

TESIS

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. SINAR BARU CORPORATION



Oleh :

YAYAN FIRMANSYAH, S.EI.

NIM : 071142010

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2013**

**AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA PADA
PT. SINAR BARU CORPORATION**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

Oleh :

YAYAN FIRMANSYAH, S.EI.
NIM : 071142010

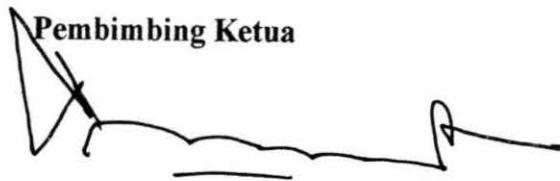
**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2013**

LEMBAR PENGESAHAN

**TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL 28 FEBRUARI 2013**

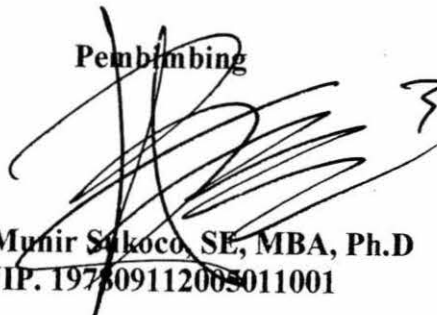
Oleh

Pembimbing Ketua



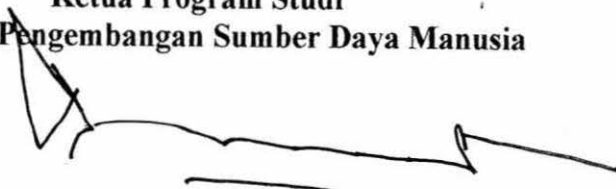
**Dr. Falih Suaedi, Drs., M.Si.
NIP. 196302261998101001**

Pembimbing



**Badri Munir Sukoco, SE, MBA, Ph.D
NIP. 197309112003011001**

**Mengetahui,
Ketua Program Studi
Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia**



**Dr. Falih Suaedi, Drs., M.Si.
NIP. 196302261998101001**

PENETAPAN PENGUJI TESIS

Tesis ini telah diuji pada

Tanggal 22 Februari 2013

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Budi Prasetyo, Drs., M.Si.

Anggota : 1. Prof. Dr.Suryanto, Drs., M.Si.

2. Sunaryo, Drs., MPSt

3. Dr. Falih Suaedi, Drs., M.Si.

4. Badri Munir Sukoco, SE, MBA, Ph.D

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya, (Yayan Firmansah, 071142010), menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 28 Februari 2013



Yayan Firmansah, S.EI.
NIM. 071142010

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur kehadiran Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad Shallallahu 'alaihi wa sallam keluarga, para shahabatnya, dan orang-orang yang mengikutinya sampai akhir zaman nanti.

Tesis yang berjudul **“Audit Sumber Daya Manusia Pada PT Sinar Baru Corporation”** ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya. Selama proses pengerjaannya, penulis mendapatkan bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu, Bapak, dan adik tercinta tercinta yang telah memberikan dukungan lahir dan batin, serta do'a yang tiada henti-hentinya.
2. Rektor Universitas Airlangga Prof. Fasichul Lisan, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia.
3. Direktur Program Pascasarjana Prof. Dr. Hj. Sri Harjati, SH, MS., atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa Program Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
4. Bapak Dr. Falih Suaedi, Drs. M.Si., Pembimbing Ketua yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan, dan saran dalam pengerjaan tesis ini.

5. Bapak Badri Munir Sukoco, SE, MBA, Ph.D, Pembimbing yang dengan kesabarannya telah memberikan dorongan, bimbingan, dan saran dalam pengerjaan tesis ini.
6. Seluruh staf pengajar Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah mentransfer ilmunya. Semoga ilmu yang penulis peroleh bisa bermanfaat.
7. *My second parents*, Ustadz Syukron wa Ummi Rini, *jazakumullah khairan katsiir* atas semuanya.
8. Teman-teman seperjuangan: Ratna, Bulkhis, Angga, Widodo, Wuri, *etc.* Ganbatte!!!
9. PT Sinar Baru Corporation tempat peneliti melaksanakan penelitian. Semoga dengan adanya penelitian ini, program-program sumber daya manusia yang dilaksanakan menjadi lebih baik.

Demikian tesis yang jauh dari sempurna ini peneliti susun. Walaupun tidak sempurna, semoga tesis ini bermanfaat. Aamiin.

Surabaya, Februari 2013

Yayan Firmansah, S.EI.

RINGKASAN

Audit Sumber Daya Manusia Pada PT Sinar Baru Corporation

Sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Organisasi yang merupakan kumpulan orang, dibebani dengan tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia secara efektif sehingga dapat memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya di pasar global. Namun, seperti halnya sumber daya yang lain, dalam sumber daya manusia seringkali juga ditemukan permasalahan, sehingga perlu dilakukan pemeriksaan untuk mengatasi permasalahan tersebut agar tidak mengganggu pencapaian tujuan strategis perusahaan. Maka dari itu, fungsi SDM harus segera tanggap dengan mencari akar permasalahan dan solusi penyelesaiannya, agar di kemudian hari hal ini tidak mengganggu pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan.

PT Sinar Baru Corporation, sebuah *holding company* di Surabaya yang mempunyai delapan unit perusahaan, saat ini tengah menghadapi permasalahan SDM, yaitu pegawai yang sangat lambat dalam menyelesaikan pekerjaan, banyak pegawai yang bekerja *over time*, dan banyak karyawan yang menganggur pada saat jam kerja. *Human Resource and General Affair* berpandangan bahwa ketiga masalah tersebut tidak mungkin muncul secara tiba-tiba, melainkan pasti disebabkan oleh sesuatu hal. Oleh karena itu, sebelum menentukan langkah-langkah guna menyelesaikan masalah tersebut, *Human Resource and General Affair* terlebih dahulu ingin mengetahui penyebab ketiga masalah tersebut muncul dengan cara melakukan audit sumber daya manusia.

Penelitian ini dilakukan menggunakan berbagai teori mengenai audit sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan utama dalam penelitian ini adalah *Human Resource and General Affair Manager* dan dua orang auditor. Pada tahap pembahasan, peneliti melakukan analisis pelaksanaan audit sumber daya manusia tersebut menggunakan teori-teori yang telah dikumpulkan.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tahap-tahap audit sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh PT Sinar Baru Corporation telah sesuai dengan teori yang ada. Namun, terdapat empat tahap yang isinya tidak sesuai dengan teori audit SDM, yaitu tahap penentuan tujuan audit SDM, penentuan obyek audit SDM, penentuan instrumen audit SDM, dan pelaporan. Isi yang terkandung dalam keempat tahap tersebut lebih mengarah kepada penilaian kinerja dibanding kepada audit SDM. Selain itu, audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation telah dilaksanakan dengan independen dan sistematis, namun belum dilaksanakan secara komprehensif, berkala, dan dilakukan oleh orang yang kompeten.

SUMMARY

Human Resource Audit at PT Sinar Baru Corporation

Human resources have a central role in achieving the organization's strategic goals. The organization is a collection of people, burdened with the responsibility of managing human resources effectively so as to gain and maintain competitive advantage in the global marketplace. However, like other resources, the human resources are often also found problems, so we need checks to overcome these problems so as not to interfere with the achievement of the strategic objectives of the company. Therefore, the HR function must immediately respond by finding the root cause and resolution solutions, so that in the future this does not interfere with the achievement of the vision, mission, and goals of the company.

PT Sinar Baru Corporation, a holding company in Surabaya, which has eight units of the company, is currently facing human resources issues, namely clerks were very slow in completing the work, many employees are working over time, and many unemployed workers during working hours. Human Resource and General Affairs believes that these three problems are not likely appear suddenly, but must be caused by something. Therefore, before determining the steps to resolve the issue, Human Resource and General Affairs would like to know in advance third causes such problems arise by conducting a human resource audit.

The study was conducted using a variety of theories about human resource audit. This study used a qualitative approach to the type of case study research. Data collection techniques used were interviews, observation, and documentation. Key informants in this study are the Human Resource and General Affairs Manager and two auditors. At this stage of the discussion, the researchers conducted an analysis of the audit of human resources using the theories that have been collected.

The research concludes that the stages of human resource audit carried out by PT Sinar Baru Corporation in accordance with the existing theory. However, there are four stages that the content is not in accordance with the theory of human resource audit, the goal-setting phase of HR audit, HR audit object determination, determination of HR audit instrument, and reporting. The content contained in the four stages was leading to performance appraisal program compared to the HR audits. In addition, a human resource audit at PT Sinar Baru Corporation has conducted an independent and systematic, but not yet implemented a comprehensive, periodic, and carried out by a competent person.

ABSTRAK

Audit Sumber Daya Manusia Pada PT Sinar Baru Corporation

Sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Seperti halnya sumber daya yang lain, dalam sumber daya manusia seringkali juga ditemukan permasalahan, sehingga perlu dilakukan pemeriksaan untuk mengatasi permasalahan tersebut agar tidak mengganggu pencapaian tujuan strategis perusahaan. PT Sinar Baru Corporation saat ini tengah menghadapi permasalahan SDM yang cukup menyita perhatian manajemen. *Human Resource and General Affair* berpandangan bahwa ketiga masalah tersebut tidak mungkin muncul secara tiba-tiba, melainkan pasti disebabkan oleh sesuatu hal. Oleh karena itu, sebelum menentukan langkah-langkah guna menyelesaikan masalah tersebut, *Human Resource and General Affair* terlebih dahulu ingin mengetahui penyebab ketiga masalah tersebut muncul dengan cara melakukan audit sumber daya manusia.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data. Informan utama dalam penelitian ini adalah *Human Resource and General Affair Manager* dan dua orang auditor.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tahap-tahap audit sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh PT Sinar Baru Corporation telah sesuai dengan teori yang ada. Namun, terdapat empat tahap yang isinya tidak sesuai dengan teori audit SDM: tahap penentuan tujuan audit SDM, penentuan obyek audit SDM, penentuan instrumen audit SDM, dan pelaporan. Isi yang terkandung dalam keempat tahap tersebut lebih mengarah kepada penilaian kinerja dibanding kepada audit SDM. Selain itu, audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation telah dilaksanakan dengan independen dan sistematis, namun belum dilaksanakan secara komprehensif, berkala, dan dilakukan oleh orang yang kompeten.

Kata kunci: audit SDM, tahap-tahap audit SDM, ketidaksesuaian, independen, sistematis, komprehensif, berkala, dilakukan oleh orang yang kompeten

ABSTRACT***Human Resource Audit
at PT Sinar Baru Corporation***

Human resources have a central role in achieving the company's strategic objectives. As with other resources, the human resources are often also found problems, so we need checks to overcome these problems so as not to interfere with the achievement of the strategic objectives of the company. PT Sinar Baru Corporation is currently facing considerable problems of human resources management attention. Human Resource and General Affairs believes that these three problems are not likely appear suddenly, but must be caused by something. Therefore, before determining the steps to resolve the issue, Human Resource and General Affairs would like to know in advance third causes such problems arise by conducting a human resource audit.

The study uses a qualitative approach to the type of descriptive case study. This study uses interviews, observations, and documentation as data collection techniques. Key informants in this study are the Human Resource and General Affairs Manager and two auditors.

The research concludes that the stages of human resource audit carried out by PT Sinar Baru Corporation in accordance with the existing theory. However, there are four stages that the content is not in accordance with the theory of human resource audit: the goal-setting phase of HR audit, HR audit object determination, determination of HR audit instrument, and reporting. The content contained in the four stages was leading to performance appraisal program compared to the HR audits. In addition, a human resource audit at PT Sinar Baru Corporation has conducted an independent and systematic, but not yet implemented a comprehensive, periodic, and carried out by a competent person.

Keyword: HR audit, HR audit stages, discrepancy, independent, systematic, comprehensive, periodic, carried out by a competent person

DAFTAR ISI

Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Lembar Pengesahan	iv
Penetapan Penguji Tesis	v
Pernyataan Orisinalitas Tesis	vi
Ucapan Terima Kasih.....	vii
Ringkasan	ix
Summary	x
Abstrak	xi
Abstract	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	6
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Audting	8
2.1.1 Definisi Auditing	8
2.1.2 Tipe-tipe Audit	9
2.2 Audit Sumber Daya Manusia	9
2.2.1 Definisi Audit Sumber Daya Manusia	9
2.2.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia	10
2.2.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia	11
2.2.4 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia	12
2.2.4.1 Keterkaitan Dengan Strategi Perusahaan	12

2.2.4.2 Penyelenggaraan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.2.4.3 Ketaatan Manajerial	18
2.3.4.4 Kepuasan Karyawan	19
2.4.5 Tahap-tahap Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia	20
2.4.6 Pendekatan Penelitian	21
2.4.7 Instrumen Audit Sumber Daya Manusia	23
2.5 Penelitian Sebelumnya	25
BAB III KERANGKA BERPIKIR	26
3.1 Kerangka Berpikir	26
3.2 Definisi Konsep	27
BAB IV METODE PENELITIAN	29
4.1 Pendekatan Penelitian	29
4.2 Jenis Penelitian	29
4.3 Lokasi Penelitian	30
4.4 Jenis dan Sumber Data	31
4.5 Teknik Pengumpulan Data	32
4.6 Teknik Analisis Data	34
BAB V ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN	35
5.1 Gambaran Umum PT Sinar Baru Corporation	35
5.1.1 Sejarah PT Sinar Baru Corporation	35
5.1.2 Visi dan Misi PT Sinar Baru Corporation	37
5.1.3 Budaya Perusahaan	38
5.1.4 Struktur Organisasi PT Sinar Baru Corporation	38
5.1.4.1 Struktur Organisasi PT Sinar Baru	45
5.1.4.2 Struktur Organisasi PT Karya Makmur	50
5.1.4.3 Struktur Organisasi PT Aura Media Comm	54
5.1.4.4 Struktur Organisasi PT Medcom Indo Piranti	58
5.1.4.5 Struktur Organisasi PT Mandira Mekar Agung	62
5.1.4.6 Struktur Organisasi PT Berkah Berkawan Textile	65
5.1.4.7 Struktur Organisasi PT Radio Gita Segara	66
5.1.4.8 Struktur Organisasi PT Sinar Moto Surya	70
5.2 Hasil Penelitian	73

5.2.1 Audit Sumber Daya Manusia PT Sinar Baru Corporation	73
5.2.1.1 Analisis Masalah	73
5.2.1.2 Pengajuan Program Audit Sumber Daya Manusia	74
5.2.1.3 Menentukan Tujuan Audit	75
5.2.1.4 Menentukan Auditee	76
5.2.1.5 Menentukan Instrumen Audit SDM	76
5.2.1.6 Menentukan Sumber Daya Yang Terlibat	77
5.2.1.7 Sosialisasi Program Audit Sumber Daya Manusia	79
5.2.1.8 Pelaksanaan Program Audit Sumber Daya Manusia	79
5.2.1.9 Pengolahan Data	83
5.2.1.10 Laporan Audit	87
BAB VI PEMBAHASAN	90
6.1 Pembahasan Berdasarkan	
Tahap-tahap Audit Sumber Daya Manusia	90
6.1.1 Menentukan Tujuan Audit	91
6.1.2 Menentukan Auditee	93
6.1.3 Menentukan Instrumen Audit SDM	95
6.1.4 Menentukan Sumber Daya Yang Terlibat	96
6.1.5 Sosialisasi Program Audit Sumber Daya Manusia	98
6.1.6 Pelaksanaan Program Audit Sumber Daya Manusia	98
6.1.7 Pengolahan Data	100
6.1.8 Laporan Audit	100
6.2 Pembahasan Berdasarkan Karakteristik Audit Sumber Daya	
Manusia	103
6.2.1 Komprehensif	103
6.2.2 Sistematis	106
6.2.3 Independen	107
6.2.4 Berkala	108
6.2.5 Dilakukan Oleh Orang Yang Kompeten	110
BAB VII PENUTUP	111
7.1 Simpulan	111
7.2 Saran	112

7.2.1 Saran Untuk Perusahaan	112
7.2.2 Saran Teoritis	113
7.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	114
DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN	119

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Lokasi Penelitian	30
Tabel 5.1	Jumlah Karyawan PT Sinar Baru Corporation	37

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Kerangka Berpikir	27
Gambar 5.1	Struktur Organisasi PT Sinar Baru Corporation	39
Gambar 5.2	Struktur Organisasi PT Sinar Baru	45
Gambar 5.3	Struktur Organisasi PT Karya Makmur	50
Gambar 5.4	Struktur Organisasi PT Aura Media Comm	54
Gambar 5.5	Struktur Organisasi PT Medcom Indo Piranti	58
Gambar 5.6	Struktur Organisasi PT Mandira Mekar Agung	62
Gambar 5.7	Struktur Organisasi PT Berkah Berkawan Textile	64
Gambar 5.8	Struktur Organisasi PT Radio Gita Segara	66
Gambar 5.9	Struktur Organisasi PT Sinar Moto Surya	70

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia dipandang sebagai sumber daya yang berperan dalam mendesain ulang sistem dan organisasi guna meningkatkan daya saing perusahaan (Ulrich:1996). Sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Organisasi yang merupakan kumpulan orang, dibebani dengan tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia secara efektif sehingga dapat memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya di pasar global. Sumber daya manusia bisa menjadi efektif hanya jika memberikan kontribusi untuk tujuan strategis organisasi (Painoli dan Losarwar:2011). Unger *et al.* (2009) mengatakan bahwa atribut-atribut sumber daya manusia (SDM) yang meliputi pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan, diyakini sebagai faktor penentu keberhasilan dalam berbagai organisasi, baik bisnis maupun nirlaba.

Alokasi nilai diantara berbagai peran sumber daya manusia menunjukkan persepsi saat ini tentang fungsi sumberdaya manusia, mengidentifikasi bidang-bidang sumber daya manusia yang tumbuh lebih kuat atau lebih lemah, serta untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia saat ini. Peran baru sumber daya manusia akan lebih banyak memberikan nilai tambah bagi organisasi agar lebih efektif dan kompetitif melalui penurunan biaya, berorientasi pada pelanggan,

meningkatnya produktifitas serta komitmen pekerja, dan lain-lain (Fryzel dan Wang:1994).

Untuk meningkatkan tanggung jawab seluruh lapisan karyawan pada penciptaan nilai tambah ini, pengelola SDM harus menjadikan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) sebagai dasar perumusan program dalam bidang SDM dan pelaksanaannya. Dalam hal ini, fungsi SDM memegang peranan dan tanggung jawab penting dalam memasok SDM yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan kebutuhan keunggulan bersaing perusahaan.

Menjadikan karyawan sebagai aset, berarti menempatkan karyawan pada posisi yang penting dengan strategi bersaing dan pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi manajemen SDM tidak cukup hanya dipandang sebagai fungsi pendukung operasional dan lebih rendah dari fungsi utama yang lain (pemasaran, operasional, keuangan), tetapi harus ditempatkan pada posisi yang sejajar. Karena memang pada kenyataannya, salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas SDM-nya. SDM yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari proses pengelolaan SDM yang berkualitas juga. Di sinilah peranan penting fungsi SDM yang tidak dapat diganti oleh fungsi yang lain, dalam memberikan kontribusinya pada keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, fungsi SDM harus mengelola sumber daya manusianya dengan baik untuk menunjang produktivitas perusahaan agar dapat unggul dalam persaingan usaha.

Namun, seperti halnya sumber daya yang lain, dalam sumber daya manusia seringkali juga ditemukan permasalahan, sehingga perlu dilakukan pemeriksaan untuk mengatasi permasalahan tersebut agar tidak mengganggu pencapaian tujuan strategis perusahaan. Maka dari itu, fungsi SDM harus segera

tanggap dengan mencari akar permasalahan dan solusi penyelesaiannya, agar di kemudian hari hal ini tidak mengganggu pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan.

PT Sinar Baru Corporation, sebuah *holding company* di Surabaya yang mempunyai delapan unit perusahaan, saat ini tengah menghadapi permasalahan SDM yang cukup menyita perhatian manajemen. Berdasarkan keterangan dari *Human Resource and General Affair*, pada perusahaannya tersebut terdapat tiga permasalahan SDM yang utama, yaitu *pertama*, pegawai yang sangat lambat dalam menyelesaikan pekerjaan, dimana hal ini secara efek domino mengganggu ritme kerja karyawan yang lain. Sebagai contoh, terdapat seorang *accounting officer* yang bertugas membuat laporan keuangan bulanan, dan laporan tersebut harus diserahkan kepada pihak manajemen paling lambat pada tanggal 5 setiap bulannya. Pihak manajemen akan menggunakan laporan keuangan tersebut untuk mengambil keputusan dan menentukan langkah-langkah strategis terkait dengan keuangan perusahaan. Namun, dikarenakan laporan tersebut baru diserahkan pada tanggal 7, maka pihak manajemen tidak akan mempunyai dasar yang kuat dalam menentukan langkah-langkah strategis tersebut, sehingga bisa saja langkah yang diambil keliru dan merugikan perusahaan.

Kedua, banyak pegawai yang bekerja *over time*. Berdasarkan keterangan dari *Human Resource and General Affair*, jam kerja yang tercantum dalam aturan perusahaan adalah pukul 8 pagi hingga pukul 5 sore. Akan tetapi, pada kenyataannya terdapat banyak karyawan yang pulang kerja melebihi pukul 5 sore. Alasan yang banyak dikemukakan karyawan terkait hal ini adalah karena pekerjaan yang belum selesai.

Ketiga, banyak karyawan yang menganggur pada saat jam kerja. *Human Resource and General Affair* mengungkapkan bahwa pada saat jam kerja terdapat banyak karyawan yang nampak mengobrol dengan karyawan yang lain. Perilaku karyawan tersebut mempengaruhi karyawan yang lain, sehingga mereka juga ikut berperilaku demikian.

Human Resource and General Affair berpandangan bahwa ketiga masalah tersebut tidak mungkin muncul secara tiba-tiba, melainkan pasti disebabkan oleh sesuatu hal. Oleh karena itu, sebelum menentukan langkah-langkah guna menyelesaikan masalah tersebut, *Human Resource and General Affair* terlebih dahulu ingin mengetahui penyebab ketiga masalah tersebut muncul, dan cara yang digunakan untuk mengetahui penyebab tersebut adalah dengan melakukan audit sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia memang dapat dilaksanakan dalam beberapa situasi, seperti yang diungkapkan oleh Rivai dan Sagala (2009) berikut ini:

1. ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak
2. ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu tinjauan (perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisisi, dewan komisaris, badan pemerintah dan lain-lain)
3. ketika seorang manajer baru yang bertanggung jawab atas departemen sumber daya manusia
4. ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam dunia usaha yang memaksa konsiderasi ulang manajemen sumber daya manusia (contoh, penurunan bisnis, ekspansi gencar, ancaman sedikit pekerja, dan perputaran karyawan yang tinggi sekali)

5. ketika suatu keinginan spesialis sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM perusahaan.

Ditinjau dari definisinya, audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kebijakan, praktik, dan sistem sumber daya manusia dari sebuah perusahaan atau divisi untuk menghilangkan kekurangan dan meningkatkan cara-cara untuk mencapai tujuan (Schwind, *et al.* dalam Painoli dan Losarwar:2011). Audit sumber daya manusia sejatinya merupakan penilaian yang sifatnya komprehensif (Rivai dan Sagala:2009). Audit itu juga didesain untuk menentukan jika dan bagaimana suatu perusahaan memenuhi tanggung jawabnya yang berhubungan dengan aturan-aturan sumber daya manusia. Guna mengerti dengan benar akan budaya, dinamika internal, dan bagaimana fungsi-fungsi organisasi, maka porsi terbesar dari pekerjaan audit sumber daya manusia dilakukan *on-site* dan diikutsertakannya berbagai komponen audit. Kunci penilaian keseluruhan dalam audit ini adalah *gap analysis* yang mengukur aktivitas sumber daya manusia pada kondisi saat audit dengan praktek-praktek yang dipertimbangkan sebagai yang 'terbaik'.

Selain komprehensif, audit SDM juga merupakan suatu evaluasi yang bersifat obyektif, independen, dan sistematis, seperti yang dinyatakan oleh Laurdan Associates (2008), yang memberikan jaminan bahwa: 1) kepatuhan dan persyaratan tata kelola terpenuhi; 2) bisnis dan tujuan manajemen talenta tengah dicapai, 3) risiko manajemen sumber daya manusia sepenuhnya diidentifikasi, dinilai, dan dikelola, dan 4) *human capital* organisasi memberikan tambahan nilai. Berdasarkan definisi ini, audit SDM lebih dari sekadar kegiatan audit yang hanya

mengumpulkan dan menyajikan bukti kepatuhan. Audit SDM semakin diharapkan bisa menilai asumsi yang dibuat, mengukur praktek dan proses organisasi, dan menyediakan jasa konsultasi yang diperlukan guna membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Painoli dan Losarwar (2011) yang mengungkapkan bahwa tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk menilai kualitas program dan kebijakan sumber daya manusia, juga Ahmed (2012) yang mengatakan bahwa keberadaan audit sumber daya manusia dalam sebuah organisasi bertujuan meninjau dan menilai kualitas praktek dan kebijakan sumber daya manusia. Selanjutnya, Harris (2002) mengatakan bahwa audit sumber daya manusia akan memberikan informasi yang berharga mengenai sistem kerja dan prosedur saat ini, sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan proyeksi bisnis.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan audit sumber daya manusia di PT. Sinar Baru Corporation? Pertanyaan tersebut selanjutnya akan dijabarkan menjadi subpertanyaan penelitian, yaitu:

1. Bagaimana tahap-tahap audit sumber daya manusia yang dilaksanakan di PT Sinar Baru Corporation?
2. Apa kekurangan dan kelebihan yang terdapat pada pelaksanaan audit sumber daya manusia yang dilaksanakan di PT Sinar Baru Corporation?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. untuk mengetahui tahap-tahap audit sumber daya manusia yang dilaksanakan di PT Sinar Baru Corporation.
2. untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan yang terdapat pada pelaksanaan audit sumber daya manusia yang dilaksanakan di PT Sinar Baru Corporation?

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil yang diharapkan dari Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi penulis, PT. Sinar Baru Corporation, maupun pihak lain yang membutuhkannya. Adapun kegunaan yang diharapkan dapat diperoleh, yaitu:

1.4.1 Manfaat Akademis

1. Bagi pengembangan Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta dapat dijadikan referensi pada Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia mengenai audit sumber daya manusia.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai audit sumber daya manusia dan dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi PT. Sinar Baru Corporation, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang proses pelaksanaan audit sumber daya manusia yang baik dan tepat serta sesuai dengan peraturan yang ada, sehingga dapat dijadikan acuan untuk menjadi melaksanakan program yang sama dengan lebih baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Auditing

2.1.1 Definisi Auditing

Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seseorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Auditing seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten (Arens dan Loebbecke:1997). Sedangkan menurut Mautz dan Sharaf (1993), auditing adalah rangkaian praktek dan prosedur, metode dan teknik, suatu cara yang hanya sedikit butuh penjelasan, diskripsi, rekonsiliasi dan argumen yang biasanya menggumpal sebagai teori. Selanjutnya, Mulyadi dan Puradiredja (1998) mendefinisikan auditing sebagai proses sistematis untuk mempelajari dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

2.1.2 Tipe-tipe Audit

1. *Financial Statement Audits* (Audit Laporan Keuangan)

Audit Laporan Keuangan bertujuan untuk menentukan apakah secara keseluruhan yang meliputi neraca, laporan perubahan modal, laporan arus kas dan laporan laba rugi telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu. Umumnya, kriteria tersebut adalah prinsip akuntansi yang berlaku umum.

2. *Operational Audits* (Audit Operasional)

Audit Operasional merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektivitas.

3. *Compliance Audits* (Audit Ketaatan)

Audit Ketaatan bertujuan apakah auditee telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi.

2.2 Audit Sumber Daya Manusia

2.2.1 Definisi Audit Sumber Daya Manusia

Rivai dan Sagala (2009) mengatakan bahwa audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan. Stone (2005) berpendapat bahwa audit sumber daya manusia melibatkan analisis dan evaluasi yang sistematis terhadap fungsi sumber daya manusia.

Selanjutnya, Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2001) mengungkapkan bahwa audit sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan

oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan.

Berdasarkan paparan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia adalah proses pemeriksaan dan penilaian secara komprehensif, sistematis, dan berkala terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya rencana strategis perusahaan. Selanjutnya, apabila definisi auditing dan audit sumber daya manusia dikolaborasikan, maka terdapat dua poin penting lagi, yaitu independen dan dilakukan oleh orang yang kompeten, sehingga karakteristik audit sumber daya manusia adalah komprehensif, sistematis, berkala, independen, dan dilakukan oleh orang yang kompeten.

2.2.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Audit merupakan kegiatan yang berorientasi pada tujuan. Tujuannya adalah mencari nilai manfaat. Seorang auditor perlu memahami dan mengingat kebijakan dan tujuan audit sebelum dan setelah proses audit, sehingga audit tidak menyimpang dari tujuan audit. Audit SDM sendiri bukanlah tujuan, melainkan instrumen untuk membantu mencapai tujuan. Secara umum, tujuan audit SDM adalah membantu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan

secara perspektif SDM untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara fungsional maupun secara keseluruhan, baik untuk saat ini maupun masa depan. Secara lebih spesifik lagi, tujuan audit SDM adalah untuk:

1. menilai efektivitas SDM
2. mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki
3. mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
4. menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM, penggunaan prosedur oleh para manajer, dan dampak kegiatan tersebut pada sasaran dan kepuasan kerja (Rivai dan Sagala:2009).
5. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana
6. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan *job description*-nya dengan baik dan tepat waktu
7. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja dan disiplin karyawan.
8. Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikan dapat dilakukan secepatnya (Hasibuan:2009).

2.2.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Manfaat yang dapat diperoleh dari audit SDM menurut Rivai dan Sagala (2009) antara lain:

1. mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan.
2. meningkatkan citra profesional departemen SDM.

3. mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara karyawan departemen SDM.
4. memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM.
5. menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM.
6. menemukan masalah-masalah SDM yang kritis.
7. menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku.
8. mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif.
9. meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan di dalam departemen SDM.
10. memberikan evaluasi yang cermat atas sistem informasi departemen SDM.

2.2.4 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2004) terdapat empat ruang lingkup audit sumber daya manusia, yaitu keterkaitan dengan strategi perusahaan, penyelenggaraan semua fungsi manajemen sumber daya manusia, ketaatan manajerial, dan kepuasan karyawan.

2.2.4.1 Keterkaitan Dengan Strategi Perusahaan

Manajemen puncak bertanggung jawab untuk merumuskan dan menentukan strategi induk – yang dikenal dengan strategi akbar atau *grand strategy* – yang merupakan acuan dan dasar untuk merumuskan dan menentukan strategi berbagai bidang fungsional yang penanggungjawabnya adalah para manajer fungsional. Dikarenakan seluruh kegiatan sumber daya manusia harus mendukung pelaksanaan strategi perusahaan, baik yang sifatnya induk, dasar, dan

terutama operasional, maka audit sumber daya manusia harus dikaitkan dengan strategi yang dimaksud.

Terdapat dua pertimbangan utama dalam menekankan betapa pentingnya suatu strategi, yaitu:

1. jika ternyata strategi yang telah ditetapkan itu dipandang tepat, maka audit sumber daya manusia harus mampu menemukan dan mengidentifikasi faktor-faktor pendukung keberhasilan di satu pihak dan hambatan atau masalah di pihak lain disoroti khusus dalam penyelenggaraan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia.
2. tidak mustahil bahwa kinerja perusahaan yang tidak setinggi yang diharapkan, terjadi karena strategi yang telah ditetapkan, baik pada tingkat perusahaan sebagai keseluruhan, tingkat satuan bisnis atau bidang fungsional, atau pada tingkat operasional mengandung berbagai kelemahan, sehingga dengan pengerahan segala kemampuan yang maksimal pun, tujuan dan berbagai sasaran yang ditetapkan sulit dicapai.

2.2.4.2 Penyelenggaraan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terlepas apakah audit ditujukan kepada seluruh perusahaan atau terbatas hanya pada komponen atau satuan kerja tertentu, penyelenggaraan seluruh fungsi dan aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan sasaran pelaksanaan audit, sebab hal ini merupakan kontribusi manajemen sumber daya manusia terhadap perusahaan.

1. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia
 - a. klasifikasi semua jabatan yang terdapat dalam perusahaan
 - b. uraian pekerjaan

- c. spesifikasi jabatan
 - d. standar hasil pekerjaan
2. Perencanaan Tenaga Kerja
- a. Dilakukan estimasi mengenai kebutuhan sumber daya manusia dan ketersediaan jumlah sumber daya manusia untuk memeriksa ketepatan perencanaan sumber daya manusia yang telah dilakukan.
 - b. Unsur permintaan akan sumber daya manusia dalam perencanaan tenaga kerja tidak selalu berarti penambahan tenaga kerja baru, meskipun situasi yang demikian pada umumnya menjadi sorotan perhatian. Penambahan kebutuhan tenaga kerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor eksternal, faktor organisasional, dan situasi ketenagakerjaan dalam perusahaan di masa depan.
 - c. Suplai tenaga kerja dapat berasal dari dua sumber, yaitu eksternal maupun internal – promosi, alih tugas, alih wilayah, bahkan demosi.
3. Rekrutmen
- a. Mengidentifikasi sumber-sumber asal diperolehnya tenaga kerja.
 - b. Memeriksa rekrutmen sesuai rencana tenaga kerja yang telah disusun dan ditetapkan, serta memahami berbagai faktor pembatas yang dihadapi. Faktor pembatas yang dihadapi antara lain:
 - i. Kebijakan perusahaan menyangkut promosi, sistem imbalan, dan status kepegawaian para calon pegawai.
 - ii. Kondisi eksternal, baik yang bersifat ekonomi, politik, maupun hukum.
 - iii. Kemampuan pasar tenaga kerja menyediakan tenaga kerja yang secara kualitatif dan kuantitatif memenuhi kebutuhan perusahaan.

iv. Keterbatasan anggaran melakukan rekrutmen.

4. Seleksi

- a. Terpenuhinya persyaratan kualifikasi oleh pelamar selama ini.
- b. Prosedur-prosedur seleksi yang telah dijalankan selama ini.

5. Orientasi dan Penempatan

Betapapun cermatnya seleksi dilakukan, para karyawan baru tidak langsung mampu berkarya secara produktif. Untuk itu, diperlukan program orientasi. Program orientasi sebagai program sosialisasi untuk memperkenalkan perusahaan kepada karyawan baru, mencakup beberapa hal, yaitu:

- a. organisasi secara keseluruhan
- b. berbagai bentuk imbalan
- c. pengenalan dengan berbagai pihak
- d. uraian mengenai tugas pekerjaan seseorang

6. Pelatihan dan Pengembangan

Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting dalam organisasi. Untuk itu, investasi pada bidang sumber daya manusia melalui berbagai macam program pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang sangat tepat.

Pembahasan mengenai pelatihan dan pengembangan mencakup:

- a. berbagai alasan mengapa pelatihan diperlukan.
- b. berbagai manfaat yang dapat dipetik dari pelatihan.
- c. langkah-langkah dalam proses pelatihan dan pengembangan.
- d. evaluasi hasil pelatihan.

7. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena hasil penelitian kinerja sangat bermanfaat bukan hanya untuk mengetahui prestasi para karyawan pada masa lalu, tapi juga untuk mengidentifikasi potensi mereka untuk melakukan tugas lain atau tugas baru di masa depan.

Dalam melakukan penilaian kinerja, ada tiga hal yang mendapat perhatian:

- a. hasilnya terbuka bagi karyawan yang dinilai, meskipun merupakan rahasia bagi karyawan lain.
- b. secara rinci dan akurat, hasil penilaian kinerja tercatat dalam arsip karyawan yang bersangkutan.
- c. hasil penilaian kinerja setiap karyawan harus dijadikan pedoman oleh manajemen sumber daya manusia dalam proses pengambilan keputusan mengenai nasib karyawan yang bersangkutan.

Pada umumnya, terdapat dua metode penilaian kinerja, yaitu:

- a. metode yang berorientasi pada masa lalu
- b. metode yang berorientasi ke masa depan

8. Penyelenggaraan Fungsi Perencanaan dan Pengembangan Karir

Dalam meniti karir, karyawan mengharapkan adanya pola yang jelas agar mereka dapat merencanakan karir dan mengambil langkah dalam pengembangan diri.

9. Sistem Imbalan

Terdapat tiga hal yang menonjol dalam sistem imbalan:

- a. seluruh fungsi sumber daya manusia berkisar pada upaya yang efektif dalam mencari, mempekerjakan, dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan, persepsi, sikap, dan perilaku yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perusahaan di mana mereka berkarya.
- b. filsafat kekaryaannya yang dianut oleh kalangan yang makin luas adalah bahwa berkarya bukan lagi sekadar mencari nafkah – meskipun hal ini tetap merupakan aspek yang penting – tetapi juga sebagai cermin keinginan seseorang untuk mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat.
- c. karyawan yang produktif adalah mereka yang bahagia di tempat kerjanya.

10. Perlindungan Tenaga Kerja

Perusahaan berkewajiban memberi rasa aman kepada karyawan. Perlindungan/jaminan yang diberikan bisa dalam berbagai macam bentuk, baik finansial maupun fisik.

11. Pemeliharaan Hubungan Dengan Karyawan

Terdapat dua cara dalam memelihara hubungan dengan karyawan:

- a. memelihara komunikasi yang terbuka dengan menggunakan semua jalur yang tersedia di perusahaan.
- b. tidak dapat dipungkiri bahwa dalam kehidupan ini selalu timbul masalah yang mengundang penyelesaian. Hal ini seringkali menyinggung pada permasalahan pribadi, namun berdampak pada kekaryaannya karyawan yang mungkin memerlukan bantuan perusahaan.

12. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pemensiunan

Kalangan manajemen pada umumnya menyadari bahwa pemutusan hubungan kerja terjadi karena:

- a. karyawan mengundurkan diri atas kemauan sendiri
- b. terjadi perubahan dalam kehidupan perusahaan, sehingga tidak mungkin lagi mempekerjakan semua karyawan yang ada.
- c. pengenaan sanksi disiplin
- d. pemensiunan karyawan tertentu karena sudah mencapai usia pensiun.

2.2.4.3 Ketaatan Manajerial

Pada ruang lingkup ketaatan manajerial, terdapat tiga aspek yang mejadi sasaran audit, yaitu:

1. apakah manajemen memperhitungkan tuntutan berbagai ketentuan normatif atau tidak.
2. ketaatan pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku
3. ketaatan pada keputusan yang dibuatnya sendiri

Hasil audit pada ketiga aspek ini akan sangat bermanfaat dalam proses pengambilan keputusan di masa depan dan dalam mengelola perusahaan dengan tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidaktaatan dapat menjadi jalan pintas ke arah ketidakberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya (Siagian:2004).

Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa audit ini mengadakan evaluasi tentang seberapa jumlah para manajer yang mampu melaksanakan segala kebijakan dan prosedur yang telah digariskan oleh departemen SDM. Seandainya para manajer mengabaikan kebijakan-kebijakan yang ada atau melanggar hukum ketenagakerjaan, selayaknya penilaian ini mampu mengungkapkannya. Dengan

demikian, tindakan-tindakan perbaikan segera dapat dilakukan sebelum permasalahan berkembang terlalu jauh. Dalam pelaksanaan audit ini, auditor harus:

1. mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab terhadap aktivitas/kegiatan
2. menetapkan sasaran-sasaran yang dicari dalam setiap kegiatan
3. meninjau kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut
4. mengambil catatan-catatan dalam sistem informasi SDM untuk mempelajari apabila kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur telah diikuti dengan tepat
5. menyiapkan laporan yang sebenarnya tentang sasaran, kebijakan, dan prosedur
6. mengembangkan rencana tindakan untuk memperbaiki kesalahan dalam sasaran, kebijakan, dan prosedur
7. menindaklanjuti rencana tindakan untuk melihat jika sasaran, kebijakan, dan prosedur memecahkan masalah yang ditemukan dalam audit

2.2.4.4 Kepuasan Karyawan

Departemen yang efektif pasti mampu memenuhi sasaran perusahaan maupun kebutuhan-kebutuhan karyawan. Ketika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka pergantian, ketidakhadiran, dan aktivitas serikat pekerja kemungkinan besar terjadi. Untuk mempelajari seberapa jauh kebutuhan-kebutuhan karyawan dipenuhi, auditor mengumpulkan data dari para karyawan. Auditor akan mengumpulkan informasi tentang upah, tunjangan, praktik-praktik pengawasan, bantuan perencanaan karir, dan *feed back* yang diterima karyawan atas prestasi kerjanya (Rivai dan Sagala:2009).

2.2.5 Tahap-tahap Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Harris (2002) mengungkapkan langkah-langkah dalam melaksanakan audit sumber daya manusia, yaitu:

1. Memilih tim audit
2. Mengembangkan rencana audit berdasarkan pada kebutuhan dan sumber daya organisasi
3. Berkomunikasi dengan organisasi sebelum melaksanakan audit
4. Melaksanakan audit dengan menggunakan daftar periksa yang telah disiapkan sebelumnya
5. Meninjau hasil audit dan mendaftar permasalahan untuk didiskusikan dengan manajemen
6. Meninjau hasil audit dan mengembangkan rencana implementasi dengan manajemen
7. Melaksanakan rencana implementasi
8. Memelihara dokumentasi yang diperlukan

Painoli dan Losarwar (2011) mengatakan bahwa proses audit sumber daya manusia adalah:

1. *Data Collection*
2. *Conducting Interview*
3. *Regulatory compliance*
4. *Report Preparation*
5. *Presentation of HR Audit Report to Top Management*

2.2.6 Pendekatan Penelitian

Werther dan Davis (2003) mengungkapkan lima pendekatan penelitian dalam audit sumber daya manusia, yaitu:

1. *Comparative approach*

Auditor membandingkan perusahaannya dengan perusahaan lain untuk mengungkap bidang kinerja yang buruk. Pendekatan komparatif kerap digunakan untuk membandingkan masalah ketidakhadiran, perputaran karyawan, dan data gaji. Pendekatan ini dapat membantu mendeteksi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.

2. *Outside authority approach*

Auditor dapat menggunakan pendekatan keahlian yang standarnya ditentukan oleh konsultan atau dari temuan penelitian yang telah dipublikasikan sebagai standar terhadap aktivitas atau program yang sedang dievaluasi. Dalam hal ini, konsultan atau temuan penelitian dapat membantu mendiagnosis penyebab timbulnya masalah.

3. *Statistical approach*

Pendekatan ini mengembangkan ukuran statistik kinerja berdasarkan sistem informasi perusahaan yang ada. Sebagai contoh, dari catatan yang ada dalam perusahaan mengungkapkan tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Data ini menunjukkan seberapa baik aktivitas SDM dan manajer operasi dalam mengendalikan permasalahan ini. Pendekatan ini biasanya dilengkapi dengan perbandingan terhadap informasi eksternal yang dapat dikumpulkan dari perusahaan lain. Informasi ini sering dinyatakan juga sebagai rasio yang mudah dihitung dan digunakan. Dengan standar statistik ini, dapat ditemukan

kesalahan-kesalahan sebelum kejadian tersebut menjadi berlarut ke arah yang merugikan perusahaan.

4. *Compliance approach*

Metode ini meninjau praktik-praktik di masa lalu untuk menentukan apakah tindakan-tindakan tersebut telah sesuai atau tidak dengan kebijakan dan prosedur perusahaan, atau bahkan terjadi penyimpangan hukum. Cara kerjanya adalah dengan mengambil sampel data/informasi dari formulir kerja, kompensasi, disiplin, dan penilaian kerja. Tujuan pendekatan ini adalah untuk memastikan apakah para manajer patuh terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan.

5. *MBO approach*

Pendekatan terakhir adalah meminta staf SDM dan manajer menetapkan tujuan dengan tanggung jawab mereka. Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran ini menciptakan tujuan khusus terhadap kinerja sehingga dapat diukur. Selanjutnya diteliti kinerja aktual dan membandingkannya dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Dalam praktiknya, pendekatan di atas tidak semuanya diterapkan sekaligus. Lazimnya, hanya digunakan beberapa dari pendekatan tersebut, tergantung pada aktivitas SDM yang diaudit.

2.2.7 Instrumen Audit Sumber Daya Manusia

Terdapat enam instrumen audit sumber daya manusia (Werther dan Davis:2003), yaitu:

1. *Interview*

Wawancara dengan karyawan dan manajer adalah suatu sumber informasi mengenai aktivitas SDM dan bisa digunakan untuk mendeteksi bidang yang memerlukan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan yang harus diambil departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka.

2. *Survey*

Hasil wawancara dapat dilengkapi dengan menggunakan survei. Melalui survei, gambaran tentang kegiatan SDM dapat dikembangkan secara lebih akurat.

3. *Historical analysis*

Disadari bahwa tidak semua masalah dapat dideteksi dari sikap karyawan. Banyak masalah kadang-kadang lebih mudah ditemukan melalui analisis catatan. Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa sebagian prosedur dan peraturan perusahaan tidak dilanggar. Catatan yang direview meliputi:

- a. catatan tentang keamanan dan kesehatan karyawan
- b. tingkat absensi dan perputaran
- c. rencana kegiatan yang telah disetujui
- d. pemberian kompensasi
- e. catatan tentang seleksi dan penempatan internal
- f. files karyawan
- g. studi program dan kebijakan di bidang SDM

h. skor tes pendahuluan dan tes akhir

i. laporan khusus

4. *External information*

Informasi eksternal berguna sebagai bahan perbandingan dan untuk mengungkap perspektif lain yang tidak diperoleh dari instrumen lainnya. Sumber informasi eksternal dapat berasal dari departemen tenaga kerja, asosiasi industri dan profesional, hasil survei perguruan tinggi dan konsultan, perusahaan-perusahaan sejenis sebagai pesaing, kotak saran, dan serikat pekerja.

5. *Human resource experiments*

Eksperimen yang digunakan terutama adalah eksperimen lapangan yang membandingkan kelompok eksperimental dengan kelompok kendali di bawah kondisi-kondisi realistik. Eksperimen ini digunakan untuk meneliti ketidakhadiran, perputaran karyawan, kepuasan kerja, kompensasi, keselamatan kerja, dan aktivitas-aktivitas lainnya.

6. *International audits*

Audit-audit SDM dari organisasi-organisasi internasional biasanya lebih rumit. Kompleksitas pengauditan lebih sulit karena ada perbedaan bahasa, hukum, kultur, praktik tradisional, dan harapan-harapan.

2.3 Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed (2012) di Descon Engineering and Construction Company dengan judul “*HR Audit: An Evaluation of HR Practicies*” yang menghasilkan temuan bahwa bahwa Descon telah melaksanakan praktik SDM dengan mapan dan baik. Praktik-praktik yang baik selaras dengan kebutuhan organisasi dan sangat mendukung dalam mencapai tujuan organisasi yang ditunjukkan oleh tren pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian yang lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Shaban (2012) yang menghasilkan temuan bahwa audit dapat dapat digunakan sebagai ukuran untuk mengevaluasi kegiatan personil, iklim, dan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi.

BAB III

KERANGKA BERPIKIR

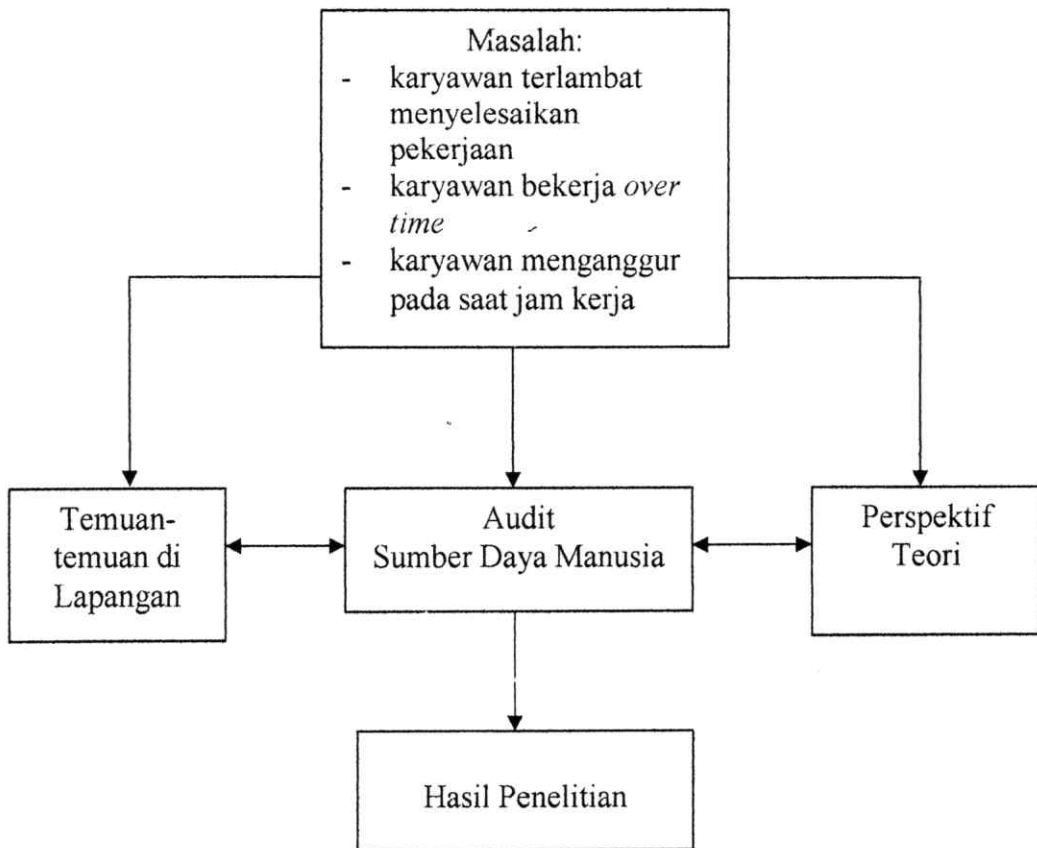
3.1 Kerangka Berpikir

Permasalahan yang dihadapi oleh PT Sinar Baru Corporation pada aspek sumber daya manusia saat ini diantaranya adalah adanya karyawan yang terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan yang bekerja *over time*, dan karyawan yang menganggur pada saat jam kerja. Permasalahan tersebut dikhawatirkan akan berimbas pada kinerja perusahaan di masa depan. *Human Resource and General Affair* berpandangan bahwa ketiga masalah tersebut tidak mungkin muncul secara tiba-tiba, melainkan pasti disebabkan oleh sesuatu hal. Oleh karena itu, sebelum menentukan langkah-langkah guna menyelesaikan masalah tersebut, *Human Resource and General Affair* terlebih dahulu ingin mengetahui penyebab ketiga masalah tersebut muncul dengan cara melakukan audit sumber daya manusia.

Audit sumber daya manusia tersebut diharapkan mampu mengungkapkan penyebab munculnya ketiga masalah tersebut. Langkah-langkah pun segera diambil oleh perusahaan sebelum menjalankan program ini, seperti menyiapkan sumber daya yang terlibat, menentukan ruang lingkup audit sumber daya manusia, menentukan pendekatan jadwal audit, dll.

Selanjutnya, peneliti akan mengkonfirmasi segala sesuatu yang ditemukan selama proses audit sumber daya manusia ini dengan teori-teori yang ada, sehingga memunculkan hasil penelitian sesuai dengan kondisi yang ada.

Kerangka berpikir seperti yang dijelaskan di atas dapat dikemukakan pada gambar berikut ini:



Gambar 3.1
Kerangka Berpikir

3.2 Definisi Konsep

1. Audit sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan.
2. Tahap-tahap audit yang dimaksud adalah:
 - a. Memilih tim audit

- b. Mengembangkan rencana audit berdasarkan pada kebutuhan dan sumber daya organisasi
 - c. Berkomunikasi dengan organisasi sebelum melaksanakan audit
 - d. Melaksanakan audit dengan menggunakan daftar pemeriksaan yang telah disiapkan sebelumnya
 - e. Meninjau hasil audit dan mendaftar permasalahan untuk didiskusikan dengan manajemen
 - f. Meninjau hasil audit dan mengembangkan rencana implementasi dengan manajemen
 - g. Melaksanakan rencana implementasi
 - h. Memelihara dokumentasi yang diperlukan
3. Karakteristik audit SDM yang dimaksud adalah komprehensif, sistematis, independen, berkala, dan dilakukan oleh orang yang kompeten.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian mengenai audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2010), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Penelitian kualitatif didasarkan atas adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara cermat karakteristik dari suatu gejala dan masalah teknis yang diteliti, penelitian ini fokus pada pertanyaan dasar “bagaimana” dengan berusaha mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas, teliti, lengkap tanpa banyak detail yang tidak penting seperti dalam penelitian eksploratif (Silalahi:2006).

4.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan dan menggambarkan secara mendalam audit sumber daya manusia yang dilaksanakan di PT Sinar Baru Corporation.

Studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan dimana multisumber dimanfaatkan (Yin, 2008). Menurut Yin (2008), untuk studi kasus, kelebihan tampak bilamana pertanyaan “bagaimana” atau “mengapa” akan diarahkan ke serangkaian peristiwa kontemporer, di mana peneliti hanya memiliki peluang yang kecil sekali atau tak mempunyai peluang sama sekali untuk melakukan kontrol terhadap peristiwa tersebut.

4.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Sinar Baru Corporation sendiri dan ketujuh unit perusahaannya yang berlokasi di Kota Surabaya dan Bangkalan. Secara terperinci, lokasi penelitian dapat dijelaskan melalui tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Lokasi Penelitian

No	Nama Perusahaan	Alamat
1	PT Sinar Baru Corporation	Araya Galaxi Bumi Permai H1/16, Surabaya
2	PT Sinar Baru	Jl. Raya Rungkut Menanggal 11 Kompleks Puri Niaga G-19, Surabaya
3	PT Karya Makmur	Jl. Raya Rungkut Menanggal 11 Kompleks Puri Niaga G-19, Surabaya
4	PT Medcom Indo Piranti	Kompleks Pertokoan Rungkut Mega Raya Jl. Kalirungkut No. 5 Blok J27-28, Surabaya
5	PT Aura Media Comm	Kompleks Pertokoan Rungkut Mega Raya Jl. Kalirungkut No. 5 Blok J27-28, Surabaya

6	PT Mandira Mekar Agung	Jl. Kalianyar 56, Surabaya
7	PT Berkah Berkawan Textile	Kompleks Pertokoan Rungkut Mega Raya Jl. Kalirungkut No. 5 Blok J27-28, Surabaya
8	PT Radio Gita Segara	Kompleks Pertokoan Rungkut Mega Raya Jl. Kalirungkut No. 5 Blok J27-28, Surabaya dan Jl. Raya Pedeng No. 72 Socah, Bangkalan

4.4 Jenis dan Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland (Moleong:2010) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, serta sumber data tertulis, foto, dan statistik.

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang dimaksud adalah data kualitatif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Data primer tersebut dapat diperoleh dari *Human Resource and General Affair Manager* dan auditor melalui proses wawancara dan observasi.

Sedangkan data sekunder yang dimaksud adalah *job description* dan *job specification* untuk jabatan-jabatan yang ada di PT Sinar Baru Corporation, struktur organisasi PT Sinar Baru Corporation, pedoman pengelolaan SDM PT Sinar Baru Corporation, hasil tes tulis, hasil wawancara, serta data-data lain yang relevan. Data-data tersebut dapat diperoleh dengan cara mengajukan permintaan

kepada PT Sinar Baru Corporation. Sementara itu, data sekunder lainnya, yaitu penelitian sebelumnya serta data lain yang relevan, dapat diperoleh dari literatur-literatur yang ada di perpustakaan, internet, dan sumber-sumber lain.

4.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini meliputi:

1. Survei pendahuluan

Peneliti melakukan kunjungan awal ke perusahaan untuk memperoleh gambaran umum mengenai situasi dan kondisi perusahaan berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

2. Penelitian lapangan

Penelitian ini dilakukan dengan cara meninjau ke perusahaan yang menjadi obyek penelitian, guna memperoleh data dan informasi yang diperlukan.

Penelitian lapangan ini meliputi:

- a. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang sedang diteliti. Wawancara dilakukan dengan *Human Resources and General Affair Manager* dan dua orang auditor yang melaksanakan audit sumber daya manusia.
- b. Dokumentasi, yaitu salah satu cara untuk mendapatkan data yang diinginkan dengan cara melihat data tertulis yang dapat memberikan berbagai keterangan.

- c. Observasi, peneliti melakukan pengamatan dengan cara terjun langsung untuk mengamati proses audit sumber daya manusia yang sedang dilakukan oleh perusahaan.

Selain itu, peneliti juga melakukan triangulasi untuk mengecek keabsahan data yang diperoleh. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. (Moleong:2010). Denzin dalam Moleong (2010) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan, diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Dari keempat macam triangulasi tersebut, penelitian ini melakukan pemeriksaan dengan memanfaatkan penggunaan sumber. Triangulasi dengan sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton dalam Moleong:2010). Hal itu dapat dicapai dengan jalan:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan

Dari kelima poin tersebut, penelitian ini menggunakan poin ke satu, ke empat, dan ke lima, yaitu membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan, serta membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

4.6 Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data. Langkah-langkah yang ditempuh adalah:

1. data-data yang telah terkumpul dari proses wawancara dan observasi akan didokumentasikan terlebih dahulu dalam bentuk tulisan sebelum dilakukan analisis.
2. dari semua bukti data wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dilakukan pemahaman dan analisis dengan cara mempelajari hubungan-hubungan yang ada dan diadakan perbandingan dengan kriteria pemeriksaan yang telah ditentukan terlebih dahulu dalam penelitian ini.
3. dari hasil perbandingan, apabila ditemukan kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan audit sumber daya manusia, maka akan diberikan saran dan rekomendasi untuk perbaikannya.

BAB V

ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

5.1 Gambaran Umum PT Sinar Baru Corporation

5.1.1 Sejarah PT Sinar Baru Corporation

Awal mula berdirinya PT Sinar Baru Corporation adalah PT Sinar Baru yang merupakan perusahaan keluarga spesialis di bidang *packaging* yang ada di Surabaya. PT Sinar Baru berdiri pada tahun 1970an dan pada saat itu terdapat di Jalan Dinoyo Surabaya. PT Sinar Baru merupakan perusahaan yang didirikan oleh ayah Bapak Harijanto Tedjo yang saat ini menjadi penerus usaha.

Berawal dari bisnis sablon untuk kotak makanan dan kotak kue, kemudian terus berkembang sejak bisnis PT Sinar Baru dijalankan oleh Bapak Harijanto Tedjo dengan modernisasi bentuk, desain, corak, dan inovasi sejalan dengan era yang berkembang di kala itu. Dalam masa peralihan kepemimpinan dari ayahnya ke Bapak Harijanto Tedjo, PT Sinar Baru banyak menangani *packaging* untuk sarung. Terdapat sekitar 80% permintaan dari PT Bismatex untuk memproduksi *packaging* sarung dengan merek Gajah Duduk. Bahkan sekitar tahun 2007-2008, kapasitas produksi dari PT Sinar Baru dibeli penuh oleh PT Bismatex.

Kondisi seperti membuat PT Sinar Baru mengalami kondisi yang menyenangkan sekaligus membahayakan. Hal ini dikarenakan adanya kepastian tiap tahun dari PT Bismatex untuk memesan produk dari PT Sinar Baru. Akan tetapi, tidak begitu selamanya karena *relationship business* juga tidak ada yang abadi, sehingga PT Sinar Baru harus mencari solusi, yaitu dengan mengurangi

persentase dari yang awalnya 80% menjadi 40%, tetapi secara jumlah produk yang diproduksi tidak berkurang. Solusi ini membuat kekhawatiran untuk kehilangan pelanggan utama bisa sedikit teratasi dengan menambah jumlah pelanggan dan menambah kapasitas produksi.

Selain menjalankan usaha di PT Sinar Baru, Bapak Harijanto Tedjo juga menanamkan saham di beberapa perusahaan lain, diantaranya di PT Karya Makmur dan PT Medcom Indo Piranti. PT Karya Makmur merupakan perusahaan yang bergerak di bidang percetakan kemasan, majalah, kalender, brosur, *stickers*, dan *inner box*. Sedangkan PT Medcom Indo Piranti merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan alat-alat IT.

Kemudian pada tahun 2005, Bapak Harijanto Tedjo dan Bapak Agus Umar Hudi bersama-sama mendirikan PT Aura Media Comm, suatu perusahaan yang bergerak di bidang bisnis periklanan. Lalu karena perusahaan yang dikelola semakin banyak, pada tahun itu juga didirikanlah PT Sinar Baru Corporation sebagai perusahaan induk untuk menaungi perusahaan-perusahaan tersebut. Nama PT Sinar Baru tetap dipertahankan mengingat PT Sinar Baru adalah perusahaan paling lama dari keenam unit perusahaan yang lain.

Selanjutnya tahun 2008, Bapak Harijanto Tedjo dan Bapak Jimmy mendirikan PT Mandira Mekar Agung, suatu perusahaan yang bergerak di bisnis distribusi ban yang diproduksi oleh Michelin Thailand. Lalu pada akhir 2008, Bapak Harijanto Tedjo mendirikan PT Berkah Berkawan Textile. Pendirian perusahaan ini dikarenakan Bapak Harijanto Tedjo diminta oleh PT Bismatex untuk mendistribusikan produknya berupa sarung.

Kemudian pada awal 2009, Bapak Harijanto Tedjo melakukan akuisisi terhadap PT Radio Gita Segara karena perusahaan tersebut sedang mengalami masalah keuangan. Selanjutnya PT Mandira Mekar Agung bermaksud melakukan ekspansi bisnis ke Jakarta. Sebagaimana diketahui, PT Mandira Mekar Agung merupakan perusahaan distributor ban yang diproduksi oleh Michelin Thailand, dan karena Michelin Thailand mengharuskan suatu wilayah ditangani oleh PT yang berbeda, maka didirikanlah PT Sinar Moto Surya pada pertengahan 2009.

Berikut ini adalah jumlah karyawan yang ada di PT Sinar Baru Corporation:

Tabel 5.1
Jumlah Karyawan PT Sinar Baru Corporation

No	Nama Perusahaan	Jumlah Karyawan			Jumlah
		Tetap	Kontrak	Harian dan Borongan	
1	PT Sinar Baru Corporation	38	-	-	38
2	PT Sinar Baru	28	-	50	78
3	PT Karya Makmur	38	2	50	90
4	PT Medcom Indo Piranti	10	-	-	10
5	PT Aura Media Comm	13	-	-	13
6	PT Mandira Mekar Agung	22	2	-	24
7	PT Berkah Berkawan Textile	8	-	-	8
8	PT Radio Gita Segara	20	3	-	23
9	PT Sinar Moto Surya	11	-	-	11
Jumlah		188	7	100	295

Sumber: HR&GA Departmen PT Sinar Baru Corporation

5.1.2 Visi dan Misi PT Sinar Baru Corporation

Visi PT Sinar Baru Corporation adalah “*Sustainable Satisfaction*”, yang artinya kepuasan yang berkelanjutan bagi semua yang terlibat, yaitu *owner*, karyawan, dan *customer*.

Sedangkan misi PT Sinar Baru Corporation adalah “Menjadi Saluran Berkat Bagi Semua Yang Terlibat”.

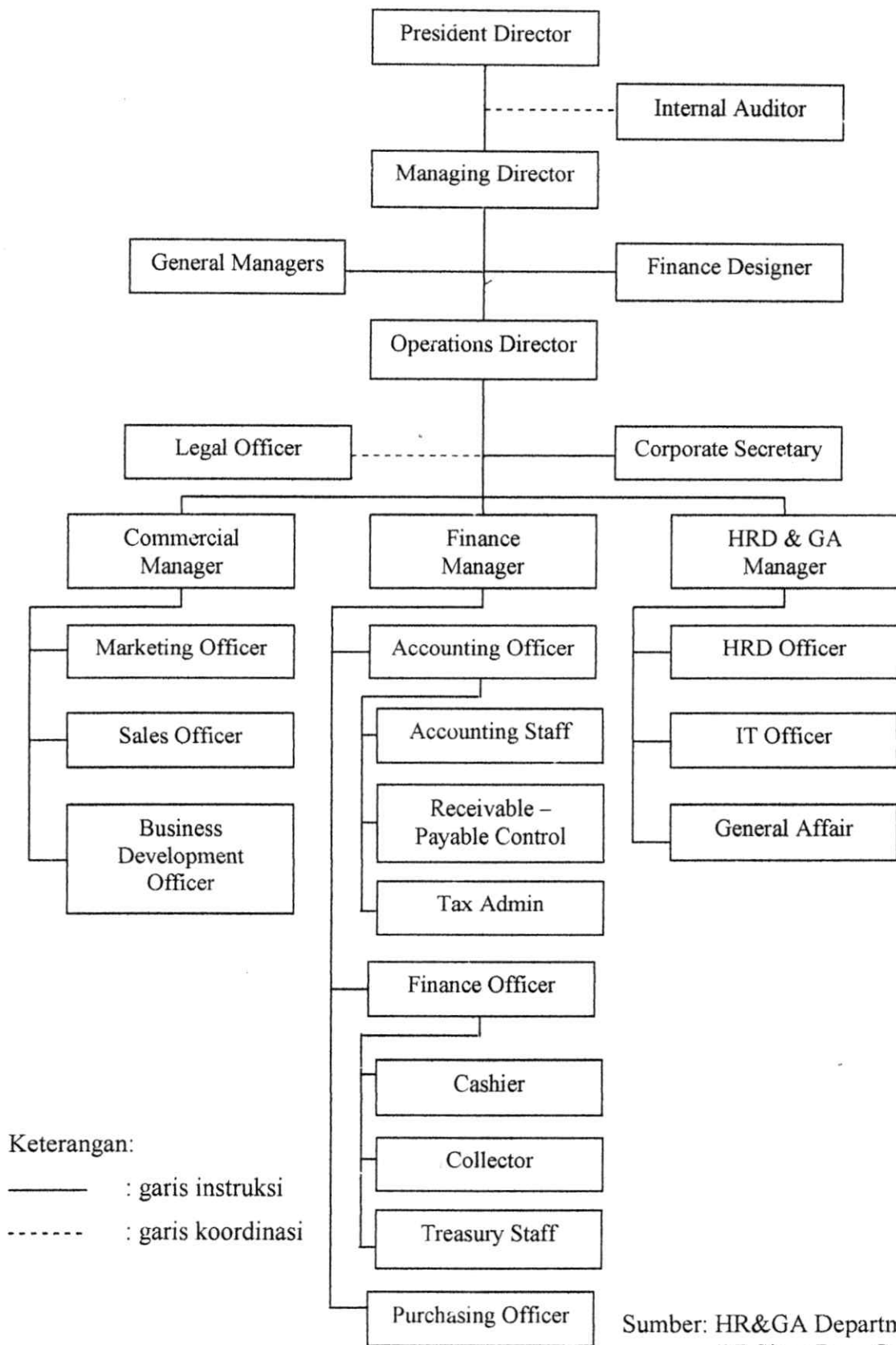
5.1.3 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan yang ada di PT Sinar Baru Corporation adalah menjalankan peran dan bagiannya secara benar menurut Tuhan, benar menurut aturan hukum, baik, dan memaksimalkan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilakoni, dan selanjutnya berserah kepada Tuhan untuk segala hasil yang telah dicapai. Budaya ini diturunkan melalui atasan menuju bawahan dengan menekankan proses yang telah dilalui, sehingga jika terjadi target yang belum tercapai, maka pihak atasan akan mengevaluasi dengan cara menanyakan bagaimana proses yang selama ini dilakukan ketika menjalankan suatu tujuan atau target perusahaan.

Budaya lain yang diterapkan adalah kekeluargaan. Budaya organisasi semangat keluarga menentukan nilai, norma, dan sikap yang berlaku dalam perusahaan. Sementara nilai dari anggota keluarga mengekspresikan suatu tujuan umum bagi karyawan dan membantu terbentuknya rasa identifikasi dan komitmen.

5.1.4 Struktur Organisasi PT Sinar Baru Corporation

Berikut ini adalah struktur organisasi PT Sinar Baru Corporation:



Gambar 5.1
Struktur Organisasi PT Sinar Baru Corporation

Berikut ini adalah penjelasan mengenai ikhtisar jabatan dari masing-masing posisi tersebut:

1. *President Director*

Bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham(RUPS) tentang penegndalian perusahaan untuk mencapai tujuannya, yaitu *profit, survive*, dan *growth*, dengan menjalankan keputusan-keputusan RUPS dan berdasarkan Anggaran Dasar PT Siar Baru Corporation yang berlaku.

2. *Internal Auditor*

Melakukan pemeriksaan terhadap jalannya proses pembuatan laporan, menelusurinya sampai kepada bukti-bukti guna memastikan bahwa proses pembuatan laporan telah dilakukan berdasarkan dokumen yang legal serta sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku.

3. *Managing Director*

Melakukan koordinasi dengan *operations director* dan *general manager* unit-unit SBC untuk membuat dan melaksanakan *business plan*, melakukan pengendalian *business* korporasi SBC agar mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.

4. *Finance Designer*

5. *Operations Director*

Mengelola operasional *headquartes* SBC dengan menggerakkan seluruh potensi *headquartes* untuk men-*support* tiap-tiap unit SBC agar dapat melaksanakan *business plan* yang bersangkutan.

6. *Corporate Secretary*

Melakukan kegiatan sehari-hari *headquartes office* (kantor pusat) dengan mengupayakan segala aturan kerja kantor *corporate* dilaksanakan dengan benar, dan semua administrasi diselenggarakan dengan tertib.

7. *Legal Officer*

Melakukan pengurusan dan tindakan untuk legalisasi setiap aspek *business* yang memerlukan, baik pada tiap-tiap unit maupun pada korporasi SBC, termasuk untuk kepentingan pemegang saham dan manajemen yang terkait.

8. *Commercial Manager*

Mengelola dan mengendalikan *commercial departmen*, menggerakkan semua fungsi di bawahnya agar dapat mencapai sasaran usaha dengan efektif dan efisien.

9. *Marketing Officer*

Menetapkan strategi *marketing* untuk produk tiap-tiap unit, dan strategi mengoptimalkan *competitive advantage* produk tiap unit, agar dapat mendorong minat beli konsumen masing-masing, kemudian mengelola, mengamati, dan mengevaluasi pelaksanaannya dalam siklus manajemen yang bersangkutan.

10. *Sales Officer*

Mengkoordinasi, menggerakkan, dan mengendalikan *sales head* tiap-tiap unit agar dapat mencapai *sales target* yang ditetapkan.

11. *Business Development Officer*

Mengelola data-data untuk mencari permasalahan dan *counter measure* sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas usaha tiap-tiap unit, sehingga perusahaan yang kurang sehat menjadi sehat, dan yang sudah

sehat menjadi lebih maksimal, serta melakukan *Feasibility Study* untuk membantu manajemen mengambil keputusan bisnis baru yang akan ditangkap.

12. *Finance Manager*

Mengkoordinasikan dan mensupervisi pembuatan Prediksi Laba-Rugi serta Rencana Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran tiap-tiap unit dalam SBC, kemudian melakukan pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan pelaksanaannya dengan berpegang pada prinsip-prinsip akuntansi, serta menegakkan sistem dan prosedur yang berlaku.

13. *Accounting Officer*

Melakukan pencatatan transaksi keuangan secara benar dengan berpegang pada prinsip akuntansi dan prosedur yang berlaku, kemudian mengelolanya menjadi Laporan Keuangan Holding SBC (tiap-tiap unit dan Hq) sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan oleh *finance manager*.

14. *Accounting Staff*

Melakukan pencatatan transaksi keuangan secara benar dengan berpegang pada prinsip akuntansi dan prosedur yang berlaku, kemudian mengelolanya menjadi Laporan Keuangan Holding SBC (tiap-tiap unit dan Hq) sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan oleh *finance manager c/q accounting officer*.

15. *Staff Receivable & Payable Control*

Mencatat administrasi penjualan, pembelian, piutang, dan utang tiap-tiap unit secara *up to date*, serta membuat *invoice/faktur* penjualan, dan melakukan verifikasi dokumen pembelian dan utang, kemudian menyimpan dokumen yang terkait pada file masing-masing sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan oleh *finance manager c/q accounting officer*.

16. *Staff Tax Admin*

Melakukan pencatatan administrasi untuk mempersiapkan pelaporan pajak tiap-tiap unit secara benar sesuai dengan kebijakan perusahaan.

17. *Treasury Officer*

Membuat perencanaan penerimaan dan pengeluaran dana usaha (budgeting) berdasarkan data-data piutang, utang, serta *business plan*, kemudian mengajukan kepada *finance manager* untuk mendapatkan persetujuan, dan melakukan pengawasan dan pengendalian pelaksanaannya dengan menegakkan sistem dan prosedur yang berlaku, sehingga dapat menunjang kelancaran usaha.

18. *Cashier Holding*

Memegang uang kas, kemudian melakukan penerimaan dan pengeluaran dana perusahaan dengan mengikuti sistem dan prosedur akuntansi keuangan yang berlaku, kemudian melakukan pencatatan pada Buku Kas dan Buku Bank berdasarkan dokumen yang sah, dan melakukan pembuatan Laporan Kas serta Laporan Bank sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan oleh *finance manager*.

19. *Collector*

Melakukan penagihan kepada *customer/client* tiap-tiap unit SBC, kemudian menyeter hasil tagihan (uang, Ch/GB) kepada kasir, dengan mengikuti sistem dan prosedur administrasi akuntansi keuangan yang berlaku.

20. *Purchasing Officer*

Mengendalikan permintaan pembelian bahan dan barang untuk kebutuhan tiap-tiap unit secara efektif dan efisien, kemudian melakukan proses pembelanjaannya dengan memenuhi prosedur pembelian yang berlaku.

21. *Staff Purchase Admin*

Mengurus semua dokumen pembelian mulai dari Permintaan Pembelian (*purchasing request*) sampai dengan Laporan Penerimaan Barang, kemudian mengadministrasi sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan oleh *finance manager c/q purchase officer*.

22. *HR & GA Manager*

Membuat strategi pengelolaan dan pengembangan SDM, kemudian mengatur pelaksanaannya pada tiap-tiap unit dan melakukan pengawasan, pengendalian, dan pengembangan sehingga potensi SDM yang dimiliki perusahaan dapat diberdayagunakan secara maksimal dan potensinya dikembangkan secara optimal.

Membuat dan mengendalikan fungsi GA dan IT pada Holding SBC.

23. *HR Officer*

Mengatur dan memantau pelaksanaan PSDM dan hubungan industrial pada tiap-tiap unit berlangsung dengan benar, baik, dan lancar, kemudian hasilnya dievaluasi dan dilakukan tindak lanjut sehingga potensi SDM yang dimiliki perusahaan dapat diberdayagunakan secara maksimal.

24. *GA Officer*

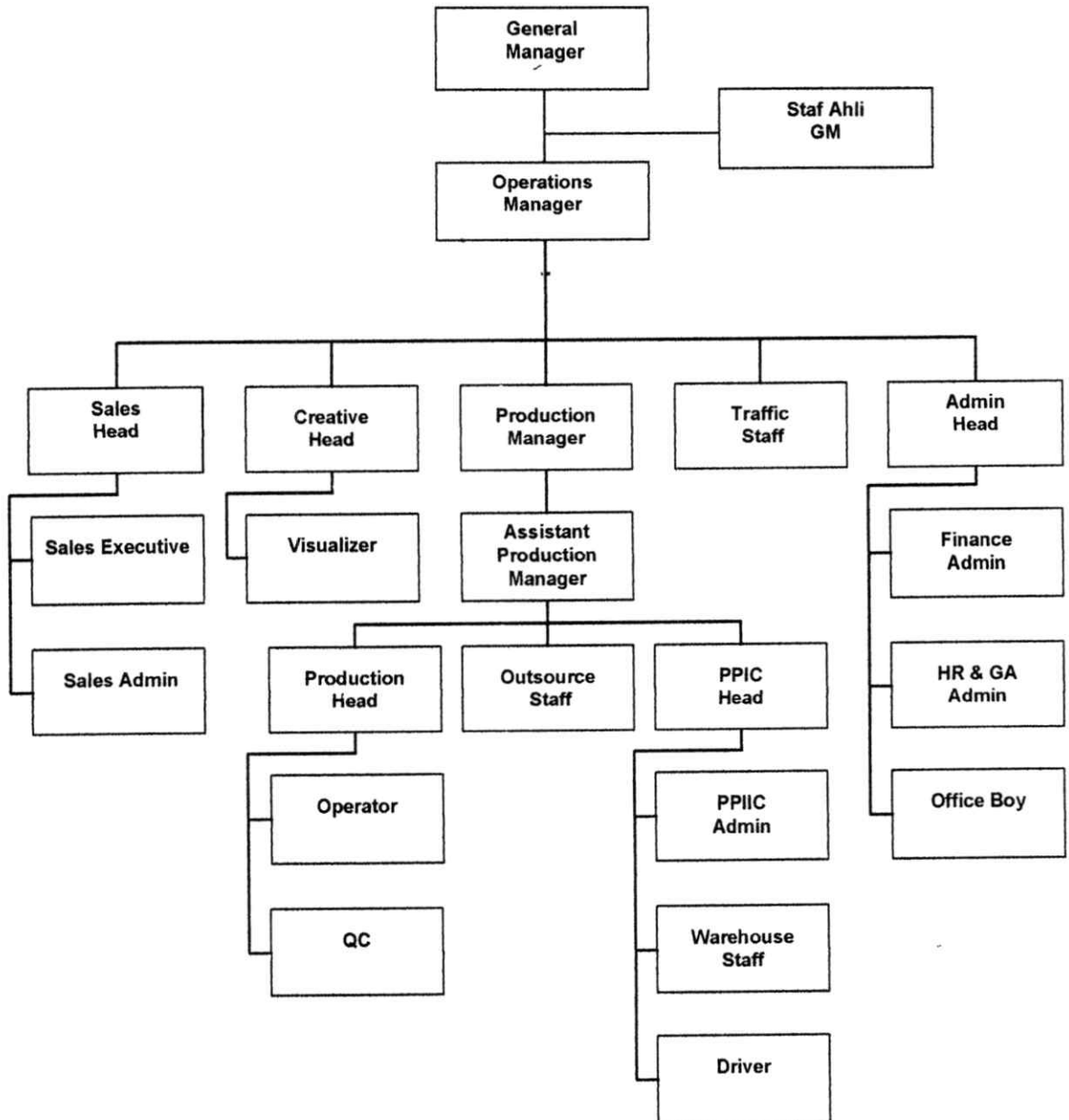
Membuat perencanaan dan melakukan koordinasi pengelolaan pekerjaan umum (*general affair*) pada organisasi Holding SBC untuk mendukung kegiatan operasi usaha tiap-tiap unit.

25. *IT Officer*

Merancang *information technology design* dalam suatu *data based information system* untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi manajemen

Holding (Hq dan unit-unit), serta mengembangkannya sebagai sarana komunikasi bisnis.

5.1.4.1 Struktur Organisasi PT Sinar Baru



Keterangan:

— : garis instruksi

Sumber: HR&GA Departmen
PT Sinar Baru Corporation

Gambar 5.2
Struktur Organisasi PT Sinar Baru

Berikut ini adalah ikhtisar jabatan dari masing-masing posisi tersebut:

1. *General Manager*

Mengkoordinasikan kegiatan operasional unit, mengelola dengan efektif dan efisien sumber daya yang dimiliki guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada *Business Plan*.

2. *Staf Ahli General Manager*

3. *Operations Manager*

4. *Sales Head*

Mengkoordinasikan, menggerakkan dan mengendalikan tiap-tiap *sales executive* untuk menjual produk agar dengan sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

5. *Sales Executive*

Melakukan *sales visit & call* dengan sasaran memprospek tiap-tiap *customer* untuk membeli produk yang ditawarkan agar tercapai sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

6. *Sales Admin*

Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk menulis data yang dibutuhkan dalam rangka membuat pelaporan oleh *sales head* serta pembuatan dokumen-dokumen lainnya untuk mendukung proses penjualan.

7. *Creative Head*

Mengkoordinasikan kegiatan para *visualizer* dalam perancangan model produk yang dipesan oleh tiap-tiap *customer*, dalam waktu yang ditentukan.

8. *Visualizer*

Menciptakan ide tentang bentuk dan komposisi warna kemasan, kemudian divisualisasikan dalam konsep (contoh fisik), sesuai dengan order yang diberikan oleh *creative head* untuk memenuhi pemesannya.

9. *Production Manager*

Mengelola proses produksi pada unit Sinar Baru dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan (man, machine, material, method, money) sehingga dapat menghasilkan produk (out put) yang sesuai dengan pesanan *customer* baik jumlah (kuantitas) maupun mutu dan *delivery* (kualitas).

10. *Asistant Production Manager*

Mengelola pelaksanaan proses produksi pada Unit Sinat Baru dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan (man, machine, material, method, money) sehingga dapat menghasilkan produk (out put) yang sesuai dengan pesanan *customer* baik jumlah (kuantitas) maupun mutu dan *delivery* (kualitas).

11. *Production Head*

Melakukan pengawasan dan pengendalian proses produksi sehari-hari berdasarkan KIK (Kartu Intsruksi Kerja) yang diterimanya, dan melakukan supervisi kepada operator proses produksi agar proses produksi berjalan dengan efektif dan efisien, menghasilkan kuantitas dan kualitas produksi yang direncanakan pada waktunya.

12. *Operator*

Melaksanakan pekerjaan operasional proses produksi dengan metode dan teknis yang telah ditetapkan/diajarkan/dilatih oleh Kepala Produksi sehingga menghasilkan produksi sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang ditentukan.

13. *Quality Control*

Melaksanakan pekerjaan pemeriksaan hasil produksi kemudian memisahkan produk yang cacat dan yang baik, dan dicatat cacat masing-masing pada *form* yang ditentukan sesuai petunjuk Ka Produksi.

14. *Outsource Staff*

Mengelola order kerja proses produksi yang dilakukan oleh Pihak Ketiga (Jasa Luar) atas proses produksi yang berjalan, dengan tujuan agar pelaksanaannya dapat dipantau sehingga dapat diprediksi penyelesaiannya.

15. *PPIC Head*

membuat perencanaan proses produksi berdasarkan pesanan customer yang diterimanya dari *Assistant Production Manager*, menjabarkannya dalam Kartu Instruksi Kerja dan menghitung kebutuhan bahan serta mempersiapkan permintaan pembelian bahan, kemudian melakukan pengendalian pelaksanaannya dalam suatu Sistem dan Prosedur Produksi yang berlaku.

16. *PPIC Admin*

Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk menulis data yang dibutuhkan dalam rangka membuat perencanaan, pemantauan dan alokasi proses produksi, pemakaian dan transfer bahan, serta penerimaan produk dari bagian produksi serta dan pengirim produk kepada *customer* yang bersangkutan.

17. *Warehouse Staff*

Melaksanakan penerimaan dan penyimpanan serta pengiriman material dan produk, menandatangani dokumen-dokumen yang diperlukan untuk itu, kemudian menulis data penerimaan dan pengiriman pada Kartu Stock tiap-tiap jenis bahan / produk yang bersangkutan.

18. *Driver*

Mengantarkan orang, atau barang atau dengan mengemudikan Kepala PPIC perusahaan sampai ketempat tujuan dengan baik dan selamat, baik fisik maupun non fisik, kemudian memelihara kendaraan yang digunakannya sesuai dengan ketentuan perusahaan.

19. *Traffic Staff*

Membuat Trasmittal Slips dan Order Produksi (OS) untuk memenuhi kepentingan *General Manager*, dengan memperhatikan sisdur yang berlaku.

20. *Admin Head*

21. *Finance Admin*

Menerima uang kas dari kasir Hq, kemudian melakukan pengeluaran dana perusahaan kepada peminta berdasarkan bukti eksternal yang saah dan disetujui oleh GM Unit, dan melakukan pencatatan pada Buku Kas dan membuat Laporan Kas sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan oleh *Finance Manager*.

Meminta dari pejabat terkait kemudian menerima dan mengumpulkan dokumen transaksi keuangan yang terjadi pada Unit masing-masing untuk selanjutnya diserahkan kepada *Treasury Officer* atau *Accounting Officer*.

22. HR & GA Admin

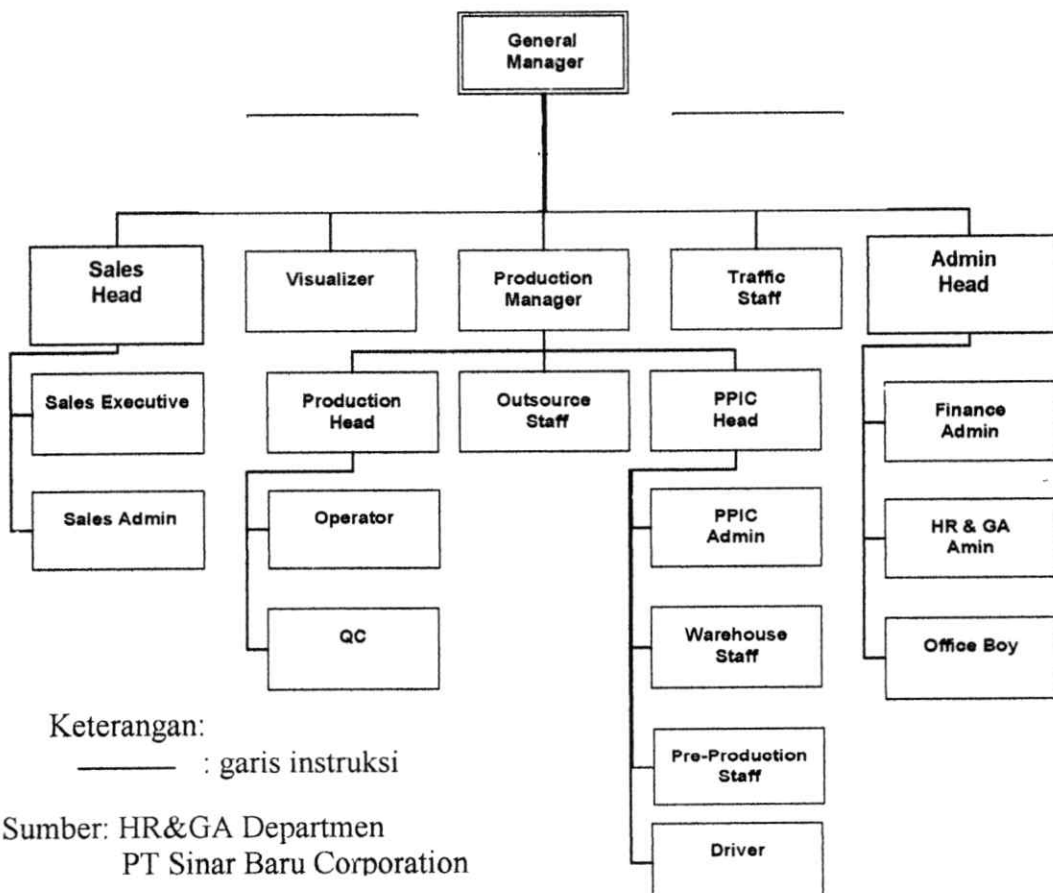
Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk menulis data yang dibutuhkan dalam rangka membuat pelaporan HR dan GA dan dokumen-dokumen lainnya yang menyertainya (termasuk permintaan jasa layanan, pembelian peralatan dan lain sebagainya).

23. Office Boy

Melaksanakan kerumahtanggaan pada unit, dalam rangka memberikan *service* (jasa layanan) agar kondisi dan situasi fisik ruang kerja dan peralatan serta kebutuhan layanan lainnya terlaksana dengan baik.

5.1.4.2 Struktur Organisasi PT Karya Makmur

Berikut ini adalah struktur organisasi PT Karya Makmur:



Gambar 5.3
Struktur Organisasi PT Karya Makmur

Ikhtisar jabatan untuk masing-masing posisi adalah sebagai berikut:

1. *General Manager*

Mengkoordinasikan kegiatan operasional unit, mengelola dengan efektif dan efisien sumber daya yang dimiliki guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada *Business Plan*.

2. *Sales Head*

Mengkoordinasikan, menggerakkan dan mengendalikan tiap-tiap *Sales Executive* untuk menjual produk agar dengan sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

3. *Sales Executive*

Melakukan *sales visit & call* dengan sasaran memprospek tiap-tiap *customer* untuk membeli produk yang ditawarkan agar tercapai sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

4. *Sales Admin*

Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk menulis data yang dibutuhkan dalam rangka membuat pelaporan oleh *Sales Head* serta pembuatan dokumen-dokumen lainnya untuk mendukung proses penjualan.

5. *Visualizer*

Menciptakan idea tentang bentuk dan komposisi warna kemasan, kemudian divisualisasikan dalam konsep (contoh fisik), sesuai dengan order yang dipesan.

6. *Production Manager*

Mengelola proses produksi pada Unit Karya Makmur dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan (man, machine, material,

method, money) sehingga dapat menghasilkan produk (out put) yang sesuai dengan pesanan *customer* baik jumlah (kuantitas) maupun mutu dan *delivery* (kualitas).

7. *Production Head*

Melakukan pengawasan dan pengendalian proses produksi sehari-hari berdasarkan KIK (Kartu Instruksi Kerja) yang diterimanya, dan melakukan supervisi kepada operator proses produksi agar proses produksi berjalan dengan efektif dan efisien, menghasilkan kuantitas dan kualitas produksi yang direncanakan pada waktunya.

8. *Operator*

Melaksanakan pekerjaan operasional proses produksi dengan metode dan teknis yang telah ditetapkan/diajarkan/dilatih oleh Ka Produksi sehingga menghasilkan produksi sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang ditentukan.

9. *Quality Control*

Melaksanakan pekerjaan pemeriksaan hasil produksi kemudian memisahkan produk yang cacat dan yang baik, dan dicatat cacat masing-masing pada form yang ditentukan sesuai petunjuk Ka Produksi.

10. *Outsource Staff*

Mengelola order kerja proses produksi yang dilakukan oleh Pihak Ketiga (Jasa Luar) atas proses produksi yang berjalan, dengan tujuan agar pelaksanaannya dapat dipantau sehingga dapat diprediksi penyelesaiannya.

11. *PPIC Head*

Membuat Perencanaan Proses Produksi berdasarkan pesanan *customer* yang diterimanya dari Production Manager, menjabarkannya dalam Kartu

Instruksi Kerja dan menghitung kebutuhan bahan serta mempersiapkan permintaan pembelian bahan, kemudian melakukan pengendalian pelaksanaannya dalam suatu Sistem dan Prosedur Produksi yang berlaku.

12. *PPIC Admin*

Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk menulis data yang dibutuhkan dalam rangka membuat perencanaan, pemantauan dan alokasi proses produksi, pemakaian dan transfer bahan, serta penerimaan produk dari bagian produksi serta dan pengirim produk kepada *customer* yang bersangkutan.

13. *Warehouse Staff*

Melaksanakan penerimaan dan penyimpanan serta pengiriman material dan produk, menandatangani dokumen-dokumen yang diperlukan untuk itu, kemudian menulis data penerimaan dan pengiriman pada Kartu Stock tiap-tiap jenis bahan/produk yang bersangkutan.

14. *Pre-Production Staff*

15. *Driver*

Mengantarkan orang, atau barang atau dengan mengemudikan Kepala PPIC perusahaan sampai ketempat tujuan dengan baik dan selamat, baik fisik maupun non fisik, kemudian memelihara kendaraan yang digunakannya sesuai dengan ketentuan perusahaan.

16. *Traffic Staff*

17. *Admin Head*

18. *Finance Admin*

Menerima uang kas dari kasir Hq, kemudian melakukan pengeluaran dana perusahaan kepada permintaan berdasarkan bukti eksternal yang sah dan disetujui

oleh GM Unit, dan melakukan pencatatan pada Buku Kas dan membuat Laporan Kas sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan oleh *Finance Manager*.

19. *HR & GA Admin*

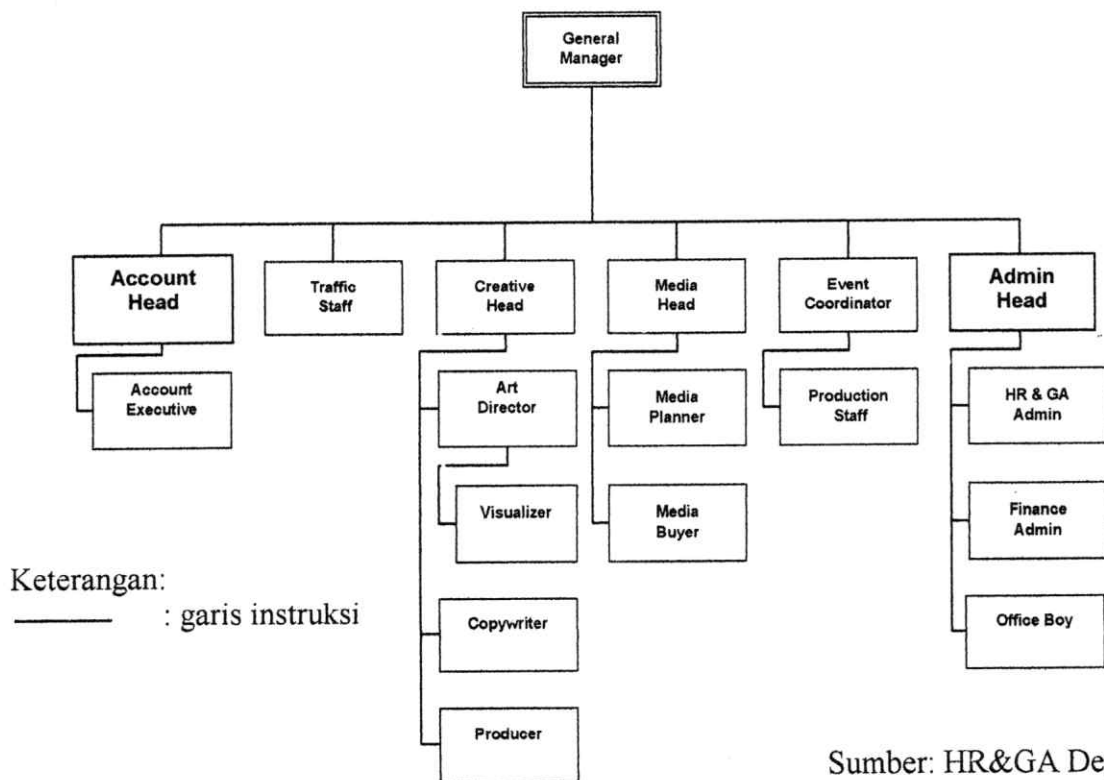
Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk menulis data yang dibutuhkan dalam rangka membuat pelaporan HR dan GA dan dokumen-dokumen lainnya yang menyertainya (termasuk permintaan jasa layanan, pembelian peralatan dan lain sebagainya).

20. *Office Boy*

Melaksanakan kerumahtanggaan pada unit, dalam rangka memberikan service (jasa layanan) agar kondisi dan situasi fisik ruang kerja dan peralatan serta kebutuhan layanan lainnya terlaksana dengan baik.

5.1.4.3 Struktur Organisasi PT Aura Media Comm

Berikut ini adalah struktur organisasi PT Aura Media Comm:



Sumber: HR&GA Departmen
PT Sinar Baru Corporation

Gambar 5.4
Struktur Organisasi PT Aura Media Comm

Ikhtisar jabatan untuk masing-masing posisi adalah sebagai berikut:

1. *General Manager*

Mengkoordinasikan kegiatan operasional usaha unit Aura Media Comm, mengelola dengan efektif dan efisien sumber daya yang dimiliki guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada Business Plan.

2. *Account Head*

3. *Account Executive*

4. *Traffic Staff*

Membuat dan mengurus legalitas (tanda tangan) *Transmittal Slips* (TS) dan dokumen-dokumen lainnya kemudian mendistribusikannya untuk memenuhi Sisdur administrasi yang berlaku pada kegiatan usaha, dan mengatur pekerjaan serta menentukan jadwal eksekusinya.

5. *Creative Head*

Melakukan koordinasi dengan *Account Head*, *Media Head* dan *Event Coordinator* untuk mencetuskan ide-ide yang sudah dicermati, riset atau berdasarkan *brief* yang diberikan creative kepada team *Account Service*.

6. *Art Director*

Mengeksekusi semua *output creative*, melakukan supervisi kepada visualizer, serta koordinasi dengan *copywriter*, untuk melakukan pelaksanaan aktivitas *creative* hingga hasil akhir.

7. *Visualizer*

Melakukan tugas pembuatan dan editing visual dasar untuk *men-support* materi *creative* sebelum dieksekusi oleh *Art Director*.

8. *Copywriter*

Menciptakan karya-karya tulisan untuk keperluan creative berdasarkan input dari *Account Head* dan *Creative Head*.

9. *Producer*

Melaksanakan proses produksi sesuai dengan desain yang telah dibuat dan disampaikan berdasarkan *Transmittal Slips* (TS) yang bersangkutan.

10. *Media Head*

Melakukan langkah-langkah yang strategis dalam rangka pemilihan media atas tujuan kegiatan kampanye setiap klien.

11. *Media Planner*

Melakukan aktivitas *planning media* secara strategis berdasarkan input dan *brief* dari *Account Departmen* untuk menghasilkan plan media yang efektif dan efisien

12. *Media Buyer*

Melakukan pembelian media untuk mengimplementasikan hasil dari *Media Planner*.

13. *Event Coordinator*

Melakukan eksekusi semua aktivitas *event* sesuai dengan perencanaan dan program klien.

14. *Production Staff*

Melaksanakan semua kegiatan produksi secara maksimal untuk mencapai hasil yang optimal.

15. *Admin Head*

Mengelola fungsi-fungsi *Finance Unit*, HR dan GA untuk mendukung kegiatan unit agar semua Sisdur yang berlaku pada SBC dapat dilaksanakan dengan benar, dan kegiatan administrasi dan umum pada Unit Aura Media Comm dapat terlaksana dengan baik.

16. *HR & GA Admin*

Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk menulis data yang dibutuhkan dalam rangka membuat pelaporan HR dan GA dan dokumen-dokumen lainnya yang menyertainya (termasuk permintaan jasa layanan, pembelian peralatan dan lain sebagainya).

17. *Finance Admin*

Menerima uang kas dari Kasir Hq, kemudian melakukan pengeluaran dana perusahaan kepada peminta berdasarkan bukti eksternal yang syah dan disetujui oleh GM Unit, dan melakukan pencatatan pada Buku Kas dan membuat Laporan Kas sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan oleh *Finance Manager*.

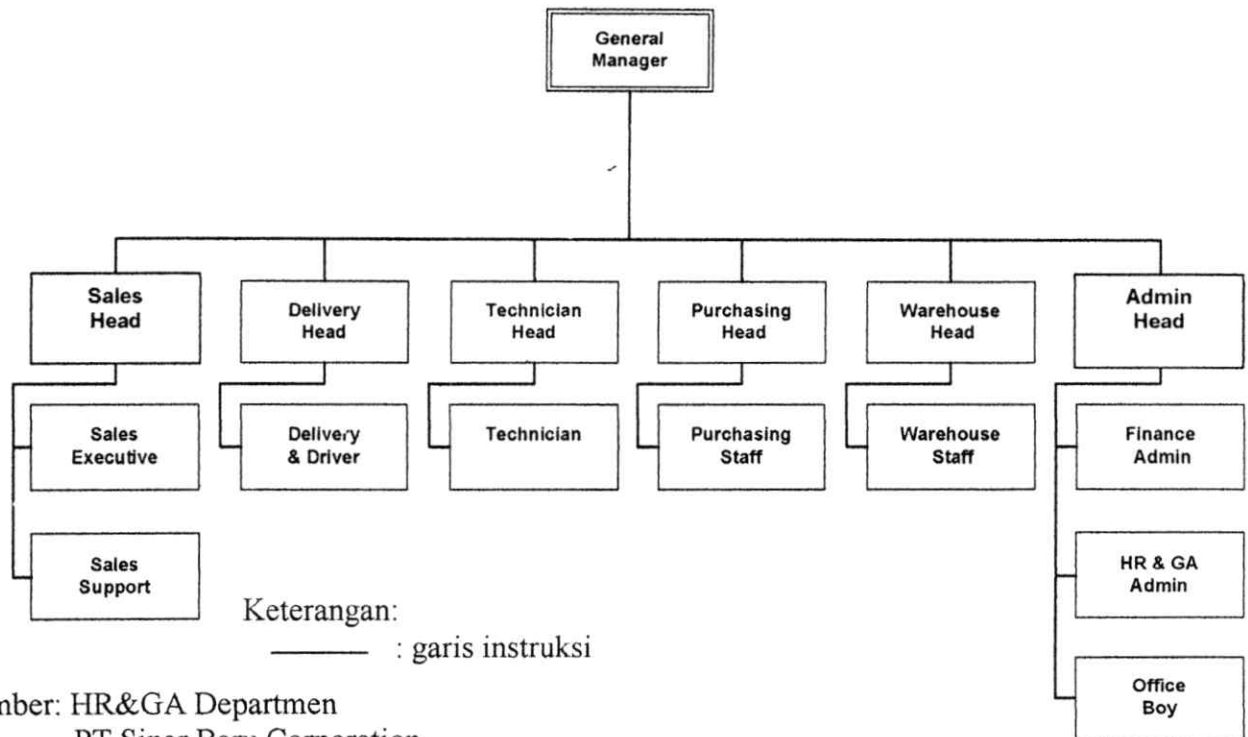
Meminta dari pejabat terkait kemudian menerima dan mengumpulkan dokumen transaksi keuangan yang terjadi pada Unit masing-masing untuk selanjutnya diserahkan kepada *Treasury Officer* atau *Accounting Officer*.

18. *Office Boy*

Melaksanakan kerumahtanggaan pada unit, dalam rangka memberiukan *service* (jasa layanan) agar kondisi dan situasi fisik ruang kerja dan peralatan serta kebutuhan layanan lainnya terlaksana dengan baik.

5.1.4.4 Struktur Organisasi PT Medcom Indo Piranti

Berikut ini adalah struktur organisasi PT Medcom Indo Piranti:



Sumber: HR&GA Departmen
PT Sinar Baru Corporation

Gambar 5.5
Struktur Organisasi PT Medcom Indo Piranti

Ikhtisar jabatan untuk masing-masing posisi adalah sebagai berikut:

1. *General Manager*

Mengkoordinasikan kegiatan operasional usaha unit, mengelola dengan efektif dan efisien sumber daya yang dimiliki guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada *Business Plan*.

2. *Sales Head*

Mengkoordinasikan, menggerakkan dan mengendalikan tiap-tiap *Sales Executive* untuk menjual produk agar dengan sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

3. *Sales Executive*

Melakukan *sales visit & call* dengan sasaran memprospek tiap-tiap *customer* untuk membeli produk yang ditawarkan agar tercapai sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

4. *Sales Support*

Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk menulis data yang dibutuhkan dalam rangka membuat pelaporan oleh *Sales Head* serta pembuatan dokumen, menerima telpon, menerima complain dan penyelesaiannya, serta menerima order dan mengkonfirmasiannya. untuk mendukung proses penjualan.

5. *Delivery Head*

Melakukan koordinasi dengan *Sales Head* dan *Technician Head* untuk mengantarkan atau mengambil barang/produk kepada *Consumen* atau *Supplier*, atau pihak lain yang berkepentingan dengan tujuan agar transfer barang/produk dapat terlaksana dengan lancar.

6. *Delivery and Driver*

Mengantarkan barang / produk sampai ketempat tujuan dengan baik dan selamat, baik fisik maupun non fisik, kemudian memelihara kendaraan yang digunakannya sesuai dengan ketentuan perusahaan.

7. *Technician Head*

Mengkoordinasikan para *technicians* untuk memenuhi pesanan konsumen produk-produk computer yang ditawarkan oleh Medcom Indo Piranti, baik berupa jasa maupun fisik barang, sesuai dengan kebijakan usaha yang telah ditetapkan.

8. *Technician*

Melakukan pekerjaan fisik jasa layanan komputer untuk memenuhi pesanan konsumen sehingga menghasilkan produk jasa layanan sesuai dengan permintaan konsumen.

9. *Purchasing Head*

Melakukan koordinasi dengan *supplier* untuk memperoleh barang dagangan dan negosiasi harga beli serta waktu pengiriman sesuai dengan kebutuhan yang telah disetujui oleh GM.

10. *Purchasing Staff*

Membantu *purchasing* dalam melakukan interaksi pembelian, melakukan pekerjaan fisik dan *clerical*, sehingga dapat menunjang kelancaran proses pembelian dalam perdagangan unit.

11. *Warehouse Head*

Melaksanakan penerimaan dan penyimpanan serta pengiriman barang/ produk, mendatangi dokumen-dokumen yang diperlukan untuk itu, kemudian menulis data penerimaan dan pengiriman pada Kartu Stock tiap-tiap jenis bahan / produk yang bersangkutan.

12. *Warehouse Staff*

Membantu *Warehouse Head* dengan pekerjaan fisik dan *clerical* dalam rangka penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran barang, sehingga setiap mutasi setiap jenis barang dapat dilakukan dengan cermat, dan *audit stock* dapat berjalan dengan lancar.

13. *Admin Head*

14. *Finance Admin*

Menerima uang Kas dari Kasir Hq, kemudian melakukan pengeluaran dana perusahaan kepada peminta berdasarkan bukti eksternal yang sah dan disetujui oleh GM Unit, dan melakukan pencatatan pada Buku Kas dan membuat Laporan Kas sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan oleh *Finance Manager*.

Meminta dari pejabat terkait kemudian menerima dan mengumpulkan dokumen transaksi keuangan yang terjadi pada unit masing-masing untuk selanjutnya diserahkan kepada *Treasury Officer* atau *Accounting Officer*.

15. *HR & GA Admin*

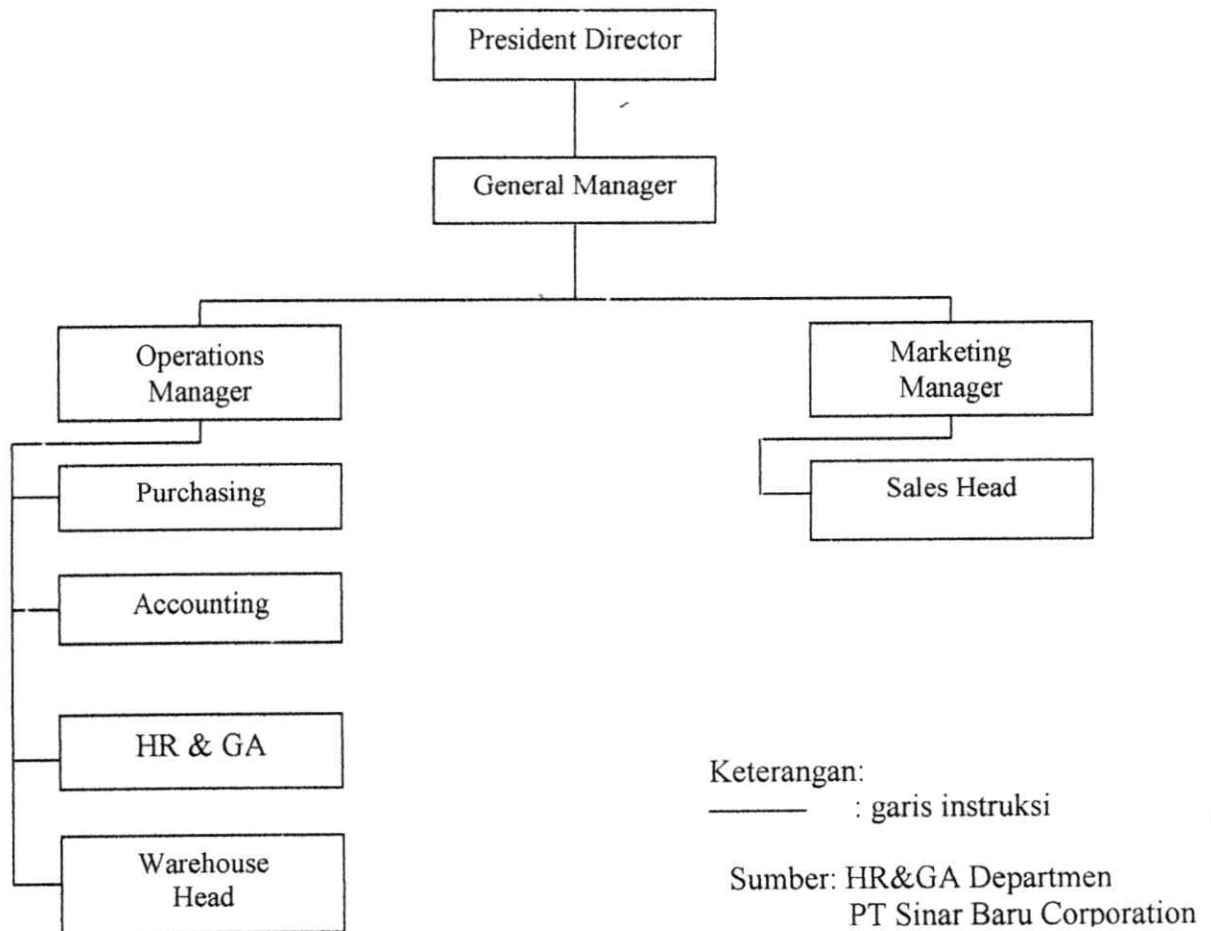
Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk menulis data yang dibutuhkan dalam rangka membuat pelaporan HR dan GA dan dokumen-dokumen lainnya yang menyertainya (termasuk permintaan jasa layanan, pembelian peralatan dan lain sebagainya).

16. *Office Boy*

Melaksanakan kerumahtanggaan pada unit, dalam rangka memberikan *service* (jasa layanan) agar kondisi dan situasi fisik ruang kerja dan peralatan serta kebutuhan layanan lainnya terlaksana dengan baik.

5.1.4.5 Struktur Organisasi PT Mandira Mekar Agung

Berikut ini adalah struktur organisasi PT Mandira Mekar Agung:



Gambar 5.6
Struktur Organisasi PT Mandira Mekar Agung

Ikhtisar untuk jabatan untuk masing-masing posisi adalah sebagai berikut:

1. *President Director*
2. *General Manager*

Mengkoordinasikan kegiatan operasional usaha unit MMA, mengelola dengan efektif dan efisien sumber daya yang dimiliki guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada *Business Plan*.

3. *Operations Manager*

4. *Purchasing*

Melakukan koordinasi dengan *supplier* untuk memperoleh barang dagangan dan negosiasi harga beli serta waktu pengiriman sesuai dengan kebutuhan yang telah disetujui oleh GM.

5. *Accounting*

6. *HR & GA*

Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk menulis data yang dibutuhkan dalam rangka membuat pelaporan HR dan GA dan dokumen-dokumen lainnya yang menyertainya (termasuk permintaan jasa layanan, pembelian peralatan dan lain sebagainya).

7. *Warehouse Head*

Melaksanakan penerimaan dan penyimpanan serta pengiriman barang/produk, mendatangi dokumen-dokumen yang diperlukan untuk itu, kemudian menulis data penerimaan dan pengiriman pada Kartu Stock tiap-tiap jenis bahan/produk yang bersangkutan.

8. *Marketing Manager*

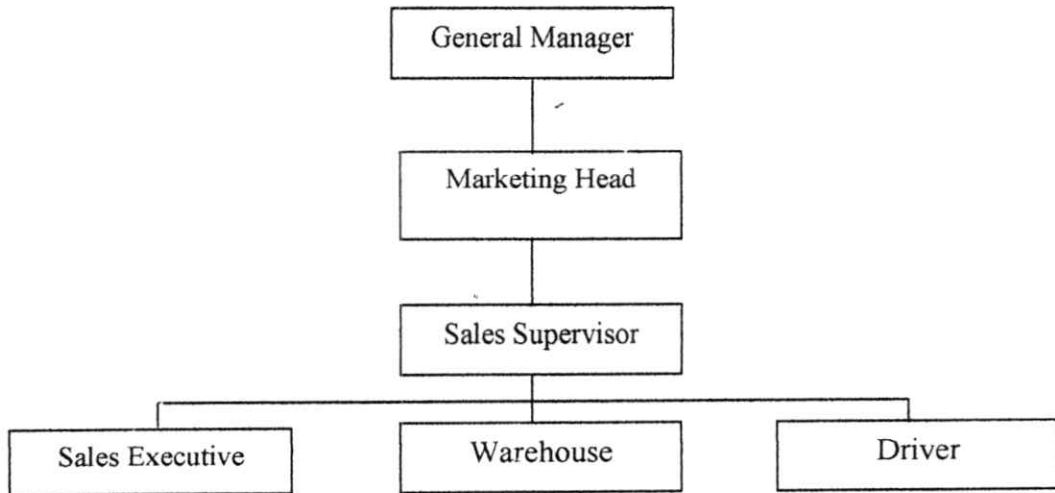
Mengkoordinasikan, menggerakkan dan mengendalikan tiap-tiap *Sales Head* untuk menjual produk agar dengan sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

9. *Sales Head*

Melakukan *sales visit & call* dengan sasaran memprospek tiap-tiap customer untuk membeli produk yang ditawarkan agar tercapai sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

5.1.4.6 Struktur Organisasi PT Berkah Berkawan Textile

Berikut ini adalah struktur organisasi PT Berkah Berkawan Textile:



Sumber: HR&GA Departmen
PT Sinar Baru Corporation

Keterangan:
—— : garis instruksi

Gambar 5.7
Struktur Organisasi PT Berkah Berkawan Textile

Ikhtisar untuk masing-masing posisi adalah sebagai berikut:

1. *General Manager*

Mengkoordinasikan kegiatan operasional usaha unit BBT, mengelola dengan efektif dan efisien sumber-daya yang dimiliki guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada *Business Plan*.

2. *Marketing Head*

Membuat *marketing strategy* kemudian melakukan koordinasi untuk menggerakkan dan mengendalikan kegiatannya mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

3. *Sales Supervisor*

Mengkoordinasikan, menggerakkan dan mengendalikan tiap-tiap *Sales Executive* untuk menjual produk agar dengan sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

4. *Sales Executive*

Melakukan *sales visit & call* dengan sasaran memprospek tiap-tiap *customer* untuk membeli produk yang ditawarkan agar tercapai sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

5. *Warehouse*

Melaksanakan penerimaan dan penyimpanan serta pengiriman barang/produk, menandatangani dokumen-dokumen yang diperlukan untuk itu, kemudian menulis data penerimaan dan pengiriman pada Kartu Stock tiap-tiap jenis bahan/produk yang bersangkutan.

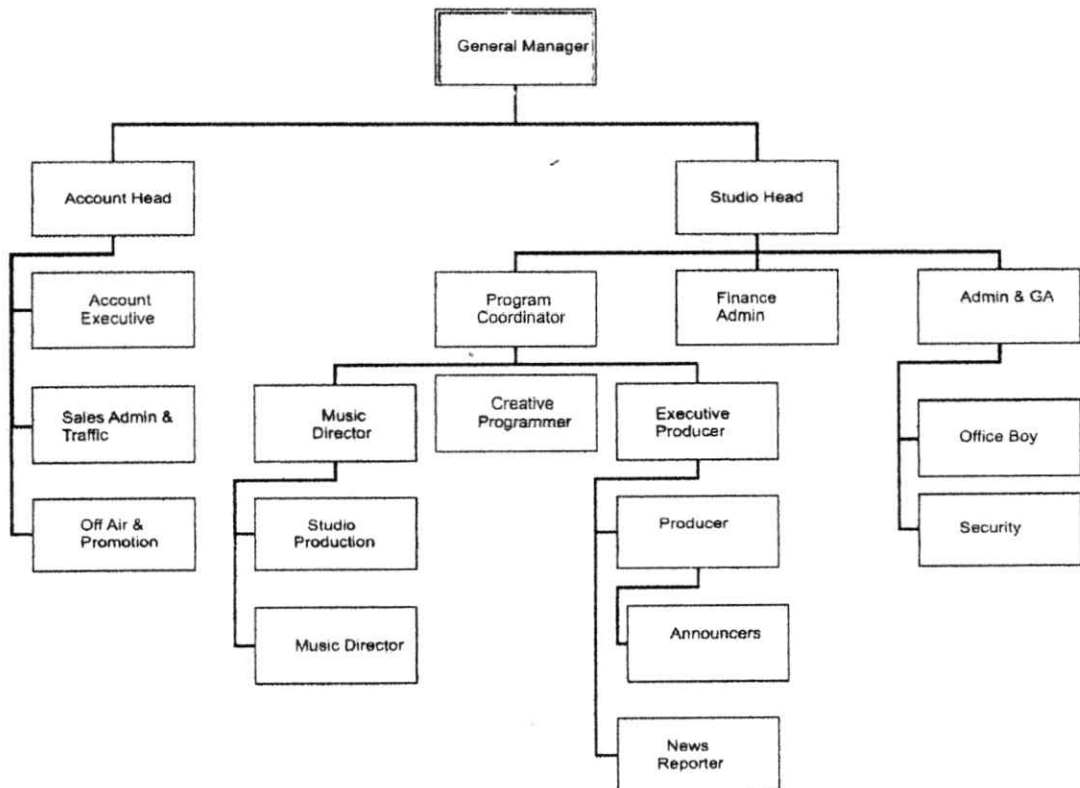
6. *Driver*

7. *Admin*

Mengelola fungsi-fungsi *Finance Unit*, HR & GA untuk mendukung kegiatan unit agar semua Sisdur yang berlaku pada SBC dapat dilaksanakan dengan benar, dan kegiatan administrasi dan umum pada Unit BBT dapat terlaksana dengan baik.

5.1.4.7 Struktur Organisasi PT Radio Gita Segara

Berikut ini adalah struktur organisasi PT Radio Gita Segara:



Keterangan:
 — : garis instruksi

Sumber: HR&GA Departmen
 PT Sinar Baru Corporation

Gambar 5.8
Struktur Organisasi PT Radio Gita Segara

Ikhtisar jabatan untuk masing-masing posisi adalah sebagai berikut:

1. *General Manager*

Mengkoordinasikan kegiatan operasional usaha unit Segara, mengelola dengan efektif dan efisien sumber daya yang dimiliki guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada *Business Plan*.

2. *Account Head*

Membuat prediksi penjualan secara periodik (tahunan), kemudian melakukan koordinasi dan menggerakkan serta mengendalikan tiap-tiap *Sales Executive* untuk menjual produk agar dapat tercapai sasaran *target sales*.

3. *Account Executive*

Melakukan *sales visit & call* dengan sasaran memprospek tiap-tiap *customer* untuk membeli produk yang ditawarkan agar tercapai sasaran yang ditetapkan pada *Sales Target*.

4. *Sales Admin & Traffic*

Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk membuat administrasi transaksi dari *marketing departmen*, serta mengelola jadwal materi iklan untuk disampaikan kepada *producer*.

5. *Off Air & Promotion*

Melakukan koordinasi dalam rangka perencanaan dan pelaksanaan program *off air* baik yang berkaitan dengan program dari klien maupun program intern.

6. *Studio Head*

Memimpin, mengatur, mengawasi atas berlangsungnya operasional Siaran Radio Segara pada khususnya dan kegiatan Studio pada umumnya, dengan menggerakkan semua sumberdaya yang dimiliki oleh Studio Radio Segara, sehingga siaran Radio Segara dapat *On Air* dengan mengumandangkan Program yang telah disusun sepanjang waktu siar.

7. *Program Coordinator*

Memimpin, mengatur, mengawasi dan bertanggung jawab atas segala proses siaran Radio Segara, dengan mengimplementasikan program-program yang sudah disusun oleh *Studio Head*.

8. *Music Director*

Menghimpun / mengadakan, menyeleksi dan menyiapkan materi lagu yang akan diputar sesuai format.

9. *Studio Production*

Melakukan koordinasi dengan *Producer*, *Music Director* dan atas pengarahan *Program Coordinator*, bertugas mendukung program-program reguler dan *special program*.

10. *Music Editor*

Menyeleksi dan untuk persiapan materi lagu yang akan diputar sesuai format.

11. *Creative Programmer*

Melakukan koordinasi dengan *Music Director*, *Program Coordinator* dan *Account Head*, menciptakan program *on air* dan *off air*, dari klien maupun intern.

12. *Executive Producer*

Membuat Rencana Kegiatan Produksi sampai dengan eksekusinya, baik secara *regular program* maupun *special program*, kemudian mengendalikan pelaksanaannya.

13. *Producer*

Mengelola pelaksanaan (eksekusi) siaran (on air dan off air) dan mengendalikan sumberdaya yang terlibat didalamnya, sesuai dengan pengarahan *Executive Producer*.

14. *Announcers*

Melakukan siaran sesuai dengan format, waktu dan program yang sudah direncanakan.

15. *News Reporter*

Memberikan laporan langsung maupun tidak langsung untuk disiarkan oleh radio

16. *Finance Admin*

Menerima uang Kas dari Kasir Hq, kemudian melakukan pengeluaran dana perusahaan kepada peminta berdasarkan bukti eksternal yang sah dan disetujui oleh Studio Head, dan melakukan pencatatan pada Buku Kas dan membuat Laporan Kas sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan oleh *Finance Manager*.

Meminta dari pejabat terkait kemudian menerima dan mengumpulkan dokumen transaksi keuangan yang terjadi pada Unit masing-masing untuk selanjutnya diserahkan kepada *Treasury Officer* atau *Accounting Officer*.

17. *Admin & GA*

Mengelola fungsi-fungsi HR dan GA untuk mendukung kegiatan Unit agar semua Sisdur yang berlaku pada SBC dapat dilaksanakan dengan benar, dan kegiatan administrasi dan umum pada Unit Segara dapat terlaksana dengan baik.

18. *Office Boy*

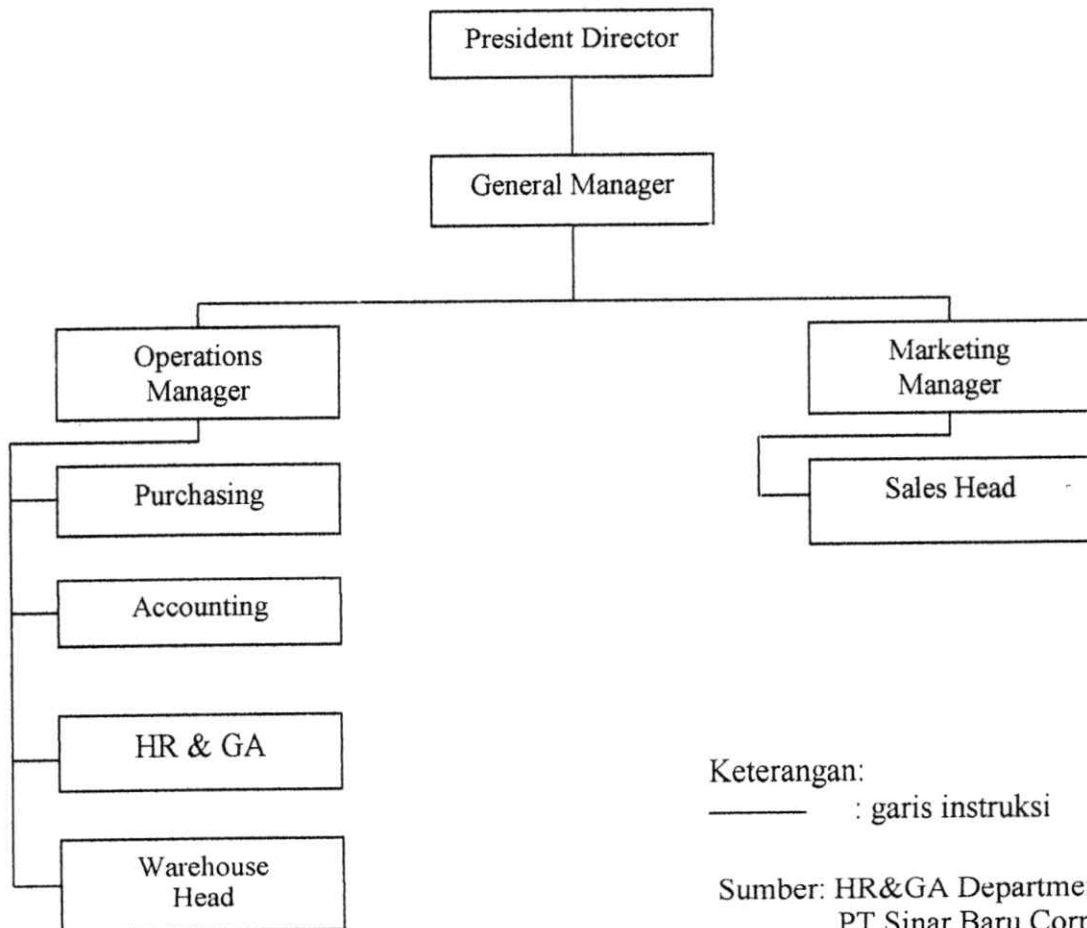
Melaksanakan kerumahtanggaan pada unit, dalam rangka memberikan *service* (jasa layanan) agar kondisi dan situasi fisik ruang kerja dan peralatan serta kebutuhan layanan lainnya terlaksana dengan baik.

19. *Security*

Melaksanakan tugas keamanan dan pengamanan studio, tanah, bangunan dan isinya, beserta kendaraan, baik milik perusahaan, *crew* perusahaan / pegawai maupun tamu yang berkunjung ke studio/kantor perusahaan.

5.1.4.8 Struktur Organisasi PT Sinar Moto Surya

Berikut ini adalah struktur organisasi PT Sinar Moto Surya:



Gambar 5.9
Struktur Organisasi PT Sinar Moto Surya

Ikhtisar untuk jabatan untuk masing-masing posisi adalah sebagai berikut:

1. *President Director*

2. *General Manager*

Mengkoordinasikan kegiatan operasional usaha unit SMS, mengelola dengan efektif dan efisien sumber daya yang dimiliki guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada *Business Plan*.

3. *Operations Manager*

4. *Purchasing*

Melakukan koordinasi dengan *supplier* untuk memperoleh barang dagangan dan negosiasi harga beli serta waktu pengiriman sesuai dengan kebutuhan yang telah disetujui oleh GM.

5. *Accounting*

6. *HR & GA*

Melaksanakan pekerjaan *clerical* untuk menulis data yang dibutuhkan dalam rangka membuat pelaporan HR dan GA dan dokumen-dokumen lainnya yang menyertainya (termasuk permintaan jasa layanan, pembelian peralatan dan lain sebagainya).

7. *Warehouse Head*

Melaksanakan penerimaan dan penyimpanan serta pengiriman barang/produk, mendatangi dokumen-dokumen yang diperlukan untuk itu, kemudian menulis data penerimaan dan pengiriman pada Kartu Stock tiap-tiap jenis bahan/produk yang bersangkutan.

8. *Marketing Manager*

Mengkoordinasikan, menggerakkan dan mengendalikan tiap-tiap *Sales Head* untuk menjual produk agar dengan sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

9. *Sales Head*

Melakukan *sales visit & call* dengan sasaran memprospek tiap-tiap *customer* untuk membeli produk yang ditawarkan agar tercapai sasaran yang ditetapkan pada *sales target*.

Berdasarkan wawancara dengan berbagai sumber mengenai struktur organisasi di PT Sinar Baru Corporation, ditemukan beberapa kondisi sebagai berikut:

1. banyak posisi yang belum mempunyai *job description*
2. terdapat satu orang yang menjabat pada dua atau tiga posisi sekaligus
3. terdapat ketidakjelasan garis instruksi pada wilayah *top management*. Hal ini terjadi karena *president director* PT Sinar Baru Corporation juga menjabat sebagai *general manager* di PT Sinar Baru dan PT Mandira Mekar Agung. Padahal struktur organisasi menunjukkan bahwa *general manager* merupakan bawahan dari *managing director*, di mana *managing director* adalah bawahan dari *president director* PT Sinar Baru Corporation. Di sisi lain, jabatan tertinggi di PT Mandira Mekar Agung dipegang oleh *president director*, di mana *president director* ini membawahi seorang *general manager*. Padahal *general manager* tersebut merupakan *president director* PT Sinar Baru Corporation.

5.2 Hasil Penelitian

5.2.1 Audit Sumber Daya Manusia PT Sinar Baru Corporation

Audit sumber daya manusia merupakan audit yang dilaksanakan oleh *Human Resource and General Affair* PT Sinar Baru Corporation. Audit sumber daya manusia ini terbagi ke dalam delapan tahap, yaitu tujuan audit SDM, menentukan instrumen audit SDM, menentukan sumber daya yang terlibat, melakukan sosialisasi audit SDM, lalu pelaksanaan audit. Selanjutnya mengolah data, dan terakhir pelaporan.

5.2.1.1 Analisis Masalah

Audit sumber daya manusia ini sebenarnya merupakan program yang dibuat oleh *Human Resources Officer* ketika yang bersangkutan masih dalam masa percobaan bekerja di PT Sinar Baru Corporation tahun 2012 lalu. Sebelum membuat program kerja, *Human Resources Officer* tersebut menganalisis masalah yang ada di PT Sinar Baru Corporation. Dalam hal ini *Human Resources Officer* melakukan analisis terhadap standar sistem yang ada serta observasi terhadap aktivitas para karyawan. Dalam analisis masalah ini, yang bersangkutan menemukan beberapa permasalahan yang ada di perusahaannya tersebut. Berikut pernyataannya:

“Masalah di sini itu yang utama karyawannya lambat kerjanya. Bisa dilihat sendiri *kan*, mereka *nyantai* sekali. Seperti Mbak H, dia kalau di kantor *nggak ngapa-ngapain*. Pekerjaannya itu dikerjakan di rumah. Kadang datang telat, jam 9 atau 10 baru datang, katanya *ngantar* anaknya sekolah dulu. Nanti jam 2 dia pulang untuk jemput anaknya. Di sisi lain, ada orang yang kerjanya *over time*. Pulang *malem*.”

Selanjutnya, *Human Resources Officer* tersebut menyampaikan hasil analisis kepada HR&GA Manager dan *Operations Director* untuk bersama-sama

mendiskusikannya. Berdasarkan hasil diskusi tersebut, faktor terpenting yang ingin dibenahi adalah manusia. Berikut pernyataan *Human Resource Officer* tersebut:

“Pada waktu masa percobaan, sebelum bikin program kerja, saya menganalisa tentang *problem solving*. Jadi *problem*-nya apa, dan saya mencoba untuk mencari solusi. Kemudian dari solusi itu terbentuklah program kerja. Nah, waktu saya mengeksplor masalah-masalah yang ada di sini, itu salah satunya adalah saya menemukan terjadi kesenjangan antara pekerjaan dengan orang. Pokoknya waktu itu tentang sistem standardisasi sampai pemberhentian. Saya kritisi satu per satu, lalu yang dianggap paling penting bagi BOD (*both of director*) adalah *human*. Aspek yang paling besar adalah manusia.”

5.2.1.2 Pengajuan Program Audit Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil diskusi dengan HR&GA Manager dan *Operations Director*, dimana hasil diskusi menyepakati bahwa aspek yang ingin dibenahi adalah manusia, maka *Human Resources Officer* mengajukan usulan kepada HR&GA Manager untuk dilakukan audit sumber daya manusia. Pengajuan ini dilakukan secara informal oleh *Human Resources Officer* dengan cara mendiskusikannya dengan HR&GA Manager, dan HR&GA Manager yang bersangkutan pun menyetujui usulan tersebut.

Setelah itu, langkah selanjutnya adalah mengajukan usulan program audit kepada *Operations Director* sebagai pihak yang membawahi *Human Resources and General Affair Departmen* untuk mendapat persetujuan dari yang bersangkutan.

Setelah disetujui, tahap selanjutnya adalah *Human Resources Officer* melakukan diskusi dengan HR&GA Manager menentukan langkah-langkah teknis dalam pelaksanaan audit. Langkah-langkah teknis yang dimaksud adalah

menentukan tujuan audit SDM, menentukan auditee, menentukan instrumen audit SDM, menentukan sumber daya yang terlibat, melakukan sosialisasi audit SDM, lalu pelaksanaan audit dengan cara memberikan tes tulis dan wawancara. Selanjutnya mengolah data hasil tes tulis dan wawancara dengan cara diskusi dengan HR&GA Manager, lalu membuat laporan. Langkah-langkah tersebut untuk lebih jelasnya akan disajikan pada subbab selanjutnya. Berikut pernyataan *Human Resources Officer*:

“Setelah diskusi itu, OK, yang dipersiapkan dulu adalah manusia. Lalu tercetuslah *human audit*. Pada waktu itu saya ke Pak EY (HR&GA Manager) dulu awalnya, baru ke Pak AA (*Operations Director*). Setelah di-*acc* baru jalan Akhirnya *ngomong-ngomong* lagi sama Pak EY, akhirnya ketemulah langkah-langkahnya *gimana*. Pertama, apa dulu *nih* yang mau dicari. *Trus* siapa yang mau diaudit, yang menjalankan. *Trus* sosialisasi sama pelaksanaannya *gimana*. Data-datanya nanti *gimana* kalau *udh* masuk. *Nah*, akhirnya sepakat kalau nanti pakai tes tulis sama wawancara. Lalu hasilnya didiskusikan *bareng* Pak EY. Lalu *bikin* laporannya.”

5.2.1.3 Menentukan Tujuan Audit

Berdasarkan permasalahan yang terjadi, *Human Resources and General Affair* memutuskan bahwa audit SDM ini dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi auditee, yang selanjutnya kompetensi tersebut akan dibandingkan dengan pekerjaan yang ada untuk mengetahui apakah keduanya sudah sesuai atau belum. Selain itu, melalui program audit SDM ini diharapkan dapat muncul program-program SDM yang lebih baik. Berikut pernyataan HR&GA Manager:

“Sebenarnya lebih ke pemetaan, *ya*. Kita butuh peta SDM. Jadi, kita butuh tahu kompetensi orang per orang. Yang kedua, mesti di-*versus nih*, antara orang dengan jabatannya. Peta ini akan kita konversikan dengan struktur organisasi yang kita punya, termasuk orientasi bisnis ke depan. *Iki wes match durong?* Keyakinanku *bilang* pasti *ono* kesenjangan, antara organisasi yang terlalu gemuk, sementara bisnisnya masih kerdil, sehingga *nggak balance*. Ya itu mesti *diapain?* Nantinya dari hasil *mapping* ini, muncul

banyak program HRD, *training, treatment, consulting*, dst sampai kita bisa bangun *career planning* sekaligus *carcer path*-nya dari hasil *mapping* itu. Di sisi lain yang jauh lebih strategis adalah kita bisa buat perkembangan organisasi, termasuk orang-orang yang sudah ada, dengan perkembangan bisnis sudah *balance* atau belum. Saya per hari ini merasa perkembangan organisasi dengan bisnis jauh masih cepat organisasi. Organisasi sudah *create* menjadi sesuatu yang ideal, sementara bisnisnya belum ideal.”

5.2.1.4 Menentukan Auditee

Tahap selanjutnya adalah memutuskan diputuskan siapa saja individu yang akan diaudit (auditee). Dikarenakan sumber daya yang melaksanakan program ini hanya satu orang, yaitu *Human Resources Officer*, maka individu yang diaudit adalah mereka yang menduduki jabatan pada tingkatan *middle management*. Selain itu, alasan lainnya adalah karena *middle management* merupakan penghubung antara *top management* dan *low management*. Secara keseluruhan, individu yang diaudit berjumlah 19 orang. Berikut pernyataan *Human Resources Officer* tersebut:

“Nah, waktu itu juga *ngelihat* tenaga yang ada di HRD cuma saya. Pak EY (*Human Resources and General Affair Manager*) *nggak* mungkin turun, dan Mbak E (*Human Resources Staff*) juga *nggak* mungkin. Akhirnya diputuskan bahwa *human audit* ini pada tataran *middle management* karena merupakan pintu antara yang atas dengan yang bawah.....

.....
Lalu diputuskan bahwa yang diaudit itu ini...ini...ini orangnya. Cuma ada beberapa yang dimasukkan juga (selain *middle management*), kayak G, itu saya rasa *nggak* perlu karena kerjanya seorang diri. Bayangan saya *sih supervisor*. Dan kayak Mbak R, itu sebenarnya *nggak* perlu. Karena *nggak* masuk *supervisor*, tapi gajinya sekelas *supervisor*. Ya udah, apa yang diperintahkan saya *kerjain*.”

5.2.1.5 Menentukan Instrumen Audit SDM

Instrumen yang digunakan dalam audit SDM ini adalah tes tulis dan wawancara. Berikut pernyataan dari *Human Resource Officer*:

“Akhirnya saya harus membuat *gimana* supaya *human audit* ini benar. Cara yang dulu dilakukan adalah *interview* dan sebar angket. Bagi saya itu belum bisa *ngukur*. Nah, untuk melakukan informasi lebih dalam harus

dilakukan *interview*. Dari *interview* kan bisa terjadi subyektifitas. Akhirnya saya butuh pembeding.....

.....
 Akhirnya saya harus mencari tes yang bisa diukur dengan validitas dan reliabilitas yang pasti. Akhirnya tes tulis ini.”

Terkait dengan tes tulis yang dimaksud oleh *Human Resource Officer*, tes tulis tersebut adalah DISC atau singkatan dari *dominance, influence, steadiness, and conscientiousness* dan *Wonderlic Personal Test (WPT)*. Menurut *Human Resource Officer*, DISC merupakan tes yang diberikan untuk mengetahui karakter seseorang. Sedangkan WPT merupakan tes yang diberikan untuk mengetahui kemampuan seseorang dalam memecahkan masalah.

Untuk wawancara, panduan yang digunakan berasal dari panduan wawancara audit organisasi PT Sinar Baru Corporation. Rincian pertanyaan dalam wawancara tersebut terbagi ke dalam tiga kriteria, yaitu deskripsi pekerjaan, posisi dalam organisasi, dan pengembangan organisasi. Untuk lebih jelasnya, panduan wawancara tersebut dapat dilihat di Lampiran 2. Namun, karena auditor merasa rincian pertanyaan yang ada di panduan tersebut masih sangat minim, maka diputuskanlah untuk menambahkan beberapa rincian pertanyaan lain yang relevan, dan mengklasifikasikan rincian-rincian pertanyaan tersebut ke dalam enam kriteria penilaian, yaitu *job specification, job description*, hubungan dengan atasan, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan rekan kerja satu level, dan pertanyaan tambahan. Untuk lebih jelasnya, panduan wawancara tersebut dapat dilihat di Lampiran 3.

5.2.1.6 Menentukan Sumber Daya Yang Terlibat

Pada tahap “Menentukan Auditee” telah disinggung mengenai sumber daya yang terlibat dalam audit ini, yaitu hanya *Human Office Officer*. Terkait

dengan pelaksana audit sumber daya manusia ini yang hanya satu orang ini, *Human Resources and General Affair Manager* pernah mengatakan kepada *Human Resources Officer* bahwa dirinya sengaja tidak melibatkan diri dalam audit sumber daya manusia ini karena dikhawatirkan timbul subyektifitas dalam menilai auditee. Berikut pernyataannya:

“*Feel free* untuk bicara apa yang Anda temukan pada *personnel* tersebut. Saya pun tidak akan menitipkan pesan apapun di situ.....
.....
Makanya aku *nggak* mau aneh-aneh, *nggak* mau macem-macem. Terserah kamu, dengan metodemu, dengan caramu. Butuh aku *duduhono*.....
.....
Insya Allah dari yang di-*interview*, *everyone of them* saya sudah pernah *ngobrol*. Makanya tidak mau terlibat dalam audit ini karena subyektif.”

Sedangkan *Human Resources Staff* tidak dilibatkan karena dinilai masih belum mumpuni dalam melakukan analisis. Berikut pernyataan *Human Resources Officer* mengenai bawahannya tersebut:

“Iya, saya itu bekerja sendiri. Dulu, sebelum saya masuk, dia itu kerjanya *cuma ngatur* jadwal sama manggil orang yang mau *interview*. Tidak pernah diberdayakan oleh Pak EY. Sekarang setelah saya masuk, dia saya beri tugas seperti *bikin* kontrak kerja. Dia kerjanya klerikal, belum mampu menganalisis. Meskipun lulusan psikologi.”

Berdasarkan kondisi ini, *Human Resources Officer* kemudian mengajukan permohonan kepada *Human Resources and General Affair Manager* dan *Operations Director* untuk melibatkan pihak luar dalam audit SDM ini. Pihak luar yang dimaksud adalah rekan *Human Resources Officer* yang saat ini tengah menempuh pendidikan di salah satu perguruan tinggi dengan program studi manajemen sumber daya manusia. Pertimbangan yang lain terkait pengajuan ini adalah *Human Resources Officer* membutuhkan pembanding dalam menilai auditee nantinya. Akhirnya kedua pimpinan menyetujui usulan tersebut. Untuk

selanjutnya, *Human Resources Officer* dalam penelitian ini disebut sebagai auditor A dan pihak luar tersebut sebagai auditor B.

5.2.1.7 Sosialisasi Program Audit Sumber Daya Manusia

Tahap selanjutnya adalah melakukan sosialisasi program audit sumber daya manusia. Sosialisasi ini dilakukan dengan cara mengirimkan surat kepada semua unit perusahaan melalui *general manager* masing-masing, dan di dalam surat itu sekaligus dilampirkan nama-nama individu yang akan diaudit. Audit sumber daya manusia ini hanya dilakukan di PT Sinar Baru Corporation sendiri dan tujuh unit perusahaannya. Sedangkan satu unit perusahaan yang lain, yaitu PT Sinar Moto Surya, tidak dilakukan audit SDM karena terkendala jarak, dimana lokasi perusahaan tersebut ada di Jakarta.

Setelah sosialisasi, tahap selanjutnya adalah auditor A membuat jadwal pertemuan dengan masing-masing individu. Jadwal pertemuan ini berbeda satu sama lain, tergantung pada kesibukan masing-masing individu. Berikut pernyataan auditor A:

“Sosialisasinya itu lewat GM, dikirim surat sama dicantumin nama-nama yang mau diaudit. Lalu bikin jadwal sama mereka.”

5.2.1.8 Pelaksanaan Program Audit Sumber Daya Manusia

Tahap selanjutnya adalah pelaksanaan program audit sumber daya manusia. Sebelum terjun ke lapangan, auditor B mempelajari terlebih dahulu struktur organisasi tempat auditee bekerja dan *job description* auditee yang bersangkutan, karena auditor B ingin mengetahui seluk beluk auditee dan lingkungannya. Dalam proses ini, auditor B menemukan dua temuan, yaitu banyak posisi yang belum mempunyai *job description* dan terdapat posisi yang

kosong yang menyebabkan seseorang menjabat pada dua atau tiga posisi sekaligus. Berikut pernyataan auditor B:

“Saya *kan* harus tahu dulu, orang yang mau diwawancara itu *job desc*-nya seperti apa. *Trus* posisinya di unit itu sebagai apa. Waktu saya lihat buku tentang struktur organisasi itu dan *soft copy* dari perusahaan, banyak yang *nggak* punya *job desc* ternyata. *Trus* RJ (*human resource officer*) juga *bilang* kalau ada jabatan yang belum terisi, jadinya harus dirangkap sama yang lain.”

Selanjutnya, pelaksanaan program ini secara teknis dimulai dengan memberikan tes tulis terlebih dulu oleh auditor A. Setelah tes tulis selesai, langkah selanjutnya adalah wawancara yang akan dilakukan oleh kedua auditor selama kurang lebih 70 menit. Tes tulis hanya diberikan oleh auditor A karena auditor B tidak mempunyai kemampuan dalam hal tersebut.

Berdasarkan pengamatan peneliti, wawancara dilakukan dengan suasana yang santai. Hal ini dilakukan agar auditee merasa nyaman dan auditor bisa mengungkapkan segala informasi yang dibutuhkan. Meskipun demikian, pada kenyataannya, dari 19 orang auditee, terdapat dua auditee yang ketika diwawancara enggan mengungkapkan informasi yang seharusnya bisa ia ceritakan kepada para auditor. Auditee pertama mengatakan:

“Ini *off the record* ya. Ini mungkin bisa dijadikan sebagai wacana. Saya *ngomong* ini secara makro ya. Mungkin masnya (auditor B dan peneliti) bagian dari luar, tapi asumsinya ini kita pegang komitmen, karena ini *bocorin* perusahaan saya sendiri.”

Setelah wawancara dengan auditee pertama tersebut, auditor A mengatakan:

“Saya belum bisa menggali dari Pak GS ini. Ada yang ditutup-tutupi.”

Hal serupa juga terjadi ketika wawancara dilakukan dengan auditee kedua.

Auditee kedua tersebut mengatakan:

“Banyak hal sebenarnya saya mau sampaikan, tapi nanti akhirnya membuka semua aib. Saya *nggak* mau.”

Keengganan kedua auditee tersebut untuk menceritakan keluhannya akan kondisi perusahaan disebabkan oleh kehadiran auditor B dan peneliti dalam wawancara tersebut, dimana keduanya merupakan pihak dari luar perusahaan.

Selama proses wawancara dilakukan, peneliti melakukan juga komparasi atas rincian pertanyaan yang diajukan oleh auditor dengan rincian pertanyaan yang ada di panduan wawancara. Hasil komparasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pertanyaan yang tidak diajukan kepada auditee, padahal menurut auditor sendiri pertanyaan tersebut merupakan pertanyaan yang penting, seperti pertanyaan mengenai motivasi bekerja, wewenang, tanggung jawab, dll. Tidak diajukannya pertanyaan tersebut karena pada waktu itu auditee yang diwawancara memberikan jawaban yang banyak untuk satu pertanyaan, sehingga membuat auditor menjadi tidak fokus, dan pada akhirnya terdapat pertanyaan yang terlewatkan.
2. Terdapat pertanyaan yang tidak diajukan secara mendetail, sehingga informasi yang diinginkan tidak didapatkan secara utuh, seperti pertanyaan mengenai rincian tugas sehari-hari, dimana terdapat tiga sub pertanyaan, yaitu tugas rutin, tugas periodik, dan tugas insidentil. Diantaranya ketiga tugas tersebut, terdapat auditee yang tidak memberikan jawaban untuk salah satu atau salah dua dari ketiganya, tapi auditor tidak menanyakannya kembali.
3. Auditor mengajukan pertanyaan di luar rincian pertanyaan yang telah dibuat, seperti pertanyaan mengenai gaji, sistem *reward*, penilaian kinerja, dan kontrak kerja. Auditor B mengatakan:

“Iya, pertanyaan-pertanyaan itu memang *nggak* ada di *list*, tapi diajukan karena penting. *Ingetnya pas interview ini.*”

Berdasarkan pengamatan peneliti, terdapat aspek yang pada awalnya bukanlah merupakan sasaran audit, menjadi terungkap, seperti adanya konflik kepentingan yang tercermin dari struktur organisasi yang tidak sehat. Seorang auditee mengatakan:

“Di MMA itu terjadi konflik kepentingan. Kalau mau *fair-fairan*, ya sudah, restrukturisasi saja. Saya itu *ngemong* perasaan dua orang (antara Pak T dan Pak J), tapi dituntut konsekuensi, tepat waktu..... Pak J sering *cut off*. Kenyataannya terjadi dualisme kepemimpinan. Paling ekstrim ya restrukturisasi.”

Masalah lain yang terungkap adalah pimpinan yang seringkali tidak menaati sistem dan prosedur yang ada. Seorang auditee mengatakan:

“Yang tidak sesuai dengan sispro malah bos-bos, sama juga bohong.”

Seorang auditee lain juga mengungkapkan:

“Struktur organisasi tidak berjalan dengan semestinya. Ketika saya berlindung di atasan saya, atasan saya itu dilalui. Struktur organisasi itu dibesar-besarkan ketika ada yang tidak sisdur di bawah. Tapi ketika yang di atas tidak sisdur, struktur organisasi itu tidak ada atau berlaku. Jadi sudah biasa kalau saya menerima tugas dari Pak AA dan Pak AUH. Dan sudah biasa kalau saya menanggung hal-hal yang seharusnya tidak ditanggung. Mungkin semua itu disebabkan oleh departemen keuangan yang saat ini posisinya krusial.”

Budaya kerja yang masih buruk juga diungkapkan oleh seorang auditee:

“Perusahaan ini sedang *growth*, memang belum standardisasi, beda dengan perusahaan yang sudah besar. Di sini hari ini A, besok jadi B. Budaya kerjanya pun belum bagus. Dan itu tidak bisa jika dilihat dari karyawannya saja, karena atasan juga cenderung semaunya. Jadi, bekerja itu terasa lelah dengan perubahan yang begitu banyak, dan itu demi kepentingan *user* saya. Ada *user* saya namanya Pak AA bilang untuk *bikinkan* laporan seperti ini. Nanti Pak AUH bilang *bikinkan* laporan seperti ini. Jadi, kerja itu saya harus menanggung akomodasi semua kepentingan.”

5.2.1.9 Pengolahan Data

Tahap selanjutnya adalah pengolahan data yang telah diperoleh dari kedua tes, yaitu tes tulis dan wawancara. Untuk tes tulis, data diolah oleh auditor A dan data hasil wawancara diolah oleh auditor B. Data hasil olahan tes tulis diklasifikasikan ke dalam empat kriteria, yaitu kepribadian & gaya kerja, *manajerial & leadership*, potensi stres, dan kondisi-kondisi khusus. Untuk lebih jelasnya, klasifikasi tersebut dapat dilihat di Lampiran 4. Sedangkan data hasil wawancara diklasifikasikan ke dalam tiga kriteria, yaitu konsep diri, pekerjaan, dan lingkungan.

Aspek konsep diri berisikan informasi mengenai bakat, minat, motivasi, kekuatan dan kelemahan. Aspek pekerjaan berisikan informasi mengenai:

- a. Pemahaman terhadap bidang pekerjaan utama
- b. Pemahaman terhadap sarana dan prasarana kerja di bidangnya
- c. Pemahaman terhadap sistem dan prosedur di bidangnya
- d. Pemahaman terhadap bidang pekerjaan yang masih berhubungan langsung dengan bidang kerja utamanya
- e. Pemahaman terhadap sistem dan prosedur di bidang pekerjaan yang masih berhubungan langsung dengan bidang kerja utamanya
- f. Pemahaman terhadap perkembangan ilmu/bidang pekerjaan secara luas
- g. *Job specification*

Sedangkan aspek lingkungan berisikan informasi mengenai sistem, budaya, dan interaksi dengan atasan, bawahan, dan rekan kerja yang lain. Untuk lebih jelasnya, klasifikasi data hasil wawancara ini dapat dilihat di Lampiran 5.

Setelah diklasifikasikan, kedua data tersebut selanjutnya dikomparasikan dalam diskusi yang diikuti oleh auditor A, auditor B, dan *Human Resources and General Affair Manager*. Komparasi data bertujuan untuk melihat apakah informasi yang diberikan oleh auditee pada saat wawancara sesuai dengan hasil tes tulis, khususnya mengenai minat, bakat, motivasi, kekuatan, dan kelemahan. Berikut pernyataan auditor A:

“Datanya memang *udah* terkumpul. Tapi, belum tahu apa hasil tes tulis sama dengan *interview*. Makanya perlu dikomparasikan. Untuk konfirmasi.

Secara teknis, diskusi tersebut dilaksanakan dengan cara memaparkan olahan data tes tulis dan wawancara per individu. Pertama-tama auditor A mempresentasikan olahan data dari tes tulis, kemudian setelah itu giliran auditor B mempresentasikan olahan data hasil wawancara. Setelah keduanya selesai presentasi, giliran *Human Resources and General Affair Manager* mengungkapkan pendapatnya mengenai individu tersebut.

Berdasarkan pengamatan peneliti, FGD tersebut lebih banyak menyoroti sisi personal auditee. Beberapa paparan yang diberikan oleh auditor B, terutama mengenai aspek lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan auditee, selalu diarahkan oleh *Human Resources and General Affair Manager* (HR&GA Manager) agar paparannya lebih menyoroti sisi personal karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang telah diungkapkan sebelumnya bahwa dalam audit ini HR&GA Manager tersebut memang lebih mengedepankan pendekatan personal. Berikut cuplikan FGD tersebut:

Auditor A	: Pak TS kaku <i>banget</i> . Ini secara <i>leadership</i> kurang. Tapi dia punya daya tahan yang cukup bagus.
-----------	--

- Auditor B : Jadi, di KM itu ada *gap*, Pak. Pemicunya adalah slip gaji yang numpuk di mejanya admin. Jadi, semua orang di sana itu tahu gaji semua karyawan, termasuk gajinya Pak A (GM). Lalu dari situ mulai ada *kres*. Misal kalau Pak TS ada *order*, terus ada PO yang dibuat oleh Mbak R. Setelah itu PO itu larinya ke produksi. Setelah dicek di produksi, ternyata PO nya tidak ada. Dengan nada sisnis Pak M (kepala produksi) bilang, '*Lho, yo gak tahu. Aku lho durong nampo.*' Dan waktu ditelusuri, PO itu ternyata ada di A (koordinator produksi).
- HR&GA Manager : Itu kan dari sisi luarnya TS ya. Kita lihat ke TS-nya dulu, *deh?* Dia punya potensi dimana? Kekuatannya apa?
- Auditor B : Pak TS ini paham kalau kemampuan yang dimiliki adalah menjual produk yang berupa barang, bukan jasa. Sehingga pada saat itu menolak ketika ditawari menjadi *marketing* di Segara. Nah, pada saat Pak EY menawarkan menjadi *marketing* di KM, dia mau. Dari sisi kepemimpinan dia cukup bagus. Dengan pernah menjadi koordinator promotor surabaya dan koordinator marketing, maka jaringan yang bersangkutan bisa dikatakan cukup luas.
- HR&GA Manager : OK! Ada lagi?
- Auditor B : Oiya, Pak TS ini bingung dengan *job desc*-nya. Karena di satu sisi dia berperan sebagai *head*, sedangkan di sisi lain dia juga sebagai *sales*. Makanya selama empat bulan bekerja ini dia belum menunjukkan hasil. Menurut saya, masalahnya adalah di manajemen waktu. Dia juga berorientasi pada proses. Jadi dia bilang lebih baik jika setiap bulan itu ada progress daripada bulan ini *achieve*, tapi bulan depan *nggak achieve*. Padahal Pak A (GM) yang dilihat itu adalah hasilnya.
- HR&GA Manager : Aku rasa masalahnya bukan di situ. TS itu dia orangnya kaku. Dia tidak mau *nabrak* alur. Seharusnya kalau sudah *mentok* sama A (GM), dia bisa ke *commercial*. Tapi, dia *nggak* mau itu. Kalau di A *nggak* bisa, dia nunggu.

Hal serupa juga terjadi pada saat membahas seorang auditee lain. Berikut cuplikannya:

- Auditor A : Pak EA tidak bisa nolak jika diberi tugas yang menyimpang dari pekerjaannya.
- Auditor B : Pak EA ini kecewa dengan GM-nya, karena pembagian kerja yang tidak jelas. Jadi, agen-agen besar yang berhasil dia dapatkan, indikasinya, oleh GM-nya itu *dikasih* ke Mbak I.
- HR&GA Manager : Mmm...itu *kan* sisi yang lain ya. Itu kalau dilihat dari sisi A (GM) sebagai yang di luar EA. Itu nanti lah. Kalau sisi EA-nya sendiri *gimana?* Orangnya *gimana?*
- Auditor B : Pak EA memang di *marketing*, tapi belum sepenuh hati karena ke depan dia ingin membuka usaha yang berkaitan dengan latar belakang pendidikan, yaitu teknik sipil. Pak EA orangnya juga kurang berani.
- HR&GA Manager : Kurang beraninya dalam hal apa?
- Auditor B : Jadi, ketika terjadi ketidakjelasan dalam hal pembagian kerja dan komisi, dia tidak segera mengkomunikasikannya dengan atasan, GM. Tapi, lebih memilih menunggu.
- HR&GA Manager : Kalau menurutku EA itu orangnya memang masih setengah-setengah, ya itu tadi belum sepenuh hati. Tapi hasil kerjanya bagus. Dan dia termasuk hebat, karena dengan kondisi seperti itu dia masih mampu bertahan. Dia sebenarnya juga merasa tidak cocok di *marketing*. Dia pernah *nanya* apa ada *kerjaan* lain selain *marketing*. Suasana di rumah juga mempengaruhi kerjanya, *lho*. Contohnya waktu *marahan* sama istri, di tempat kerja pasti *bad mood* dia. *Udah* pasti itu. Makanya kalau ada tugas ke luar kota dia *seneng banget*.

Meskipun HR&GA Manager mengarahkan untuk menganalisis dari sisi personal karyawan terlebih dulu, akan tetapi sampai dengan FGD berakhir, aspek-aspek yang lain, seperti budaya, sistem, dan lingkungan tetap tidak dibahas.

Setelah FGD tersebut usai, peneliti mengajukan pertanyaan kepada kedua auditor seputar pelaksanaan FGD. Auditor A mengatakan:

“Jujur saya katakan, saya kurang puas dengan hasil audit ini, terutama *sama* wawancara. Karena ternyata masih banyak yang belum digali. Kendalanya adalah waktu. Akhirnya saya mengandalkan hasil tes tulis..... Saya *udah* bisa mengungkap masalah yang timbul karena apa, diantaranya karena *problem solving* karyawan masih rendah, lalu karakter karyawan tidak sesuai dengan pekerjaannya, dan tingkat stres yang tinggi.”

Auditor B mengatakan:

“Yang dibahas tadi lebih banyak mengupas karakter personal karyawan itu. *Lha*, terus sisi-sisi yang lain gimana? Budaya, sistem di tempat kerjanya, hubungan dengan atasan? Saya *sih ngikut aja*, itu *kan* keinginan Pak EY yang memang lebih melihat personal karyawan itu.”

5.2.1.10 Laporan Audit

Tahap selanjutnya adalah pembuatan laporan audit. Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap laporan yang dibuat, laporan tersebut memuat temuan-temuan yang diperoleh oleh auditor selama proses audit berlangsung. Temuan ini berisi temuan positif dan temuan negatif. Temuan positif tersebut adalah kemampuan karyawan dalam bertahan tinggi. Sedangkan temuan negatif tersebut adalah:

1. terdapat karyawan dengan tingkat *problem solving* yang masih rendah
2. terdapat karyawan yang karakteristiknya tidak sesuai dengan pekerjaan, dalam artian:
 - a. minat dan bakat karyawan tidak sesuai dengan pekerjaan
 - b. kemampuan memimpin masih kurang
 - c. kemampuan negoisasi masih rendah
3. tingkat stres karyawan tinggi

4. terdapat karyawan yang tidak memahami konsep diri, pekerjaan, dan lingkungan tempat ia bekerja
5. terdapat karyawan yang mempunyai hubungan tidak baik dengan atasan, bawahan, dan atau rekan kerja
6. banyak posisi yang belum mempunyai *job-description*
7. terdapat karyawan yang belum mendapatkan *job description* secara tertulis
8. sistem *reward* belum ada
9. terdapat posisi yang kosong yang menyebabkan seseorang menjabat pada dua atau tiga posisi sekaligus
10. budaya kerja masih buruk
11. terdapat karyawan yang belum tanda tangan kontrak kerja
12. sistem dan prosedur belum dijalankan dengan baik
13. penilaian kinerja pernah dilakukan, namun berhenti di tengah jalan

Selain itu temuan-temuan, dalam laporan disertakan juga rekomendasi-rekomendasi yang sifatnya mengarah kepada kebutuhan individu yang diaudit, yaitu:

1. *leadership training*
2. *career planning*
3. *career path*
4. *coaching*
5. *consulting*
6. pembenahan sistem kompensasi
7. pembentukan *job description* untuk jabatan yang masih belum mempunyai *job description*

8. pemberian *job description* secara tertulis kepada karyawan supaya tugas-tugas yang dijalankan menjadi jelas
9. segera melakukan rekrutmen untuk memenuhi posisi yang lowong
10. memperbaiki budaya kerja yang ada
11. melakukan pendataan terhadap karyawan yang belum tanda tangan kontrak kerja
12. melakukan kontrol terhadap pelaksanaan sistem dan prosedur
13. segera melakukan penilaian kinerja
14. membenahan struktur organisasi

Laporan audit tersebut selanjutnya diberikan kepada HR&GA Manager dan *Operations Director*, untuk selanjutnya dilakukan tindak lanjut.

BAB VI

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas pelaksanaan audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation berdasarkan tahap-tahap audit sumber daya manusia, yaitu menentukan tujuan audit SDM, menentukan auditee, menentukan instrumen audit SDM, menentukan sumber daya yang terlibat, melakukan sosialisasi audit SDM, lalu pelaksanaan audit. Selanjutnya mengolah data, dan terakhir pelaporan. Selain itu, pelaksanaan audit sumber daya manusia juga akan dibahas berdasarkan lima karakteristik audit sumber daya manusia, yaitu komprehensif, sistematis, independen, berkala, dan dilakukan oleh orang yang kompeten.

6.1 Pembahasan Berdasarkan Tahap-tahap Audit Sumber Daya Manusia

Program audit SDM ini pada dasarnya muncul karena adanya analisis masalah yang dilakukan oleh *Human Resource Officer* yang menghasilkan temuan bahwa di perusahaannya tersebut terdapat karyawan yang lambat dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, masalah yang lain adalah terdapat karyawan yang bekerja *over time* dan karyawan yang menganggur pada saat jam kerja.

Berdasarkan hasil diskusi dengan HR&GA Manager dan *Operations Director*, dimana hasil diskusi menyepakati bahwa aspek yang ingin dibenahi adalah manusia, maka *Human Resources Officer* mengajukan usulan kepada HR&GA Manager untuk dilakukan audit sumber daya manusia. dan HR&GA Manager yang bersangkutan pun menyetujui usulan tersebut.

Setelah itu, langkah selanjutnya adalah mengajukan usulan program audit kepada *Operations Director* sebagai pihak yang membawahi *Human Resources and General Affair Departmen* untuk mendapat persetujuan dari yang bersangkutan.

Setelah disetujui, tahap selanjutnya adalah *Human Resources Officer* melakukan diskusi dengan HR&GA Manager menentukan langkah-langkah teknis dalam pelaksanaan audit. Langkah-langkah teknis yang dimaksud adalah menentukan tujuan audit SDM, menentukan auditee, menentukan instrumen audit SDM, menentukan sumber daya yang terlibat, melakukan sosialisasi audit SDM, lalu pelaksanaan audit dengan cara memberikan tes tulis dan wawancara. Selanjutnya mengolah data hasil tes tulis dan wawancara dengan cara diskusi dengan HR&GA Manager, dan terakhir pelaporan.

6.1.1 Menentukan Tujuan Audit

Berdasarkan permasalahan yang terjadi, *Human Resources and General Affair* memutuskan bahwa audit SDM ini dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi auditee, yang selanjutnya kompetensi tersebut akan dibandingkan dengan pekerjaan yang ada untuk mengetahui apakah keduanya sudah sesuai atau belum. Selain itu, melalui program audit SDM ini diharapkan dapat muncul program-program SDM yang lebih baik.

Terkait dengan hal ini, peneliti telah mengumpulkan beberapa teori mengenai tujuan audit SDM. Teori yang dimaksud adalah:

a. Painoli dan Losarwar (2011), tujuan audit SDM adalah:

- i. untuk menilai kualitas kebijakan dan program sumber daya manusia

- ii. untuk melaporkan tingkat kepatuhan hukum sumber daya manusia dan tindakan perbaikan yang diperlukan
 - iii. untuk menilai hubungan manajer lini dan SDM
 - iv. untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan pengembangan
 - v. untuk meninjau sistem manajemen talenta
 - vi. untuk memastikan inisiatif atas komunikasi, pembelajaran, dan program HRD
 - vii. untuk melembagakan sistem penghargaan dan pengakuan
 - viii. untuk mewujudkan keamanan finansial
- b. Ahmed (2012), tujuan audit SDM adalah:
- i. untuk mempelajari praktik sumber daya manusia dari organisasi yang dipilih
 - ii. untuk membandingkan praktik SDM dengan kebijakan SDM yang dikembangkan organisasi
 - iii. untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kebijakan dan prosedur yang sebenarnya dan praktik yang diikuti oleh departemen SDM
- c. Ivancevich (1992), tujuan evaluasi terhadap aktivitas dan program unit manajemen sumber daya manusia adalah:
- i. untuk menyesuaikan keberadaan manajemen SDM dan anggaran
 - ii. untuk memperbaiki fungsi manajemen sumber daya manusia
 - iii. untuk menyediakan umpan balik dari karyawan dan manajer operasional akan efektifitas manajemen sumber daya manusia

- iv. untuk membantu manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi

Sedangkan tujuan audit sumber daya manusia yang dimaksud oleh PT

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan audit SDM yang dimaksudkan oleh perusahaan tidak termasuk ke dalam tujuan audit SDM. Tujuan audit SDM yang dimaksudkan oleh perusahaan sebenarnya merupakan tujuan dari proses seleksi dan penempatan. Schuler dan Jackson (1999) mengatakan bahwa keputusan mengenai seleksi dan penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan, juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan, dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

Stone (2005) juga mengatakan bahwa karena kesuksesan sebuah organisasi bergantung pada "*the right people in right jobs at the right time*", maka budaya dan tujuan strategis organisasi harus menentukan orang-orang seperti apa yang akan diseleksi. Dengan kata lain, pilihan atas kriteria seleksi harus konsisten dengan budaya dan tujuan strategis organisasi.

6.1.2 Menentukan Auditee

Dalam audit SDM ini, individu yang diaudit adalah mereka yang menduduki jabatan pada tingkatan *middle management* dengan memberikan tes tulis dan wawancara.

Ditinjau dari definisinya, audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kebijakan, praktik, dan sistem sumber daya manusia dari sebuah perusahaan atau divisi untuk menghilangkan kekurangan dan meningkatkan cara-cara untuk mencapai tujuan (Schwind, Das dan Wagar dalam Painoli dan Losarwar:2011). Ini memberikan gambaran dan evaluasi kebijakan, sistem dan praktek SDM saat ini dengan tujuan untuk merekomendasikan perbaikan pada wilayah yang memerlukan perbaikan. (Painoli dan Losarwar:2011).

Berdasarkan paparan teori tersebut, dapat diketahui bahwa obyek yang dievaluasi oleh audit SDM adalah kebijakan-kebijakan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, bukan manusianya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah keliru dalam menentukan obyek yang dievaluasi, yaitu karyawan.

Menurut Rivai dan Sagala (2009), karyawan hanya dijadikan sebagai sumber informasi terhadap kebijakan yang sedang diaudit. Wawancara dengan karyawan dan manajer adalah suatu sumber informasi mengenai aktivitas SDM dan bisa digunakan untuk mendeteksi bidang yang memerlukan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan yang harus diambil departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka. Demikian juga saran manajer dapat mengungkapkan cara-cara untuk memberikan mereka pelayanan yang lebih baik. Apabila kritik mereka baik, perubahan perlu dilakukan, tapi bila departemen SDM yang benar, departemen SDM harus mendidik yang lainnya di dalam perusahaan dengan menjelaskan prosedur yang dipertanyakan.

6.1.3 Menentukan Instrumen Audit SDM

Dikarenakan tujuan yang dicapai adalah untuk meyakinkan bahwa karakteristik karyawan telah sesuai dengan pekerjaan, maka instrumen yang digunakan adalah tes tulis dan wawancara. Berdasarkan teori-teori yang dikumpulkan oleh peneliti, diantaranya Werther dan Davis (2003), Painoli dan Losarwar (2011), serta Noe (2002) dalam Ahmed (2012), terdapat enam instrumen audit sumber daya manusia, yaitu *interview*, *survey*, *historical analysis*, *external information*, *human resource experiments*, dan *international audits*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tes tulis tidak termasuk ke dalam instrumen audit sumber daya manusia.

Adapun tes tulis yang dimaksud, yaitu DISC atau singkatan dari *dominance*, *influence*, *steadiness*, and *conscientiousness* dan *Wonderlic Personal Test* (WPT), merupakan jenis dari tes psikologi, dimana tes psikologi merupakan salah satu instrumen yang digunakan dalam proses seleksi dan penilaian kinerja yang berorientasi masa depan (Rivai dan Sagala:2009, Werther dan Davis:2003).

Selanjutnya, rincian pertanyaan dalam panduan wawancara dibagi menjadi enam kriteria penilaian, yaitu *job specification*, *job description*, hubungan dengan atasan, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan rekan kerja satu level, dan pertanyaan tambahan. Berdasarkan teori yang ada, enam kriteria penilaian tersebut tidak termasuk ke dalam kriteria penilaian untuk audit sumber daya manusia, melainkan untuk kriteria penilaian untuk penilaian kinerja. Hal ini seperti diungkapkan oleh Rivai dan Sagala (2009) bahwa dari hasil studi Lazer dan Wikstrom (1977) terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA, faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah pengetahuan

tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Schuler dan Jackson (1999) serta Mathis dan Jackson (2002) juga memasukkan karakteristik pribadi seorang karyawan dan bagaimana pekerjaan dilaksanakan ke dalam kriteria penilaian kinerja.

Meskipun demikian, dalam rincian pertanyaan wawancara juga terdapat rincian pertanyaan yang mengarah kepada kriteria penilaian untuk audit sumber daya manusia yaitu pelatihan.

6.1.4 Menentukan Sumber Daya Yang Terlibat

Sumber daya yang terlibat dalam audit SDM ini adalah *Human Resource Officer* sebagai auditor internal dan pihak luar sebagai auditor eksternal. *Human Resources and General Affair Manager* sengaja tidak melibatkan diri dalam audit sumber daya manusia ini karena dikhawatirkan timbul subyektifitas dalam menilai auditee. Sedangkan *Human Resources Staff* tidak dilibatkan karena dinilai masih belum mumpuni dalam melakukan analisis.

Suraida dalam Hudiwinarsih (2010) mengatakan bahwa kompetensi merupakan keahlian profesional yang dimiliki oleh auditor sebagai hasil dari pendidikan formal, profesional pemeriksaan dan partisipasi dalam pelatihan, seminar, dan simposium.

STAN (2007) mengungkapkan bahwa kompeten artinya auditor harus memiliki keahlian di bidang auditing dan mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai bidang yang diauditnya. Kompetensi seorang auditor di bidang auditing

ditunjukkan oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya. Dari sisi pendidikan, idealnya seorang auditor memiliki latar belakang pendidikan (pendidikan formal atau pendidikan dan latihan sertifikasi) di bidang auditing. Sedangkan pengalaman, lazimnya ditunjukkan oleh lamanya yang bersangkutan berkarir di bidang audit atau intensitas/sering dan bervariasi melakukan audit. Jika auditor menugaskan orang yang kurang/belum berpengalaman, maka orang tersebut harus disupervisi (dibimbing) oleh seniornya yang berpengalaman. Kompetensi auditor mengenai bidang yang diauditnya juga ditunjukkan oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya. Auditor yang mengaudit laporan keuangan harus memiliki latar belakang pendidikan dan memahami dengan baik proses penyusunan laporan keuangan dan standar akuntansi yang berlaku. Demikian pula dengan auditor yang melakukan audit operasional dan ketaatan, dia harus memiliki pengetahuan yang cukup mengenai kegiatan operasional yang diauditnya, baik cara melaksanakannya, maupun kriteria yang digunakan untuk melakukan penilaian. Jika auditor kurang mampu atau tidak memiliki kemampuan tersebut, maka dia (auditor) wajib menggunakan tenaga ahli yang sesuai.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa auditor yang melakukan audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation belum merupakan auditor yang kompeten karena keduanya belum mempunyai pengetahuan dan pengalaman (Tjun, dkk:2012) yang cukup dalam hal audit sumber daya manusia. Berdasarkan penuturannya, auditor A sudah mempunyai pengalaman di bidang sumber daya manusia selama 5 tahun dengan bekerja di Departemen SDM beberapa perusahaan. Namun yang bersangkutan belum

mempunyai sertifikasi dalam hal pengauditan. Sedangkan auditor B merupakan mahasiswa aktif sebuah perguruan tinggi dengan jurusan sumber daya manusia, dan yang bersangkutan mengaku belum mempunyai pengalaman di bidang sumber daya manusia.

6.1.5 Sosialisasi Program Audit Sumber Daya Manusia

Sosialisasi ini dilakukan dengan cara mengirimkan surat kepada semua unit perusahaan melalui *general manager* masing-masing, dan di dalam surat itu sekaligus dilampirkan nama-nama individu yang akan diaudit. Setelah sosialisasi, tahap selanjutnya adalah pembuatan jadwal pertemuan dengan masing-masing individu. Jadwal pertemuan ini berbeda satu sama lain, tergantung pada kesibukan masing-masing individu.

Tahapan ini telah berjalan sebagaimana mestinya, karena berdasarkan penuturan dari beberapa auditee, mereka telah dengan baik mendapatkan informasi bahwa akan dilaksanakan audit SDM. Namun, berdasarkan pengamatan peneliti, pada saat dilakukan proses wawancara, terdapat beberapa auditee yang masih bingung tentang tujuan dilaksanakannya audit. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan sosialisasi belum bisa dikatakan baik, karena masih terdapat karyawan yang belum memahami tujuan dilaksanakannya audit SDM.

6.1.6 Pelaksanaan Program Audit Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya, secara tata tertib, pelaksanaan program ini sudah sesuai dengan perencanaan yang dibuat, yaitu dengan memberikan tes tulis dan wawancara, dan seperti yang telah dipaparkan pada bagian perencanaan, tes tulis dan wawancara tersebut ditujukan untuk mengetahui karakteristik auditee,

pemahamannya terhadap pekerjaan, dan pemahamannya terhadap lingkungan tempat ia bekerja.

Namun, di luar itu semua, terdapat beberapa hal yang akan dibahas mengenai pelaksanaan program ini, yaitu hasil komparasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap rincian pertanyaan yang diajukan oleh auditor dengan rincian pertanyaan yang ada di panduan wawancara, yang memberikan hasil:

1. Terdapat pertanyaan yang tidak diajukan kepada auditee, padahal menurut auditor sendiri pertanyaan tersebut merupakan pertanyaan yang penting, seperti pertanyaan mengenai motivasi bekerja, wewenang, tanggung jawab, dll.
2. Terdapat pertanyaan yang tidak diajukan secara mendetail, sehingga informasi yang diinginkan tidak didapatkan secara utuh, seperti pertanyaan mengenai rincian tugas sehari-hari.
3. Auditor mengajukan pertanyaan di luar rincian pertanyaan yang telah dibuat, yaitu mengenai gaji, sistem *reward*, penilaian kinerja, dan kontrak kerja. Namun, meskipun tidak masuk dalam rincian pertanyaan yang telah dibuat, perihal yang ditanyakan tersebut termasuk ke dalam kriteria penilaian audit SDM (Werther dan Davis:2003, Stone:2005, Painoli dan Losarwar:2011).

Selain itu, juga terdapat informasi-informasi yang sebelumnya tidak masuk dalam kriteria penilaian, menjadi terungkap, seperti adanya konflik kepentingan yang tercermin dari struktur organisasi yang tidak sehat, pimpinan yang seringkali tidak menaati sistem dan prosedur yang ada, karyawan yang belum pernah tanda tangan kontrak kerja, dan budaya kerja yang masih buruk.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa dari segi tata tertib, pelaksanaan program sudah sesuai dengan perencanaan yang dibuat. Namun, dari segi proses pelaksanaan, khususnya wawancara, belum berjalan dengan baik, karena masih ditemui kelalaian auditor dalam menggali informasi.

6.1.7 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan cara mengklasifikasikan data-data yang telah diperoleh, lalu mengkomparasikannya dalam forum diskusi yang diikuti oleh auditor A, auditor B, dan *Human Resources and General Affair Manager*. Berdasarkan pengamatan peneliti dan penuturan auditor B, tahap pengolahan data ini belum berjalan dengan baik karena hanya menyoroti sisi personal auditee dan mengesampingkan sisi-sisi yang lain, seperti seperti budaya, sistem, dan lingkungan.

6.1.8 Laporan Audit

Laporan yang dibuat memuat temuan-temuan yang diperoleh selama audit dilakukan. Namun, dikarenakan tujuan, instrumen, dan kriteria penilaian yang digunakan tidak sesuai dengan konsep audit sumber daya manusia, maka temuan yang dihasilkan juga demikian. Temuan yang dihasilkan, diantaranya kemampuan karyawan dalam bertahan tinggi, terdapat karyawan dengan tingkat *problem solving* yang masih rendah, terdapat karyawan yang karakteristiknya tidak sesuai dengan pekerjaan, tingkat stres karyawan tinggi, terdapat karyawan yang tidak memahami konsep diri, pekerjaan, dan lingkungan tempat ia bekerja, serta terdapat karyawan yang mempunyai hubungan tidak baik dengan atasan, bawahan, dan atau rekan kerja. Semua temuan tersebut sebenarnya merupakan temuan yang dihasilkan dari program penilaian kinerja (Rivai dan Sagala:2009).

Sedangkan temuan yang lain, seperti:

1. banyak posisi yang belum mempunyai *job description*
2. terdapat karyawan yang belum mendapatkan *job description* secara tertulis
3. sistem *reward* belum ada
4. terdapat posisi yang kosong yang menyebabkan seseorang menjabat pada dua atau tiga posisi sekaligus
5. budaya kerja masih buruk
6. terdapat karyawan yang belum tanda tangan kontrak kerja
7. sistem dan prosedur belum dijalankan dengan baik
8. penilaian kinerja pernah dilakukan, namun berhenti di tengah jalan

merupakan temuan yang memang berkaitan dengan audit sumber daya manusia.

Selain temuan, laporan yang dibuat juga memuat rekomendasi untuk memperbaiki temuan-temuan yang bersifat negatif. Akan tetapi, sekali lagi, dikarenakan tujuan, instrumen, dan kriteria penilaian yang digunakan tidak sesuai dengan konsep audit sumber daya manusia, maka rekomendasi yang diberikan pun juga demikian. Hal ini nampak dari rekomendasi yang diberikan yang menyentuh sisi personal auditee, yaitu *leadership training*, *career planning*, *career path*, *coaching*, dan *consulting*, dimana kesemuanya itu merupakan manfaat yang diperoleh dari dilakukannya penilaian kinerja (Werther dan Davis:2003, Mathis dan Jackson:2002, Rivai dan Sagala:2009). Akan tetapi, juga terdapat rekomendasi yang terkait dengan audit sumber daya manusia, yaitu:

1. pembenahan sistem kompensasi
2. pembentukan *job description* untuk jabatan yang masih belum mempunyai *job description*

3. pemberian *job description* secara tertulis kepada karyawan supaya tugas-tugas yang dijalankan menjadi jelas
4. segera melakukan rekrutmen untuk memenuhi posisi yang lowong
5. memperbaiki budaya kerja yang ada
6. melakukan pendataan terhadap karyawan yang belum tanda tangan kontrak kerja
7. melakukan kontrol terhadap pelaksanaan sistem dan prosedur
8. segera melakukan penilaian kinerja
9. pembenahan struktur organisasi

Selanjutnya, laporan yang dibuat belum bisa dikatakan sebagai laporan yang komprehensif, karena hanya memuat temuan dan rekomendasi. Laporan tersebut tidak memuat dasar audit, ruang lingkup audit, jenis audit, serta periode dan waktu audit. Seperti dikatakan oleh Rivai dan Sagala (2009) bahwa laporan audit SDM adalah deskripsi komprehensif yang berisi hasil olahan temuan dan kegiatan audit SDM, yang meliputi baik penghargaan terhadap praktik-praktik efektif maupun rekomendasi untuk perbaikan untuk praktik-praktik yang tidak efektif. Laporan audit tidak hanya mengemukakan pernyataan kesimpulan dan saran-saran saja, tetapi hendaknya dapat menggambarkan seluruh informasi yang akurat. Laporan audit tersebut hendaknya menerangkan secara jelas ruang lingkup dan tujuan audit, disusun ringkas mungkin, tetapi jelas dan lengkap, menyajikan semua fakta secara lengkap dan tidak memihak, serta temuan dan kesimpulan secara obyektif.

6.2 Pembahasan Berdasarkan Karakteristik Audit Sumber Daya Manusia

6.2.1 Komprehensif

Audit SDM dilaksanakan secara komprehensif, artinya dilakukan terhadap seluruh fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia. Menurut Shaban (2012), secara spesifik audit sumber daya manusia meliputi hal-hal berikut ini:

1. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia

Audit ini meliputi seluruh aktivitas sumber daya manusia. Untuk masing-masing aktivitas, auditor harus (1) menentukan tujuan dari masing-masing aktivitas, (2) mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab atas kinerjanya, (3) meninjau kembali kinerjanya, (4) membangun rencana tindakan untuk membetulkan penyimpangan (jika ada), (5) menindaklanjuti rencana tindakan.

2. Audit Kepatuhan Manajerial

Audit ini meliputi kebijakan personalia, prosedur-prosedur, dan ketentuan hukum. Sejauh mana aspek-aspek tersebut dipatuhi, selayaknya audit ini bisa mengungkapkannya sehingga tindakan korektif dapat diambil.

3. Audit Iklim Sumber Daya Manusia

Iklim sumber daya manusia berdampak pada motivasi karyawan, moral dan kepuasan kerja. Kualitas iklim sumber daya manusia dapat diukur melalui perputaran karyawan, ketidakhadiran, catatan kecelakaan kerja dan survei sikap.

4. Audit Strategi Perusahaan

Apakah perusahaan menekankan saluran pemasaran yang unggul, layanan, inovasi, produksi dengan biaya rendah, atau beberapa pendekatan lainnya, semua itu mempengaruhi sumber daya manusia. Memahami strategi akan memberikan

implikasi yang kuat bagi perencanaan, pengadaan staf, kompensasi, hubungan karyawan, dan kegiatan SDM lainnya, yang dapat menjadi efektif hanya jika mereka memberikan kontribusi terhadap tujuan-tujuan strategis perusahaan.

5. Audit dan Penelitian Personal

Audit ini meliputi survei gaji, efektifitas sumber-sumber rekrutmen, efektifitas pelatihan, survei terhadap efektifitas penyelia, *job analysis*, survei kepuasan kerja, survei kebutuhan pegawai, survei sikap terhadap sistem *reward* (penghargaan), dan wilayah dengan frekuensi kecelakaan yang tinggi.

Painoli dan Losarwar (2011) mengatakan bahwa jangkauan audit sumber daya manusia adalah:

2. Sistem dan prosedur pengembangan sumber daya manusia, yang terdiri dari:
 - a. Pelatihan dan pengembangan
 - b. Sistem pengembangan organisasi
 - c. Pengembangan karir
3. Strategi sumber daya manusia, yang terdiri dari:
 - a. Desain pekerjaan/desain organisasi
 - b. Perencanaan sumber daya manusia
 - c. Sistem penilaian kinerja
 - d. Seleksi dan penempatan
4. Informasi sumber daya manusia, yang terdiri dari:
 - a. Kompensasi
 - b. Program bantuan pegawai
 - c. Hubungan industrial
5. Penelitian sumber daya manusia

6. Kepatuhan manajerial akan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia

Brown (2002) mengatakan bahwa area yang harus diaudit dalam audit sumber daya manusia mencakup, tapi tidak terbatas pada:

1. *Legal compliance*
2. *Record-keeping*
3. *Compensation/pay equity*
4. *Employee relations*
5. *Performance appraisal systems*
6. *Policies and procedures/employee handbook*
7. *Terminations*
8. *Health, safety and security (OSHA compliance, Drug-Free Workplace, AIDS in the workplace, etc.)*

Berdasarkan penjelasan di atas, maka audit sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh PT Sinar Baru Corporation belum dilakukan secara komprehensif, karena hanya mencakup survei sikap terhadap sistem *reward* (penghargaan), efektifitas sumber-sumber rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, survei gaji, dan kepatuhan terhadap ketentuan hukum.

Lebih jauh lagi, ketidakkomprehensifan audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation ini juga nampak dari beberapa pertanyaan yang tidak diajukan ketika dilakukan proses wawancara dengan karyawan, atau diajukan tapi tidak mendetail, sehingga informasi yang diinginkan tidak bisa digali secara utuh.

6.2.2 Sistematis

Sistematis berarti proses audit menggambarkan serangkaian langkah atau prosedur yang logis, terstruktur dan diorganisasikan dengan baik, selain itu juga proses audit dilaksanakan dengan formal. Kata “sistematis” mengimplikasikan bahwa merencanakan dan merumuskan strategi audit merupakan bagian penting dari proses audit. *A Statement of Basic Auditing Concepts* memberi catatan bahwa kalimat “proses yang sistematis” menyarankan bahwa audit didasarkan pada, setidaknya, disiplin dan filsafat metode ilmiah (O'reilly, *et. al.*:1990).

Painoli dan Losarwar (2011) mengatakan bahwa proses audit sumber daya manusia adalah:

1. *Data Collection*
2. *Conducting Interview*
3. *Regulatory compliance*
4. *Report Preparation*
5. *Presentation of HR Audit Report to Top Management*

Pelaksanaan audit SDM di PT Sinar Baru Corporation dimulai dengan menentukan tujuan audit SDM, menentukan auditee, menentukan instrumen audit SDM, menentukan sumber daya yang terlibat, melakukan sosialisasi audit SDM, lalu pelaksanaan audit. Selanjutnya mengolah data, dan terakhir pelaporan. Berdasarkan paparan teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation sudah dilaksanakan secara sistematis.

6.2.3 Independen

Salisu (2007) menyatakan bahwa independen berarti bebas dari ketergantungan atau kontrol oleh orang lain atau organisasi. Dalam konsep audit internal, independensi memungkinkan auditor internal untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara bebas dan obyektif. Konsep ini mensyaratkan bahwa auditor internal harus independen dari kegiatan yang mereka audit.

Arens dan Loebbecke (1997) mengatakan bahwa independensi merupakan tujuan yang harus selalu diupayakan, dan itu dapat dicapai sampai tingkat tertentu. Misalnya, sekalipun ia dibayar oleh klien, ia harus tetap memiliki kebebasan yang cukup untuk melakukan audit yang andal. Auditor akan menjadi tidak sepenuhnya independen jika ia merupakan karyawan perusahaan yang bersangkutan. Rivai dan Sagala (2009) berpendapat bahwa lazimnya audit dilaksanakan secara intern oleh departemen audit yang ada dalam perusahaan. Audit yang dilaksanakan sebagai suatu fungsi penilaian yang bebas dibentuk di dalam suatu organisasi perusahaan untuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan perusahaan, utamanya yang berkaitan dengan SDM.

Berdasarkan paparan tersebut, audit sumber daya manusia yang dilaksanakan di PT Sinar Baru Corporation bisa dikatakan independen. Hal ini dikarenakan audit ini dilaksanakan oleh *Human Resources and General Affair Departmen*, yang dalam hal ini, *Human Resources and General Affair Departmen* menunjuk seorang *Human Resources Officer* sebagai pelaksananya. Perihal yang melatarbelakangi penunjukan ini adalah karena individu yang ada di *Human Resources and General Affair Departmen* hanya berjumlah tiga orang, yang terdiri dari seorang *Human Resources and General Affair Manager*, *Human Resources*

Officer, dan *Human Resources and General Affair Staff*. *Human Resources and General Affair Manager* sengaja tidak melibatkan diri dalam pelaksanaan audit ini karena dikhawatirkan muncul subyektifitas dalam menilai auditee yang disebabkan adanya kedekatan emosional yang terjadi di antara keduanya. Sedangkan *Human Resources and General Affair Staff* tidak dilibatkan karena kemampuan analisis yang dianggap belum memadai. Selanjutnya, *Human Resources Officer* merupakan karyawan baru pada *Human Resources and General Affair Departmen* dengan masa kerja empat bulan, sehingga dianggap cukup obyektif dalam melakukan penilaian terhadap auditee. Selain itu, audit yang dilaksanakan juga melibatkan pihak luar sebagai auditor eksternal.

Selanjutnya, terkait dengan korelasi antara masa kerja *Human Resources Officer* yang masih empat bulan dan independensi, terdapat penelitian yang mendukung kesimpulan peneliti, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Deis dan Giroux (1992) dalam Elfarini (2007) yang menemukan bahwa semakin lama audit tenure (masa kerja auditor bersama klien), kualitas audit akan semakin menurun. Hubungan yang lama antara auditor dengan klien mempunyai potensi untuk menjadikan auditor puas pada apa yang telah dilakukan, melakukan prosedur audit yang kurang tegas dan selalu tergantung pada pernyataan manajemen.

6.2.4 Berkala

Salah satu karakteristik audit sumber daya manusia adalah berkala, seperti yang diungkapkan oleh Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2001), bahwa perusahaan seharusnya melaksanakan audit sumber daya manusia secara periodik untuk mengevaluasi seberapa efektif mereka memanfaatkan sumber daya manusianya. Siagian (2004) mengatakan bahwa maksud diselenggarakannya audit

secara berkala – misalnya setiap dua atau tiga tahun – adalah untuk meneliti dan menilai kinerja perusahaan disoroti dari sudut pandang peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja, baik dalam arti perusahaan sebagai keseluruhan maupun dalam arti berbagai komponennya.

Selain berkala, audit SDM juga dapat dilaksanakan dalam beberapa situasi (Rivai dan Sagala:2009):

1. ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak
2. ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu tinjauan (perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisisi, dewan komisaris, badan pemerintah dan lain-lain)
3. ketika seorang manajer baru yang bertanggung jawab atas departemen sumber daya manusia
4. ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam dunia usaha yang memaksa konsiderasi ulang manajemen sumber daya manusia (contoh, penurunan bisnis, ekspansi gencar, ancaman sedikit pekerja, dan perputaran karyawan yang tinggi sekali)
5. ketika suatu keinginan spesialis sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM perusahaan.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation belum memenuhi karakteristik audit, yaitu berkala. Hal ini dikarenakan audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation dilaksanakan ketika muncul masalah saja, baik audit yang dilaksanakan pada 2011 maupun audit yang dilaksanakan pada 2012. Audit SDM

yang dilaksanakan pada 2011 disebabkan oleh kondisi bisnis yang sedang tidak bagus di salah satu unit perusahaannya, yaitu PT Aura Media Comm. Sedangkan audit SDM yang dilaksanakan pada 2012 disebabkan oleh munculnya tiga masalah SDM, yaitu pegawai yang sangat lambat dalam menyelesaikan pekerjaan, banyak pegawai yang bekerja *over time*, dan banyak karyawan yang menganggur pada saat jam kerja.

Kesimpulan tersebut dikuatkan oleh pernyataan dari *Human Resources Officer* ketika peneliti bertanya apakah audit sumber daya manusia di perusahaannya sudah merupakan program yang berkala:

“Nggak lah. Kayak gitu itu cuma waktu ada masalah aja. Audit ini diprogramkan karena muncul masalah kemarin itu.”

6.2.5 Dilakukan Oleh Orang Yang Kompeten

Bahasan mengenai audit yang harus dilakukan oleh orang yang kompeten telah disinggung pada Subbab Pembahasan Berdasarkan Tahap-tahap Audit Sumber Daya Manusia bagian Menentukan Sumber Daya Yang Terlibat, dan berdasarkan pembahasan tersebut telah disimpulkan bahwa audit SDM ini belum dilaksanakan oleh auditor yang kompeten karena keduanya belum mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam hal audit sumber daya manusia.

Selanjutnya, dalam pembahasan ini peneliti ingin menambahkan satu indikator lagi, yaitu ketidakkompetenan tersebut nampak dari paparan sebelumnya, dimana program audit yang dilaksanakan oleh auditor tidak komprehensif.

BAB VII

PENUTUP

7.1.Simpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan adalah:

1. Audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation dilaksanakan untuk mengetahui akar dari permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan tersebut. Pelaksanaan audit SDM dimulai dari tahap penentuan tujuan audit, penentuan obyek audit SDM, penentuan instrumen audit SDM, penentuan sumber daya yang terlibat, sosialisasi audit SDM, pelaksanaan audit SDM, pengolahan data, dan pelaporan.
2. Tahap-tahap audit sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh PT Sinar Baru Corporation telah sesuai dengan teori tentang tahap-tahap audit SDM, yaitu dimulai dari penentuan tujuan audit SDM, penentuan obyek audit SDM, penentuan instrumen audit SDM, penentuan sumber daya yang terlibat, sosialisasi audit SDM, pelaksanaan audit SDM, pengolahan data, dan pelaporan.
3. Meskipun tahap-tahap yang ditempuh telah sesuai dengan teori audit SDM, namun terdapat empat tahap yang isinya tidak sesuai dengan teori audit SDM, yaitu tahap penentuan tujuan audit SDM, penentuan obyek audit SDM, penentuan instrumen audit SDM, dan pelaporan. Isi yang terkandung dalam

keempat tahap tersebut lebih mengarah kepada penilaian kinerja dibanding kepada audit SDM.

4. Audit sumber daya manusia di PT Sinar Baru Corporation telah dilaksanakan dengan independen dan sistematis, namun belum dilaksanakan secara komprehensif, berkala, dan dilakukan oleh orang yang kompeten.

7.2.Saran

7.2.1 Saran Untuk Perusahaan

1. Pangkal permasalahan yang terjadi hingga menyebabkan pelaksanaan audit SDM tidak sesuai dengan teori yang ada, terdapat pada tahap penentuan tujuan audit SDM, yaitu untuk mengetahui kompetensi karyawan. Isi yang terkandung di dalamnya lebih mengarah kepada penilaian kinerja dibanding kepada audit SDM. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan untuk dilakukan peninjauan kembali terhadap tujuan yang dimaksud. Apabila tujuan tersebut memang ditentukan demikian, maka program yang sesuai adalah penilaian kinerja, bukan audit sumber daya manusia.
2. Dalam melakukan sosialisasi atas suatu program, hendaknya sosialisasi tersebut benar-benar dilakukan dengan baik agar maksud dan tujuan program tersebut dipahami oleh karyawan, sehingga mereka bisa menyiapkan diri guna mendukung terlaksananya program tersebut. Sosialisasi yang baik bisa dilakukan dengan membuka ruang komunikasi antara karyawan dan *Human Resource and General Affair*, sehingga karyawan bisa melakukan umpan balik jika terdapat hal yang belum dipahami.

3. Dalam melaksanakan audit sumber daya manusia, seharusnya program tersebut dilaksanakan secara komprehensif agar seluruh sisi positif dan sisi negatif perusahaan bisa diungkap, sehingga bisa dilakukan peningkatan pada sisi positif dan perbaikan pada sisi negatif. Komprehensif yang dimaksud adalah program audit SDM tersebut mengevaluasi seluruh aktivitas yang terpengaruh oleh fungsi sumber daya manusia.
4. Audit sumber daya manusia hendaknya dilakukan oleh orang yang kompeten, dalam hal ini adalah orang yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam audit, karena kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas audit, sehingga semakin baik tingkat kompetensi, maka akan semakin baik kualitas audit yang dilakukannya (Tjun, dkk:2012). Jika memang belum memiliki sumber daya yang kompeten, maka perusahaan bisa menggunakan jasa ahli, atau dengan mengikutkan auditor internalnya ke dalam program pelatihan mengenai audit SDM.
5. Audit sumber daya manusia sebaiknya dilakukan secara berkala agar perusahaan tahu, seberapa efektif mereka memanfaatkan sumber daya manusianya (Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy:2001).

7.2.2 Saran Teoritis

Tahap-tahap audit sumber daya manusia seperti yang diungkapkan oleh Painoli dan Losarwar (2011) terdiri dari lima tahap, yaitu:

- a. *Data Collection*
- b. *Conducting Interview*
- c. *Regulatory compliance*
- d. *Report Preparation*

e. *Presentation of HR Audit Report to Top Management*

Penelitian ini akan menambahkan dua tahap lagi, yaitu tahap analisis masalah dan sosialisasi. Tahap analisis masalah adalah tahap dimana tim audit melakukan analisis terhadap masalah yang tengah dihadapi oleh perusahaan saat ini. Tahap ini akan membantu tim audit dalam menentukan fokus audit sumber daya manusia, sehingga tujuan program tersebut menjadi jelas.

Sedangkan tahap sosialisasi adalah tahap dimana pihak Departemen SDM menyebarluaskan informasi kepada seluruh lapisan di perusahaan mengenai program audit sumber daya manusia. Hal ini bertujuan agar seluruh pihak ikut berkontribusi dengan menyiapkan berbagai informasi yang diperlukan guna mendukung suksesnya pelaksanaan program tersebut.

7.2.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

1. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa program yang dilaksanakan oleh PT Sinar Baru Corporation ternyata lebih mengarah kepada penilaian kinerja dibanding kepada audit sumber daya manusia. Dikarenakan penelitian ini hanya terbatas pada pelaksanaan audit SDM di PT Sinar Baru Corporation, maka peneliti menyarankan kepada penelitian selanjutnya untuk dilakukan penelitian terhadap program penilaian kinerja jika nantinya program tersebut sudah dilaksanakan, dengan tujuan untuk mengetahui langkah-langkah dalam melakukan penilaian kinerja apakah sama dengan langkah-langkah dalam melakukan audit sumber daya manusia seperti yang dipaparkan dalam penelitian ini.
2. Penelitian ini hanya terbatas pada pengungkapan bahwa secara keseluruhan audit sumber manusia yang dilaksanakan belum sesuai dengan teori yang ada.

Penelitian ini belum sampai pada tahap mengapa audit sumber manusia yang dilaksanakan belum sesuai dengan teori. Dugaan sementara peneliti, hal ini disebabkan oleh sumber daya manusia yang ada di *Human Resource and General Affair Departmen* tersebut yang kurang kompeten. Oleh karena itu, peneliti menyarankan kepada penelitian selanjutnya untuk dilakukan penelitian mengenai kompetensi sumber daya manusia yang ada di *Human Resource and General Affair Departmen* tersebut, dan pengaruhnya kepada kualitas program-program yang dibuat.

3. Dikarenakan keterbatasan waktu yang dimiliki oleh peneliti, maka penelitian ini terbatas hanya sampai pada tahap pelaporan audit SDM saja, sedangkan tahap tindak lanjut belum dilakukan penelitian. Oleh karena itu, peneliti menyarankan kepada penelitian selanjutnya untuk dilakukan penelitian mengenai tahap tindak lanjut tersebut, apakah sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Selain itu, bisa dinilai juga mengenai efektifitas tindak lanjut tersebut dalam menangani masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan, yaitu *pertama*, pegawai yang sangat lambat dalam menyelesaikan pekerjaan. *Kedua*, banyak pegawai yang bekerja *over time*. *Ketiga*, banyak karyawan yang menganggur pada saat jam kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M. 2012. HR Audit: An Evaluation Of HR Practicies. *International Journal Of Research In Commerce & Management* Volume No. 3 (2012), Issue No. 8 (August)
- Arens, A.A., and J.K. Loebbecke. 1997. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Buku Satu. Edisi Indonesia. Jakarta: Salemba Empat
- Brown, J. 2002. Conducting an HR Audit: How HR Can Better Measure the Effectiveness of its Functions and Programs? *International Public Management Association for Human Resources*
- Dessler, G. 2003. *Human Resource Management*. Ninth Edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Elfardini, E.C. 2007. *Pengaruh Kompetensi dan Independensi Auditor Terhadap Kualitas Audit*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang.
- Fryzell, G.E. and Wang J. 1994. The Fourtune Corporation Reputation Index : Reputation for What ? *Journal of Management*, 20 : 1-14.
- Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin., R.L. Cardy. 2001. *Managing Human Resources, Student Value Edition*. 7th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Harris, P.M. 2002. *Why and How to Conduct a Human Resources Audit in Minnesota*. Minnesota Department of Trade and Economic Development, Minnesota, USA
- Hasibuan, M.S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. Rev. Jakarta: Bumi aksara
- Hudiwinarsih, G. 2010. Auditors' Experience, Competency, And Their Independency As The Influencial Factors In Professionalism. *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura* Volume 13, No. 3, December 2010, pages 253 – 264
- Ivancevich, J.M. 1992. *Human Resource Management Foundations of Personnel*. Fifth Edition. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Laurdan Associates, Inc. 2008. *The Evolution of HR Audits*
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat

- Mautz, R.K. and H.A. Sharaf. 1993. *The Philosophy of Auditing*. Sarasota: American Accounting Association
- Moleong, L.J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Cetakan Keduapuluhtujuh. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mondy dan Noe. 2000. *Personel Management*. New York: Allyn and Bacon
- Mulyadi dan Kanaka P. 1998. *Auditing Buku I*. Salemba Empat: Jakarta
- Noe, et al. 2000. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill
- O'reilly, V.M., et al. 1990. *Montgomery's Auditing*. Eleventh Edition. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Olalla, M.F. and M.A.S. Castillo. 2002. Human Resources Audit. *Universidad Complutense de Madrid-Spain*. IAER: February 2002, Vol. 8, No. 1
- Omana, N. dan M. Benson. 2011. *Conducting an Annual HR Audit*. Collective Human Resource Solutions
- Painoli, G.K dan Losarwar. 2011. Role Of HR Audit In Human Resources Management. *Academica: An International Multidisciplinary Research Journal* Volume 1, Issue 2 (November, 2011)
- Rivai, V. dan E.J. Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Schuler, R.S. dan S.E. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Sekolah Tinggi Akuntansi Negara. 2007. *Dasar-dasar Audit Internal Sektor Publik*. Bintaro: STAN
- Shaban, O. 2012. Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities. *Journal of International Business Research* Vol. 5, No. 3; March 2012
- Siagian, S.P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Silalahi, U. 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : UNPAR PRESS
- Stone, R.J. 2005. *Human Resource Management*. Fifth Edition. New Jersey: John Wiley & Sons Australia, Ltd

- Tjun, L.T., dkk. 2012. *Pengaruh Kompetensi dan Independensi Auditor Terhadap Kualitas Audit*. Penelitian. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung
- Unger, J.M., *et al.* 2009. Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review. *Journal of Business Venturing* doi:10.1016/j.jbusvent.2009.04.004, pp. 1-18
- Werther, W.B. dan K. Davis. 2003. *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. Boston: McGraw-Hill

Lampiran 1**PANDUAN WAWANCARA
DENGAN HR&GA MANAGER DAN AUDITOR****I. HR&GA Manager**

1. Apa latar belakang dilaksanakannya audit SDM ini?
2. Bagaimana prosedur pelaksanaan audit SDM ini?
3. Tahap-tahap apa saja yang ditempuh dalam pelaksanaan audit SDM ini?
4. Apa ruang lingkup audit SDM ini?
5. Siapa saja yang SDM yang terlibat dalam audit SDM ini?
6. Data apa yang ingin diperoleh melalui audit SDM ini?

II. Auditor A

1. Apa latar belakang dilaksanakannya audit SDM ini?
2. Bagaimana prosedur pelaksanaan audit SDM ini? Bagaimana tahap-tahapnya?
3. Apa ruang lingkup audit SDM ini?
4. Siapa saja yang SDM yang terlibat dalam audit SDM ini?
5. Data apa yang ingin diperoleh melalui audit SDM ini?
6. Instrumen apa yang digunakan dalam audit SDM ini?
7. Bagaimana teknis pelaksanaan audit SDM ini?
8. Bagaimana cara mengolah data yang telah diperoleh?
9. Apa saja isi laporan yang dibuat untuk audit SDM ini?
10. Berapa lama Anda berkecimpung sebagai praktisi SDM?
11. Pernahkah Anda melakukan audit SDM sebelumnya? Berapa kali?
12. Pernahkan Anda mengikuti pelatihan atau seminar tentang audit SDM?

III. Auditor B

1. Bagaimana latar belakang Anda dilibatkan dalam audit SDM ini?
2. Sebagai auditor eksternal, apa yang Anda lakukan sebelum melakukan audit SDM ini?
3. Apa peran Anda dalam audit SDM ini?
4. Berapa lama Anda berkecimpung sebagai praktisi SDM?
5. Pernahkah Anda melakukan audit SDM sebelumnya? Berapa kali?
6. Pernahkan Anda mengikuti pelatihan atau seminar tentang audit SDM?

Lampiran 2**AUDIT ORGANISASI****KETERANGAN :**

1. Audit Organisasi ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pengorganisasian yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Diminta responden/pemegang jabatan dapat mengisi sesuai dgn kondisi kerja nyata serta diharapkan memberikan saran sokusi untuk pengembangan organisasi

Nama Responden : Tgl. Bergabung :

Nama Jabatan Saat Ini : Tgl. Pengisian :

Lama Menjabat : Ttd Responden :

Unit/Dept/Bagian : Ttd Atasan :

DAFTAR PERTANYAAN	Y/ N
DESKRIPSI PEKERJAAN	
a. Apakah Anda telah memiliki & membaca deskripsi pekerjaan jabatan yg Anda emban saat ini? Coba Anda ambil dan pelajari deskripsi pekerjaan anda sekarang! Jika Tidak, coba review pelaksanaan tugas Anda yang telah berjalan sekarang!	
b. Apakah Ringkasan Jabatan & Rincian Tugas yg telah ditetapkan sesuai dgn pelaksanaanya? Jika belum sesuai, sebutkan tugas yg belum terlaksana atau ada tugas tambahan!	
c. Apakah Wewenang yg telah ditetapkan sesuai dgn pelaksanaanya? Jika belum sesuai, sebutkan wewenang yg belum dpt dilaksanakan atau ada wewenang tambahan!	

d. Apakah Tanggungjawab yg telah ditetapkan sesuai dgn pelaksanaannya? Jika belum sesuai, sebutkan tanggungjawab yg belum dpt dilaksanakan atau ada tanggungjawab tambahan! 	
POSISI DALAM ORGANISASI	
e. Apakah Anda mengetahui, Atasan Anda? Sebutkan siapa & nama jabatannya! 	
f. Apakah interaksi dengan Atasan Anda berjalan lancar? Sebutkan frekuensi interaksi Anda, rata-rata dalam seminggu! 	
g. Apakah Anda puas interaksi dengan Atasan yang berjalan sekarang ini? Jika belum, sebutkan alasannya! 	
h. Apakah Anda mengetahui, Atasan 2 tingkat Anda? Sebutkan siapa & nama jabatannya! 	
i. Apakah Anda mengetahui, Bawahan Anda? Sebutkan siapa & nama jabatannya! 	
j. Apakah interaksi dengan Bawahan Anda berjalan lancar? Sebutkan frekuensi interaksi Anda, rata-rata dalam seminggu! 	
k. Apakah Anda puas interaksi dengan Bawahan yang berjalan sekarang ini? Jika belum, sebutkan alasannya! 	

.....	
l. Apakah Anda mengetahui, Bawahan 2 tingkat Anda? Sebutkan siapa & nama jabatannya! 	
m. Apakah Anda mengetahui, Rekan Selevel Anda? Sebutkan siapa & nama jabatannya! 	
n. Apakah interaksi dengan Rekan Selevel Anda berjalan lancar? Sebutkan frekuensi interaksi Anda, rata-rata dalam seminggu! 	
o. Apakah Anda puas interaksi dengan Rekan Selevel yang berjalan sekarang ini? Jika belum, sebutkan alasannya! 	
PENGEMBANGAN ORGANISASI	
p. Apakah Anda sering mendapat tugas tambahan yg menyimpang dari tugas utama Anda? Jika Ya, sebutkan macam/jenis tugas tsb! 	
q. Apakah dengan waktu kerja selama 40 jam per-minggu, cukup untuk menyelesaikan beban kerja Anda? Jika masih ada waktu luang atau perlu waktu lebih, sampaikan saran Anda! 	
r. Apakah Anda mempunyai saran untuk perbaikan & pengembangan organisasi perusahaan? Sampaikan saran solusi Anda! 	

.....	
----------------	--

Catatan HRD

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Lampiran 3

**PANDUAN WAWANCARA
AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA**

I. Pertanyaan untuk *job spesification*

1. Apa jabatan Anda saat ini?
2. Apa pangkat dan golongan Anda saat ini?
3. Jabatan Anda ini berada di unit/dept./bagian apa?
4. Apa latar belakang pendidikan formal Anda?
5. Apa latar belakang pendidikan informal Anda?
6. Pelatihan apa saja yang pernah Anda diikuti?
7. Apa saja pengalaman kerja Anda?
8. Apakah kemampuan yang Anda miliki saat ini dirasa cukup untuk menyelesaikan pekerjaan Anda?
9. Sudah berapa lama Anda bekerja di perusahaan ini?
10. Apa posisi Anda pada waktu pertama kali bekerja di perusahaan ini?
11. Jabatan apa yang Anda duduki sebelum berada pada jabatan Anda saat ini?
12. Apa motivasi Anda dalam bekerja?
13. Menurut Anda, spesifikasi apa yang sesuai untuk jabatan Anda ini (latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, *skill* yang dimiliki)?

II. Pertanyaan untuk *job description*

1. Bagaimana rincian tugas Anda sehari-hari?
 - a. Tugas rutin
 - b. Tugas periodik
 - c. Tugas insidentil
2. Apakah Anda sering mendapat tugas tambahan yang menyimpang dari tugas utama Anda? Jika Ya, sebutkan macam/jenis tugas tsb!
3. Apa saja wewenang Anda?
4. Apa saja tanggung jawab Anda?

5. Dalam suatu proses bekerja, ada input, proses, dan output. Apa input bagi pekerjaan Anda? Darimana input itu berasal? Apa output dari pekerjaan Anda? Kepada siapa output itu diperuntukkan?
6. Berapa lama waktu yang Anda perlukan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan?
7. Apakah dengan waktu kerja selama 40 jam per-minggu, cukup untuk menyelesaikan beban kerja Anda? Jika masih ada waktu luang atau perlu waktu lebih, sampaikan saran Anda!
8. Jabatan/pekerjaan lain apa yang berhubungan dengan jabatan Anda?
9. Peralatan apa yang Anda butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan?
10. Kondisi kerja Anda (lingkungan kerja, seperti ruangan, teman kerja, peralatan yang ada, fasilitas yang ada)?
11. Pernahkah perusahaan memberikan pendidikan/pelatihan?
12. Apa tolok ukur keberhasilan dari *job description* Anda?

III. Pertanyaan untuk hubungan dengan atasan

1. Apakah Anda mengetahui atasan Anda? Sebutkan siapa & nama jabatannya!
2. Bagaimana peran atasan dalam mendukung pekerjaan Anda?
3. Apakah interaksi dengan atasan Anda berjalan lancar? Sebutkan frekuensi interaksi Anda, rata-rata dalam seminggu!
4. Apakah Anda puas interaksi dengan atasan yang berjalan sekarang ini? Jika belum, sebutkan alasannya!
5. Apakah Anda mengetahui atasan 2 tingkat Anda? Sebutkan siapa & nama jabatannya!

IV. Pertanyaan untuk hubungan dengan bawahan

1. Apakah Anda mengetahui bawahan Anda? Sebutkan siapa & nama jabatannya!
2. Apakah interaksi dengan bawahan Anda berjalan lancar? Sebutkan frekuensi interaksi Anda, rata-rata dalam seminggu!

3. Apakah Anda puas interaksi dengan bawahan yang berjalan sekarang ini?
Jika belum, sebutkan alasannya!
4. Apakah Anda mengetahui bawahan 2 tingkat Anda? Sebutkan siapa & nama jabatannya!
5. Apakah tugas seorang supervisor/head menurut Anda?

V. Pertanyaan untuk hubungan dengan rekan kerja satu level

1. Apakah Anda mengetahui rekan selevel Anda? Sebutkan siapa & nama jabatannya!
2. Apakah interaksi dengan Rekan Selevel Anda berjalan lancar? Sebutkan frekuensi interaksi Anda, rata-rata dalam seminggu!
3. Apakah Anda puas interaksi dengan Rekan Selevel yang berjalan sekarang ini? Jika belum, sebutkan alasannya!

VI. Pertanyaan tambahan

1. Apakah Anda mempunyai saran untuk perbaikan & pengembangan organisasi perusahaan? Sampaikan saran solusi Anda!

Lampiran 4

128

HASIL TES KEMAMPUAN DASAR WPT &
KARAKTER KEPRIIBADIAN DISC

Nama :
 Jabatan :
 Bagian :
 Departemen :

KOR (WPT) :	KESIMPULAN KATEGORI :
ENYETARAAN LEVEL KOMPETENSI (WPT)	
☐ Executive Manajemen	☐ Middle Manajemen ☐ Supervisor
☐ Profesional Teknis	☐ Kompetensi Teknis ☐ Clerk / Administrasi
☐ Pekerja High Skill	☐ Pekerja Skill ☒ Pekerja Unskill

ASPEK	KECENDERUNGAN KARAKTER	POTENSI	
KEPRIBADIAN & GAYA KERJA			
D	Kecepatan Kerja Tinggi	■ STRENGHT/ KEKUATAN	□ WEAKNESS/ KELEMAHAN
	Kemandirian Dalam Menyelesaikan Tugas		
	Kemampuan Komunikasi Verbal		
	Motivasi Tinggi Meraih Prestasi, Butuh Pengakuan Orang Lain		
	Berani Mengambil Resiko		
I	Inisiatif Tinggi	■ STRENGHT/ KEKUATAN	□ WEAKNESS/ KELEMAHAN
	Kemampuan Adaptasi Terhadap Sosial Culture		
	Pelopor Kerjasama Teamwork		
	Cenderung Banyak Bicara (orasi)		
S	Kemampuan Administrasi	□ STRENGHT/ KEKUATAN	■ WEAKNESS/ KELEMAHAN
	Kemampuan Penempatan Diri		
	Kecenderungan Pendiam (menutup diri)		
	Kecenderungan Pasive Dalam Bekerja		
	Tingkat Stabilitas Emosi		
C	Tingkat Ketelitian & Ketekunan Tinggi	□ STRENGHT/ KEKUATAN	■ WEAKNESS/ KELEMAHAN
	Rapi Dalam Bekerja		
	Kemampuan Adaptasi Tinggi Terhadap Pekerjaan		
	Kemampuan Mengolah & Menganalisis Data		

MANAJERIAL & LEADERSHIP

A MANAJERIAL			
C	Kemampuan Menyusun Rencana Kerja	☐ STRENGHT/ KEKUATAN	☒ WEAKNESS/ KELEMAHAN
	Kemampuan Melakukan Evaluasi		
D	Kemampuan Mengorganisasi Pekerjaan	☒ STRENGHT/ KEKUATAN	☐ WEAKNESS/ KELEMAHAN
	Kemampuan Mengimplementasikan Rencana Kerja		
S	Kemampuan Melakukan Pengawasan	☐ STRENGHT/ KEKUATAN	☒ WEAKNESS/ KELEMAHAN
B LEADERSHIP			
D	Kemampuan Menghadapi Dinamika Konflik	☒ STRENGHT/ KEKUATAN	☐ WEAKNESS/ KELEMAHAN
	Kemampuan Mengarahkan Orang Lain		
	Kemampuan Delegasi		
I	Kemampuan Mempengaruhi Orang Lain	☒ STRENGHT/ KEKUATAN	☐ WEAKNESS/ KELEMAHAN

POTENSI STRESS

S-M	☒ Berpotensi Mudah Stress Menghadapi Tekanan/Konflik	☐ Berpotensi Tdk Mudah Stress Menghadapi Tekanan/Konflik
I-M	Penyebab Stress : ☒ Faktor Dalam Diri	☐ Faktor Luar

KONDISI-KONDISI KHUSUS

Fd-C	☐ Kecenderungan menentang aturan, kebijakan, ketentuan dengan terbuka bila tidak sesuai dengan dirinya
Fu-C	☐ Kecenderungan mengeluh bila aturan, kebijakan, ketentuan tidak sesuai dengan dirinya, namun ketika perusahaan telah menetapkan dengan tegas maka ia akan mengikutinya
c-SC	☐ Pribadi yang sangat patuh, loyal, menurut pada aturan, kebijakan dan perintah dari atasan

Tester, Tanggal.....	Mengetahui, Tanggal.....	Menyetujui, Tanggal.....
	Ka. SDM & Umum	Manajer SDM & umum

DISC & WPT PSYCHOLOGY TEST

Lampiran 5

**KLASIFIKASI DATA
AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA**

Nama :

Unit :

1. Konsep Diri

- a. Bakat :
- b. Minat :
- c. Motivasi :
- d. Strength :
- e. Weakness :

2. Pekerjaan

- a. Pemahaman terhadap bidang pekerjaan utama:
- b. Pemahaman terhadap sarana dan prasarana kerja di bidangnya:
- c. Pemahaman terhadap sistem dan prosedur di bidangnya:
- d. Pemahaman terhadap bidang pekerjaan yang masih berhubungan langsung dengan bidang kerja utamanya:
- e. Pemahaman terhadap sistem dan prosedur di bidang pekerjaan yang masih berhubungan langsung dengan bidang kerja utamanya:
- f. Pemahaman terhadap perkembangan ilmu/bidang pekerjaan secara luas:
- g. Job specification:

3. Lingkungan

- a. System:
- b. Culture:
- c. Interaksi dengan atasan, bawahan, dan rekan:
 - Atasan :
 - Bawahan :
 - Rekan :