kinerja telah sesuai dengan ISO 9001 dan ISO 14001. Berbagai elemen pada ISO tersebut telah tercantum dan digunakan secara jelas pada penerapan SOP tersebut.

2. Kesesuaian antara Standar Operasional dan Prosedur dengan aktviitas fungsi sumber daya manusia

Berikut merupakan beberapa temuan dalam penelitian terkait kesesuaian antara SOP dengan aktivitas fungsi sumber daya manusia, yaitu:

a. 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.

b. Fungsi Rekrutmen,Seleksi dan Orientasi

Menyesuaikan beberapa elemen aktivitas seperti perbedaan tanggal dan bulan dengan SOP. Selanjutnya juga terkait masih adanya jenjang pendidikan D2 pada SOP rekrutmen dan seleksi, padahal pada kondisi aktual suah tidak terdapat jenjang pendidikan D2 dan apabila ada sudah dsetarakan dengan jenjang pendidikan dengan level setingkat lebih tinggi diatasnya.

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

### c. 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.

### d. Fungsi penilaian kinerja

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

## 3. 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.

## B. Saran

Berikut merupakan beberapa saran perbaikan bagi peningkatan kualitas pada fungsi sumber daya manusia di departemen pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

### 1. Pengembangan Organisasi

- a. Memberikan penyuluhan atau sosialisasi kepada pihak-pihak yang bersangkutan terkait beban dan tanggung jawab dalam mengajukan perubahan struktur organisasi dan perencanaan sumber daya manusia.
- b. Mengadakan evaluasi terkait sosialisasi serta pelaksanaan proses penetapan struktur organisasi dan perencanaan sumber daya manusia.

### 2. Rekrutmen-Seleksi-dan Orientasi

- a. Penyesuaian antara SOP dengan aktivitas aktual pelaksanaan rekrutmen-seleksi-dan orientasi terutama rentang waktu yang ditetapkan dengan kondisi aktual.
- b. Penghapusan jenjang D2 pada SOP dimana di aktivitas aktual jenjang D2 sudah disetarakan dengan D3.
- c. Mengadakan kerjasama dengan berbagai instansi penyedia tenaga kerja,
- d. Mendampingi peserta FGDP agar lebih proaktif demi menanggulangi kekurangan mentor.
- e. Pembagian tugas secara adil dan termonitor bagi masing-masing pendamping.

### 3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### a. Menggunakan hasil tes psikologi pada seleksi sebagai alternatif pengganti

EKI.

#### b. Sosialisasi dan evaluasi bagi masing-masing pihak terkait seluruh program dalam pengembangan sumber daya manusia.

#### c. Pendampingan bagi *user* proses pengembangan sumber daya manusia bagi bawahannya. Perihal ini diperuntukkan untuk *user* yang belum memiliki tingkat kematangan sesuai kualifikasi.

#### d. Perbaiki formulir evaluasi pelatihan.

#### e. Mengubah keseluruhan sistem dalam program pengembangan sumber daya manusia menjadi sistem online.

### 4. Perencanaan dan Penilaian Kinerja

#### a. Sosialisasi terkait pengisian Perencanaan dan penilaian kinerja untuk semua pihak terkait dan disertai dengan evaluasi.

#### b. Penyesuaian kriteria dalam SOP dengan aktivitas aktual.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes,sukrisno.2004.Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI
- Arimbawa,Gede.2011."Definisi,Filosofi,dan Prinsip Kompensasi", diakses pada 8 novemver 2013 dari <http://gedearimbawa.dosen.narotama.ac.id/>
- Armstrong,Michael.2006.Strategic Human Resource Management:A guide to Action. United State: British Library
- Astuti.2008.Skripsi:Audit Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Menilai Efektivitas Fungsi Personalia (Studi pada PT. Indra Karya Malang). Malang:FEB UB
- Citairesmi,Raras.2010.Skripsi:Audit Sumber Daya Manusia pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi pada PT.PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang). Malang:FIA UB
- Dharma,Surya.2009.Manajemen Kinerja:Falsafah, Teori, dan Penerapannya. Yogyakarta:Pustaka Pelajar
- Dessler, Gary. 2010.Manajemen Sumber Daya Manusia:Jilid 1. Jakarta:PT.Indeks
- Dessler, Gary. 2010.Manajemen Sumber Daya Manusia:Jilid 2. Jakarta:PT.Indeks
- Bayangkara,IBK.2008.Audit Manajemen.Jakarta:Salemba Empat
- Becker, Brian E, Mark A. Huselid, dan Dave Ulrich.2006.The HR Scorecard :Lingking People Strategy, and Performance. Jakarta:Erlangga

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

Kadarisman,M.2012. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Jakarta:PTRajagrafindo Persada.

KPP.2012.*PROPER*.KPP:Jakarta Timur

Kusdi.2009.Teori Organisasi dan Administrasi. Jakarta: Penerbit Salemba

Humanika

Malayu,S.P.Hasibuan.2006.Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT.

Bumi Aksara

Moleong,Lexy J. 2002. Metode Peneitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosda

Karya.

Mondy, R. Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia.Jakarta : Penerbit

Erlangga

Pramono,Yogi.2008.Skripsi:Audit Manajemen Sebagai Upaya untuk Menilai

Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. PLN (Persero) Area

Pelayanan dan Jaringan Malang.Malang:FEB UB

Rachmawati,Dwi.2013.Skripsi: Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas

Fungsi Sumber Daya Manusia pada Hotel Pelangi Malang. Malang:FEB UB

Rivai, Veithzal dan Jauvani Sagala.2006.Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk Perusahaan. Jakarta Utara: Rajagrafindo Persada

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



Sekaran, Uma. 2007. *Research Methods For Business-Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Buku 1. Edisi 4. Diterjemahkan oleh: Yon, Kwan Men.

Jakarta: Salemba Empat

Sekaran, Uma. 2007. *Research Methods For Business-Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Buku 2. Edisi 4. Diterjemahkan oleh: Yon, Kwan Men.

Jakarta: Salemba Empat

Siagian, Sondang. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

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

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

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan*

*R&D*. Bandung: Alfabeta

Tiffani, Brenda. 2013. *Skripsi: Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi*

*Sumber Daya Manusia pada Fakultas X*. Malang: FEB UB

Time Magazine. 2007. *"What Gen Y Really Wants"*, diakses pada tanggal 15

september 2013 dari <http://content.time.com>

Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Manajemen Audit Suatu*

*Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Zuriah, Nurul. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi

Aksara

## Lampiran 1: Daftar Wawancara

### A. Pengembangan organisasi

1. Tujuan dari pengembangan organisasi?
2. Apa saja aktivitas dalam pengembangan organisasi disini bapak?
3. Menurut bapak bagaimanakah SOP dari struktur organisasi? Bisa dijabarkan SOP dari struktur organisasi yang ada?
4. Apakah ada perbedaan antara kantor pusat dengan site?
5. Untuk menganalisis pengajuan struktur organisasi tersebut, apa yang di lihat? Pertimbangan apa saja yang diberikan?
6. Terkait pendokumentasian perubahan struktur organisasi seperti apa ya pak?
7. Apakah rencana jangka panjang dari perencanaan sumber daya manusia?
8. Terkait review tiap tahun jangka panjang apakah direview tiap tahunnya?
9. Siapa sajakah yang terlibat dalam perencanaan sumber daya manusia?
10. Evaluasi dari perencanaan SDM seperti apa?
11. Menurut pendapat anda, apakah pengembangan organisasi telah dilaksanakan dengan optimal?
12. Faktor apa sajakah yang menjadi penghambat dalam menjalankan pengembangan organisasi ini?
13. Faktor apa sajakah yang menjadi pendukung dalam menjalankan pengembangan organisasi ini?

### B. Rekrutmen,Seleksi, dan Orientasi

1. Tujuan dari rekrutmen dan seleksi saat ini apa?
2. Standar dan prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi disini seperti apa?
3. Pihak eksternal atau pihak ketiga apakah ada kerjasamanya?
4. Berarti untuk pihak ketiga tidak ada perjanjian dan MOU seperti kesediaan menyediakan tenaga kerja atau bagaimana?
5. Tolak ukur keberhasilan dari pelaksanaan rekrutmen itu seperti apa?
6. Faktor pendukung dalam proses rekrutmen itu seperti apa?
7. Jadi kalau di site lebih banyak dari penduduk lokal?
8. Seleksi pelaksanaannya bagaimana?
9. Pihak manajemen terlibat dibagian mana dalam pelaksanaan seleksi?
10. Untuk proses seleksi sendiri, apakah telah memberikan kesempatan yang sama bagi keseluruhan pelamar?
11. Kalau tes psikologi menggunakan provider seperti apa?
12. Selanjutnya adakah masa waktu/rentang waktu bagi pelamar yang sudah gagal untuk melamar lagi?
13. Untuk pemenuhan jumlah karyawan yang akan direkrut berapa lama ya?
14. Untuk sementara ni sejauh yang saya ketahui, perusahaan sedang memberlakukan zero recruitmen, itu seperti apa ya?

15. Untuk dari rekrutmen dan seleksi, adakah evaluasinya untuk mereview apakah proses tersebut masih sejalan dengan proses bisnis dan kebutuhan perusahaan?
16. Faktor penghambat apa ya daari rekrutmen dan seleksi?
17. Selanjutnya harapan dari PIC sendiri terkait rekrutmen seleksi itu apa?
18. Pendokumentasian dari rekrutmen seleksi seperti apa?
19. Orientasi dan FGDP itu beda atau tidak?
20. Biasanya karyawan baru mulai bekerja untuk FGDP?
21. Kalau untuk mentor berasal darimana?
22. Batas usia untuk trainee yang akan mengikuti FGDP berapa ya?
23. Apakah pada saat presentasi final akan langsung ditentukan apakah peserta FGDP tersebut lulus atau tidak?
24. Bila gagal, ada pemberian waktu lebih atau bagaimna?
25. Untuk presentasi final semuanya dilakukan di kantor pusat?
26. Untuk secara lebih rinci, program apa saja yang dilakukan dalam oleh FGDP?
27. Jangka waku pelaksanaan FGDP tu berapa bulan?
28. Kalau MT?
29. Faktor pendukung FGDP?
30. Faktor penghambatnya seperti apa?
31. Untuk yang program FGDP apakah ada review secara berkala?
32. FGDP apakah program baru?
33. Kedepannya ingin seperti apa FGDP?
- 34. Pendokumentasiannya bagaimana?**

### **C. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

1. Bagaimanakah Standar dan prosedur dalam perencanaan pelatihan? apakah ada analisis kebutuhannya?
2. Faktor-faktor apa saja yang diperhitungkan dalam merencanakan pelatihan?
3. Tujuan dan sistematika prosedur dari EKI dan IDP seperti apa?
4. Siapa saja yang terlibat dalam pembuatan EKI?
5. Sistemnya seperti apa pengisiannya kalau seperti itu bapak?
6. Apa saja faktor pendukung dari pelaksanaan EKI?
7. Apakah faktor penghambat dari pelaksanaan EKI?
8. Bagaimana dari HRD mengatasi penghambat tersebut?
9. Tujuan apakah yang ingin dicapai dalam pelatihan karyawan?
10. Dalam waktu satu tahun, berapa kali pelatihan dilakukan?
11. Terkait biaya, apakah biaya tersebut ditentukan batasan maksimal atau minimalnya dari awal atau bagaimana?
12. Bagaimana caranya dari perusahaan untuk mengukur biaya yang dikeluarkan sebanding dengan hasil yang didapat?
13. ketika pelatihan tersebut dilakukan sesuai dengan perencanaan, apabila ada training yang dilakukan diluar perencanaan seperti apa ya pak?
14. Adakah pembiayaan budget khususnya?

15. Untuk pelatihan diluar perusahaan apakah ada yang mengawasi?
16. Jadi arahnya lebih kepada evaluasi?
17. Kalo pelatihan in-house, pemilihan instruktur nya seperti apa?
18. Standar untuk pemilihan instruktur dari luar itu seperti apa?
19. Evaluasi terkait SOP akan dilakukan minimal 6 bulan setelah pelatihan, penjabarannya seperti apa?
20. Berarti evaluasinya hanya diadakan sekali saja?
21. Berarti tidak ada pengecekan kembali terkait evaluasi ya pak?
22. Jadi ada kemungkinan tidak pak kompetensi yang sudah diperbaharui itu mengalami penurunan?
23. Ketika kompetensi secara keseluruhan sudah terpenuhi, apakah masih akan diberikan pelatihan?
24. Kembali ke evaluasi, HRD meminta User untuk menilai, bagaimana HRD menghilangkan subyektifitasnya?
25. Adakah controlling dari HRD?
26. Bagaimanakah untuk pendokumentasiannya?
27. Apakah people review dan potential review?
28. Rentang waktu potential review diadakan apabila ada kebutuhan atau tiap tahun diadakan?
29. Apa saja faktor pendukung dan tantangan dari pelaksanaan people review dan potential review?

#### **D. Perencanaan dan Penilaian Kinerja**

1. Tujuan yang ingin dicapai dalam IPP & PA seperti apa?
2. Bisakah Bapak menjelaskan prosedur dalam IPP&PA itu seperti apa?
3. Dalam penilaian tersebut menggunakan alat apa? instrumennya seperti apa?
4. Untuk IPP&PA ini sendiri apakah berlaku untuk semua golongan?
5. Siapakah yang melakukan penilaian?
6. Pengisian IPP&PA apakah melalui sistem online?
7. Bisa dijelaskan bagaimanakah pengisian online tersebut?
8. Bentuk rekapitulasinya seperti apa pak?
9. Kenapa bapak lebih memilih menggunakan nilai nasional yang sudah otomatis seperti itu?
10. Kalau terjadi sesuatu dengan sistem tersebut bagaimana bapak?
11. Ada tidak pelatihan tersendiri untuk pengisi IPP&PA seperti user sehingga dapat mengurangi unsur biasnya?
12. Untuk yang IPP&PA ini adakah review SOPnya?
13. Rentang waktu pengisian IPP&PA ada tidak ya pak?
14. Pengisian IPP&PA itu pada bulan apa ya pak?
15. Bisa tidak nilai IPP&PA itu dirubah?
16. Tolak ukur keberhasilan IPP&PA seperti apa?
17. Faktor pendukung pelaksanaan IPP&PA sehingga berjalan dengan lancar?

18. Faktor penghambat pelaksanaan IPP & PA?

**E. Key Person User**

1. Bagaimanakah alur dalam perubahan struktur organisasi?
2. Dari mereka apakah akan langsung diterima usulan tersebut atau bagaimana?
3. Selama ini ketika melakukan perubahan struktur organisasi apakah ada penolakan dari pihak manajemen?
4. Kendala apa yang dialami ketika melakukan perubahan struktur organisasi?
5. Proses dalam perencanaan sumber daya manusia ini seperti apa? Dan keterlibatan dari Bapak sendiri seperti apa?
6. Apakah terdapat review terkait perencanaan sumber daya manusia?
7. Bagaimanakah alur dalam pengajuan permintaan karyawan?
8. Dalam proses seleksi terdapat tahap interview, apakah bapak ikut terlibat dalam proses interview tersebut?
9. Dalam proses interview ini, apa sajakah yang menjadi pertimbangan?
10. Apa yang dilakukan agar mereka tidak berhenti ketika berada di lapangan?
11. Terkait FGDP, peran user selaku mentor bagaimana?
12. Presentasi final itu seperti apa dan pertimbangan apa yang diberikan untuk meluluskan peserta FGDP yang ada?
13. Dari keseluruhan pada proses rekrutmen, seleksi, serta proses FGDP tersebut apakah ada masukan atau keluhan?
14. Tugas dari dept. Head adalah untuk mengevaluasi kemampuan masing-masing individunya. Namun dari data yang saya terima, banyak *user* yang sedikit keberatan mengisi form evaluasi tersebut mungkin karena keterbatasan waktu dsb. Bagaimana menurut bapak selaku salah satu *user*?
15. Jadi menurut Bapak sendiri untuk EKI dan IDP yang ada sekarang apakah mengalami kesulitan?
16. Sebelumnya adakah penyuluhan atau sosialisasi terkait EKI-IDP in?
17. Dari TC, ketika pelaksanaan training TC akan ikut mengevaluasi dari pelatihan, evaluasinya seperti apa?
18. Kalau dari TC sendiri mintanya seperti apa terkait evaluasi?
19. Kembali pada SOP ya bapak, HRD akan memberikan form evaluasi pelatihan bagi karyawannya. Menurut bapak, apakah bapak setuju dengan metode tersebut?
20. Terkait people review pihak manajemen masing-masing akan terlibat. Itu seperti apa ya bapak keterlibatannya?
21. Menurut bapak apakah dari potential review tersebut sudah sesuai dengan kemampuan individu tersebut?
22. Seperti apa sistem dari penilaian kinerja?
23. Kalau menurut bapak, apakah *user* yang lain bisa menghindari dari unsur subyektifnya?
24. Adakah masukan terkait IPP&PA ini?



**Lampiran 2: Kuesioner Pengembangan Organisasi**

**Pengembangan Organisasi**

No	Pertanyaan	Jawaban					Penjelasan/Bukti Pendukung
		Sangat Sesuai/Sangat Setuju	Sesuai/Setuju	Ragu-ragu	Kurang Sesuai/Kurang Setuju	Tidak Sesuai/Tidak Setuju	
1	Struktur organisasi yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.						

2	Perubahan struktur organisasi telah dianalisis sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku.					
3	Struktur organisasi yang berlaku telah disetujui oleh seluruh direksi terkait.					
4	<i>Role design</i> yang ada telah sesuai dengan struktur organisasi yang berlaku.					
5	Matriks kompetensi yang ada telah sesuai dengan <i>role design</i> serta kebutuhan struktur organisasi.					
6	Peninjauan ulang (review) struktur organisasi dilakukan setiap dua (2) tahun sekali secara berkala atau setiap ada perubahan kebutuhan untuk melihat kesesuaian antara struktur organisasi dengan perubahan tersebut					
7	Struktur organisasi telah terdokumentasi dengan baik sesuai standar yang berlaku.					
8	Perencanaan sumber daya manusia disusun sesuai dengan kebutuhan perusahaan.					
9	Perencanaan sumber daya manusia					

	melibatkan adanya penilaian kondisi internal dan eksternal perusahaan.					
10	Perencanaan sumber daya manusia jangka panjang dilakukan lima (5) tahun sekali dan akan ditinjau tiap tahunnya sesuai dengan prosedur.					
11	Perencanaan sumber daya manusia jangka pendek dilakukan setahun sekali dengan mengacu pada perencanaan sumber daya manusia jangka panjang.					
12	Perencanaan sumber daya manusia dilakukan oleh keseluruhan pihak manajemen terkait dan disetujui oleh pihak manajemen tersebut sesuai prosedur yang ada.					
13	Perencanaan sumber daya manusia meliputi jumlah sumber daya manusia yang ada, jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk rekrutmen, jumlah rencana rekrutmen internal, rencana mutasi dan promosi, serta jumlah rencana pensiun.					



14	Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan dan mengevaluai penentuan dan perencanaan sumber daya manusia di seluruh departemen dalam perusahaan.					
15	Pendokumentasian perencanaan sumber daya manusia menjadi tanggung jawab departemen sumber daya manusia.					

**Lampiran 3:** Kuesioner Rekrutmen Seleksi dan Orientasi

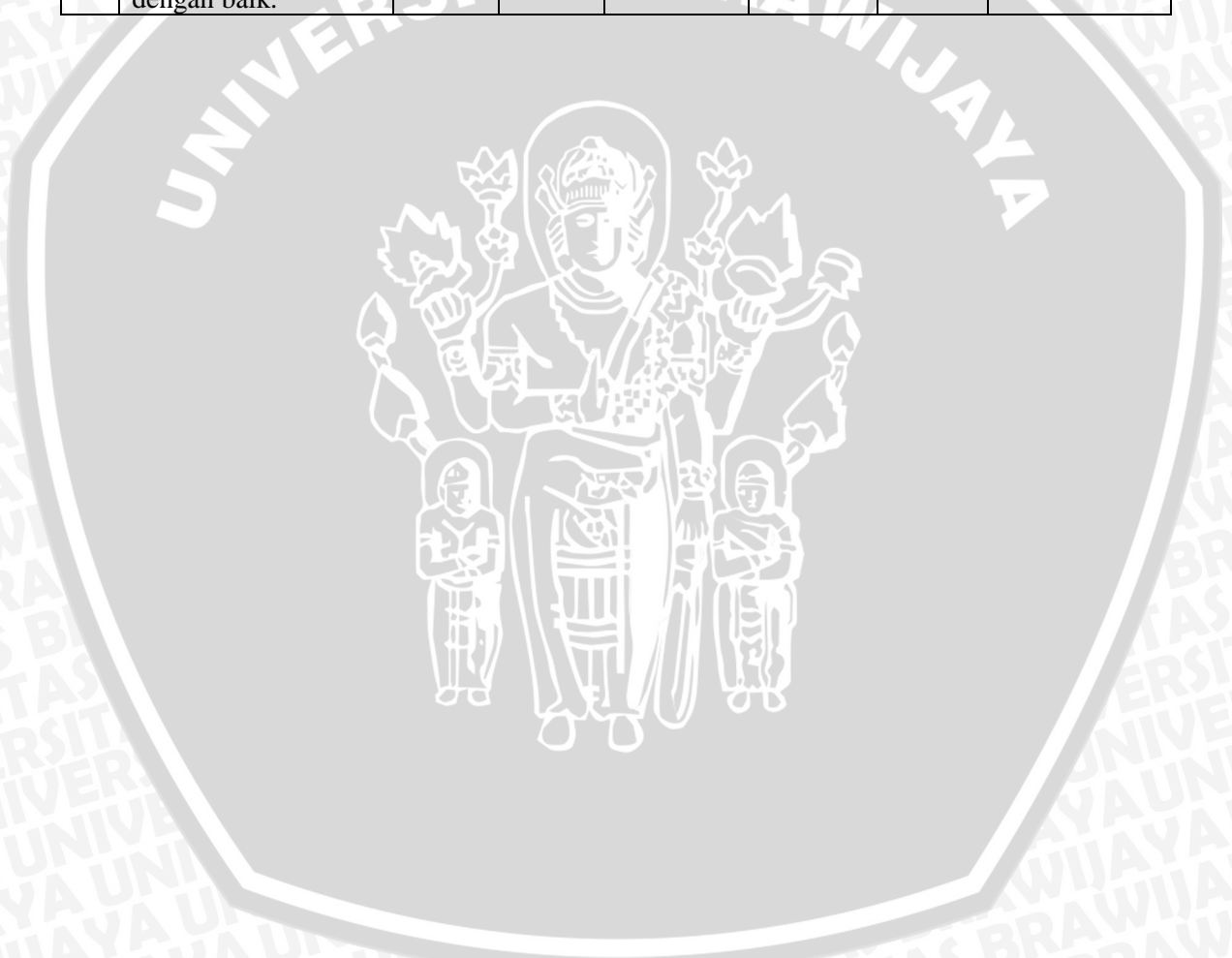
No	Pertanyaan	Jawaban					Penjelasan/ Bukti pendukung
		Sangat Sesuai/ Sangat Setuju	Sesuai / Setuju	Ragu- Ragu	Kurang Sesuai/ Kurang Setuju	Tidak sesuai/ Tidak Setuju	
<i>Rekrutmen</i>							
1	Pelaksanaan rekrutmen telah terdokumentasi dengan baik sesuai dengan standar yang						

	berlaku						
2	Proses rekrutmen dilakukan sesuai dengan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan.						
3	Perekrutan diluar perencanaan sumber daya manusia yang telah dilakukan sebelumnya dapat dilakukan setelah mendapatkan persetujuan khusus dari direksi terkait.						
4	Proses rekrutmen dimulai melalui tahap pengajuan permintaan karyawan oleh pihak manajemen terkait dan akan diserahkan maksimal tanggal 10 setiap bulannya. Apabila melebihi tanggal tersebut akan diwujudkan pada bulan berikutnya						
5	Dalam pemenuhan eksternal rekrutmen, perusahaan bekerjasama dengan pihak ketiga seperti instansi pendidikan, pemerintahan, dsb.						
6	Pada tanggal 12 setiap bulannya, HRD departemen akan menginformasikan perencanaan rekrutmen kepada pihak manajemen.						

7	Proses rekrutmen telah menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan.						
8	Proses rekrutmen memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh calon pelamar.						
9	Pelaksanaan rekrutmen telah memperhatikan ketentuan hukum yang berlaku seperti peraturan perusahaan dan peraturan pemerintah.						
10	Pada segi pembiayaan, biaya yang dikeluarkan dalam proses rekrutmen telah dipertimbangkan seekonomis mungkin.						
<i>Seleksi</i>							
11	Berkas seleksi telah didokumentasikan dengan baik sesuai standar.						
12	Proses seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar.						
13	Tes yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan dan bebas dari bias.						
14	Proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar.						

15	Interview dalam proses seleksi dilakukan sesuai dengan alur interview kandidat yang terdapat pada SOP.						
<i>Fresh Graduate Development Program</i>							
16	Seluruh karyawan baru akan mulai bekerja pada tanggal 1-15 pada bulan berjalan.						
17	Seluruh karyawan baru D2,D3,dan S1 wajib mengikuti FGDP.						
18	Seluruh program yang diberikan dalam FGDP sesuai dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan.						
19	Jangka waktu pelaksanaan FGDP untuk D2 adala 2x12 bulan dan untuk D3/S1 yaitu 1x12 bulan.						
20	Setiap trainee akan diberikan mentor yaitu dari departemen head terkait untuk memberikan arahan dan bimbingan selama masa FGDP.						
21	Pemantauan FGDP terkait perkembangan selama masa FGDP dilakukan melalui presentasi awal yang akan dievaluasi oleh mentor terkait.						

22	Evaluasi bagi peserta FGDP dilaksanakan melalui presentasi final yang akan dilakukan pada masa akhir kontrak sekaligus menentukan status hubungan pekerjaannya.					
23	Keseluruhan dokumentasi FGDP telah terdokumentasi dengan baik.					



**Lampiran 4:** Kuesioner Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

No	Pertanyaan	Jawaban	Penjela
----	------------	---------	---------



		Sangat sesuai/Sangat Setuju	Sesuai/Setuju	Ragu-ragu	Kurang Sesuai/Kurang setuju	Tidak Sesuai/Tidak Setuju	san/Bukti Pendukung
1	Evaluasi kompetensi individu (EKI) bertujuan untuk memperoleh gambaran kelemahan dan kekuatan karyawan berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu jabatan.						
2	EKI dilakukan oleh atasan dan bawahan.						
3	EKI dilakukan pada awal tahun dan bersamaan dengan masa review IDP.						
4	Bagi karyawan yang baru menduduki jabatan/posisinya, penilaian akan dilakukan enam (6) bulan setelah berada di posisi tersebut.						
5	Pengisian EKI dilakukan dengan memperhatikan data historis training, pengalaman kerja, dan penilaian kinerja dari karyawan yang bersangkutan.						
6	Prosedur mengenai EKI akan direview sesuai kebutuhan bisnis maksimal dua(2) tahun sekali.						
7	Individual Development Plan (IDP) dilakukan satu tahun sekali dengan mengacu pada area kompetensi yang akan dikembangkan.						

8	Annual training master plan (ATMP) disusun berdasarkan jadwal training, silabus training, historis training, mandatory training, IDP karyawan.						
9	Prosedur IDP akan direview maksimal dua(2) tahun sekali.						
10	Perusahaan memberikan pelatihan rata-rata dua (2) kali dalam setahun kepada karyawan						
11	Permohonan pelatihan wajib diserahkan kepada HRD departemen sebelum mengikuti pelatihan.						
12	Semua permohonan pelatihan sesuai dengan ATMP.						
13	Permohonan pelatihan paling lambat diserahkan sepuluh (10) hari sebelum pelaksanaan pelatihan berlangsung.						
14	Pembatalan keikutsertaan dalam pelatihan diajukan paling lambat 7 hari sebelum pelaksanaan kegiatan.						
15	Setiap peserta pelatihan wajib mengumpulkan risalah pelatihan.						
16	Evaluasi hasil pelatihan dilakukan enam (6) bulan setelah pelaksanaan training.						
17	Biaya yang dikeluarkan dalam pelatihan telah dipertimbangkan seekonomis mungkin						

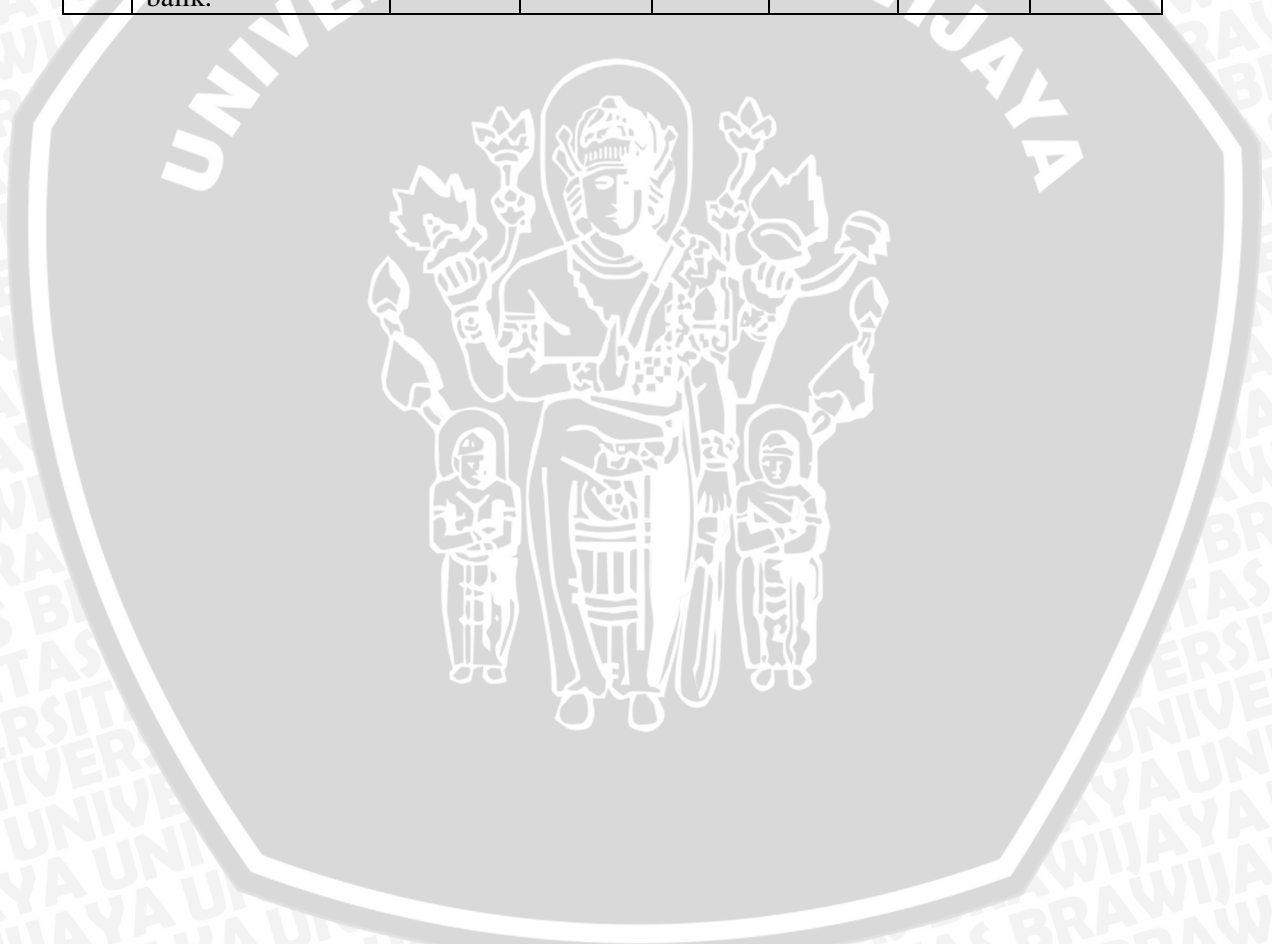
18	Perusahaan memiliki data dokumentasi pelatihan yang telah berlangsung.						
19	Dampak setelah pelatihan:						
	a. Ketrampilan karyawan meningkat						
	b. Produktivitas karyawan meningkat						
20	Perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karir yang jelas untuk seluruh karyawannya						
21	Perusahaan memiliki jalur karir.						
22	Jalur karir tersebut dievaluasi secara berkala.						
23	Pengembangan karir didokumentasikan sesuai standar yang berlaku.						

**Lampiran 5:** Kuesioner Perencanaan dan Penilaian Kinerja

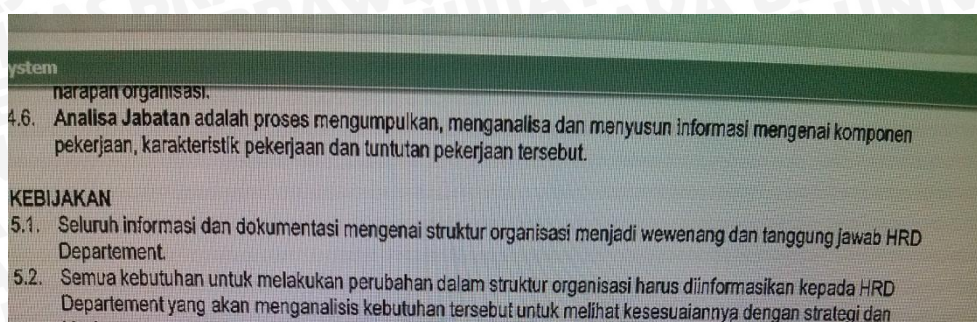


No	Pertanyaan	Jawaban					Penjelasan/ Bukti Pendukung
		Sangat sesuai/Sangat Setuju	Sesuai/Setuju	Ragu-ragu	Kurang Sesuai/Kurang setuju	Tidak Sesuai/Tidak Setuju	
1	Penilaian kinerja berlaku untuk semua golongan						
2	Penilaian kinerja telah disosialisasikan kepada seluruh karyawan terlebih dahulu.						
3	Periode pembuatan dan penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.						
4	instrumen penilaian kinerja menggunakan instrumen penilaian yang tidak bias.						
5	Proses pengisian dilakukan antara atasan dan bawahan dilevel officer dan group leader, selebihnya hanya akan dilakukan oleh atasan.						
6	Perubahan penilaian kinerja hanya bisa dilakukan oleh atasan.						
7	Penilaian kinerja bersifat rahasia dan hanya dapat diketahui oleh petugas terkait.						

8	Prosedur terkait penilaian kinerja akan ditinjau sesuai kebutuhan bisnis dengan jangka waktu maksimal dua (2) tahun sekali.						
9	Hasil penilaian didokumentasikan dan disampaikan kepada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik.						

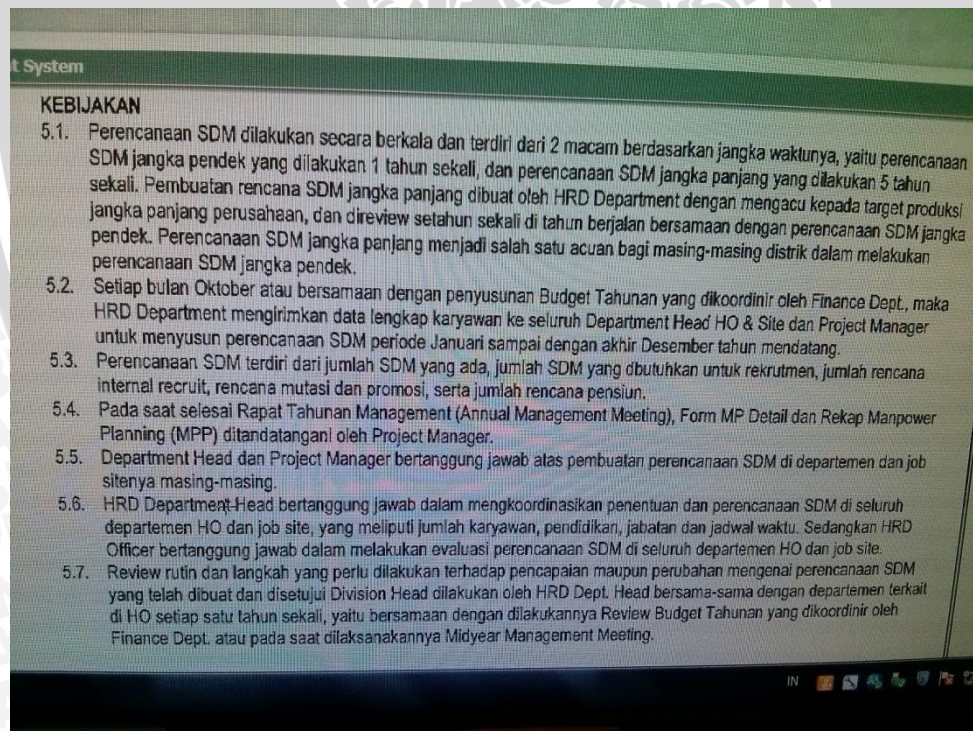


**Lampiran 6:** Foto Standar Operasional dan prosedur (SOP)



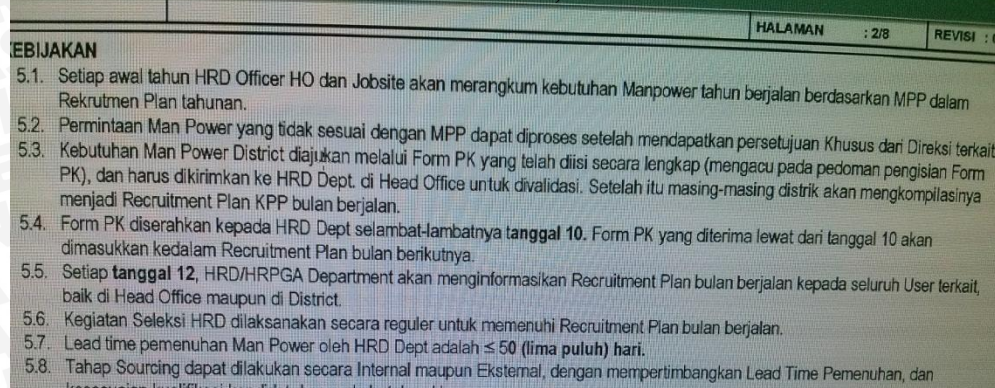
Gambar 17. SOP Perubahan Struktur Organisasi

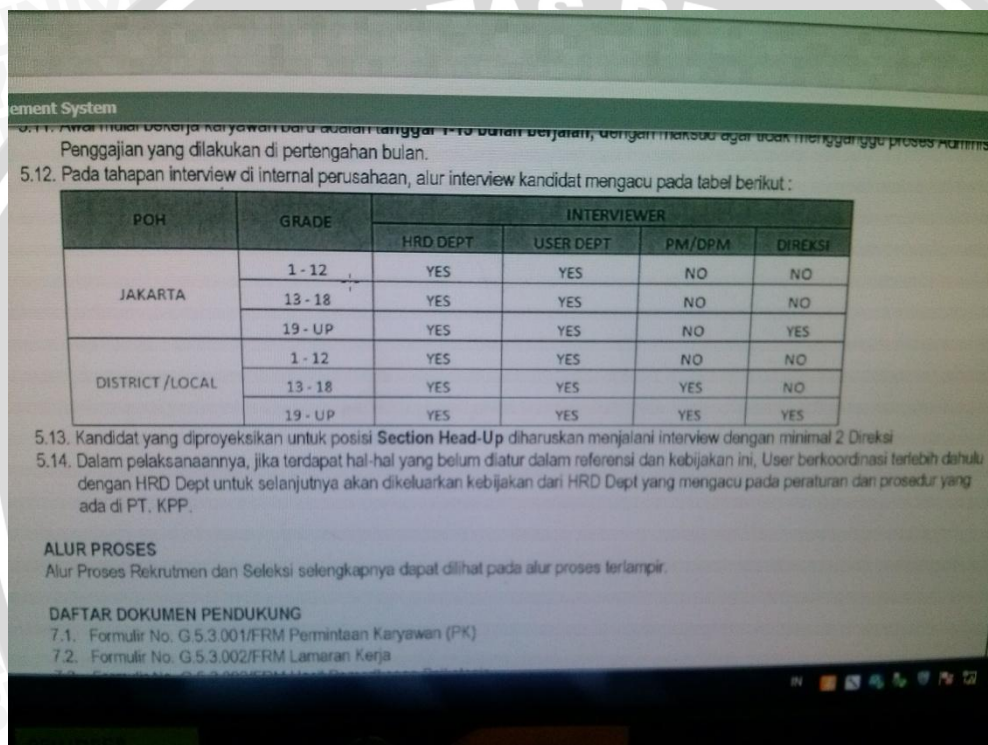
Sumber: Website Internal Resmi PT.XXX,2014



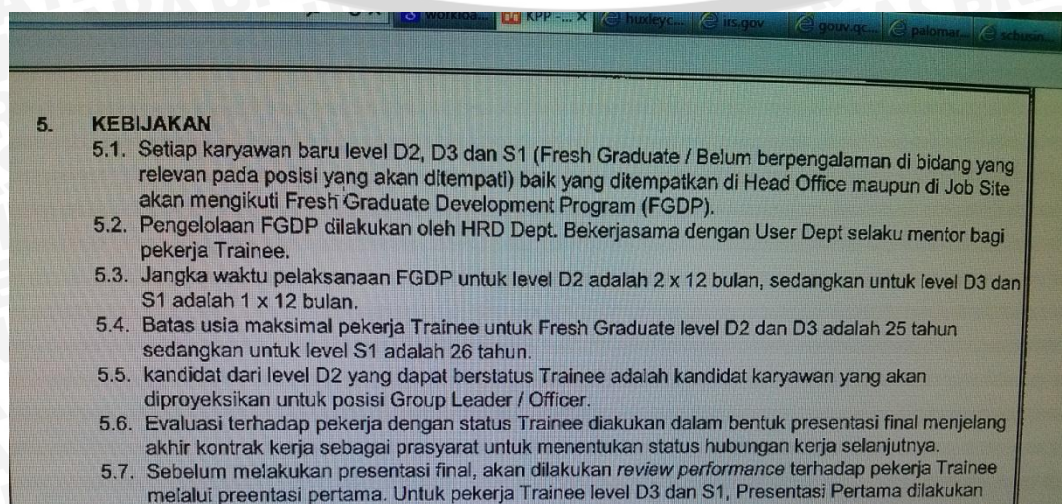
Gambar 18. SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia

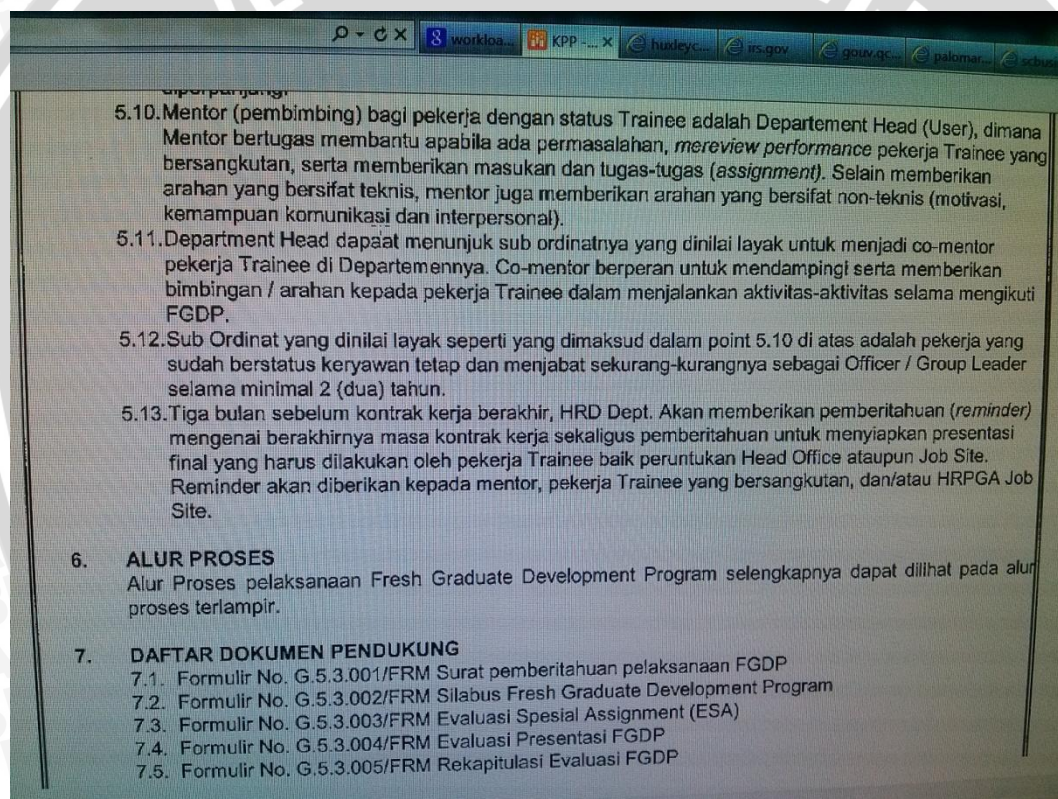
Sumber: Website Internal Resmi PT.XXX,2014





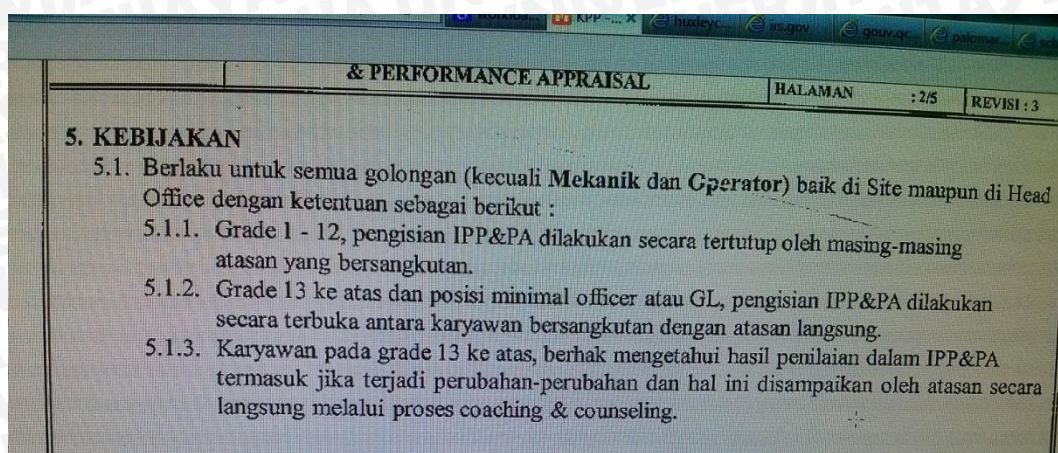
Gambar 19. SOP Rekrutmen dan Seleksi  
Sumber: Website Internal Resmi PT.XXX,2014

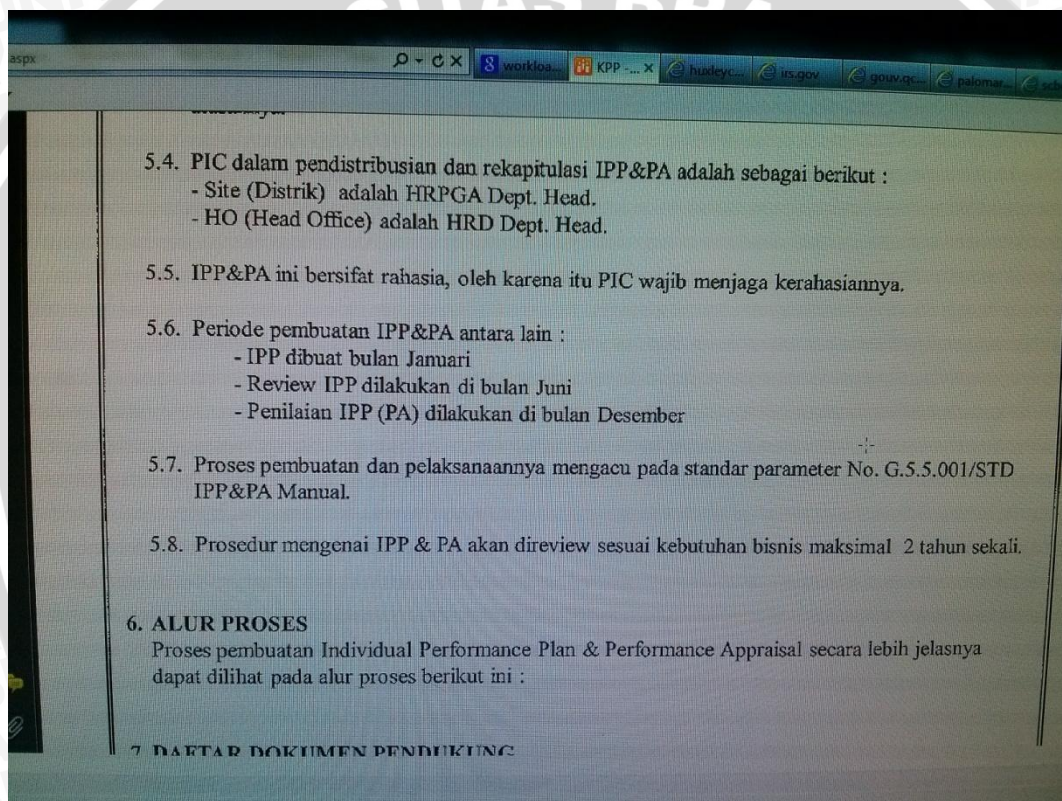




Gambar 20. SOP Fresh Graduate Development Program (FGDP)

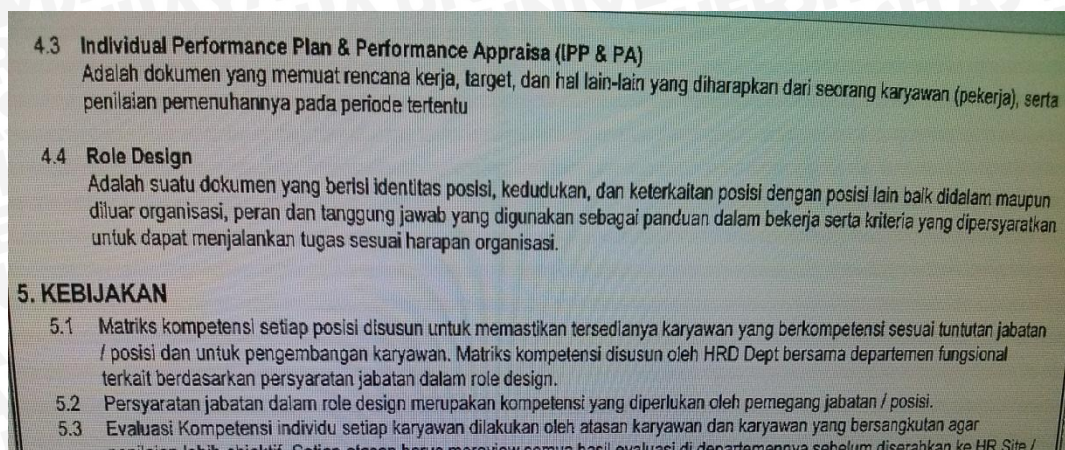
Sumber: Website Internal Resmi PT.XXX,2014

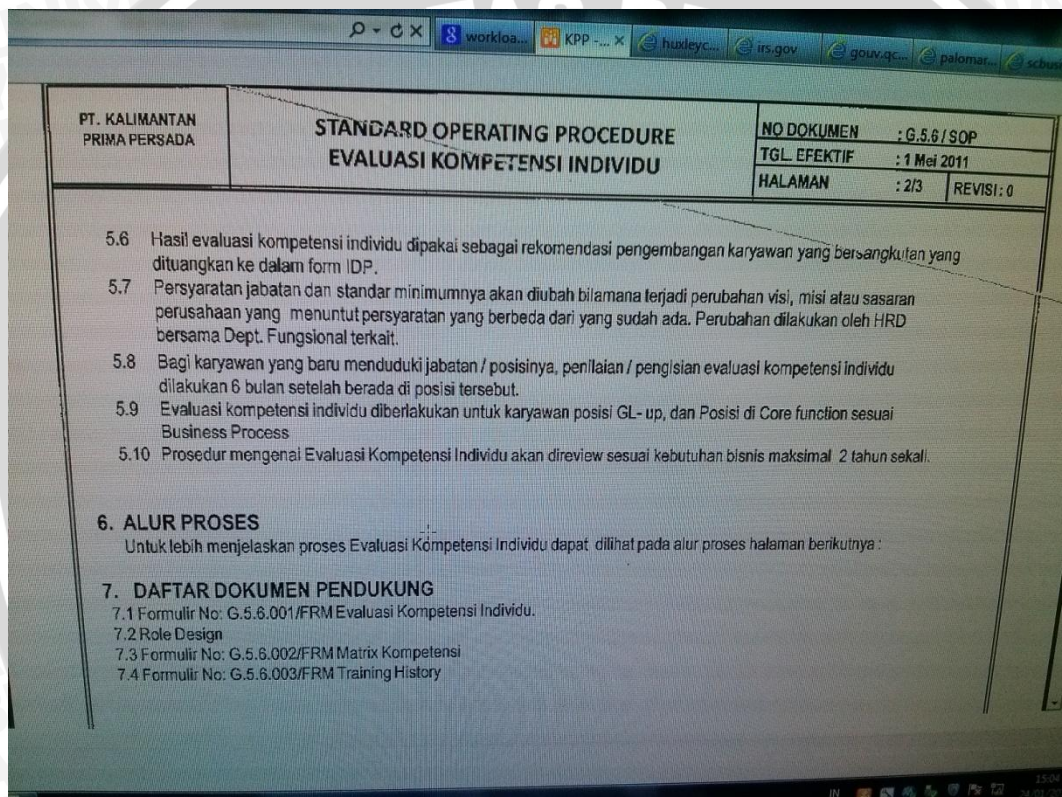




Gambar 21. SOP IPP&PA

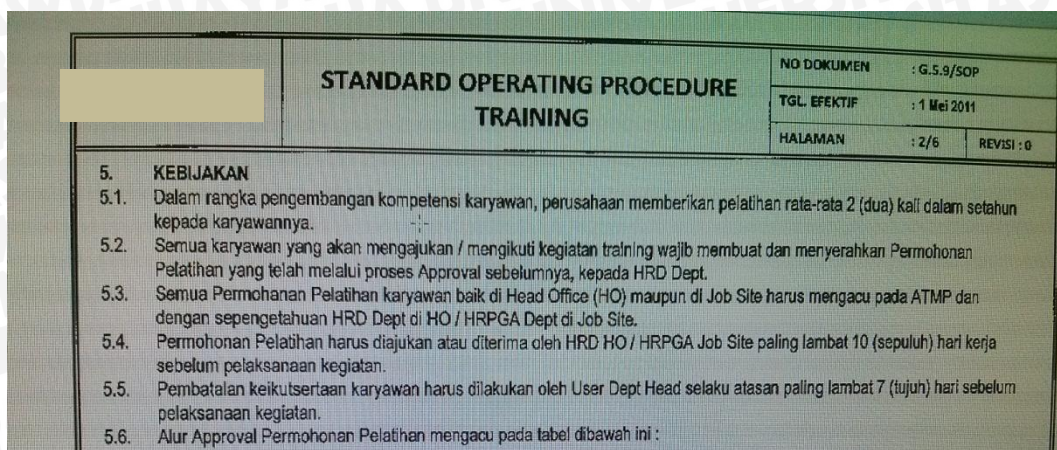
Sumber: Website Internal Resmi PT.XXX,2014





Gambar 22. SOP Evaluasi Kompetensi Individu

Sumber: Website Internal Resmi PT.XXX,2014



ALUR PERMOHONAN TIDAK SESUAI ATMP					
LOKASI	GRADE	ALUR APPROVAL			
		MENYETUJUT DUSULKAN	DIPERIKSA	DISETUIJ/ DITOLAK	PERSETUJUAN KEUSUS
Head Office	All	ATASAN (Min. Dept Head)	HRD Officer (HO)	HRD Dept Head	Direksi / Div. Head
Job Site	1 - 18	Dept Head (Paraf)	HR Officer (Job Site)	HRPGA Dept Head	HRD Dept Head
	18 - Up	ATASAN (Min. PM / DPM)			

- 5.7. Untuk permohonan Pelatihan ke Luar Negeri harus dengan persetujuan / Approval Direktur terkait
- 5.8. Setiap karyawan yang telah mengikuti pelatihan wajib membuat Risalah Pelatihan serta menyerahkan Fotocopy Sertifikat Pelatihan yang diterima (jika ada) kepada HRD Dept.
- 5.9. Sebagai tindak lanjut dari risalah Training yang telah dibuat oleh karyawan maka User Dept Head yang menjadi atasan karyawan yang bersangkutan perlu memutuskan apakah karyawan tersebut perlu atau tidak mempresentasikan hasil pelatihannya kepada atasan dan atau rekan sekerja dalam lingkungan Departemen atau unit kerjanya serta bilamana perlu dihadiri oleh karyawan HRD Dept dan atau Dept lainnya.
- 5.10. Enam bulan setelah pelatihan dilaksanakan, User Dept Head selaku atasan melakukan evaluasi terhadap hasil pelatihan, kecuai workshop / lokakarya setengah dari atau sehari, dengan mengisi Form Evaluasi hasil Pelatihan dan menyerahkan kepada HRD Dept. Hasil dari evaluasi menjadi pertimbangan bagi pengembangan karyawan dan bahan masukan bagi Performance Appraisal karyawan yang bersangkutan
- 5.11. HRD Dept akan mencatat dan melakukan evaluasi terhadap semua kegiatan pelatihan yang direncanakan dan telah diikuti oleh karyawan.
- 5.12. Pelaksanaan Training diluar dari area Jobsite akan di tangani oleh HRD HO
- 5.13. Untuk Pelatihan yang bersifat teknikal K3LH yang tidak diatur dalam SOP ini dikelola sesuai STD No. G.5.9.001/STD Pelatihan terkait K3LH
- 5.14. Pelatihan operator dan mekanik magang tidak memerlukan dokumen permohonan pelatihan dikarenakan participant adalah fresh operator & mekanik magang (belum karyawan KPP)
- 5.15. Evaluasi Pelatihan oleh HRD Dept. dilakukan maksimal 6 Bulan setelah Pelatihan

Gambar 23. SOP Pelatihan

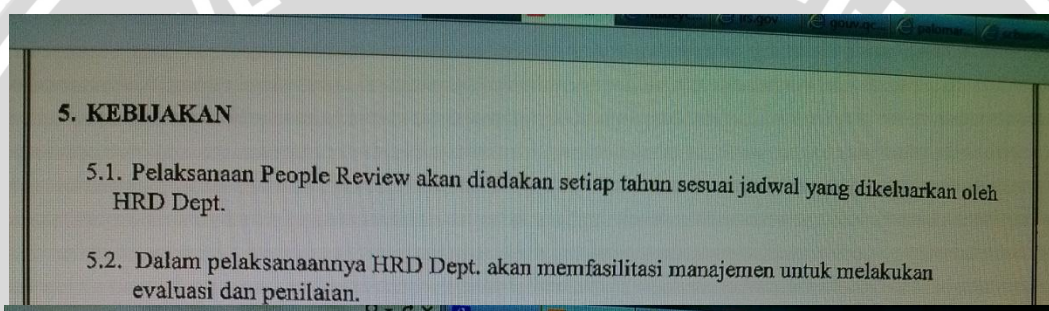
Sumber: Website Resmi PT.XXX,2014

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN		
TGL EFEKTIF	: 1 Mei 2011	
HALAMAN	: 2/3	REVISI : 0
<b>5. KEBIJAKAN</b>		
5.1. Penyusunan Individual Development Plan (IDP) dilakukan satu kali setahun setelah proses Evaluasi Kompetensi Individu (EKI) dilakukan dengan mengacu pada area kompetensi yang akan dikembangkan.		
5.2. Pada pertengahan tahun, akan dilakukan review terhadap IDP yang telah disusun di awal tahun, bersamaan dengan dilakukannya review annual Training Master Plan (ATMP).		
5.3. Pengisian form IDP dilakukan oleh Dept. Head bersama-sama dengan karyawan pemegang jabatan/posisi bersangkutan. Untuk selanjutnya setelah disepakati diserahkan kepada HRPGA / HRD Dept.		
5.4. Untuk menunjang efektifitas proses, pengisian IDP dimungkinkan untuk didelegasikan kepada level GL, maupun Section Head. Namun demikian proses finilasinya tetap menjadi tanggung jawab Dept. Head yang bersangkutan.		
5.5. Prosedur mengenai Individual Development Plan akan direview sesuai kebutuhan bisnis maksimal 2 tahun sekali		
<b>6. ALUR PROSES</b>		
Untuk Proses penyusunan Individual Development Plan (IDP) selengkapnya dapat dilihat pada alur proses pada halaman berikutnya.		
<b>7. DAFTAR DOKUMEN PENDUKUNG</b>		
7.1. M. G. F. 6.004/ERM - Formulir Evaluasi Kompetensi Individu		





Gambar 24. SOP Individual Development Plan  
 Sumber: Website Internal Resmi PT.XXX,2014



5.3. Peserta & Evaluator People Review adalah lini management yang ditunjuk, sebagai berikut :

LOKASI	YANG DIEVALUASI	EVALUATOR	FASILITATOR
SITE	Group Leader & Grade 15 - up	PM, Site Dept. Head	HRPGA Dept. Head & HRD Dept
	Site Dept. Head	PM, Operation Area Manager & Fungsional Dept. Head	HRPGA Dept. Head & HRD Dept
HO	Grade 19 - 24	Div. Head, Dept. Head, & People Dev. terkait	HRD Dept
	PM	Operation Area Manager, People Dev. terkait	HRD Dept
	Grade 25 - up	Division Head, & Direktur yang bersangkutan.	HR Div Head / HR Director
	Grade 25 selected	BOD	HR Div Head / HR Director

Gambar 16. SOP People Review  
 Sumber: Website Internal Resmi PT.XXX ,2014

EVALUASI KOMPETENSI INDIVIDU

Rahasia

Form No. G.7.9. 001 / FRM

DATA INDIVIDU

Nama : \_\_\_\_\_ Posisi : \_\_\_\_\_  
 NRP : \_\_\_\_\_ Grade : \_\_\_\_\_  
 Dept / District : \_\_\_\_\_ Tanggal Masuk : \_\_\_\_\_

NO	PERSYARATAN POSISI / KOMPETENSI	Aktual	KEKUATAN & KELEMAHAN
1	Pendidikan	_____	1. Kekuatan (Strength) _____ 2. _____
2	Pengalaman Kerja	_____	_____





**Lampiran 8:** Formulir *Individual Development Plan* (IDP)

RENCANA PENGEMBANGAN INDIVIDU  
(Individual Development Plan)

**Rahasia**

Form No. G.7.10.001 / FRM

Data Karyawan	
Nama :	Posisi :
NRP :	Grade :
Dept / District :	Tanggal Masuk :
Rencana Pengembangan	





**Lampiran 9 : Formulir *Annual Training Master Plan (ATMP)***

**Annual Training Master Plan (ATMP)**

District .....

Formulir No : G.7.10.002/FRM

Revisi : 1

No	NRPP	Nama	Distrik	Dept	Posisi	Area Pengembangan	Usulan Pelatihan	Batas Waktu





Lampiran 10: Form IPP&PA

	<b>PT. KALIMANTAN PRIMA PERSADA</b> <i>Contractor &amp; Mining Developer</i>	PRISIF-043
<b>INDIVIDUAL PERFORMANCE PLANNING &amp; PERFORMANCE APPRAISAL</b>		
NRP :	Golongan/Pangkat :	Distrik :
Nama :	Posisi/Departemen :	Periode :
I. Achievement Performance (50%)		

Rahasia





Lampiran 11: Formulir Permintaan Karyawan



Halaman : 1 / 1  
Form No. G:7.1.001/FRM

### FORM PERMINTAAN KARYAWAN

No. Form : PK/ 410 / 02 / Mei / 2011 \*\*

Diminta Oleh	Dept / Div*: <u>BPI</u>	Status Hubungan Kerja	<input type="checkbox"/> Kontrak
	Jabatan: <u>BPI Koordinator</u>		<input checked="" type="checkbox"/> Tetap
Posisi yang Diminta	<u>BPI spesialis</u>	Grade**	<input type="checkbox"/> 1-6 <input type="checkbox"/> 7-12 <input checked="" type="checkbox"/> 13-18 <input type="checkbox"/> 19-up
Jumlah	Penempatan: <u>Jakarta</u>	Tanggal Mulai Bekerja	<u>segera</u>
Kesesuaian MPP <input type="checkbox"/> Sesuai <input checked="" type="checkbox"/> Tidak Sesuai	Special resource* <input type="checkbox"/> Internal Recruitment <input type="checkbox"/> Labour Supply / MIKAD	Gaji**	Rp.
		Bertanggung-jawab ke	
		Jumlah Bawahan	

\* Jika berasal dari resource eksternal dikosongkan saja

Pendidikan	<input type="checkbox"/> SLTA sederajat	Kualifikasi		
	<input checked="" type="checkbox"/> D3 sederajat <input checked="" type="checkbox"/> S1 sederajat	Knowledges :	Skills :	Attitudes :
Jurusan	<u>Tek Inf / Komp Mngmt sis Inf</u>	<u>Basic Networking</u>	<u>- Design Prog - - Documentation</u>	<u>- Self dan - Proactive</u>
Jenis Kelamin	<input checked="" type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan	<u>Prog - Language :</u> <u>- .NET - SQL &amp; DB</u>		
Usia Maksimum	<u>30</u>			
Pengalaman Kerja di Bidang Relevan	<input checked="" type="checkbox"/> 0-2 tahun <input type="checkbox"/> >2-5 tahun <input type="checkbox"/> >5 tahun			

**Deskripsi Pekerjaan:** Developer, Maint. aplikasi & db base

**CATATAN:**

Diminta Oleh,	Disetujui Oleh,	Special Approval,	Diperiksa Oleh,	
Dept Head / PM / Div. Head / Direksi*	(Atasan langsung)	(Direksi terkait)	HRPGA Dept. Head	HRD Dept. Head
Nama: <u>Kevin A</u> Tanggal: <u>11/1/11</u>	Nama: _____ Tanggal: _____	Nama: _____ Tanggal: _____	Nama: _____ Tanggal: _____	Nama: <u>DHH</u> Tanggal: <u>28/1/11</u>

\* Coret yang tidak perlu \*\*Diisi Oleh HRD Dept.

Nama karyawan yang dikontrak:  
Korea

Lampiran 12: Formulir Permohonan Pelatihan



**PERMOHONAN PELATIHAN**

Nama : ABDIAN NOOR, NRP : KB10070

Jabatan : GENERAL ACCOUNTING & REPORTING OFFICER

Pelatihan yang diusulkan : ELLIPSE MODUL ASSET

Penyelenggara : Inhouse KPP

Biaya : 0

Tanggal & Jam Pelaksanaan : 09/11/2013 s/d 09/12/2013

Tempat/Lokasi Pelatihan : KPP

Pelatihan yang telah diikuti dalam ini sebanyak : 0 Kali

Yaitu :

- 1.
- 2.
- 3.

Manfaat bagi Karyawan : Memudahkan dalam menggunakan system ellipse

Manfaat bagi Perusahaan : memiliki SDM yang kompeten

Menyetujui untuk diusulkan : Yang mengajukan

Tanggal : 3 September 13 Tanggal : 2 September 13

*Aprove, Electronic Signatures* *Electronic Signatures*

RIKO ARIOSA ABDIAN NOOR

Disetujui : Tanggal : 5 September 13

*Aprove, Electronic Signatures*

SULISTYANING HARTATIK

Halaman : 1/1  
Form No. : G.59.002/PR04  
Rev : 00

STD read-only

Lampiran 13: Formulir Risalah Pelatihan

**RISALAH PELATIHAN**

Nama : M. SULTAN ISKANDARSYAH Nama Pelatihan : AAP

NRPP : KB 120.F1 Waktu : 11-12 SEPTEMBER 2012

Departemen / : HED / MIT Tempat : AMD1

Bagian :

Diisi oleh peserta pelatihan

Hari 1.a. Pengenalan tentang Astra : Hari 2.a. Pengenalan tentang Astra Management System (AMS)





Lampiran 14: Evaluasi Hasil Pelatihan





Halaman : 91  
Form. No. K01 (2P)-010

### EVALUASI HASIL PELATIHAN

Nama Karyawan : ABDIAN NOOR      Departemen/Divisi : Accounting  
 NRP : KB10070      Jabatan : Accounting Officer  
 Name Pelatihan : Astra Basic Management Program  
 Tanggal Pelatihan : 07-11/03/2011  
 Penyelenggara : AMDI  
 Sasaran Pelatihan :

1. Meningkatkan Motivasi karyawan untuk berkembang dgn meningkatkan Hard & Soft Skill
2. Memperkenalkan BSM + Budaya Astra kepada karyawan, khususnya Budaya Continuous Improvement.
3. Memperkenalkan Astra Leadership competencies kepada karyawan.
4. Menggali potensi dan membentuk karyawan menjadi effective team contributor.

**Evaluasi Hasil Pelatihan :**

Apakah ada peningkatan pengetahuan untuk menunjang pekerjaan setelah mengikuti pelatihan ini ?  
 Jelaskan !  
 - Adanya peningkatan pengetahuan mengenai dasar & kemampuan di astra, dan budaya astra yg mengedepankan prior improvement untuk dapat diterapkan di area kerja karyawan.

Apakah ada peningkatan ketrampilan untuk menunjang pekerjaan setelah mengikuti pelatihan ini ?  
 Jelaskan !  
 - Adanya peningkatan ketrampilan dalam mengendali dan mengamati jika area pertama - salahan sehingga, corrective action yg tepat dapat segera dilakukan.

Apakah ada peningkatan dalam performance karyawan setelah mengikuti pelatihan ini ?  
 Jelaskan !  
 - Adanya improvement, improvement di area kerja karyawan.

**Kesimpulan**  
 A. Pelatihan ini :

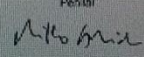
Bobot (%)	K	C	B	BS	Total
(a)	25	50	75	100	(axb)
30			✓		22,5
30			✓		22,5
40			✓		30
<b>TOTAL</b>					<b>75</b>

Signifikan bermanfaat untuk pekerjaan, apabila total hasil nilai : 100.  
 Bermanfaat untuk pekerjaan, apabila total nilai : 75 - 99  
 Cukup bermanfaat untuk pekerjaan, apabila total nilai : 50 - 74  
 Kurang bermanfaat untuk pekerjaan, apabila total nilai : 25 - 54

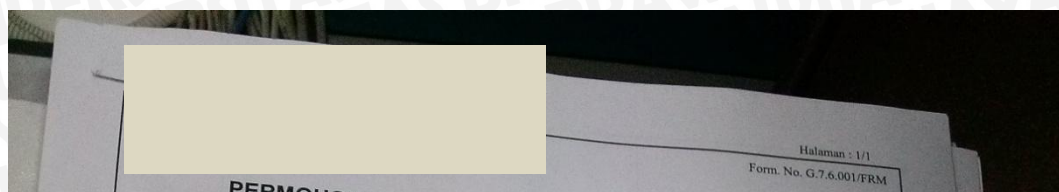
B. Apakah ada peningkatan level kompetensi karyawan setelah mengikuti pelatihan ini ?       Ada /  Tidak

Kalau ada, sebutkan kompetensi apa ? ..... dari level ..... ke level.....  
 - Confident  
 - Teamware

Saran dan Tindak Lanjut :

Penilai  
  
 (Rika Arissa)  
 Tgl : 3/10-2011  
 Revisi : 1

Lampiran 15: Formulir Perubahan Struktur Organisasi





Lampiran 16: Surat Keterangan Penelitian





PT. KALIMANTAN PRIMA PERSADA  
Integrated Mining Services

## Surat Keterangan

No.002/HRD/ADM-CP/II/14

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : - Annisa Barida Adni  
NIM : - 105030200111002  
Pendidikan : - Strata Satu  
Program : - Administrasi Bisnis  
Sekolah : - Univ. Brawijaya

Adalah benar pernah melaksanakan penelitian di **PT.Kalimantan Prima Persada** dari tanggal 06 Januari s/d 28 Februari 2014 di departement HRD distrik KPHO untuk keperluan tugas akhir skripsi.

Atas segala sumbangan tenaga dan pikiran saudara selama berlangsungnya penelitian, kami mengucapkan terima kasih.

Demikian surat keterangan ini di buat agar dapat di pergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 10 februari 2014

**PT. KALIMANTAN PRIMA PERSADA**  
Contractor & Mining Developer

Sulistyaning Hartatik  
HRD Dept.Head

**Jakarta Office :**  
Jl. Rawa Gelam I No. 9  
Kawasan Industri Pulo Gadung  
Jakarta Timur 13930  
Indonesia  
Phone : (021) 468 34 633  
Fax. : (021) 468 22 988  
VSAT : 1615

**Banjarbaru Office :**  
Kompleks Citra Raya Angkasa  
Blok B No. 28-29, Landasan Ulin  
Banjarbaru, Kalimantan Selatan 70724  
Phone : (0511) 470 5867  
Fax. : (0511) 470 5622  
VSAT : 6442

**Lampiran 17: Curriculum Vitae**



## CURRICULUM VITAE

Nama : Annisa Barida Adni  
NIM :105030200111002  
Tempat, tgl lahir: Pekanbaru, 9 Juli 1992  
Agama : Islam  
Status : Belum Menikah  
Email : [annisabarida@gmail.com](mailto:annisabarida@gmail.com)  
Alamat : Jalan Cempaka Kuning no 6, Kota Malang-Jawa Timur  
Pendidikan :1. SDN Patokan 01 Kraksaan Probolinggo, Tamat tahun 2004  
2. SMP Bhakti Pertiwi Paiton Probolinggo, Tamat tahun 2007  
3. SMA Tunas Luhur Paiton-Probolinggo, Tamat tahun 2010



Malang, 3 Juni 2014

Annisa Barida Adni