

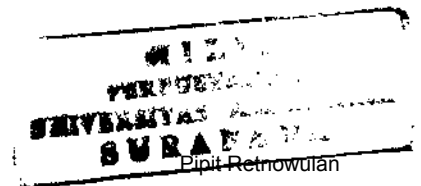
MODEL AUDIT SDM PADA FUNGSI PELATIHAN

TPS 48/50
f.
ff



PIPIT RETNOWULAN

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**



TESIS

MODEL AUDIT SDM PADA FUNGSI PELATIHAN



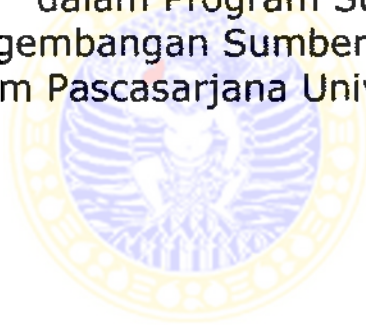
PIPIT RETNOWULAN
NIM : 090310631L

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

MODEL AUDIT SDM PADA FUNGSI PELATIHAN

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi
Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Oleh :

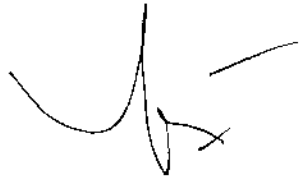
PIPIT RETNOWULAN
NIM : 090310631L

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis ini telah disetujui
Tanggal 07 Juni 2005

Oleh
Pembimbing Ketua



Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.

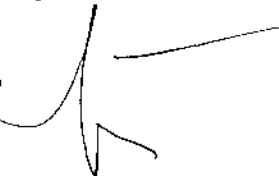
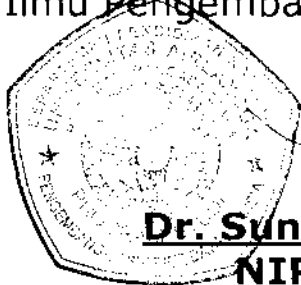


Pembimbing



Drs. Jusuf Irianto, M.Com.

Mengetahui :
Wakil Ketua Program Studi
Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia



Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.
NIP. 130.685.841

PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS

Telah diuji pada,
Tanggal 14 Juni 2005.

PANITIA PENGUJI USULAN PENELITIAN

Panitia Penguji Tesis

Ketua : Dr. Sunarjo, dr, MS, MSc.

(.....)

Anggota : Drs. Jusuf Irianto, MCom.

(.....)

Prof. H. Haryono Suyono, MA, PhD.

(.....)

Prof. H. Kuntoro, dr, MPH, DrPH.

(.....)

Dr. Haryadi Soeparto, dr, DOR, MSc.

(.....)

Dr. Ir. Eddy Indrayana.

(.....)

UCAPAN TERIMAKASIH

Bismillahirrahmanirrahim. Alhamdulillahirabbil'alamin.

Tiada kata yang dapat saya ucapkan sebagai ungkapan puji syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan perlindungan dan kasih sayang yang begitu besar kepada saya. Serta shalawat dan salam kepada Nabi Besar Muhammad SAW., sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar magister.

Dalam kesempatan ini, saya akan menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan, dari awal hingga akhir penulisan tesis dan selama masa perkuliahan. Dengan harapan semoga Allah SWT memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah banyak membantu.

Pertama, terima kasih saya ucapkan kepada Bapak Dr. Sunarjo, dr., MS., Msc., selaku dosen pembimbing pertama dan Ketua Program Minat Studi Industri dan Bisnis, atas arahan dan bimbingannya sejak masa perkuliahan dan penulisan tesis ini. Dan dengan diadakannya kelas paralel Industri dan Bisnis angkatan 2003—yang cuma 3 orang—*terimakasih ya Pak.*

Kedua, terima kasih saya ucapkan kepada Bapak Drs. Jusuf Irianto, M.Com., selaku dosen pembimbing kedua, atas arahan dan bimbingannya, terutama tentang cara "*review jurnal*" sehingga membuka minat saya untuk membaca jurnal yang sebelum itu saya anggap sulit, serta bimbingan "*ibadah*" lain yang sangat berharga.

Untuk Bapak Prof. Dr. H. Haryono Suyono, MA., selaku Dosen Penguji dan Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama ini – *terima kasih ya Pak atas "strategi komunikasi" nya yang begitu bernilai.*

Untuk Bapak Prof. Dr. Machmud Ibnu Zain, SH., Msi., selaku dosen penguji yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama penulisan tesis ini – *terimakasih Pak atas masukan dan pengarahannya terhadap kedalaman penulisan tesis ini.*

Untuk Bapak Prof. Dr. H. Kuntoro, MPH., dr., PH., selaku dosen penguji atas bimbingan dan pengarahannya selama masa perkuliahan sampai dengan penulisan tesis ini – *terimakasih ya Pak atas saran-sarannya untuk penulisan tesis yang benar.*

Untuk Bapak Dr. Haryadi Soeparto, dr, DOR, MSc, selaku dosen penguji– *terimakasih ya Pak atas "proses belajar" yang tidak pernah berhenti dalam diri Bapak, yang dapat saya jadikan contoh teladan.*

Terima kasih untuk segala doa, kasih sayang dan dukungan moril dan material yang begitu besar, untuk seluruh keluarga besar Alm. Abdul Rahim : Ibu tercinta, yang tak putus-putusnya selalu mendoakan anak-anaknya, kelima saudara-saudaraku tersayang (terutama Mbak Ye "walaupun sibuk tapi ikhlas meluangkan waktu untuk mengirimkan jurnal dan", keponakan-keponakan tercinta di Washington DC, Bogor dan Rantau Prapat. *Expecially for "Dimas"* adikku tercinta di Glassgow (walaupun sedang "enak"nya kuliah di sana, tapi tetap aja ikhlas untuk menelepon dan *e-mail* jadi temen diskusi). *Kebersamaan membuat kita semakin kuat dan jarak dan waktu membuat kita semakin dekat.*

Terimakasih kepada Pimpinan, karyawan Jawa Pos dan terutama seluruh karyawan di Departemen Redaksi : kepada Bapak Dahlan Iskan (atas kesempatan yang diberikan), Mas Arif Affandi (atas pertolongannya bisa penelitian di Jawa Pos), Pak Djatmiko (atas diskusi, saran dan persahabatannya), Mas Hendi Mustofa dan Mas Rudi, teman-teman di Departemen Redaksi atas kemudahan, waktu dan bantuan selama pengumpulan data dan kegiatan wawancara.

Yang tak terlupakan buat Keluarga Besar Bapak Prof. Wahyoedi, SH. Terimakasih atas motivasinya, persahabatan dan rasa kekeluargaan yang tak ternilai harganya.

Terima kasih untuk Bapak dr. Siswanto, atas diskusinya selama ini terutama untuk keikhlasannya mengajar "*3 orang pasukan*" dan untuk Bapak Ino Yuwono atas usahanya untuk memberikan *paradigma baru*.

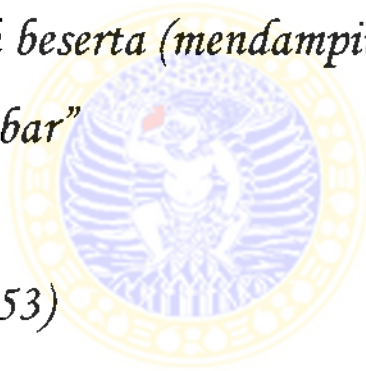
Temen-temen di Pascasarjana Unair, "*Lima Sekawan*" Mbak Adri, Mbak Ira, Mas Tino, Mas Lukman dan Mas Dani. Terimakasih yang tak terhingga atas keikhlasannya membantu selama masa perkuliahan dan penulisan tesis ini. Dan Mbak Ani "*Perpustakaan*", terimakasih atas kesediaannya mencarikan tesis-tesis untuk saya baca.

Buat temen-temen PSDM Paralel 2003, Mas Yusuf (atas kritiknya), Pak Tik (untuk jadi temen diskusi), Mbak Yeni, Mas Imam, Buddin, Mia, Mas Gagat, Deni, Wildan dan Iwan terimakasih atas "*semangat kebersamaan*" yang diberikan selama ini—*lelucon-lelucon antara kita di kelas, tidak akan terlupakan*. Temen-temen PSDM Reguler 2003. Dan Pak Punari "FMIPA Unair" dan Mbak Anik "Teknik ITS" (terimakasih telah menjadi senior yang baik, referensi dan masukannya sangat membantu dalam penulisan tesis ini).

Dan terakhir...yang selalu di hati...buat sohib seperjuangan....Mas Alan dan Heru – rasanya hanya satu kata yang dapat saya ucapkan tentang persahabatan kita...*Amazing!!!. Semoga persaudaraan kita tetap terjaga ya....Hidup Geng Bunder!!!*

*“Hai orang-orang beriman,
jadikanlah sabar dan sholat menjadi pembantumu
(untuk mencapai cita-citamu karena sabar dan sholat
itu menenangkan jiwa,
menetapkan hati, menjadi benteng dari berbuat salah
dan selalu mendorong berbuat baik).
Sesungguhnya Allah beserta (mendampingi)
orang-orang yang sabar”*

(QS. Al-Baqarah : 153)



RINGKASAN

MODEL AUDIT SDM PADA FUNGSI PELATIHAN

PIPIT RETNOWULAN

Harian Jawa Pos adalah sebuah koran Surabaya yang terbit pada pagi hari. Jawa Pos, merupakan *market leader* koran di Surabaya dan wilayah Jawa Timur serta sebagian wilayah Jawa. Jawa Pos disukai masyarakat Jawa Timur karena mampu mengakomodasikan keinginan, aspirasi dan budaya masyarakat Jawa Timur ke dalam media yang enak dibaca, ringan dan informatif sehingga dapat dikonsumsi oleh semua lapisan masyarakat. Selain itu Jawa Pos merupakan *leader* dalam strategi bisnisnya dengan konsep *Jawa Pos News Network (JPNN)*, jaringan surat kabar terluas di Indonesia.

Dengan kondisi ini, dimana perusahaan ingin tetap mempertahankan strategi bisnisnya, ditambah dengan tuntutan pelanggan yang semakin tinggi terhadap kualitas produk, perubahan teknologi yang semakin cepat, meningkatnya bentuk beragam *service*, *market turbulence* (perubahan pasar), persaingan harga, kompetisi dan iklim politik, maka perusahaan membutuhkan karyawan sebagai SDM perusahaan yang kompeten di bidangnya dalam arti mempunyai *skill*, sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Penguasaan pekerjaan dengan cepat dan benar hanya bisa dicapai dengan pelatihan. Dan untuk meningkatkan pengelolaan SDM pada fungsi pelatihan maka penyelenggaraan fungsi pelatihan harus dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

Namun dalam faktanya, masih belum ada pengukuran tentang bagaimana pengelolaan SDM pada fungsi pelatihan yang diajalkan berdasarkan kriteria, yaitu efisiensi, efektifitas dan ekonomis serta standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu untuk mencapai pengelolaan SDM yang efisien, efektif dan ekonomis, maka perusahaan membutuhkan suatu alat bantu yaitu berupa pemeriksaan dan penilaian yang sistematis yang disebut dengan audit SDM.

Tujuan penelitian ini adalah membuat model audit SDM pada fungsi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan Harian Jawa Pos. Manfaat penelitian adalah sebagai salah satu cara dalam melakukan pengukuran terhadap pengelolaan SDM pada fungsi pelatihan dan sebagai acuan dalam membuat audit SDM pada fungsi SDM dalam departemen SDM dan fungsi lainnya dalam perusahaan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan *survey*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Departemen Redaksi Jawa Pos yang berjumlah 74 orang yang meliputi Pimpinan Redaksi, Redaktur Pelaksana, Redaktur, Asisten Redaktur, Reporter, Asisten Reporter, Grafis, Fotografer dan Koordinator Liputan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 62 orang. Penentuan sampel dengan menggunakan *simple random sampling*. Strata yang dianggap homogen adalah lingkup kerja yang sama dan tugas-tugas serta tanggung jawab yang terkandung dalam pekerjaan jurnalistik. Jenis data adalah data primer dan sekunder. Teknik

pengumpulan data dengan kuesioner dan studi kepustakaan. Analisis data disajikan dalam bentuk grafik.

Hasil penelitian meliputi model audit SDM pada fungsi pelatihan yang diinginkan oleh responden, yaitu (1) kebijaksanaan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan, (2) perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan, (3) pengumpulan data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan, (4) analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan dan (5) penyusunan laporan audit SDM pada fungsi pelatihan.

Kesimpulan dari penelitian meliputi model audit SDM pada fungsi pelatihan yang diinginkan oleh responden yaitu (1) kebijakan cakupan audit pada fungsi pelatihan, (2) perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan, (3) pengumpulan data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan, (4) analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan dan (5) penyusunan laporan audit SDM pada fungsi pelatihan. Dan model audit SDM pada fungsi pelatihan yang dibuat yaitu (1) kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan, (2) perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan, (3) pengumpulan data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan, (4) analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan dan (5) penyusunan laporan audit SDM pada fungsi pelatihan. Saran penelitian adalah model audit SDM pada fungsi pelatihan yang dibuat ini dapat dijadikan acuan dasar bagi pembuatan model audit SDM pada fungsi-fungsi SDM dalam departemen SDM dan fungsi-fungsi lainnya dalam perusahaan.



SUMMARY

HUMAN RESOURCES AUDIT MODELS IN THE TRAINING FUNCTION

PIPIT RETNOWULAN

Jawa Pos daily newspaper as *morning-published* daily newspapers has been a market leader on Surabaya, East Java and some parts of Java Island. The familiarity and popularity of Jawa Pos newspaper among east Javanese people is because these news able to accommodate the needs, aspiration and culture of east Javanese people into light consuming, readable, informative and communicative newspaper as it consume to all level scope people in East Java. Besides that Jawa Pos is leader in the business strategy with its JPNN (*Jawa Pos News Network*) concepts as the widest range Indonesia Newspapers Network.

With this condition, where this company want to root up its business strategies which its includes the *higher-customer-demand* for its product quality (editorial, photographing, designing, its lay outing), vast technology advancement (its printing machine, internet/information networks), the increase of various service (services), market turbulence (market alteration), the price competitions and competitions itself (among other newspapers), and the politic atmosphere (the government policies), therefore this company needs a competent and "*right person*" (square peg in a square hole) liked the persons which is meant they are inbuilt with specific skills, attitude, ability, talent, knowledge and behavior and all of this inbuilt skills related with their job. The accelerated and proper mastery can only be done with the training, in which where the organization is done by the training function. In addition to improve the Human resources function must been done as effectively, efficiently and economically as it can.

However as in the real world and as it the facts draws, there are no measurements dealing with the organization of human resources in the training function that dash based on the criteria, efficiency, effectively, economic and standard that is legalized by those company. Therefore to achieve efficient, effective and economic human resources organization some company need a helping-hand tools that is systematic inspection and evaluation namely human resources auditing model.

This research is aimed to make a model of the human resources in the training function auditing model that suitable with the needs of Jawa Pos daily newspaper. The benefit that can be taken from this research is to make a way to measure human resources in training function organization and as a raw-model to make the human resources auditing on human resources function inside the human resources department and the other function inside the company. The type of this research is categorized as a descriptive one, with a the survey approach. The population in this research is 74 people from total amount of editorial department that consist from the chief of editorial department, operation section, editors, editorial assistants, reporters, reporter assistants, graphics, and photographers. The sample of this research is 62 persons. *Simple random sampling* is used to determine the sample. The level that is being considered homogeneous is the same working-atmosphere, tasks

and related responsibility toward the journalistic working area. Type of the data are primary and secondary are. The data collection techniques are done by questionnaire and library research. A graphic chart will be presented as a figure of the data analysis.

The findings in the human resources in training function auditing model shows that respondent wants is (1) the determination scope of the human resources in training function covers the whole perception among the management department and auditing team related with all training component (2) the human resources auditing on training function is planning related with the scope identification, component, criterion and standard measurement (3) the collecting of data and facts on the human resources auditing on training function should fulfill all the requirements that correlated (4) the data and facts analysis on human resources on training function are far from data manipulation (5) the composition from the human resources in training function reports should cover the human resources in training function resume.

Conclusions that proposed by the researcher on the human resources in training function auditing model needs for (1) the scope determination of the human resources in training function covers the whole perception among the management department and auditing team related with all training component (2) the human resources auditing in training function is planning related with the scope identification, component, criterion and standard measurement (3) the collecting of data and facts on human resources auditing on training function should fulfill all the requirements that correlated (4) the data and facts analysis on the human resources in training function are far from data manipulation (5) composition from human resources on training function report should cover the human resources in training function resume.

Suggestions that proposed by the researcher is the human resources in training function needs to implement sooner as possible and the human resources in training function can be the based model to designing human resources in training function model to improvement of human resources on training function needs organization with the evaluation measurement.

ABSTRACT

HUMAN RESOURCES AUDIT MODELS IN THE TRAINING FUNCTION

PIPIT RETNOWULAN

The problems that amusing on this research is there are no previous measurement/research about how to organize human resources to the training function which is goes with a basic criterion, namely efficiency, effectively economic, the company need a helping tools as a way to help them that is thoroughly systematic inspection and evaluation that namely human resources auditing.

The result of this research covers human resources auditing model on the training function desired by the respondent, that is determination scope, the planning data and fact collecting, data and fact analysis, report designing for the human resources as an the training function. Whereas the human resources auditing model that was made are scope determining, planning, data and fact collecting, data and fact analysis and report designing of human resources on training function.

Conclusion from this paper cover the human resources auditing model in training function that is desired by the respondent, that is scope determination, planning, data and fact collecting, data and fact analysis and report designing of human resources in training function. The human resources in training function model that was made are scope for determining of the human resources in training function.

Suggestion that is proposed in this paper is an immediate action or implementation of the human resources in training function auditing model and a base-model for the human resources in training function auditing model designing.

Keywords : *human resources audit, training function*

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan.....	i
Sampul Dalam.....	ii
Prasyarat Gelar.....	iii
Persetujuan.....	iv
Penetapan Panitia Penguji.....	v
Ucapan Terimakasih.....	vi
Ringkasan.....	ix
Summary.....	xi
Abstract.....	xiii
Daftar Isi.....	xiv
Daftar Tabel.....	xviii
Daftar Grafik.....	xix
Daftar Gambar.....	xx
Daftar Lampiran.....	xxi
BAB 1	
PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.3.1. Tujuan Umum.....	5
1.3.2. Tujuan Khusus.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
1.4.1. Secara Teoritis.....	6
1.4.2. Secara Praktis.....	6
BAB 2	
TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Model.....	7
2.1.1. Pengertian Model.....	7
2.1.2. Karakteristik Model Yang Baik.....	7
2.1.3. Klasifikasi Model Menurut Fungsi.....	8
2.2. Audit Sumber Daya Manusia (Audit SDM).....	8
2.2.1. Pengertian Audit SDM.....	8
2.2.2. Tujuan Audit SDM.....	10
2.2.3. Manfaat Audit SDM.....	10
2.2.4. Standar Pengukuran Dalam Audit SDM.....	12
2.2.5. Alasan Melakukan Audit SDM.....	14
2.2.6. Lingkup Audit SDM.....	15

2.3.	Fungsi Pelatihan Sebagai Lingkup Audit SDM...	16
2.3.1.	Pelatihan.....	16
2.3.2.	Pengertian Fungsi Pelatihan	16
2.3.3.	Komponen-komponen Fungsi Pelatihan	18
2.3.4.	Objek Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	21
2.4.	Proses Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan	23
2.4.1.	Kebijakan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	23
2.4.2.	Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	24
2.4.3.	Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	25
2.4.4.	Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan	28
2.4.5.	Penyusunan Laporan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan	30

BAB 3

KERANGKA PIKIR PENELITIAN

3.1.	Gambar Kerangka Pikir Penelitian	32
3.2.	Penjelasan Kerangka Pikir Penelitian	32

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1.	Rancangan Penelitian.....	33
4.1.1.	Jenis Penelitian.....	33
4.1.2.	Pendekatan Penelitian.....	33
4.2.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	34
4.2.1.	Lokasi.....	34
4.2.2.	Waktu.....	34
4.3.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	34
4.3.1.	Populasi.....	34
4.3.2.	Sampel.....	34
4.4.	Instrumen Penelitian.....	35
4.5.	Pengumpulan Data Penelitian.....	36
4.5.1.	Jenis dan Sumber Data	36
4.5.2.	Teknik Pengumpulan Data	36
4.6.	Pengolahan Data Penelitian.....	37
4.7.	Analisis Data Penelitian.....	38

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1.	Gambaran Umum Wilayah Penelitian.....	39
5.2.	Karakteristik Responden.....	40
5.3.1.	Data Jabatan Responden.....	40
5.3.2.	Data Jenis Kelamin Responden.....	40

5.3.3.	Data Usia Responden.....	40
5.3.4.	Data Status Responden.....	42
5.3.5.	Data Tingkat Pendidikan Responden.....	43
5.3.	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Diinginkan Oleh Responden	43
5.3.1.	Kebijakan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	44
5.3.2.	Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	45
5.3.3.	Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	46
5.3.4.	Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	47
5.3.5.	Penyusunan Laporan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	48
5.4.	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Diinginkan Berdasarkan Teori.....	49
5.4.1.	Kebijakan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	49
5.4.2.	Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	50
5.4.3.	Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	50
5.4.4.	Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	52
5.4.5.	Penyusunan Laporan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	53
5.5.	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat.....	54

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1.	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Diinginkan Oleh Responden Dengan Teori Yang Mendukung.....	59
6.1.1.	Kebijakan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	59
6.1.2.	Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	59
6.1.3.	Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	59
6.1.4.	Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	64
6.1.5.	Penyusunan Laporan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	67

6.2. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat.....	69
6.1.1. Kebijakan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	71
6.1.2. Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	71
6.1.3. Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	71
6.1.4. Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	72
6.1.5. Penyusunan Laporan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan.....	72

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan.....	73
7.1.1. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Diinginkan.....	73
7.1.2. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat	74
7.2. Saran.....	74
Daftar Pustaka.....	77
Lampiran.....	80



DAFTAR TABEL

	Halaman
<u>Tabel 5.6.</u> <i>Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat (Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos Pada Bulan April 2005).....</i>	54



DAFTAR GRAFIK

		Halaman
<u>Grafik 5.3.1.</u>	<i>Data Jabatan Responden Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005.....</i>	41
<u>Grafik 5.3.2.</u>	<i>Data Jenis Kelamin Responden Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005.....</i>	41
<u>Grafik 5.3.3.</u>	<i>Data Usia Responden Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005.....</i>	42
<u>Grafik 5.3.4.</u>	<i>Data Status Responden Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005.....</i>	42
<u>Grafik 5.3.5.</u>	<i>Data Tingkat Pendidikan Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005.....</i>	43
<u>Grafik 5.4.1.</u>	<i>Penentuan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005.....</i>	44
<u>Grafik 5.4.2.</u>	<i>Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005.....</i>	45
<u>Grafik 5.4.3.</u>	<i>Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005.....</i>	46
<u>Grafik 5.4.4.</u>	<i>Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005.....</i>	47
<u>Grafik 5.4.5.</u>	<i>Penyusunan Laporan Audit SDM Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005.....</i>	48

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
<u>Gambar 2.2.4.</u> <i>Kriteria Pengukuran Dalam Audit SDM.....</i>	12
<u>Gambar 2.3.2.</u> <i>Functional Authority.....</i>	17
<u>Gambar 3.1.</u> <i>Kerangka Pikir Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005.....</i>	32
<u>Gambar 4.3.2.</u> <i>Teknik Simple Random Sampling.....</i>	40
<u>Gambar 6.2.</u> <i>Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat (Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos April 2005).....</i>	70



DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
<u>Lampiran 1.</u>	<i>Kuesioner Penelitian.....</i>	80
<u>Lampiran 2.</u>	<i>Data Responden.....</i>	84



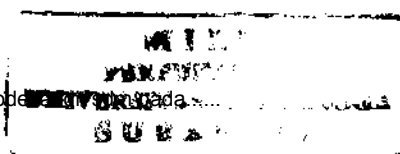
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Harian Jawa Pos adalah sebuah koran lokal Surabaya yang terbit pada pagi hari. Jawa Pos, merupakan *market leader* koran di Surabaya dan wilayah Jawa Timur serta sebagian wilayah Pulau Jawa. Jawa Pos dengan mottonya "*selalu ada yang baru*" disukai masyarakat Jawa Timur karena Jawa Pos mampu mengakomodasikan keinginan, aspirasi dan budaya masyarakat Jawa Timur ke dalam media yang enak dibaca, ringan, dan informatif sehingga dapat dikonsumsi oleh semua lapisan masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari kapasitas distribusinya, yaitu 545.000 kopi/hari dengan asumsi lebih pada waktu-waktu tertentu dan menghabiskan 51.000 tons p.a kertas koran setiap hari. Selain itu Jawa Pos merupakan *leader* dalam strategi bisnisnya yaitu perluasan jaringan usaha dengan mendirikan koran di daerah-daerah. Dimana dalam konsep ini, Jawa Pos menjadi sebuah model bagi koran-koran daerah di wilayah Jawa Timur dan sebagian wilayah Pulau Jawa.

Dengan kondisi ini, dimana perusahaan ingin tetap mempertahankan strategi bisnisnya, ditambah dengan tuntutan pelanggan yang semakin tinggi terhadap kualitas produk (redaksional, *fotograph*, desain, *layout*), perubahan teknologi (mesin-mesin, jaringan internet/informasi) yang semakin cepat, meningkatnya beragam bentuk *service* (pelayanan), *market turbulence* (perubahan pasar), persaingan harga, kompetisi (koran lainnya), dan iklim politik (kebijaksanaan pemerintah), maka perusahaan membutuhkan karyawan yang kompeten di bidangnya dalam arti mempunyai *skill*,



sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya sehingga akan menghasilkan kinerja (*performance*) perusahaan yang baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Hyland & Verreault (2003:465) bahwa peran SDM dalam perusahaan dinilai sangat penting dan strategis karena dapat memberikan kontribusi terhadap strategi bisnis perusahaan.

Hal ini dapat dilihat, ketika seorang karyawan menjalankan pekerjaan barunya, sebagai karyawan baru atau baru saja naik jabatan dalam rangka rotasi pekerjaan atau penggunaan teknologi baru atau hanya penambahan keterampilan baru (*multi skilling*), maka sering terjadi penurunan kinerja (*performance*) karena karyawan tidak mampu beradaptasi dengan lingkungan barunya atau karyawan tidak dapat menikmati pekerjaannya. Dampaknya adalah, jika karyawan baru, maka karyawan tersebut tidak akan bertahan lama dan mengundurkan diri dari perusahaan. Sedangkan jika karyawan adalah karyawan lama, maka akan mempengaruhi pengembangan karirnya di perusahaan.

Penurunan kinerja juga akan mempengaruhi penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*). Dalam penilaian kinerja terburuk, perusahaan akan melakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan bersangkutan. Hal ini yang mengakibatkan *turn over* karyawan menjadi tinggi.

Kondisi-kondisi di atas disebabkan, karena karyawan tidak cukup disiapkan untuk melaksanakan pekerjaan barunya secara efektif dan efisien, dalam waktu sesingkat-singkatnya. Penguasaan pekerjaan baru dengan cepat dan benar hanya bisa dicapai dengan pelatihan yang efektif dan efisien. Seperti yang dikatakan oleh Lauwrie (1990:44), bahwa pelatihan adalah proses merubah keterampilan

karyawan sehingga efektif dan efisien dalam bekerja. Dan pelatihan adalah salah satu cara orientasi bagi karyawan untuk beradaptasi terhadap pekerjaan barunya (Richardson, 2004:26). Alasan inilah mengapa fungsi pelatihan (*training function*) merupakan fungsi yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan.

Fungsi pelatihan adalah sarana sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan untuk meningkatkan *skill*, sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku karyawan untuk melaksanakan tugas secara profesional. Dimana peningkatan ini dapat memberikan kontribusi kepada sumber daya lainnya dalam perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik dan pada akhirnya secara bersama-sama akan memberikan keuntungan kepada perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Simamora (1997:37), fungsi pelatihan adalah sebagai salah satu bagian dari organisasi yang mempunyai otoritas atau wewenang sebagai otoritas fungsional (*functional authority*) atau dapat diartikan sebagai wewenang terhadap fungsi atau aktivitas tertentu yang berhubungan dengan pelatihan. Otoritas fungsional ini disebut oleh Setyawan dalam Usmara (2002:3) adalah mengelola SDM perusahaan dalam hal ini pelatihan, yang dikaitkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Bertolak dari pandangan bahwa fungsi pelatihan harus ditangani sebaik mungkin, karena peranan dan sumbangannya kepada perusahaan yang bersifat strategik, yaitu meningkatkan keunggulan kompetitif SDM perusahaan dengan penyelenggaraan pelatihan, berarti perusahaan harus berupaya agar peranan fungsi pelatihan yang bersifat strategik itu dikelola dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang tinggi.

Namun dalam faktanya, menurut pihak manajerial, ternyata masih ada beberapa kendala bagi Jawa Pos untuk meningkatkan pengelolaan SDM pada fungsi pelatihan. Salah satunya adalah keluhan karyawan tentang pengelolaan SDM pada fungsi pelatihan dalam perusahaan yang dinilai kurang efektif dan efisien. Kondisi ini muncul disebabkan efektifitas fungsi ini dalam perusahaan kurang memenuhi harapan karyawan. Diketahui selama ini fungsi pelatihan belum dapat meningkatkan pengelolaan SDM di perusahaan dan penyelenggaraan fungsi pelatihan yang bukan berdasarkan kebutuhan karyawan. Sedangkan disisi lain, perusahaan belum dapat mengukur efisiensi terhadap biaya pelatihan dan efektifitas fungsi ini terhadap keberadaan karyawan di perusahaan.

Oleh karena itu, untuk mencapai pengelolaan SDM yang efektif dan efisien dari fungsi pelatihan, maka perusahaan memerlukan suatu alat bantu berupa suatu pemeriksaan dan penilaian yang sistimatis. Konsepnya adalah mengidentifikasi permasalahan dan memberikan kesimpulan atas hal-hal yang terjadi dalam pengelolaan SDM (Knight, 2004:2). Sedangkan menurut DeCenzo (2003:305), audit SDM merupakan salah satu pendekatan yang dipakai dalam menilai efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan fungsi SDM di perusahaan. Dengan perkataan lain, sampai sejauh mana fungsi SDM ini berhasil melaksanakan otoritasnya dalam mengelola SDM dengan penyelenggaraan pelatihan.

Berdasarkan beberapa alasan yang telah dikemukakan di atas dan dalam mengingat kontribusi peran SDM itu sendiri terhadap perusahaan yang dinilai sangat penting dan strategik, maka pada penelitian ini disusun sebuah konsep model audit SDM pada fungsi pelatihan.

Harapan dari diterapkannya model ini antara lain agar fungsi pelatihan senantiasa meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya dalam pengelolaan SDM dan tujuan akhirnya adalah keunggulan kompetitif SDM, dimana secara bersama-sama dengan sumber daya perusahaan lainnya akan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Dengan demikian keinginan agar terbentuknya suatu model audit SDM yang relevan dengan kondisi perusahaan dan harapan karyawan sedapat mungkin dapat terpenuhi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

Bagaimana model audit SDM pada fungsi pelatihan yang sesuai di Harian Jawa Pos?

1.3. Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Membuat model audit SDM pada fungsi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan Harian Jawa Pos.

1.3.2. Tujuan Khusus

1. Mengidentifikasi model audit SDM berdasarkan teori.
2. Menyusun model audit SDM berdasarkan kebijakan perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Secara Teoritis

Merupakan sumbangan pengetahuan mengenai model audit SDM pada fungsi pelatihan, sehingga memperkaya khasanah ilmu pengembangan sumber daya manusia.

1.4.2. Secara Praktis

1. Sebagai salah satu cara dalam melakukan pengukuran terhadap pengelolaan SDM pada fungsi pelatihan dan penyelenggaraan fungsi pelatihan.
2. Sebagai acuan dalam membuat model audit SDM pada fungsi-fungsi SDM dalam departemen SDM dan fungsi lainnya dalam perusahaan.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Model

2.1.1. Pengertian Model

Model dapat diartikan sebagai abstraksi, simplikasi atau representasi dari suatu aktifitas tertentu. Defenisi lain dari model adalah kiasan yang dirumuskan, metafora atau barang tiruan (Ryder, 2005:1). Sebagai kiasan yang dirumuskan, model secara eksplisit mengandung sejumlah unsur yang saling tergantung. Sebagai metafora model tidak pernah dipandang sebagai bagian dari data yang diwakili. Ia menjelaskan fenomena dalam bentuk yang tidak seperti biasanya dirasakan. Setiap model menjelaskan sesuatu yang lebih atau berbeda dari data. Syarat ini bisa dipenuhi dengan menyajikan data dalam bentuk ringkasan (*type, diagram*), konfigurasi (*structure*), korelasi (*pola*), idealisasi dan kombinasi dari keempatnya. Jadi model merupakan kiasan yang padat yang bermanfaat bagi pembandingan hubungan antara data terpilih dengan hubungan antara unsur terpilih dari suatu konstruksi logis (Sunardi, 2004:6).

2.1.2. Karakteristik Model Yang Baik

Karakteristik model yang baik sebagai ukuran pencapaian tujuan permodelan menurut Dwi (2002:10), yaitu :

1. Tingkat generalisasi yang tinggi.

Makin tinggi derajat suatu model, maka akan semakin baik, sebab kemampuan model untuk memecahkan masalah semakin besar.

2. Mekanisme transparansi.

Mekanisme suatu model dalam memecahkan masalah, artinya model tersebut bisa diterangkan kembali (rekonstruksi) tanpa ada yang disembunyikan.

3. Potensial untuk dikembangkan.

Model yang berhasil mampu membangkitkan minat peneliti lain untuk menyelidiki lebih lanjut serta membuka kemungkinan pengembangannya menjadi model yang lebih kompleks yang berdaya guna untuk menjawab permasalahan yang nyata.

2.1.3. Klasifikasi Model Menurut Fungsi

Adapun klasifikasi model menurut fungsi dijelaskan oleh Simarmata (1983:9), adalah sebagai berikut :

1. Model Deskriptif

Model yang menggambarkan situasi sebuah sistem tanpa rekomendasi dan peramalan sebagai miniatur obyek yang dipelajari. Contoh : Peta organisasi.

2. Model Prediktif

Model yang menggambarkan apa yang akan terjadi, bila sesuatu terjadi.

3. Model Normatif

Model yang menyediakan jawaban terbaik terhadap suatu masalah atau persoalan. Model ini memberi rekomendasi terhadap tindakan yang perlu diambil. Disebut juga sebagai Model Simulatif. Contoh : *Model Marketing Mix*.

2.2. Audit Sumber Daya Manusia (Audit SDM)

2.2.1. Pengertian Audit SDM

Menurut William B. Wether, JR dan Keith Davis (1989) dalam Tunggal (2000:80) mendefinisikan audit SDM sebagai penilaian aktifitas SDM yang digunakan dalam organisasi (*evaluating the personnel activities used in an organization*). Audit memberikan umpan balik fungsi kepada manajemen dan tentang bagaimana baiknya manajemen memenuhi kewajiban sumber daya manusianya. Dengan kata lain, audit merupakan suatu pengecekan pengendalian kualitas secara keseluruhan (*overall quality control check*) terhadap aktivitas SDM dalam perusahaan dan dalam keadaan bagaimana aktifitas tersebut mendukung strategi perusahaan.

Hal ini dijelaskan lebih lanjut oleh Shermanh dan Bohlander yang dikutip oleh Tunggal (2003:189) defenisi audit SDM adalah "*The Human Resource (HR) audit is a methode of ensuring that the human resources potential of the organization is being fulfilled.*". Artinya adalah audit SDM merupakan suatu metode untuk memastikan bahwa potensial dari sumber daya manusia dari organisasi dipenuhi.

Sedangkan menurut Susilo (2002:63), audit SDM adalah sebuah pemeriksaan dan penilaian sistimatis, obyektif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen SDM dan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan SDM untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

2.2.2. Tujuan Audit SDM

Dari pengertian audit SDM di atas maka ditarik suatu kesimpulan mengenai tujuan audit SDM, yaitu melakukan pengawasan, pengendalian dan pemeriksaan terhadap permasalahan dalam perusahaan yang berhubungan dengan pengelolaan SDM sehingga dapat diidentifikasi sedini mungkin dan diberi tindak lanjut.

Rivai (2004:567) menambahkan bahwa tujuan audit SDM adalah sebagai berikut :

1. Menilai efektifitas pengelolaan SDM.
2. Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki.
3. Menunjukkan aspek-aspek tersebut secara mendalam.
4. Menunjukkan kemungkinan perbaikan dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

2.2.3. Manfaat Audit SDM

Informasi yang diperoleh melalui audit SDM dapat dimanfaatkan untuk acuan dalam membuat kebijakan, melakukan perbaikan, sebagai dasar pengambilan keputusan, untuk mengecek posisi kinerja, mengkomunikasikan permasalahan kepada pihak-pihak terkait, untuk menentukan prioritas dalam menanggulangi permasalahan dan untuk memacu prestasi karyawan perusahaan.

Susilo (2002:69) menerangkan bahwa audit SDM dapat dimanfaatkan oleh lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Manfaat bagi pucuk pimpinan.

Hasil audit SDM dapat menjadi masukan berharga untuk referensi dalam membuat keputusan atau mengambil/merubah kebijakan

tentang SDM sehingga pengelolaan SDM dapat lebih sesuai dengan perencanaan organisasi jangka panjang.

2. Manfaat bagi pimpinan unit-unit kerja non-SDM

Hasil audit membantu para pimpinan unit-unit kerja untuk mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi perusahaan secara keseluruhan maupun secara spesifik dilihat dari perspektif SDM.

3. Manfaat bagi pimpinan unit pengelola SDM.

Hasil audit membantu dalam menetapkan prioritas permasalahan dan perbaikan manajemen fungsional yang berada dalam unit pengelola SDM karena telah diidentifikasi oleh tim audit.

4. Manfaat bagi anggota organisasi secara keseluruhan.

Memberikan umpan balik berharga, dampak psikologis dan motivasional untuk mengembangkan kompetensi dan memacu prestasi karyawan untuk meningkatkan kesejahteraannya.

5. Manfaat bagi tim audit sendiri.

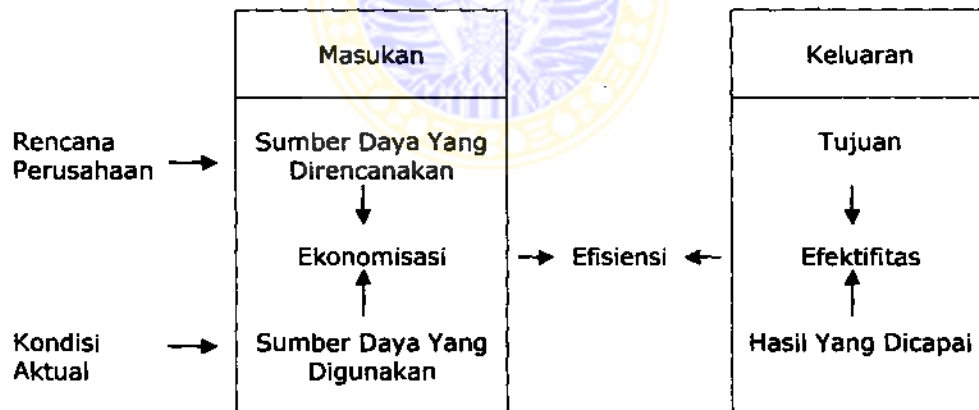
Bagi tim audit sebagai proses pembelajaran dan pertumbuhan yang tidak ternilai harganya. Interaksi tim audit dengan karyawan, kegiatan dan pengungkapan permasalahan dan pembahasan solusinya merupakan proses pematangan tim audit.

6. Manfaat bagi masyarakat secara umum.

Kegiatan audit SDM dapat diikuti oleh perusahaan lain. Bila pengertian masyarakat umum adalah pemerintah, maka audit SDM akan membantu pemerintah dalam mengupayakan pentaatan regulasi atas kegiatan SDM di perusahaan. Mencegah perusahaan melakukan praktek-praktek yang menyimpang dari landasan hukum dan perundang-undangan dalam pemanfaatan dan pengelolaan SDM.

2.2.4. Standar Pengukuran Dalam Audit SDM

Efisiensi, efektifitas dan ekonomis merupakan kriteria yang digunakan dalam audit pada fungsi SDM, departemen atau perusahaan. Ekonomis adalah ukuran masukan (*measure of input*) yaitu tindakan yang bersifat hati-hati dalam penggunaan biaya, sumber daya dan waktu. Efisiensi adalah ukuran dari hubungan antara masukan dan keluaran yaitu tepat atau sesuai untuk menghasilkan sesuatu dengan tidak membuang-buang biaya, sumber daya dan waktu. Sedangkan efektifitas adalah ukuran keluaran (*measure of output*) atau merupakan tolak ukur tercapai atau tidaknya suatu hasil atau kegiatan atas tingkat keberhasilan kegiatan dalam usaha mencapai apa yang telah menjadi tujuan fungsi, departemen atau perusahaan. Dalam Tunggal (2000:7) konsep ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2.4. Kriteria Pengukuran Dalam Audit SDM
Sumber : Tunggal (2000:7)

Konsep efisiensi, efektifitas dan ekonomis ini dijelaskan lebih lanjut oleh Supriono (1990:44), sebagai berikut :

1. Kegiatan perusahaan atau unit kerjanya (fungsi dan departemen) dikatakan efisien jika :

- a. Dalam melaksanakan kegiatan rela dikonsumsi sumber-sumber atau biaya yang lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah tertentu.
 - b. Dalam melaksanakan kegiatan telah dikonsumsi sumber-sumber dalam jumlah tertentu untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang lebih besar.
2. Perusahaan atau unit kerjanya dikatakan efektif jika keluarannya memberikan sumbangan yang besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan atau unit kerjanya (fungsi dan departemen).
 3. Penghematan atau ekonomisasi adalah efisiensi dan efektifitas dalam penggunaan sumber-sumber untuk tujuan perusahaan.

Sedangkan standar yang digunakan dalam pengukuran audit SDM terhadap efisien dan efektifitas kerja organisasi atau unit organisasi menurut Tunggal (2000:5), didasarkan pada :

1. Undang-undang dan Peraturan Pemerintah.
2. Standar perusahaan, yaitu :
 - a. Strategi-strategi, rencana dan program yang disetujui.
 - b. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
 - c. Struktur organisasi yang sudah disetujui.
 - d. Anggaran perusahaan.
 - e. Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
3. Standar dan pengelolaan hubungan industrial.
4. Prinsip organisasi dan manajemen.
5. Pengelolaan manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju. Kalau tidak ada standar perusahaan yang tertulis, pemikiran dan falsafah pimpinan dapat digunakan sebagai standar untuk penilaian.

2.2.5. Alasan Melakukan Audit SDM

Menurut Siagian (2004:15) ada beberapa alasan mengapa manajemen melakukan audit SDM di perusahaan, yaitu :

1. Manajemen puncak merasa perlu mengambil tindakan yang bersifat preventif. Artinya audit SDM dilakukan untuk meneliti apakah ada situasi dalam perusahaan yang potensial dapat menjadi masalah di masa depan.
2. Manajemen puncak perlu merasa bahwa secara sistematik dan berkala dilakukan upaya membandingkan kinerja perusahaan secara keseluruhan atau berbagai komponen di dalamnya.
3. Merupakan kenyataan dalam kehidupan manajemen bisnis bahwa makin besar suatu perusahaan, makin banyak unit kerja yang diciptakan sebagai penanggung jawab berbagai kegiatan fungsional. Dengan konfigurasi perusahaan yang demikian, mungkin ada fungsi yang menyimpang dari kebijaksanaan atau anggaran yang telah dialokasikan untuk kegiatan itu tidak digunakan seefisien mungkin.
4. Tidak atau kurang lancarnya arus informasi yang dibutuhkan oleh manajemen puncak dapat pula menjadi faktor penyebab dilaksanakannya audit terhadap fungsi tertentu.
5. Alasan lain bagi manajemen untuk memutuskan melaksanakan audit ialah karena ada sinyalemen bahwa dalam perusahaan terdapat masalah tertentu yang harus segera diketahui penyebabnya dan dengan demikian dapat diambil langkah-langkah untuk mengatasinya.

Sedangkan Knight (2004:2) menerangkan bahwa ada beberapa alasan yang mendesak mengapa audit SDM perlu dilakukan di perusahaan, yaitu :

1. *Turn over* karyawan yang tinggi.
2. Absensi karyawan yang tinggi.
3. Keluhan karyawan.
4. Insiden antara sesama karyawan.
5. Banyaknya karyawan berkonsultasi.
6. Jumlah jam lembur yang terlalu banyak.
7. Pelayanan yang jelek kepada klien.
8. Besarnya biaya dalam proyek-proyek.
9. Tidak konsisten dalam peraturan dan kebijakan perusahaan.
10. Serta tidak efisien dalam tugas sehingga hasil dibawah standar.

2.2.6. Lingkup Audit SDM

Lingkup audit adalah pembatasan objek-objek perhatian yang direncanakan akan diaudit dalam satu siklus audit (Susilo, 2002:100). Lingkup audit SDM oleh Arif (1989:9) dan Sacht (2001:20) meliputi semua aspek pengelolaan SDM di perusahaan, mulai dari strategi, kebijakan, filosofi, prinsip-prinsip, sampai fungsi-fungsi spesifik SDM bisa menjadi target audit.

Terlepas apakah audit ditujukan kepada seluruh perusahaan atau terbatas hanya pada komponen-komponen tertentu, penyelenggaraan seluruh fungsi dan aktifitas sumber daya manusia merupakan sasaran pelaksanaan audit SDM (Siagian, 2004:70). Tunggal (2000:83) menyatakan bahwa audit fungsi SDM adalah menelaah pekerjaan departemen SDM.

Audit fungsi SDM disebut juga sebagai audit fungsional. Suatu audit fungsional berhubungan dengan satu atau fungsi yang lebih banyak dalam suatu organisasi, dimana dapat berhubungan dengan fungsi lainnya dalam satu departemen atau departemen lainnya dalam

perusahaan. Suatu audit fungsional mempunyai keuntungan dalam efisiensi waktu pemeriksaan dan spesialisasi dalam lingkup audit serta dapat mengembangkan keahlian tim audit (Tunggal, 2000:36).

2.3. Fungsi Pelatihan Sebagai Lingkup Audit SDM

2.3.1. Pelatihan

Pelatihan (*training*) adalah proses sistematik perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasional, dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya saat ini (Arif, 1989:10;Hardjana, 2001:12 dan Suryana, 2004:8).

Pelatihan muncul dalam sebuah siklus pembelajaran berkelanjutan yang dialami karyawan sepanjang waktu. Siklus tersebut dimulai dengan kesadaran, antara lain kesadaran baru meliputi tujuan kerja baru, menyadari mengapa konflik muncul, ketidakpuasan akan karir pada saat ini, serta pengenalan terhadap rintangan menuju kinerja yang lebih baik (Sofa, 2003:178).

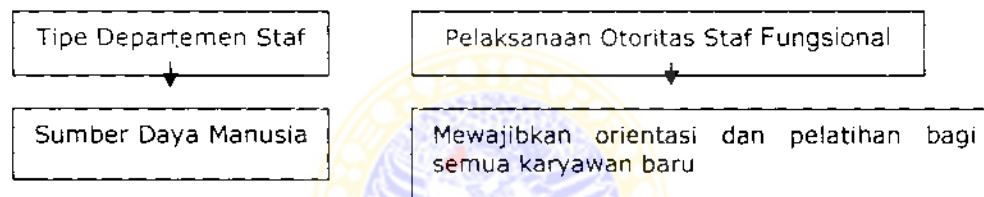
Dari pengertian di atas, maka proses pelatihan merupakan proses yang berkelanjutan. Pelatihan tidaklah memiliki permulaan atau akhir yang pasti. Dan setiap orang memerlukan pelatihan yang terus menerus, pelatihan ulang dan pelatihan untuk masa yang akan datang.

2.3.2. Pengertian Fungsi Pelatihan

Fungsi pelatihan merupakan salah satu fungsi dari fungsi sumber daya manusia (*human resource function*) dalam departemen SDM. Departemen SDM adalah sebuah departemen yang bertanggung jawab

untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan mempertahankan SDM perusahaan, dimana tujuannya adalah menyakinkan bahwa manajemen mempunyai suatu penawaran yang berkesinambungan terhadap orang-orang yang *qualified*.

Menurut Simamora (1997:37), fungsi pelatihan adalah sebagai salah satu bagian dari organisasi yang mempunyai otoritas atau wewenang sebagai otoritas fungsional (*functional authority*) atau dapat diartikan sebagai wewenang terhadap fungsi atau aktifitas tertentu yang berhubungan dengan pelatihan. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3.2. *Functional Authority*
Sumber : Simamora (1997:37)

Otoritas fungsional ini dijelaskan oleh Setyawan dalam Usmara (2002:3) adalah mengelola SDM perusahaan dalam hal ini pelatihan, yang dikaitkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

DeCenzo, et.al. (2002:384) menerangkan 6 (enam) hal dalam mengidentifikasi fungsi SDM dijalankan di suatu perusahaan, dimana dapat diadaptasikan ke dalam fungsi pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Apa yang merupakan fungsi pelatihan?
2. Seberapa pentingnya fungsi ini dalam suatu perusahaan?
3. Seberapa baiknya masing fungsi ini dijalankan?
4. Apa yang memerlukan perbaikan?
5. Seberapa efektifnya fungsi pelatihan dalam perusahaan menggunakan sumber daya perusahaan yang lain?

6. Bagaimana SDM dapat menjadi paling efektif?

Sedangkan pengukuran dalam audit SDM terhadap fungsi pelatihan dalam perusahaan adalah bagaimana fungsi pelatihan dijalankan berdasarkan kriteria, yaitu efisiensi, efektifitas dan ekonomis serta standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.3.3. Komponen-komponen Fungsi Pelatihan

Secara esensial, oleh Siagian (2004:95), komponen-komponen fungsi pelatihan meliputi analisis kebutuhan, seleksi peserta pelatihan, penyusunan materi pelatihan, seleksi tenaga pengajar, penentuan teknik mengajar dan alat bantuannya, implementasi (pelaksanaan pelatihan) serta evaluasi (penilaian dan umpan balik), yang dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan adalah penilaian kebutuhan organisasi akan pelatihan yang meliputi, lingkungan, tugas-tugas dan *performance* karyawan, dimana informasi dari karyawan digunakan sebagai acuan dalam menetapkan prioritas dalam penyusunan program pelatihan, mendefenisikan pelatihan yang spesifik dan menetapkan kriteria penilaian (Desimone et.al., 2002:25 dan Adamson et.al., 1996:6). Hal ini oleh Siagian (2004:95) dikatakan bersifat *taylor made*, yaitu program pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dan strategi perusahaan.

2. Seleksi Para Peserta

Seleksi peserta pelatihan meliputi siapa yang akan ditugaskan untuk mengikuti pelatihan apa bergantung pada kebutuhan karyawan yang bersangkutan, kebutuhan unit kerja di mana yang

bersangkutan berkarya dan kebutuhan organisasi secara keseluruhan (Siagian, 2004:95).

3. Penyusunan Materi Pelatihan

Materi pelatihan adalah bahan, topik atau hal yang dibicarakan dan diolah dalam pelatihan. Materi pelatihan harus relevan dengan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Menurut Siagian (2004:95), materi pelatihan ada yang bersifat merubah sikap, menambah kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan mengembangkan perilaku yang spesifik terhadap pekerjaannya saat ini.

4. Seleksi Tenaga Pengajar

Tenaga pengajar atau instruktur adalah orang yang membantu peserta pelatihan untuk menambah pengetahuan, mengubah perilaku menjadi lebih produktif dan meningkatkan kecakapan serta keterampilan (Hardjana, 2001:15). Karena tugas pokok tersebut, maka seorang instruktur harus mengenal perusahaan dan berbagai permasalahan yang ingin dipecahkan melalui pelatihan, menguasai dengan mendalam materi yang diajarkannya, mampu menggunakan teknik mengajar yang tepat sesuai dengan kemampuan para peserta pelatihan dan mempunyai kualifikasi yang dinyatakan dalam sertifikat yang diterbitkan oleh instansi yang berwenang.

5. Penentuan Teknik Mengajar dan Alat Bantunya

Menurut Siagian (2004:96) metode dan teknik melatih yang dapat digunakan oleh para instruktur, seperti praktek kerja, rotasi pekerjaan, magang, ceramah, simulasi, *role playing*, studi kasus, pelatihan laboratorium, dan belajar mandiri. Tidak ada satu metode dan teknik yang cocok digunakan untuk semua pelatihan.

Itulah sebabnya mengapa seorang instruktur perlu menguasai teknik pelatihan yang paling tepat sesuai dengan tujuan dan kebutuhan para peserta. Dan pendekatan yang terbaik adalah menggunakan beberapa teknik.

6. Implementasi Pelatihan (Pelaksanaan Program Pelatihan)

Karena dalam pelaksanaan terjadi pengalihan keterampilan yang diharapkan, maka pelatihan harus terlaksana dengan disiplin yang tinggi dari para peserta, dengan betul-betul mengikuti materi pelatihan, kehadiran instruktur yang telah ditunjuk pada waktu gilirannya tiba dan ketaatan pada jadwal yang telah ditentukan. Jangan hendaknya pelaksanaan program pelatihan menggunakan pendekatan fleksibilitas (Siagian, 2004:96).

7. Evaluasi (Penilaian dan Umpan Balik)

Suryana (2004:12) menjelaskan bahwa pengertian evaluasi pelatihan adalah proses mengumpulkan informasi untuk membuat keputusan tentang aktifitas pelatihan. Oleh Simamora (1997:403) dan Rivai (2004:248), evaluasi adalah penilaian terhadap dampak program pelatihan pada perilaku dan sikap dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Sedangkan menurut Siagian (2004:97) evaluasi atau hasil penilaian merupakan bahan masukan yang sangat penting dan harus dijadikan sebagai umpan balik bagi paling sedikit 4 (empat) pihak, yaitu :

- a. Para atasan peserta pelatihan yang akan dapat menggunakannya untuk berbagai kepentingan pembinaan dan pengembangan selanjutnya.

- b. Departemen SDM sebagai bahan pengambilan keputusan di masa depan terutama yang menyangkut perencanaan dan pengembangan karir para karyawan.
- c. Para tenaga spesialis di lingkungan unit kerja yang mengelola SDM, khususnya yang mengurus pelatihan (fungsi pelatihan) sebagai bahan penyempurnaan program pelatihan di masa yang akan datang.
- d. Peserta pelatihan sendiri terutama dikaitkan dengan penilaian diri sendiri tentang manfaat program pelatihan yang telah diikutinya selama ini.

Desimone et.al. (2002:26) menambahkan bahwa fungsi pelatihan harus mengevaluasi kegiatan pelatihan, dalam hal :

- a. Meneruskan teknik-teknik khusus yang selama ini digunakan untuk program pelatihan selanjutnya.
- b. Menawarkan teknik-teknik yang lain dalam pelatihan yang akan datang.
- c. Alokasi *budget* dan sumber daya perusahaan.
- d. Menggunakan fungsi lainnya dalam departemen SDM atau pendekatan manajerial yang lain untuk mengatasi problem (misalnya, seleksi karyawan atau mengganti *work rules*).

2.3.4. Objek Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Objek audit adalah hal-hal yang relevan dengan lingkup audit yang telah dipilih. Suatu objek audit dipilih karena tengah menjadi *issue sentral* atau karena adanya permintaan khusus manajemen (Susilo, 2000:100). Lebih lanjut Susilo (2000:102) menambahkan bahwa penekanan terhadap objek audit semata-mata berdasarkan pertimbangan objektif dan pemikiran logis agar prinsip efisiensi dan

efektifitas dapat diutamakan dalam proses audit. Tim audit perlu memahami objek-objek apa saja yang relevan dan mana yang tidak relevan dan tidak perlu diaudit secara mendalam dan mana yang tidak memerlukan analisa mendalam.

Tunggal (2000:63) menambahkan 6 (enam) contoh objek audit SDM dari komponen-komponen fungsi pelatihan dijalankan, yaitu :

1. Keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk penyelesaian pekerjaan secara berhasil adalah tepat didefinisikan dalam spesifikasi pekerjaan.
2. Kebutuhan pelatihan untuk setiap individu secara tepat direncanakan, dianggarkan dan diselesaikan.
3. Pelatihan konsisten dengan kebutuhan kode, standar dan peraturan yang diberlakukan untuk pekerjaan dan produk.
4. Pelatihan konsisten dengan keperluan produk dan efektif agar kompetensi dapat tercapai.
5. Tim audit memonitor keperluan dan prestasi pengembangan pribadi agar dapat membuktikan bahwa program pelatihan yang diperlukan adalah efektif.

Sedangkan Arif (1989:10), memberikan 6 (enam) contoh objek audit SDM pada fungsi pelatihan yang diterangkan sebagai berikut :

1. *Training is job-oriented and development-oriented.*
2. *Training courses were designed after needs were assessed.*
3. *Short and long-term training plans were developed.*
4. *The training function is balanced and cost-effective.*
5. *An inventory of personnel trained in various disciplines is kept, so as to ensure maximum use of their training.*

6. *The organization has a system for periodically reviewing training courses and revising them through classroom evaluation, evaluation by participants and posttraining evaluation.*

2.4. Proses Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Meskipun perkembangan audit SDM telah sedemikian rupa dan setiap perusahaan mempunyai permasalahan yang bersifat unik maupun spesifik, namun keberhasilan audit SDM sangat ditentukan oleh keputusan langkah-langkah yang diambil. Langkah-langkah yang lumrah diambil dalam audit SDM pada fungsi pelatihan yang dikatakan sebagai proses audit SDM adalah sebagai berikut :

2.4.1. Kebijakan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan adalah fungsi pelatihan itu sendiri sebagai lingkup audit SDM dan komponen-komponen di dalam fungsi pelatihan. Menurut Siagian (2004:26) kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan meliputi persepsi antara manajemen puncak dengan tim audit dan lingkup dan komponen apa yang perlu diaudit. Dalam audit SDM pada fungsi pelatihan hal ini dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Adanya kesatuan persepsi antara manajemen puncak dan tim audit tentang cakupan kegiatan audit.

Harus dicegah timbulnya perbedaan persepsi dan interpretasi antara dua belah pihak. Tentu yang berlaku adalah persepsi dan interpretasi dari manajemen puncak tentang cakupan itu.

2. Peran manajemen dan tim audit.

Peran manajemen dalam audit SDM adalah mengambil tindakan korektif berdasarkan temuan dan saran tindak tim audit dan keberadaan tim audit harus ditujukan pada upaya membantu manajemen puncak dalam proses audit.

3. Penentuan audit SDM mencakup seluruh lingkup audit (bagaimana fungsi pelatihan dijalankan berdasarkan efisiensi, efektifitas dan ekonomisasi).
4. Penentuan audit SDM mencakup satu komponen atau beberapa komponen dari fungsi pelatihan.
5. Penentuan objek-objek audit SDM pada fungsi pelatihan.

2.4.2. Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Setelah kebijakan cakupan audit ditetapkan dan dipahami maka langkah selanjutnya adalah perencanaan audit SDM. Perencanaan audit SDM merupakan tahapan kegiatan audit SDM yang sangat penting, meliputi persiapan tim audit sebelum pelaksanaan audit. Perencanaan yang baik akan membantu tim audit untuk mengendalikan proses audit sehingga bisa berjalan lancar, efisien dan efektif (Susilo, 2002:98). Hal-hal yang biasanya ditempuh menurut Siagian (2004:27) adalah identifikasi fungsi dan komponennya serta objek auditnya, jangka waktu pelaksanaan, pengorganisasian kegiatan audit, penentuan instrumen pengumpulan data dan teknik analisis yang digunakan. Adapun perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Identifikasi fungsi dan komponen fungsi yang akan menjadi sumber data.

Mengidentifikasi dan menetapkan fungsi dan komponen serta kriteria dan standar pengukuran dari fungsi dan komponen yang akan di audit.

2. Jangka waktu pelaksanaan audit.

Pengalokasian waktu dengan mengingat biaya dan kegiatan operasional perusahaan agar tidak terganggu.

3. Pengorganisasian kegiatan audit.

Mengatur jabatan dalam perusahaan yang akan terlibat dalam audit SDM dan penjelasan tanggung jawab setiap jabatan yang terkait dengan audit SDM.

4. Penentuan instrumen pengumpulan data.

Instrumen yang digunakan dalam audit SDM dapat berupa kuesioner, wawancara dan *survey* serta mempelajari dokumen yang berhubungan dengan fungsi pelatihan.

5. Teknik analisis yang akan digunakan.

Teknik yang digunakan disesuaikan dengan lingkup audit, apakah hasil studi perbandingan atau kepustakaan yang telah dikembangkan oleh para pakar.

2.4.3. Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Data dan fakta adalah dasar dari suatu audit SDM. Data adalah berupa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan fungsi pelatihan atau kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Fakta adalah realita atau keadaan yang sebenarnya yang ada atau dapat dibuktikan benar-benar ada atau terjadi. Data dan fakta yang dikumpulkan harus relevan dan signifikan untuk menyimpulkan permasalahan yang terjadi pada fungsi pelatihan.

Rahman (2000:7) menjelaskan bahwa untuk mencapai hasil pemeriksaan yang lengkap dan objektif, maka data dan fakta yang digali, dikumpulkan, diperoleh untuk diperiksa oleh tim audit setidaknya memenuhi kriteria :

1. Kompeten

Tingkat keyakinan sampai sejauh mana data dan fakta dapat dipercaya dan dapat diandalkan serta memiliki relevansi dengan tujuan pemeriksaan dan secara objektif dapat diuji kebenarannya.

2. Cukup

Tingkat kecukupan data dan fakta yang ditentukan oleh besar kecilnya/sedikit banyaknya sampel yang dipilih.

3. Aktual

Tingkat kesesuaian dari segi kurun waktu data dan fakta dibuat sampai dengan dilakukannya pemeriksaan terhadap data dan fakta tersebut.

Dalam mengumpulkan data dan fakta, diperlukan suatu instrumen. Instrumen membantu menghimpun data dan fakta pengelolaan dan aktifitas SDM. Setiap instrumen memberikan sebagian wawasan kedalam aktifitas-aktifitas perusahaan. Rangkaian wawasan ini dapat memberikan gambaran yang jernih mengenai aktifitas SDM perusahaan (Simamora, 1997:825). Menurut Handoko (2001:231), instrumen-instrumen yang digunakan dalam proses audit SDM adalah wawancara, *survey* dan kuesioner, analisis catatan, informasi eksternal dan percobaan personalia.

Penggunaan instrumen-instrumen ini dalam audit SDM pada fungsi pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Wawancara

Tim audit mewawancarai karyawan untuk meminta penjelasan, menanyakan, mengklarifikasikan permasalahan untuk memperoleh data dan informasi. Misalnya, tim audit menanyakan kepada karyawan apakah pelatihan yang telah diperoleh telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya saat ini.

2. *Survey* dan Kuesioner

Tim audit dapat melengkapi hasil wawancara dengan kuesioner dan *survey*. Melalui *survey* karyawan, gambaran tentang kegiatan fungsi pelatihan dapat dikembangkan secara lebih akurat. Demikian juga, kuesioner bisa memberikan jawaban-jawaban yang lebih bebas dan jujur daripada wawancara. Misalnya, tingkat kepuasan terhadap pelatihan yang telah diselenggarakan.

3. Analisis Catatan

Tim audit mencari informasi dan bukti-bukti objektif. Bukti objektif dapat berupa catatan dan dokumen karena tidak semua masalah dapat dideteksi dari sikap-sikap karyawan. Banyak masalah kadang-kadang lebih mudah ditemukan melalui analisis catatan. *Review* ini dilakukan untuk menjamin bahwa berbagai prosedur dan peraturan perusahaan tidak dilanggar. Misalnya, prosedur pelatihan, program pelatihan dan kebijakan pelatihan yang ditetapkan oleh perusahaan.

4. Informasi Eksternal

Tim audit mengumpulkan data primer secara eksternal melalui sumber luar. Misalnya, meminta informasi pada lembaga-lembaga pelatihan mengenai pelatihan yang paling aktual terhadap pengembangan SDM. Informasi ini berguna sebagai bahan perbandingan dan untuk mengungkapkan perspektif lain yang tidak diperoleh dari pelatihan-pelatihan sebelumnya.

5. Percobaan Personalia

Instrumen terakhir adalah percobaan lapangan. Percobaan ini memungkinkan fungsi pelatihan untuk membandingkan kelompok percobaan dan kelompok pengendalian di bawah kondisi normal. Dalam hal ini departemen SDM menilai kinerja departemennya sendiri dengan memberi kuesioner atau membuka forum diskusi antar karyawan dalam departemen SDM itu sendiri.

2.4.4. Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Analisis data dan fakta adalah proses penilaian atas data dan fakta yang telah dikumpulkan sehingga menjadi suatu informasi yang disebut kesimpulan. Kesimpulan tim audit dapat bersifat positif, artinya tidak ada permasalahan yang perlu ditindaklanjuti, dan dapat berupa kesimpulan signifikan yang merupakan temuan audit yang mengandung nilai substansial untuk ditindaklanjuti (Susilo, 2002:155).

Rahman (2000:16) menyatakan bahwa dalam melakukan analisis data dan fakta audit SDM harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Harus ada jaminan bahwa dalam proses analisis tidak terjadi manipulasi atau rekayasa.
2. Informasi yang dihasilkan harus mengungkap berbagai alternatif yang mungkin ditempuh oleh pucuk pimpinan.
3. Terlihat dengan jelas keunggulan dan kelemahan setiap alternatif.

Dalam melakukan analisis data dan fakta audit SDM, diperlukan suatu teknik analisis yang tepat. Hal ini dilakukan dengan memakai satu atau beberapa pendekatan sebagai alat analisis data dan fakta audit SDM. Stone (1995) dalam Irianto (2001:139); Simamora

(1997:823) dan Siagian (2004:115), mengidentifikasi 5 (lima) pendekatan utama untuk melakukan teknik analisis data dan fakta yang sering digunakan dalam melaksanakan audit SDM, yaitu pendekatan komparatif, pendekatan otoritas eksternal, pendekatan statistik, pendekatan ketaatan/kepatuhan dan pendekatan manajemen berdasarkan sasaran.

Penggunaan pendekatan-pendekatan tersebut dalam audit SDM pada fungsi pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pendekatan Komparatif (*Comparative Approach*).

Tim audit membandingkan fungsi pelatihan dengan fungsi lainnya dalam departemen SDM atau perusahaan. Pendekatan ini lazimnya digunakan untuk membandingkan hasil dari program SDM yang spesifik. Pendekatan ini membantu mendeteksi bidang-bidang yang membutuhkan pembenahan.

2. Pendekatan Otoritas Eksternal (*Outside Authority Approach*).

Tim audit bergantung pada keahlian konsultan atau temuan riset yang dipublikasikan sebagai standar tentang objek apa saja yang harus diaudit. Konsultan atau publikasi temuan riset dapat membantu mendiagnosa penyebab masalah-masalah yang timbul.

3. Pendekatan Statistik (*Statistical Approach*).

Tim audit meneliti berbagai dokumen tentang/pada fungsi pelatihan sepanjang memungkinkan ditransformasikan dalam bentuk angka-angka statistik dan ditabulasikan. Pendekatan ini sangat bermanfaat terutama untuk menilai banyaknya kesalahan atau kekurangan yang terjadi.

4. Pendekatan Ketaatan/Kepatuhan (*Compliance Approach*).

Tim audit mencari penyimpangan dari berbagai peraturan, kebijakan, serta prosedur perusahaan tentang fungsi pelatihan.

Melalui upaya-upaya pencarian fakta, tim audit dapat menemukan apakah terdapat kepatuhan berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan tentang fungsi pelatihan.

5. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objectives Approach/MBO*).

Tim audit meminta pimpinan atau tenaga spesialis fungsi pelatihan untuk menetapkan tujuan kerja yang menjadi tanggung jawab mereka. Selanjutnya tim audit membandingkannya dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

2.4.5. Penyusunan Laporan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Data yang telah dikumpulkan dari berbagai kegiatan selama proses audit, diolah menjadi informasi dan disimpulkan. Kesimpulan adalah dalam bentuk laporan audit. Laporan kegiatan audit yang dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu pimpinan unit kerja dan tenaga spesialis yang menangani fungsi pelatihan dan fungsi SDM lainnya. Dikatakan sangat berkepentingan karena mereka yang paling bertanggung jawab untuk mengimplementasikan saran dan rekomendasi yang tercantum dalam laporan. Karena itu laporan audit SDM harus menggambarkan secara mendalam permasalahan yang telah diaudit dengan tampilan laporan yang baik.

Menurut Siagian (2004:28), untuk kepentingan tindak lanjut, suatu laporan audit dapat dikatakan baik apabila :

1. Memuat resume tentang kegiatan yang telah diselenggarakan yang juga dikenal dengan istilah ringkasan eksekutif, yang berarti bahwa dengan hanya membaca ringkasan itu saja manajemen puncak sudah mempunyai gambaran menyeluruh tentang isi laporan.

2. Terdapat uraian tentang cakupan kegiatan audit yang mencerminkan adanya kesatuan persepsi antara manajemen puncak dan tim audit.
3. Batang tubuh laporan mengandung uraian yang rinci tentang temuan-temuan dalam melaksanakan audit.
4. Pembahasan yang sistematik tentang berbagai alternatif yang mungkin ditempuh dengan menunjukkan keunggulan dan atau kelemahan setiap alternatif, termasuk penghematan yang dapat diwujudkan apabila alternatif tertentu dianggap lebih unggul dibandingkan dengan alternatif lain.
5. Laporan bersifat faktual dan objektif.

Susilo (2002:223) menambahkan bahwa laporan audit SDM harus bersifat sistematik apabila urutan penyajian disusun berdasarkan suatu pola yang dibangun berdasarkan pemikiran logis sehingga memudahkan tim audit dalam penyusunannya dan mempermudah pihak yang berkepentingan untuk membacanya.

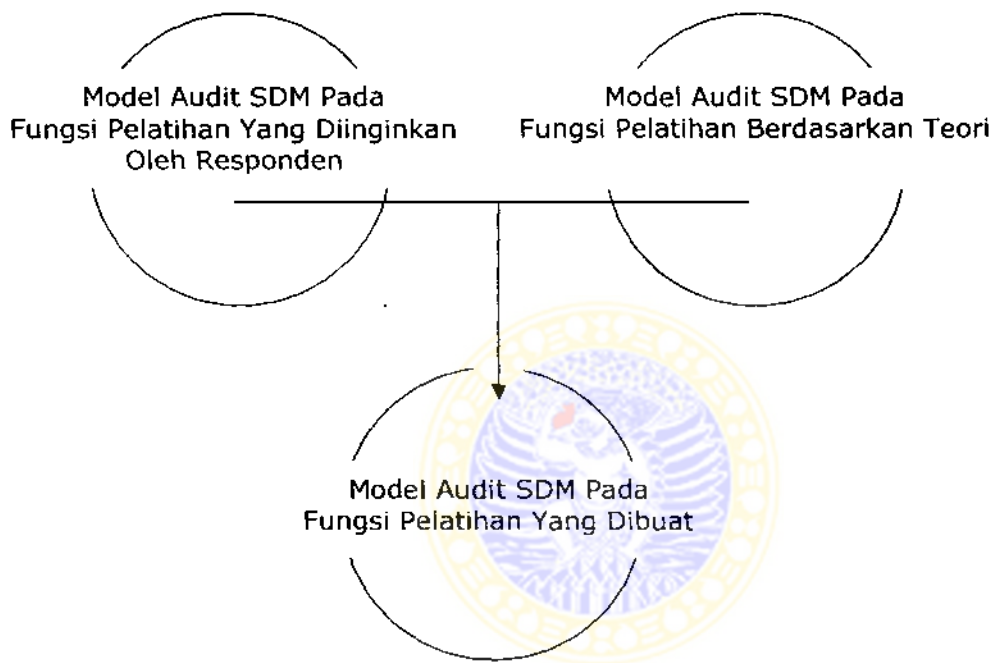
Sedangkan yang dimaksud faktual adalah informasi yang dimuat dalam laporan merupakan fakta/kebenaran dan didukung bukti-bukti objektif. Dan bukti-bukti objektif adalah data-data apa adanya sesuai dengan kenyataan yang bisa dikaji untuk membuktikan kebenarannya (Susilo, 2002:220).

BAB 3

KERANGKA PIKIR PENELITIAN

3.1. Gambar Kerangka Pikir Penelitian

Sebagai penuntun pikir dalam membuat model audit pada fungsi pelatihan di Jawa Pos, maka akan digambarkan suatu kerangka kerja (Gambar 3.1).



Gambar 3.1. Kerangka Pikir Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan April 2005

3.2. Penjelasan Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian yang digambarkan di atas menunjukkan ada 3 (tiga) unsur yang berperan dalam pembuatan model audit SDM pada fungsi pelatihan di Jawa Pos, yaitu:

1. Model audit SDM pada fungsi pelatihan yang diinginkan.
2. Model audit SDM pada fungsi pelatihan berdasarkan teori.
3. Model audit SDM pada fungsi pelatihan yang dibuat.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

4.1.1. Jenis Penelitian

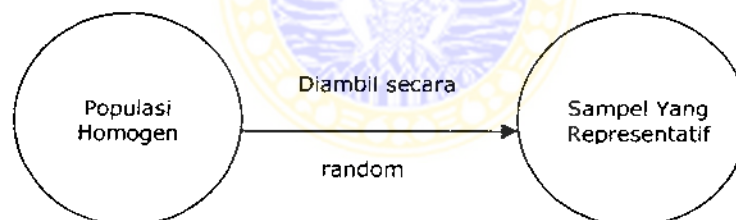
Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*) dengan maksud untuk membuat model audit SDM pada fungsi pelatihan di Jawa Pos. Sebab tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta, sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 1988:63). Dalam pengolahan dan analisis datanya menggunakan pengolahan statistik yang bersifat deskriptif (*statistic descriptive*), yaitu dengan menyajikan data dalam bentuk tabel, diagram lingkaran (*piechart*) dan grafik batang (*histogram*).

4.1.2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *survey*. Menurut Umar (2001:22), *survey* dapat memberikan manfaat untuk tujuan-tujuan deskriptif, membantu dalam hal membandingkan kondisi-kondisi yang ada dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan juga untuk pelaksanaan evaluasi. Sedangkan menurut Suryabrata (2002:19), metode *survey* digunakan untuk mengetahui apa yang dikerjakan oleh orang-orang lain dalam menangani masalah atau situasi yang sama, agar dapat belajar dari mereka untuk kepentingan pembuatan rencana dan pengambilan keputusan di masa depan.

orang), Koordinator Liputan (2 orang), Fotografer (4 orang) dan Grafis (3 orang). Ukuran sampel berjumlah 62 sampel ($n=62$).

Penentuan sampel dengan menggunakan teknik pengambilan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), yaitu teknik pengambilan sampel anggota populasi secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada. Dalam penelitian ini strata yang dianggap homogen adalah lingkup kerja yang sama (*work place*) dan tugas serta tanggung jawab yang terkandung dalam pekerjaan (*job description*) di Departemen Redaksi, yaitu lingkup kerja dan tugas-tugas jurnalistik. Menurut Sugiyono (2003:56), apabila populasi dianggap homogen, maka dapat dilakukan teknik pengambilan sampel acak sederhana. Dan pengambilan sampel harus betul-betul representatif terhadap penelitian (Sugiyono, 2003:58). Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.3.2. Teknik Simple Random Sampling
Sumber : Sugiyono (2003:58)

4.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat untuk menggali data primer dari responden sebagai sumber data terpenting dalam sebuah penelitian *survey* (Soeyanto dan Nugroho, 1995:63). Dan dalam penelitian ilmu sosial dikenal dua jenis instrumen penelitian yakni kuesioner dan pedoman wawancara atau *interview guide*.

1. Kuesioner

Kuesioner dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis dengan alternatif jawaban yang tersedia dan diisi oleh sampel.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang didasarkan pada percakapan secara intensif dengan suatu tujuan tertentu. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan sebelum pengisian kuesioner secara tutorial dan setelah pengisian kuesioner. Hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran kepada responden mengenai penelitian, mendapatkan jawaban sesuai keinginan responden dan mengklarifikasikan jawaban yang telah diberikan.

4.5. Pengumpulan Data Penelitian

4.5.1. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer.

Adalah keseluruhan data yang diperoleh dari responden. Sumber data diperoleh dari responden melalui pengisian kuesioner.

2. Data Sekunder.

Data sekunder merupakan data yang diterbitkan oleh Jawa Pos. Sumber data diperoleh dari Departemen Redaksi Jawa Pos dan dari studi kepustakaan.

4.5.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan cara sebagai berikut :

1. Kuesioner.

Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat pertanyaan yang ditujukan kepada responden. Kuesioner dibagikan kepada responden dan diisi sesuai dengan data dan fakta di lapangan.

2. Studi Kepustakaan.

Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data yang bersumber dari benda-benda tertulis, seperti berupa referensi atau literatur dari berbagai buku, internet, jurnal dan materi kursus atau seminar.

4.6. Pengolahan Data Penelitian

Sebelum dianalisa, terlebih dahulu dilakukan pengolahan data, sebagai berikut :

1. Pemeriksaan Data (*Editing*).

Proses yang dilakukan setelah semua kuesioner atau data mentah terkumpul. Dilakukan untuk memperbaiki kualitas data. *Editing* menurut Sumarsono (2004:97) adalah memeriksa kelengkapan data, memeriksa konsisten data dan memeriksa keseragaman ukuran dari data yang telah dikumpulkan. Selain itu juga dilakukan pemeriksaan terhadap jawaban yang telah ada dalam kuesioner dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut, lengkapnya pengisian jawaban, kejelasan tulisan, kejelasan makna jawaban dan kesesuaian antara jawaban.

2. Pembuatan Kode (*Coding*).

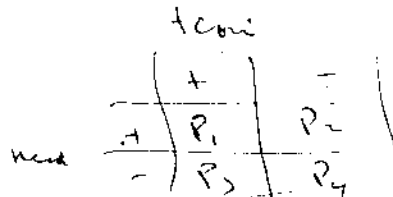
Setelah proses editing selesai maka proses selanjutnya adalah memberi kode pada setiap jawaban dalam lembar pengolahan

data. Menurut Sumarsono (2004:99), *coding* adalah mengklasifikasikan jawaban ke dalam kategori yang penting.

3. Tabulasi Data.

Setelah dilakukan *coding* maka langkah yang terakhir adalah tabulasi data yang diperoleh dari kuesioner.

4.7. Analisis Data Penelitian



Analisis data dilakukan secara deskriptif untuk menggambarkan model audit SDM pada fungsi pelatihan dan disajikan dalam bentuk tabel, diagram lingkaran (*piechart*) dan grafik batang (*histogram*).

Untuk pembuatan model audit SDM bagi fungsi pelatihan dilakukan dengan membuat matrik dan dilakukan penggabungan antara model audit SDM yang diinginkan dengan model audit SDM secara teoritis, dengan asumsi sebagai berikut :

1. Apabila model audit SDM yang diinginkan oleh responden sama dengan teori, maka model audit SDM yang dibuat dapat segera direalisasikan (P1).
2. Apabila model audit SDM yang diinginkan oleh responden berbeda dengan teori, maka model audit SDM ditekankan pada audit SDM yang diinginkan (P2).
3. Apabila tidak ada model audit SDM yang diinginkan oleh responden, sedangkan teori ada, maka model tersebut dapat dijadikan pertimbangan model audit SDM pada fungsi pelatihan di Jawa Pos (P3).
4. Apabila tidak ada model audit SDM yang diinginkan oleh responden (P1) dan teori tidak ada (P2), maka model audit SDM tidak dapat dipertimbangkan (P3) dan dibuat (P4).

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Wilayah Penelitian

Jawa Pos didirikan oleh *The Chung Shen* pada 1 Juli 1949. Saat itu beliau adalah pegawai bagian iklan sebuah gedung bioskop di Surabaya. Karena setiap hari harus memasang iklan bioskop di surat kabar, akhirnya dia tertarik menerbitkan surat kabar. Bisnis *The Chung Shen* di bidang penerbitan koran mengalami pasang surut dan akhir tahun 1970-an Jawa Pos mengalami kemerosotan tajam. Pada tahun 1982, oplahnya tinggal 6.800 eksemplar, sedangkan perusahaan koran lainnya sudah lebih dahulu mengalami kemunduran. Ketika usianya menginjak 80 tahun, *The Chung Shen* memutuskan untuk menjual Jawa Pos dan pindah ke London bersama keluarganya.

Maka, di tahun 1982, Eric FH Samola, yang menjabat sebagai Direktur Utama PT Grafiti Pers (penerbit Majalah Tempo) pada waktu itu, mengambil alih Jawa Pos. Dialah yang kemudian meletakkan dasar-dasar manajemen baru Jawa Pos. Untuk menjalankan idenya, Eric Samola memilih Dahlan Iskan, yang ketika itu merupakan kepala biro Tempo di Surabaya. Pada tahun 1990, Eric Samola menderita sakit yang amat panjang dan akhirnya meninggal dunia pada tahun 2000. Dahlan Iskan memulai karir sebagai Reporter di sebuah koran kecil di Samarinda (Kalimantan Timur) pada tahun 1975. Setahun kemudian, dia menjadi reporter majalah Tempo, sebelum ditunjuk memimpin Jawa Pos pada tahun 1982. Di tangan Dahlan Iskan, Jawa Pos yang hampir mati dengan oplah tinggal 6.800

ekslemplar, dalam waktu hanya 5 (lima) tahun berkembang menjadi koran dengan oplah lebih dari 300.000 ekslemplar per hari.

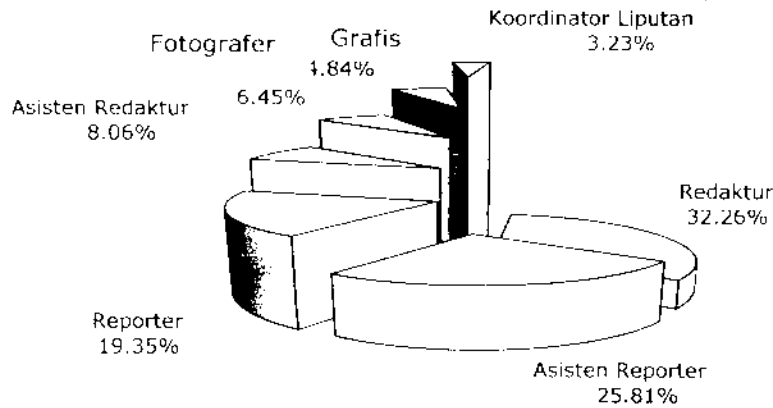
Pada kepemimpinannya, Jawa Pos terus-menerus mengembangkan ide-ide baru yang inovatif, antara lain pada tahun 1992 terbentuklah *Jawa Pos News Network* (JPNN), jaringan surat kabar terluas di Indonesia. Kini, JPNN memiliki lebih dari 80 koran dan majalah dan 40 jaringan percetakan. Tahun 1997 berdiri pabrik kertas PT Adiprima Surapinta dan gedung Graha Pena di Surabaya. Dan 5 (lima) tahun kemudian berdiri gedung Graha Pena di Jakarta.

Saat ini Dahlan Iskan adalah Direktur Utama Jawa Pos. Banyak penghargaan yang telah diraih Jawa Pos antara lain *The Best Customer Satisfaction* dan *The Best Brand* pada tahun 2001.

5.2. Karakteristik Responden

5.2.1. Data Jabatan Responden

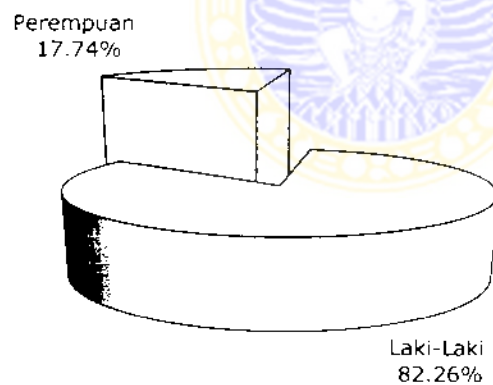
Data jabatan dari 62 orang responden dapat dikelompokkan masing-masing jabatan adalah, Redaktur sebanyak 20 orang (32,26%), Asisten Redaktur sebanyak 5 orang (8,06%), Reporter sebanyak 12 orang (19,35%), Asisten Reporter sebanyak 16 orang (25,81%), Koordinator Liputan sebanyak 2 orang (3,23%), Fotografer sebanyak 4 orang (6,45%) dan Grafis sebanyak 3 orang (4,84%). Hasil ini dapat dilihat pada Grafik 5.2.1. sebagai berikut :



Grafik 5.2.1. *Data Jabatan Responden Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos Pada Bulan April 2005.*

5.2.2. Data Jenis Kelamin Responden

Data jenis kelamin responden adalah perempuan sebanyak 11 orang (17,74%) dan laki-laki sebanyak 51 orang (82,26%). Hal ini ini dijelaskan pada Grafik 5.2.2. sebagai berikut :

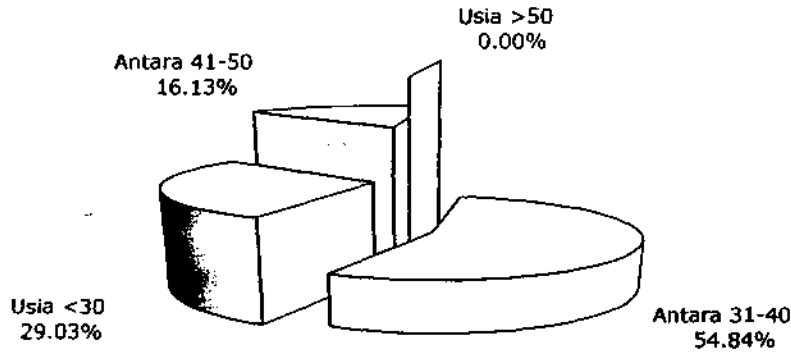


Grafik 5.2.2. *Data Jenis Kelamin Responden Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos Pada Bulan April 2005*

5.2.3. Data Usia Responden

Usia responden dapat dikelompokkan masing-masing sebagai berikut, usia kurang dari 30 tahun sebanyak 18 orang (29,03%), usia antara 31 s/d 40 tahun sebanyak 34 orang (54,84%), usia antara 41 s/d 50 tahun sebanyak 10 orang (16,13%) dan tidak ada usia yang

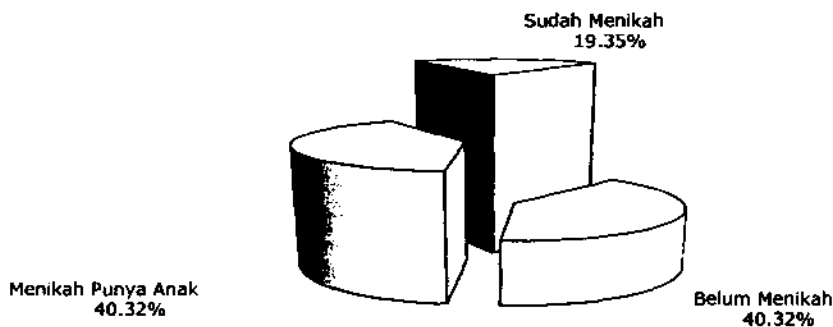
lebih dari 50 tahun (0%). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Grafik 5.2.3. yang tercantum di bawah ini :



Grafik 5.2.3. *Data Usia Responden Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos Pada Bulan April 2005*

5.2.4. Data Status Responden

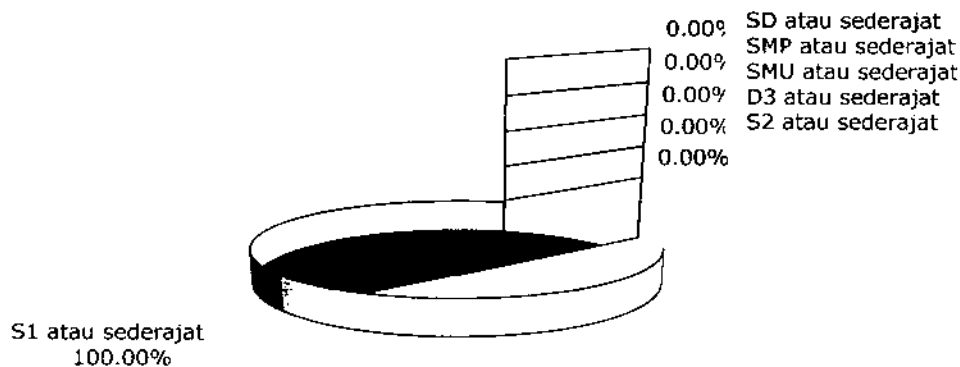
Data status responden dapat dikelompokkan dengan status belum menikah 25 orang (40,32%), menikah 12 orang (19,35%) dan menikah punya anak sebanyak 25 orang (40,32%). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Grafik 5.2.4. sebagai berikut :



Grafik 5.2.4. *Data Status Responden Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos Pada Bulan April 2005*

5.2.5. Data Tingkat Pendidikan Responden

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dari responden adalah S1. Hal ini berarti jumlah total keseluruhan responden, yaitu 62 orang (100%). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Grafik 5.2.5. di bawah ini :



Grafik 5.2.5. Data Tingkat Pendidikan Responden Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos Pada Bulan April 2005

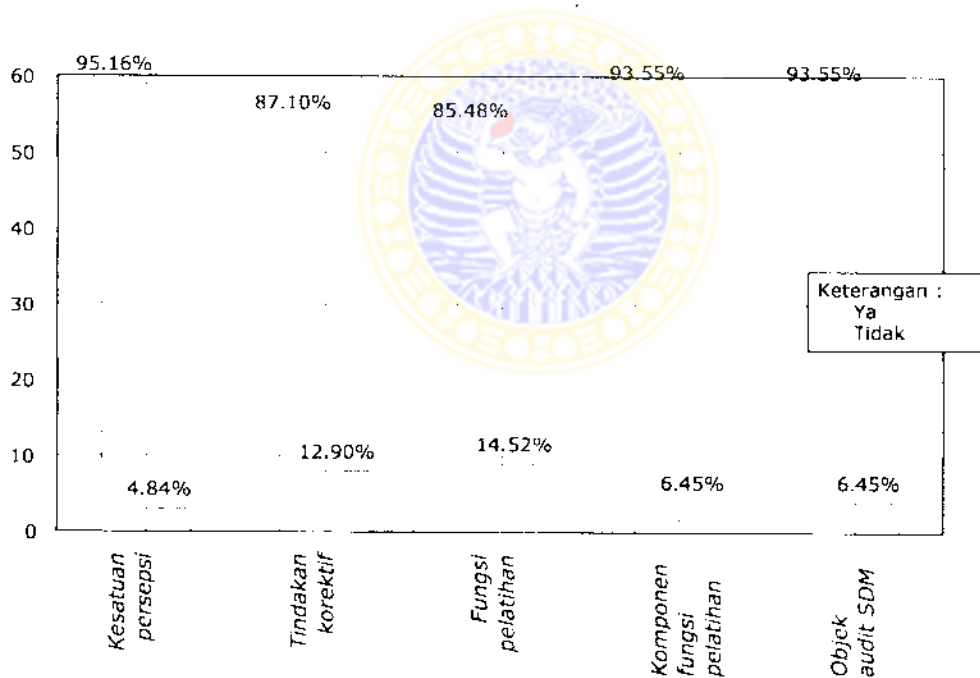
5.4. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Diinginkan Oleh Responden

Model audit SDM yang diinginkan oleh responden adalah kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan, perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan, pengumpulan data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan, analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan dan penyusunan laporan audit SDM pada fungsi pelatihan.

Pengukuran terhadap model audit SDM yang diinginkan dikategorikan dengan jawaban *ya* atau *tidak* dari responden. Hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel, diagram lingkaran (*piechart*) dan grafik batang (*histogram*) yang diolah dengan program Harvard ChartXL versi 2.

5.4.1. Kebijakan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Hasil penelitian terhadap kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan, yaitu kesatuan persepsi antara manajemen dan tim audit tentang cakupan audit sebanyak 59 orang (95.16%), peran manajemen adalah mengambil tindakan korektif atas temuan audit dan peran tim audit adalah membantu manajemen dalam proses audit sebanyak 53 orang (87.10%), audit mencakup seluruh lingkup audit sebanyak 53 orang (87.10%), audit mencakup satu komponen atau semua komponen dari fungsi pelatihan sebanyak 58 orang (93.55%) dan penentuan objek-objek audit SDM pada fungsi pelatihan sebanyak 58 orang (93.55%). Dapat dilihat pada Grafik 5.4.1. di bawah ini :

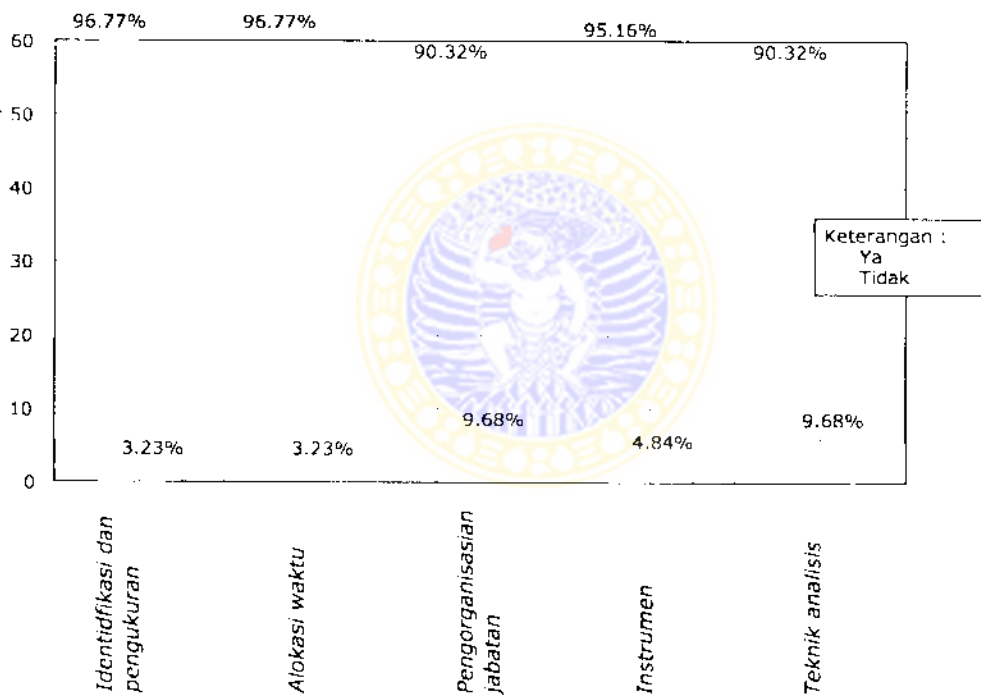


Grafik 5.4.1. Kebijakan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan April 2005

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa kebijakan cakupan audit SDM merupakan salah satu faktor dari model audit SDM pada fungsi pelatihan yang diinginkan oleh sebagian besar responden.

5.4.2. Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Sedangkan hasil penelitian terhadap perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan adalah identifikasi lingkup dan komponen serta kriteria dan standar pengukuran sebanyak 60 orang (96.77%), pengalokasian waktu pelaksanaan sebanyak 60 orang (96.77%), pengorganisasian jabatan yang terlibat sebanyak 56 orang (90.32%), penentuan instrumen pengumpulan data sebanyak 59 orang (95.16%) dan penentuan teknik analisis yang digunakan sebanyak 56 orang (90.32%). Dapat dilihat pada Grafik 5.4.2. sebagai berikut :

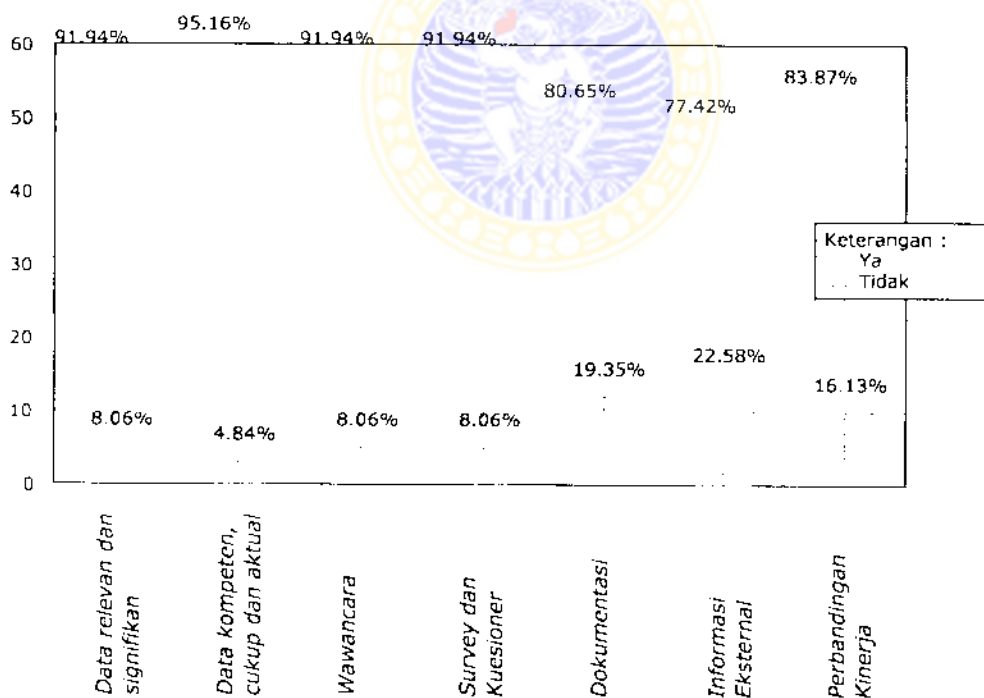


Grafik 5.4.2. Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan April 2005

Dari hasil penelitian di atas terlihat bahwa sebagian besar responden menginginkan perencanaan audit SDM sebagai salah satu faktor dari model audit SDM pada fungsi pelatihan.

5.4.3. Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Hasil penelitian pada pengumpulan data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan adalah data dan fakta harus relevan dan signifikan sebanyak 57 orang (91.94%), data dan fakta harus kompeten, cukup dan aktual sebanyak 59 orang (95.16%), instrumen wawancara sebanyak 57 orang (91.94%), instrumen *survey* dan kuesioner sebanyak 57 orang (91.94%), instrumen dokumentasi tentang fungsi pelatihan sebanyak 50 orang (80.65%), instrumen informasi eksternal sebanyak 48 orang (77.42%) dan instrumen perbandingan kinerja sebanyak 52 orang (83.87%). Lebih lanjut dapat dilihat pada Grafik 5.4.3. di bawah ini :

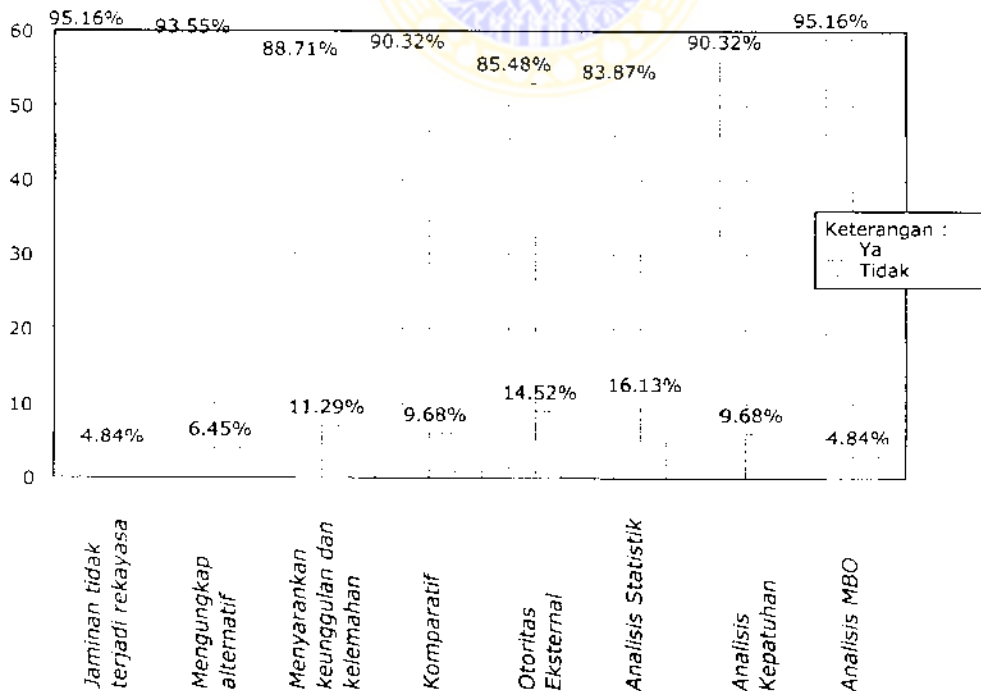


Grafik 5.4.3. Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan April 2005

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden menginginkan pengumpulan data dan fakta audit SDM sebagai salah satu faktor dari model audit SDM pada fungsi pelatihan.

5.4.4. Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Penelitian tentang analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan adalah jaminan dalam analisis sebanyak 59 orang (95.16%), analisis dapat mengungkap alternatif yang akan ditempuh sebanyak 58 orang (93.55%), analisis menyarankan keunggulan dan kelemahan sebanyak 55 orang (88.71%), teknik analisis komparatif sebanyak 56 orang (90.32%), teknik otoritas eksternal sebanyak 53 orang (85.48%), teknik analisis statistik sebanyak 52 orang (83.87%), teknik analisis kepatuhan sebanyak 56 orang (90.32%) dan teknik analisis MBO sebanyak 59 orang (95.16%). Dapat dilihat pada Grafik 5.4.4. :

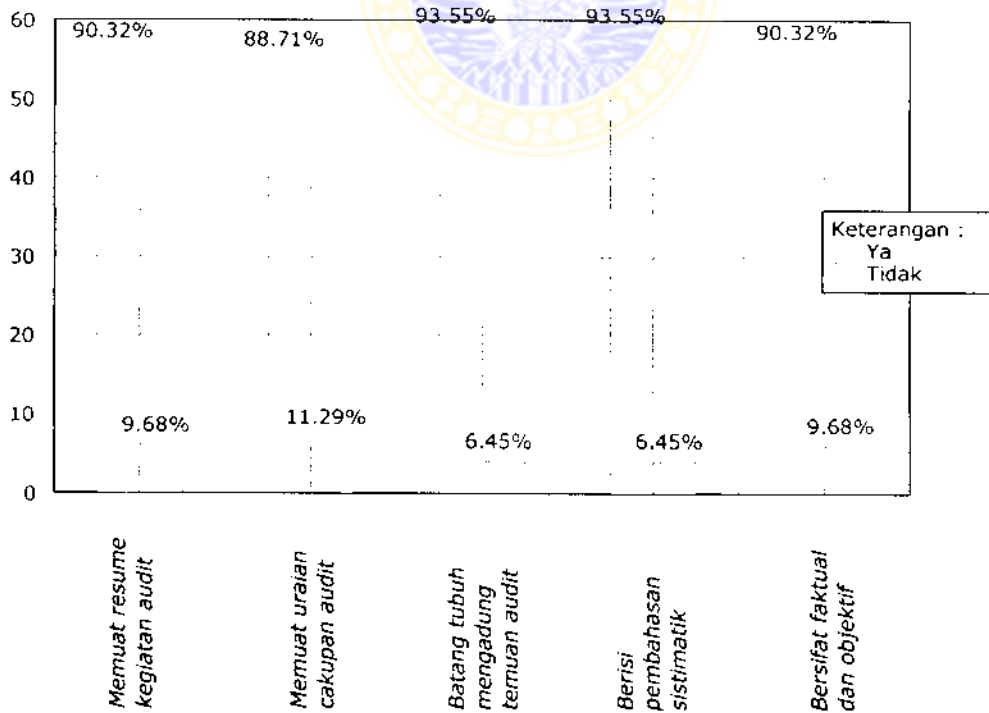


Grafik 5.4.4. Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan April 2005

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa salah satu faktor dari model audit SDM yang diinginkan oleh mayoritas responden adalah analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan.

5.4.5. Penyusunan Laporan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Penyusunan laporan audit SDM pada fungsi pelatihan menunjukkan hasil sebagai berikut, laporan audit memuat resume tentang kegiatan audit sebanyak 56 orang (90.32%), laporan memuat uraian tentang cakupan audit sebanyak 55 orang (88.71%), batang tubuh laporan mengandung temuan audit sebanyak 58 orang (93.55%), laporan berisi pembahasan sistimatik tentang berbagai alternatif sebanyak 58 orang (93.55%) dan laporan bersifat faktual dan objektif sebanyak 56 orang (90.32%). Untuk selanjutnya dapat dilihat pada Grafik 5.4.5. di bawah ini :



Grafik 5.4.5. Penyusunan Laporan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan April 2005

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa penyusunan laporan audit SDM merupakan faktor yang diinginkan oleh sebagian besar responden dalam model audit SDM pada fungsi pelatihan.

5.5. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Berdasarkan Teori

Secara teoritis audit SDM pada fungsi pelatihan meliputi kebijakan cakupan audit SDM, perencanaan audit SDM, pengumpulan data dan fakta audit SDM, analisis data dan fakta audit SDM dan penyusunan laporan audit SDM. Hal ini diterangkan pada uraian di bawah ini :

5.5.1. Kebijakan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Kebijakan cakupan audit SDM dalam fungsi pelatihan meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Kesatuan persepsi antara manajemen dan tim audit tentang cakupan audit.
2. Peran manajemen adalah mengambil tindakan korektif atas temuan audit dan peran tim audit adalah membantu manajemen dalam proses audit.
3. Audit mencakup seluruh lingkup audit (bagaimana fungsi pelatihan dijalankan).
4. Audit mencakup satu komponen atau semua komponen dari fungsi pelatihan.
5. Penentuan objek-objek audit SDM pada fungsi pelatihan.

5.5.2. Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Adapun perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Identifikasi lingkup dan komponen serta kriteria dan standar pengukuran.

Mengidentifikasi dan menetapkan fungsi dan komponen serta kriteria dan standar pengukuran dari fungsi dan komponen yang akan di audit atau yang akan menjadi sumber data dan fakta.

2. Jangka waktu pelaksanaan audit.

Pengalokasian waktu dengan mengingat biaya dan kegiatan operasional perusahaan agar tidak terganggu.

3. Pengorganisasian kegiatan audit.

Mengatur jabatan dalam perusahaan yang terlibat dalam audit SDM dan penjelasan tanggung jawab setiap jabatan.

4. Penentuan instrumen pengumpulan data.

Instrumen yang digunakan dalam audit SDM dapat berupa kuesioner, wawancara dan *survey* serta mempelajari dokumen yang berhubungan dengan fungsi pelatihan.

5. Teknik analisis yang akan digunakan.

Teknik yang digunakan disesuaikan dengan lingkup audit, apakah hasil studi perbandingan atau kepustakaan yang telah dikembangkan oleh para pakar.

5.5.3. Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Data adalah berupa dokumen yang berhubungan dengan fungsi pelatihan. Fakta adalah realita atau keadaan yang sebenarnya yang ada. Data dan fakta yang dikumpulkan harus relevan dan signifikan

untuk menyimpulkan permasalahan yang terjadi pada fungsi pelatihan.

Menurut teori data dan fakta harus memenuhi kriteria :

1. Kompeten

Tingkat keyakinan sampai sejauh mana data dan fakta dapat dipercaya dan dapat diandalkan serta memiliki relevansi dengan tujuan pemeriksaan dan secara objektif dapat diuji kebenarannya.

2. Cukup

Tingkat kecukupan data dan fakta yang ditentukan oleh besar kecilnya/sedikit banyaknya sampel yang dipilih.

3. Aktual

Tingkat kesesuaian dari segi kurun waktu data dan fakta dibuat sampai dengan dilakukannya pemeriksaan terhadap data dan fakta tersebut.

Dalam mengumpulkan data dan fakta, diperlukan suatu instrumen, yaitu :

1. Wawancara

Mewawancarai karyawan untuk meminta penjelasan, menanyakan, mengklarifikasikan permasalahan untuk memperoleh data dan informasi.

2. *Survey* dan Kuesioner

Tim audit dapat melengkapi hasil wawancara dengan kuesioner (pertanyaan/pernyataan) dan *survey*.

3. Analisis Catatan

Informasi dan bukti-bukti objektif. Bukti objektif dapat berupa catatan dan dokumen.

4. Informasi Eksternal

Data primer secara eksternal melalui sumber luar sebagai bahan perbandingan dan untuk mengungkapkan perspektif lain dalam fungsi pelatihan.

5. Percobaan Personalia

Dalam hal ini fungsi pelatihan sebagai bagian dari departemen SDM menilai kinerjanya sendiri dengan memberi kuesioner atau membuka forum diskusi antar karyawan dalam fungsi pelatihan.

5.5.4. Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Analisis data dan fakta adalah melakukan analisis penilaian atas data/fakta dan informasi yang telah dikumpulkan dengan memakai satu atau beberapa pendekatan. Menurut teori dalam analisis data dan fakta harus memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut :

1. Jaminan bahwa dalam proses analisis tidak terjadi manipulasi/rekayasa.
2. Informasi yang dihasilkan harus mengungkap berbagai alternatif yang mungkin ditempuh oleh pucuk pimpinan.
3. Terlihat dengan jelas keunggulan dan kelemahan setiap alternatif.

Dalam melakukan analisis penilaian data dan fakta, diperlukan suatu teknik analisis yang tepat, yaitu :

1. Pendekatan Komparatif (*Comparative Approach*).

Membandingkan fungsi pelatihan dengan fungsi lainnya dalam departemen SDM atau perusahaan.

2. Pendekatan Otoritas Eksternal (*Outside Authority Approach*).

Memakai keahlian konsultan atau temuan riset yang dipublikasikan sebagai standar tentang komponen apa saja yang harus diaudit.

3. Pendekatan Statistik (*Statistical Approach*).
Meneliti berbagai dokumen tentang/pada fungsi pelatihan sepanjang memungkinkan ditransformasikan dalam bentuk angka-angka statistik dan ditabulasikan.
4. Pendekatan Ketaatan/Kepatuhan (*Compliance Approach*).
Mencari penyimpangan dari berbagai peraturan, kebijakan, serta prosedur perusahaan tentang fungsi pelatihan.
5. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objectives Approach/MBO*).
Melihat tujuan kerja yang menjadi tanggung jawab departemen SDM. Selanjutnya tim audit membandingkannya dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

5.5.5. Penyusunan Laporan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Menurut teori ada 4 (empat) aspek pokok yang harus diperhatikan dalam penyusunan laporan audit SDM, yaitu :

1. Memuat resume tentang kegiatan yang telah diselenggarakan yang juga dikenal dengan istilah ringkasan eksekutif, yang berarti bahwa dengan hanya membaca ringkasan itu saja manajemen puncak sudah mempunyai gambaran menyeluruh tentang isi laporan.
2. Terdapat uraian tentang cakupan kegiatan audit yang mencerminkan adanya kesatuan persepsi antara manajemen puncak dan tim audit.
3. Batang tubuh laporan mengandung uraian yang rinci tentang temuan-temuan dalam melaksanakan audit.
4. Pembahasan yang sistematik tentang berbagai alternatif yang mungkin ditempuh dengan menunjukkan keunggulan dan atau

kelemahan setiap alternatif, termasuk penghematan yang dapat diwujudkan apabila alternatif tertentu dianggap lebih unggul dibandingkan dengan alternatif lain.

5. Laporan bersifat faktual dan objektif.

5.6. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat

Model audit SDM pada fungsi pelatihan yang akan dibuat merupakan perpaduan antara model audit SDM pada fungsi pelatihan secara teori dengan model audit SDM pada fungsi pelatihan yang diinginkan oleh responden, dalam hal ini adalah karyawan Jawa Pos. Model audit SDM pada fungsi pelatihan tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.6. di bawah ini :

Tabel 5.6. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat
(Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan di Jawa Pos Pada Bulan April 2005)

Faktor	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Diinginkan	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Menurut Teori	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat
Kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan	Kesatuan persepsi antara manajemen dan tim audit tentang cakupan audit	Kesatuan persepsi antara manajemen dan tim audit tentang cakupan audit	P1
	Peran manajemen (tindakan korektif) dan peran tim audit (membantu proses audit)	Peran manajemen (tindakan korektif) dan peran tim audit (membantu proses audit)	P1
	Audit mencakup seluruh lingkup audit (bagaimana fungsi pelatihan dijalankan)	Audit mencakup seluruh lingkup audit (bagaimana fungsi pelatihan dijalankan)	P1
	Audit mencakup satu komponen atau semua komponen dari fungsi pelatihan Penentuan objek-objek audit pada fungsi pelatihan	Audit mencakup satu komponen atau semua komponen dari fungsi pelatihan Penentuan objek-objek audit pada fungsi pelatihan	P1 P1

Faktor	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Diinginkan	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Menurut Teori	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat
Perencanaan audit SDM pada fungsi Pelatihan	Identifikasi lingkup dan komponen serta kriteria dan standar pengukuran	Identifikasi lingkup dan komponen serta kriteria dan standar pengukuran	P1
	Pengalokasian waktu pelaksanaan	Pengalokasian waktu pelaksanaan	P1
	Pengorganisasian jabatan yang terlibat	Pengorganisasian jabatan yang terlibat	P1
	Penentuan instrumen pengumpulan data	Penentuan instrumen pengumpulan data	P1
	Penentuan teknik analisis yang digunakan	Penentuan teknik analisis yang digunakan	P1
Pengumpulan data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan	Data dan fakta harus relevan dan signifikan	Data dan fakta harus relevan dan signifikan	P1
	Data dan fakta harus kompeten, cukup dan aktual	Data dan fakta harus kompeten, cukup dan aktual	P1
	Instrumen wawancara	Instrumen wawancara	P1
	Instrumen <i>survey</i> dan kuesioner	Instrumen <i>survey</i> dan kuesioner	P1
	Instrumen dokumentasi tentang fungsi pelatihan	Instrumen dokumentasi tentang fungsi pelatihan	P1
	Instrumen informasi eksternal	Instrumen informasi eksternal	P1
	Instrumen perbandingan kinerja	Instrumen perbandingan kinerja	P1

Faktor	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Diinginkan	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Menurut Teori	Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat
Analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan	Jaminan dalam analisis (tidak terjadi rekayasa/manipulasi)	Jaminan dalam analisis (tidak terjadi rekayasa/manipulasi)	P1
	Analisis dapat mengungkap alternatif yang akan ditempuh	Analisis dapat mengungkap alternatif yang akan ditempuh	P1
	Analisis menyarankan keunggulan dan kelemahan	Analisis menyarankan keunggulan dan kelemahan	P1
	Teknik analisis komparatif	Teknik analisis komparatif	P1
	Teknik otoritas eksternal	Teknik otoritas eksternal	P1
	Teknik analisis statistik	Teknik analisis statistik	P1
	Teknik analisis kepatuhan	Teknik analisis kepatuhan	P1
	Teknik analisis MBO	Teknik analisis MBO	P1
Penyusunan laporan audit SDM pada fungsi pelatihan	Laporan audit memuat resume tentang kegiatan audit	Laporan audit memuat resume tentang kegiatan audit	P1
	Laporan memuat uraian tentang cakupan audit	Laporan memuat uraian tentang cakupan audit	P1
	Batang tubuh laporan mengandung temuan audit	Batang tubuh laporan mengandung temuan audit	P1
	Laporan berisi pembahasan sistematik tentang berbagai alternatif	Laporan berisi pembahasan sistematik tentang berbagai alternatif	P1
	Laporan bersifat faktual dan objektif	Laporan bersifat faktual dan objektif	P1

Dari Tabel 5.7, di atas dapat dijelaskan bahwa model audit SDM pada fungsi pelatihan yang dibuat adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan merupakan proses yang harus dilaksanakan yang mencakup kesatuan persepsi antara manajemen dan tim audit tentang cakupan audit, peran manajemen adalah mengambil tindakan korektif atas temuan audit dan peran tim audit adalah membantu manajemen dalam proses audit, audit mencakup seluruh lingkup audit (bagaimana fungsi pelatihan dijalankan), audit mencakup satu komponen atau semua komponen dari fungsi pelatihan dan penentuan objek-objek audit pada fungsi pelatihan.
2. Perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan adalah melakukan proses identifikasi lingkup dan komponen serta kriteria dan standar pengukuran, pengalokasian waktu pelaksanaan, pengorganisasian jabatan yang terlibat, penentuan instrumen pengumpulan data dan penentuan teknik analisis yang digunakan.
3. Dalam proses pengumpulan data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan maka data dan fakta harus relevan dan signifikan, data dan fakta harus kompeten, cukup dan aktual. Pengumpulan data dan fakta ini dapat dengan menggunakan instrumen wawancara, instrumen *survey* dan kuesioner, instrumen dokumentasi tentang fungsi pelatihan, instrumen informasi eksternal dan instrumen perbandingan kinerja.
4. Melakukan analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan maka harus ada jaminan tidak terjadi rekayasa/manipulasi data dan fakta, analisis harus dapat mengungkap alternatif yang akan ditempuh, analisis menyarankan keunggulan dan kelemahan. Dan ada beberapa teknik analisis yang digunakan antara lain, teknik

analisis komparatif, teknik otoritas eksternal, teknik analisis statistik, teknik analisis kepatuhan dan teknik analisis MBO.

5. Hasil audit disajikan dalam bentuk laporan, dimana dalam penyusunan laporan audit SDM harus memenuhi persyaratan sebagai berikut, laporan audit memuat resume tentang kegiatan audit, laporan memuat uraian tentang cakupan audit, batang tubuh laporan mengandung temuan audit, laporan berisi pembahasan sistematik tentang berbagai alternatif dan laporan bersifat faktual dan objektif.



BAB 6 PEMBAHASAN

6.1. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Diinginkan Oleh Responden Dengan Teori Yang Mendukung

Bab pembahasan ini dimaksudkan untuk mengkaji secara praktis dan teoritis model audit SDM pada fungsi pelatihan di Jawa Pos. Secara praktis adalah mengkaji model audit SDM pada fungsi pelatihan yang menjadi keinginan responden. Audit SDM pada fungsi pelatihan di Jawa Pos selama ini tidak pernah dilakukan, oleh karena itu hampir semua responden menyatakan keinginannya untuk dilakukannya audit SDM dan tahap awal adalah pembuatan model yang tepat sebagai simplikasi dari proses audit SDM pada fungsi pelatihan yang sebenarnya. Secara teoritis adalah menganalisis apakah ada teori yang mendukungnya. Kemudian dilakukan telaah kritis terhadap teori yang ada dan digabungkan dengan keinginan responden sehingga menjadi dasar bagi model audit SDM pada fungsi pelatihan yang dibuat.

6.1.1. Kebijakan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Oleh karena audit SDM belum pernah dilakukan pada fungsi pelatihan di Jawa Pos, maka mayoritas responden menginginkan kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan sebagai tahapan dari model. Kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan merupakan kebijakan-kebijakan manajemen puncak terhadap lingkup audit, yaitu fungsi pelatihan, komponen-komponen fungsi pelatihan dan hal-hal apa yang akan menjadi objek-objek dalam audit SDM.

Peran manajemen puncak dalam kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan sangat penting, hal ini dilihat dari tujuan audit SDM, bahwa manajemen puncak merasa perlu mengambil tindakan yang bersifat preventif, manajemen puncak merasa perlu dilakukan pengukuran untuk membandingkan kinerja fungsi pelatihan secara keseluruhan atau berbagai komponen di dalamnya, melihat efisiensi fungsi pelatihan, kelancaran arus informasi dan manajemen puncak melihat adanya sinyal masalah tertentu. Dengan dasar tersebut, maka kebijakan manajemen puncak dalam kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan mempunyai peran yang besar.

Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2004:26) bahwa dalam audit SDM yang berlaku adalah persepsi dan interpretasi manajemen puncak karena manajemen puncak yang akan mengambil tindakan korektif berdasarkan temuan dan saran tindak tim audit. Tidak berarti pandangan tim audit diabaikan begitu saja. Harus ditekankan bahwa keberadaan tim audit ditujukan pada upaya membantu manajemen puncak mengambil keputusan yang tepat tentang lingkup dan komponen apa yang perlu diaudit.

Dari teori di atas, bahwa peran manajemen puncak dalam kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan adalah juga menentukan lingkup audit SDM dan komponen-komponen dalam fungsi pelatihan. Pengukuran fungsi pelatihan sebagai lingkup audit SDM meliputi bagaimana fungsi pelatihan dijalankan, hubungannya terhadap fungsi-fungsi lainnya dalam perusahaan, penggunaannya dalam hal biaya (*cost*), bagaimana fungsi pelatihan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif SDM perusahaan dan bagaimana keunggulan kompetitif SDM tersebut dengan strategi perusahaan. Efisiensi, efektifitas dan ekonomis merupakan kriteria pengukuran

yang digunakan dalam audit SDM pada fungsi pelatihan. Kriteria-kriteria ini disesuaikan dengan standar-standar yang ada dalam fungsi pelatihan dan perusahaan, seperti Undang-undang dan Peraturan Pemerintah, standar perusahaan (strategi, rencana, kebijakan, struktur organisasi, anggaran perusahaan, tujuan perusahaan yang telah ditetapkan), standar dan pengelolaan hubungan industrial dan prinsip organisasi dan manajemen.

Sedangkan komponen-komponen pada fungsi pelatihan menurut Siagian (2004:95), meliputi analisis kebutuhan, seleksi peserta pelatihan, penyusunan materi pelatihan, seleksi tenaga pengajar, penentuan teknik mengajar dan alat bantu, implementasi (pelaksanaan pelatihan) serta evaluasi (penilaian dan umpan balik). Manajemen puncak harus menentukan komponen apa yang bermasalah, satu komponen atau beberapa komponen yang harus dilakukan audit SDM.

Objek audit adalah hal-hal yang relevan dengan lingkup audit yang telah dipilih. Karena audit SDM dilakukan pada fungsi pelatihan maka objek audit SDM ditentukan oleh manajemen puncak. Hal ini sesuai dengan pendapat Susilo (2001:100), yaitu suatu objek audit dipilih karena tengah menjadi *issue sentral* atau karena adanya permintaan khusus manajemen (Susilo, 2000:100). Lebih lanjut Susilo (2000:102) menambahkan bahwa penekanan terhadap objek audit semata-mata berdasarkan pertimbangan objektif dan pemikiran logis agar prinsip efisiensi dan efektifitas dapat diutamakan dalam proses audit. Tim audit perlu memahami objek-objek apa saja yang relevan dan mana yang tidak relevan dan tidak perlu diaudit secara mendalam dan mana yang tidak memerlukan analisa mendalam.

Tunggal (2000:63) menambahkan 6 (enam) contoh objek audit SDM dari komponen-komponen fungsi pelatihan dijalankan, yaitu keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk penyelesaian pekerjaan secara berhasil adalah tepat didefinisikan dalam spesifikasi pekerjaan, kebutuhan pelatihan untuk setiap individu secara tepat direncanakan, dianggarkan dan diselesaikan, pelatihan konsisten dengan kebutuhan kode, standar dan peraturan yang diberlakukan untuk pekerjaan dan produk, pelatihan konsisten dengan keperluan produk dan efektif agar kompetensi dapat tercapai dan prestasi serta pengembangan pribadi agar dapat membuktikan bahwa program pelatihan yang diperlukan adalah efektif.

6.1.2. Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden menginginkan perencanaan audit SDM sebagai salah satu faktor dalam model audit SDM pada fungsi pelatihan. Karena proses audit SDM adalah kegiatan yang dilakukan secara sistimatis yang mengikuti kaidah-kaidah manajemen yaitu, direncanakan, dikoordinasikan, dilaksanakan dan dikendalikan agar efektif dan efisien, maka perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan sangat perlu dilakukan. Selain itu sebelum audit SDM dilakukan, perlu dipikirkan dan dipersiapkan berbagai hal yang dapat membuat keberhasilan atau mencegah proses audit SDM dari kegagalan. Jadi, dalam perencanaan audit SDM, tim audit merencanakan pekerjaan untuk menyelesaikan tujuan yang diberikan, dimana rencana-rencana tersebut didokumentasikan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Susilo (2002:98), yaitu perencanaan audit SDM merupakan tahapan kegiatan audit SDM yang

sangat penting, meliputi persiapan tim audit sebelum pelaksanaan audit. Perencanaan yang baik akan membantu tim audit untuk mengendalikan proses audit sehingga bisa berjalan lancar, efisien dan efektif. Dan Siagian (2004:27) menambahkan bahwa hal-hal yang dilakukan dalam perencanaan audit SDM meliputi identifikasi fungsi dan komponennya serta objek auditnya, jangka waktu pelaksanaan, pengorganisasian kegiatan audit, penentuan instrumen pengumpulan data dan teknik analisis yang digunakan.

6.1.3. Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Audit SDM adalah berpijak pada pengumpulan data dan fakta, dimana tim audit mengambil kesimpulan secara objektif berdasarkan kenyataan atau fakta-fakta apa adanya yang dapat dianalisa dan dibuktikan kebenarannya. Data dan fakta yang dikumpulkan harus relevan dan signifikan untuk menyimpulkan permasalahan yang terjadi pada fungsi pelatihan. Hal ini terlihat dari pernyataan responden yang menginginkan pengumpulan data dan fakta menjadi salah satu faktor dalam model audit SDM pada fungsi pelatihan.

Sesuai dengan pendapat Rahman (2000:7) bahwa untuk mencapai hasil pemeriksaan yang lengkap dan objektif, maka data dan fakta yang digali, dikumpulkan, diperoleh untuk diperiksa oleh tim audit setidaknya memenuhi kriteria kompeten, cukup dan aktual.

Sedangkan dalam mengumpulkan data dan fakta, diperlukan suatu instrumen, dimana instrumen ini dapat membantu untuk menghimpun data dan fakta tentang pengelolaan SDM pada fungsi pelatihan. Setiap instrumen memberikan sebagian wawasan kedalam aktifitas-aktifitas perusahaan yang akan diaudit. Dan rangkaian

wawasan ini dapat memberikan gambaran yang jernih mengenai aktifitas SDM dalam perusahaan (Simamora, 1997:825). Menurut Handoko (2001:231), instrumen-instrumen yang digunakan dalam proses audit SDM adalah wawancara, *survey* dan kuesioner, analisis catatan, informasi eksternal dan percobaan personalia.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa semua instrumen dapat dijadikan sebagai alat pengumpul data dan fakta audit SDM. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2004:27) bahwa tidak ada satupun instrumen pengumpulan data dan fakta yang sama efektifnya untuk semua kegiatan audit. Karena itu tim audit harus mampu memilih dan menggunakan instrumen yang dipandang paling tepat.

Jadi, dalam proses pengumpulan data dan fakta audit SDM, tim audit harus mampu memilih dan menggunakan instrumen yang relevan yang diarahkan untuk mendapatkan data dan fakta yang kompeten, cukup dan aktual untuk diolah menjadi informasi yang signifikan. Hal ini sangat penting karena dapat memperoleh jaminan bahwa data dan fakta yang dikumpulkan bermutu tinggi yang akan menghasilkan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan oleh manajemen puncak.

6.1.4. Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan adalah proses pengolahan data dan fakta yang telah ditemukan menjadi suatu informasi yang disebut kesimpulan atau temuan audit dan dituangkan dalam bentuk laporan audit.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menginginkan analisis data dan fakta sebagai salah satu faktor dalam model audit

SDM pada fungsi pelatihan. Analisis data dan fakta perlu dilakukan karena dari kesimpulan tim audit dapat terlihat keberhasilan atau suatu permasalahan yang harus ditindaklanjuti pada fungsi pelatihan. Sesuai dengan pendapat Susilo (2002:155) bahwa kesimpulan tim audit dapat bersifat positif, artinya tidak ada permasalahan yang perlu ditindaklanjuti, dan dapat berupa kesimpulan signifikan yang merupakan temuan audit yang mengandung nilai substansial untuk ditindaklanjuti.

Kesimpulan ini berpengaruh terhadap tujuan akhir audit SDM yaitu tindakan pengambilan keputusan atau tindakan perbaikan berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat. Alasan ini juga mendasari mengapa dalam analisis data dan fakta audit SDM tidak boleh terjadi rekayasa data dan fakta, analisis dapat mengungkap permasalahan dan analisis menyarankan saran dan rekomendasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Rahman (2000:16) bahwa dalam menganalisis data dan fakta audit SDM harus ada jaminan bahwa dalam proses analisis tidak terjadi manipulasi atau rekayasa, informasi yang dihasilkan harus mengungkap berbagai alternatif yang mungkin ditempuh oleh pucuk pimpinan dan terlihat dengan jelas keunggulan dan kelemahan setiap alternatif.

Dalam analisis data dan fakta, tim audit melakukan penilaian dengan membandingkan antara kenyataan yang ditemukan dalam audit dengan kriteria-kriteria dan standar-standar yang telah disepakati/berlaku dalam perusahaan. Kriteria-kriteria dan standar-standar ini dijadikan sebagai acuan dalam audit SDM.

Kriteria-kriteria yang dipakai dalam pengukuran fungsi pelatihan adalah efisiensi, efektifitas dan ekonomis. Pengertiannya adalah seberapa efektifnya pengelolaan SDM dalam fungsi pelatihan dengan

melihat sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan yang diperoleh dari pelatihan, seberapa efisiennya fungsi pelatihan menggunakan sumber daya (biaya) perusahaan, seberapa efisiennya fungsi pelatihan dijalankan, seberapa efektifnya fungsi pelatihan terhadap fungsi-fungsi lainnya dalam perusahaan dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Sedangkan standar-standar yang digunakan menurut Tunggal (2005:5) adalah Undang-undang dan Peraturan Pemerintah, standar perusahaan (strategi-strategi, rencana dan program yang disetujui, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, struktur organisasi yang sudah disetujui, anggaran perusahaan, tujuan perusahaan yang telah ditetapkan), standar dan pengelolaan hubungan industrial, prinsip organisasi dan manajemen serta pengelolaan manajemen yang sehat.

Penilaian ini dengan menggunakan teknik analisis atau pendekatan dengan kriteria dan standar yang telah disebutkan di atas sebagai acuan penilaian dalam audit SDM. Stone (1995) dalam Irianto (2001:139); Simamora (1997:823) dan Siagian (2004:115), menyatakan bahwa dalam melakukan analisis data dan fakta audit SDM adalah dengan pendekatan komparatif, pendekatan otoritas eksternal, pendekatan statistik, pendekatan ketaatan/kepatuhan dan pendekatan manajemen berdasarkan sasaran.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa dalam melakukan analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan dapat dilakukan dengan memakai semua pendekatan. Irianto (2001:140) menyatakan bahwa diantara kelima pendekatan tersebut, tidak satupun yang dapat dianggap cocok secara universal bagi setiap situasi dan setiap organisasi. Karena setiap fungsi SDM bersifat unik, maka pendekatan yang digunakan harus disesuaikan dengan kondisi budaya organisasi.

Sedangkan Siagian (2004:27) menyatakan bahwa teknik apa yang paling tepat digunakan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti cakupan kegiatan audit, bidang fungsional yang diaudit dan operasional yang diaudit, hasil studi perbandingan dan kerangka acuan teoritikal yang telah dikembangkan oleh para pakar.

6.1.5. Penyusunan Laporan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Audit SDM menghasilkan sebuah laporan, yang disusun oleh tim audit selama pelaksanaan audit. Di sini penting untuk melaporkan temuan audit yang baik ataupun yang jelek. Memberikan performa yang baik mempromosikan suatu kesan yang objektif dari tim audit dan mendorong kerjasama dengan tim audit pada audit masa yang akan datang. Temuan audit yang jelek harus termasuk suatu uraian deviasi, tindakan korektif yang diusulkan dan memberikan komentar untuk kebaikan fungsi pelatihan.

Laporan audit dibuat berdasarkan temuan dan kesimpulan untuk disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu pimpinan unit kerja dan tenaga spesialis yang menangani fungsi pelatihan dan fungsi SDM lainnya. Dikatakan sangat berkepentingan karena mereka yang paling bertanggung jawab untuk mengimplementasikan saran dan rekomendasi yang tercantum dalam laporan. Karena itu laporan audit SDM harus menggambarkan secara mendalam permasalahan yang telah diaudit dengan tampilan laporan yang baik.

Menurut Tunggal (2000:46) tidak ada bentuk laporan yang standar dari suatu laporan audit, akan tetapi laporan audit harus mencakup seluruh kegiatan audit, menggambarkan permasalahan, penilaian performa, melaporkan temuan audit yang baik ataupun jelek dan mengusulkan tindakan korektif.

Hal ini terlihat dari keinginan responden terhadap penyusunan laporan audit SDM sebagai salah satu faktor dalam model audit SDM pada fungsi pelatihan dengan indikator-indikator sebagai berikut, laporan audit memuat resume tentang kegiatan audit, laporan memuat uraian tentang cakupan audit, batang tubuh laporan mengandung temuan audit, laporan berisi pembahasan sistimatik tentang berbagai alternatif dan laporan bersifat faktual dan objektif.

Sesuai dengan pendapat Siagian (2004:28) bahwa suatu laporan audit dapat dikatakan baik apabila memuat resume tentang kegiatan audit yang disebut dengan ringkasan eksekutif, terdapat uraian tentang cakupan kegiatan audit yang mencerminkan adanya kesatuan persepsi antara manajemen puncak dan tim audit, batang tubuh laporan mengandung uraian yang rinci tentang temuan audit, pembahasan yang sistimatik tentang berbagai alternatif yang mungkin ditempuh dan laporan harus bersifat faktual dan objektif.

Susilo (2002:223) menambahkan bahwa laporan audit SDM harus bersifat sistimatik apabila urutan penyajian disusun berdasarkan suatu pola yang dibangun berdasarkan pemikiran logis sehingga memudahkan tim audit dalam penyusunannya dan mempermudah pihak yang berkepentingan untuk membacanya.

Sedangkan yang dimaksud faktual adalah informasi yang dimuat dalam laporan merupakan fakta/kebenaran dan didukung bukti-bukti objektif. Dan bukti-bukti objektif adalah data-data apa adanya sesuai dengan kenyataan yang bisa dikaji untuk membuktikan kebenarannya (Susilo, 2002:220).

6.2. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat

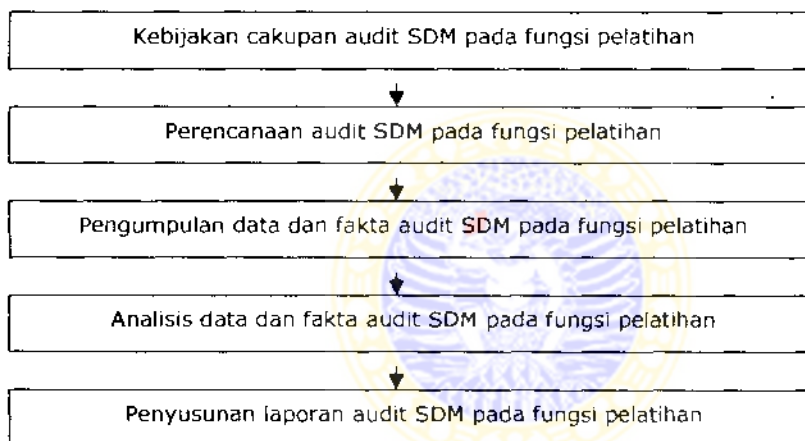
Model audit SDM pada fungsi pelatihan yang dibuat merupakan perpaduan antara model audit SDM pada fungsi pelatihan yang diinginkan oleh karyawan dengan model audit SDM pada fungsi pelatihan menurut teori yang meliputi kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan, perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan, pengumpulan data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan, analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan dan penyusunan laporan audit SDM pada fungsi pelatihan.

Penyusunan model audit SDM pada fungsi pelatihan di Jawa Pos merupakan representasi dari proses audit SDM pada fungsi pelatihan. Model ini menjelaskan secara sistematis tahap-tahap proses audit SDM pada fungsi pelatihan dan aplikatif. Secara khusus, model audit SDM ini dibuat untuk fungsi pelatihan tetapi model ini dapat diterapkan dan dikembangkan pada fungsi-fungsi SDM (*human resources function*) lainnya, seperti fungsi rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection function*), fungsi kompensasi dan benefit (*compensation and benefit function*) dan hubungan industrial (*union/labor relations*) atau fungsi-fungsi lainnya dalam perusahaan.

Jika ditinjau secara teoritis, model audit SDM ini memenuhi konsep akan pengertian model, yaitu sebagai abstraksi, simplikasi atau representasi dari suatu aktifitas tertentu (Ryder, 2005:1), aktifitas dalam hal ini adalah audit SDM. Dan model ini merupakan model normatif atau model simulatif yaitu model yang menyediakan jawaban terbaik terhadap suatu masalah atau persoalan dan memberi rekomendasi terhadap tindakan yang perlu diambil (Simarmata (1983:9), dalam hal ini adalah belum adanya pemeriksaan dan

penilaian yang sistimatis terhadap pengelolaan SDM pada fungsi pelatihan di Jawa Pos.

Selain itu model ini memenuhi persyaratan karakteristik model yang baik, hal ini dapat dilihat dari tingkat generalisasinya yang tinggi, yaitu kemampuan model dalam memecahkan permasalahan, mempunyai mekanisme transparansi, yaitu dapat diterangkan kembali dan potensial untuk dikembangkan (Dwi, 2002:10), yaitu diterapkan pada fungsi-fungsi lainnya dalam perusahaan. Model audit SDM pada fungsi pelatihan yang dibuat dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 6.2. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat
(Penelitian Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Pada Bulan April 2005)

6.2.1. Kebijakan Cakupan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Kebijakan cakupan audit SDM dalam fungsi pelatihan meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Kesatuan persepsi antara manajemen dan tim audit tentang cakupan audit.
2. Peran manajemen adalah mengambil tindakan korektif atas temuan audit dan peran tim audit adalah membantu manajemen dalam proses audit.

3. Audit mencakup seluruh lingkup audit (bagaimana fungsi pelatihan dijalankan).
4. Audit mencakup satu komponen atau semua komponen dari fungsi pelatihan.
5. Penentuan objek-objek audit SDM pada fungsi pelatihan.

6.2.2. Perencanaan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Adapun indikator-indikator dalam perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Identifikasi lingkup dan komponen serta kriteria dan standar pengukuran.
2. Jangka waktu pelaksanaan audit.
3. Pengorganisasian kegiatan audit.
4. Penentuan instrumen pengumpulan data.
5. Teknik analisis yang akan digunakan.

6.2.3. Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Pengumpulan data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Data yang dikumpulkan harus memenuhi persyaratan yaitu kompeten, cukup dan aktual.
2. Dalam mengumpulkan data dan fakta audit SDM, diperlukan suatu instrumen, yaitu wawancara, *survey* dan kuesioner, analisis catatan, informasi eksternal dan percobaan personalia.

6.2.4. Analisis Data dan Fakta Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan meliputi indikator-indikator sebagai berikut :

1. Persyaratan dalam analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan adalah jaminan bahwa dalam proses analisis tidak terjadi manipulasi/rekayasa, informasi yang dihasilkan harus mengungkap berbagai alternatif yang mungkin ditempuh oleh pucuk pimpinan dan terlihat dengan jelas keunggulan dan kelemahan setiap alternatif.
2. Teknik analisis data dan fakta audit SDM adalah pendekatan komparatif (*comparative approach*), pendekatan otoritas eksternal (*outside authority approach*), pendekatan statistik (*statistical approach*) dan pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives approach/MBO*).

6.2.5. Penyusunan Laporan Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan

Penyusunan laporan audit SDM pada fungsi pelatihan meliputi indikator-indikator sebagai berikut :

1. Laporan memuat resume tentang kegiatan audit, tentang kegiatan audit SDM.
2. Laporan memuat uraian tentang cakupan audit SDM.
3. Batang tubuh laporan mengandung temuan audit SDM.
4. Laporan berisi pembahasan sistematik tentang berbagai alternatif.
5. Laporan bersifat faktual dan objektif.

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

7.1.1. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Diinginkan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan maka kesimpulan yang dapat diambil dari model audit SDM pada fungsi pelatihan yang diinginkan oleh responden adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan meliputi kesatuan persepsi antara manajemen dan tim audit tentang cakupan audit, peran manajemen adalah mengambil tindakan korektif atas temuan audit dan peran tim audit adalah membantu manajemen dalam proses audit, audit mencakup seluruh lingkup audit (bagaimana fungsi pelatihan dijalankan), audit mencakup satu komponen atau semua komponen dari fungsi pelatihan dan penentuan objek-objek audit SDM pada fungsi pelatihan.
2. Perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan meliputi identifikasi lingkup dan komponen serta kriteria dan standar pengukuran, jangka waktu pelaksanaan audit, pengorganisasian kegiatan audit, penentuan instrumen pengumpulan data dan teknik analisis yang akan digunakan.
3. Pengumpulan data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan harus memenuhi persyaratan yaitu kompeten, cukup dan aktual dan instrumen yang dipakai adalah wawancara, *survey* dan kuesioner, analisis catatan, informasi eksternal dan percobaan personalia.

4. Analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan mempunyai persyaratan sebagai berikut adanya jaminan bahwa dalam proses analisis tidak terjadi manipulasi/rekayasa, informasi yang dihasilkan harus mengungkap berbagai alternatif yang mungkin ditempuh oleh pucuk pimpinan dan terlihat dengan jelas keunggulan dan kelemahan setiap alternatif serta serta teknik analisis yang digunakan adalah pendekatan komparatif (*comparative approach*), pendekatan otoritas eksternal (*outside authority approach*), pendekatan statistik (*statistical approach*) dan pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives approach/MBO*).
5. Penyusunan laporan audit SDM pada fungsi pelatihan harus memenuhi persyaratan sebagai berikut laporan memuat resume tentang kegiatan audit, tentang kegiatan audit SDM, laporan memuat uraian tentang cakupan audit SDM, batang tubuh laporan mengandung temuan audit SDM, laporan berisi pembahasan sistematik tentang berbagai alternatif dan laporan bersifat faktual dan objektif.

7.1.2. Model Audit SDM Pada Fungsi Pelatihan Yang Dibuat

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan maka kesimpulan yang dapat diambil dari model audit SDM pada fungsi pelatihan yang dibuat adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan cakupan audit SDM pada fungsi pelatihan meliputi kesatuan persepsi antara manajemen dan tim audit tentang cakupan audit, peran manajemen adalah mengambil tindakan korektif atas temuan audit dan peran tim audit adalah membantu manajemen dalam proses audit, audit mencakup seluruh lingkup

- audit (bagaimana fungsi pelatihan dijalankan), audit mencakup satu komponen atau semua komponen dari fungsi pelatihan dan penentuan objek-objek audit SDM pada fungsi pelatihan.
2. Perencanaan audit SDM pada fungsi pelatihan meliputi identifikasi lingkup dan komponen serta kriteria dan standar pengukuran, jangka waktu pelaksanaan audit, pengorganisasian kegiatan audit, penentuan instrumen pengumpulan data dan teknik analisis yang akan digunakan.
 3. Pengumpulan data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan harus memenuhi persyaratan yaitu kompeten, cukup dan aktual dan instrumen yang dipakai adalah wawancara, *survey* dan kuesioner, analisis catatan, informasi eksternal dan percobaan personalia.
 4. Analisis data dan fakta audit SDM pada fungsi pelatihan mempunyai persyaratan sebagai berikut adanya jaminan bahwa dalam proses analisis tidak terjadi manipulasi/rekayasa, informasi yang dihasilkan harus mengungkap berbagai alternatif yang mungkin ditempuh oleh pucuk pimpinan dan terlihat dengan jelas keunggulan dan kelemahan setiap alternatif serta teknik analisis yang digunakan adalah pendekatan komparatif (*comparative approach*), pendekatan otoritas eksternal (*outside authority approach*), pendekatan statistik (*statistical approach*) dan pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives approach/MBO*).

5. Penyusunan laporan audit SDM pada fungsi pelatihan harus memenuhi persyaratan sebagai berikut laporan memuat resume tentang kegiatan audit, tentang kegiatan audit SDM, laporan memuat uraian tentang cakupan audit SDM, batang tubuh laporan mengandung temuan audit SDM, laporan berisi pembahasan sistematik tentang berbagai alternatif dan laporan bersifat faktual dan objektif.

7.2. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Dalam meningkatkan pengelolaan SDM pada fungsi pelatihan, menilai dan mengukur secara sistematik efektifitas, efisiensi dan ekonomisasi penyelenggaraan fungsi pelatihan di perusahaan, maka model audit SDM pada fungsi pelatihan yang dibuat disarankan segera dilaksanakan.
2. Karena model audit SDM pada fungsi pelatihan ini adalah simplikasi dan representasi dari proses audit SDM sebenarnya dan bersifat aplikatif, maka model audit SDM pada fungsi pelatihan ini dapat dijadikan acuan dasar bagi pembuatan model audit SDM pada fungsi-fungsi SDM dalam departemen SDM dan fungsi-fungsi lainnya dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamson, P. and Jim Caple. 1996. The Training and Development Audit Evolves : Is Your Training and Development Budget Wasted? *Journal of European Industrial Training*. 20/5 (1996) 3-12. MCB University Press.
- Agoes, Sukrisno. 2000. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik*. Edisi Kedua. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Any, W. 2003. *Pengembangan Model Data Base Sebagai Penentuan Insentif Berbasis Presensi dan Administrasi di Lingkungan Rektorat ITS*. Tesis. Universitas Airlangga. Surabaya.
- Arif, R. 1989. Performance Audit of Human Resource Management. Pakistan Audit Department. *International Journal of Government Auditing-April 1989*. Pakistan.
- Arikunto, S. 1991. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Bargerstock, Andrew, S. 2000. The HRM Effectiveness Audit : A Tool for Managing Accountability in HRM. *Public Personnel Management*. Volume 29. No. 4 Winter 2000.
- DeCenzo, David A and Robbins, Stephen P. 2002. *Human Resource Management*. John Wiley and Son. New York .
- Desimone, R.L, Jon M. Werner and David M. Harris. 2002. *Human Resource Development*. Third Edition. Thomson South-Western.
- John, Byrom, John Harris and Cathy Parker. 2000. *Journal of European Industrial Training*. 24/7. 366-373. MCB University Press.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. 2001. Edisi 2. BPFE-Yogyakarta.
- Hardjana, A.M. 2001. *Training SDM Yang Efektif*. Kanisius. Yogyakarta.
- Hylang, M.M and Daniel A. Verreault. 2003. Developing a Strategic Internal Audit-Human Resource Management Relationship : a Model and Survey. *Managerial Auditing Journal*. 18/6/7 (2003) 465-477. MCB UP Limited.
- Irianto, Jusuf. 2001. *Tema-tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Insan Cendekia. Surabaya.
- Knight, Frank. 2004. Audit of Human Resource Management. International Consultant. malto:knight.foid@ripnet.com.
- Lawrie, John. 1990. Differentiate Between Training, Education and Development. *Personnel Journal*. October 1990.

- Nazir. 1988. **Metode Penelitian**. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Richardson, L.Helen. 2004. Have New Employee Will Train?. **Logistic Today. Aug 2004;45,8;ABI/INFORM Research. Pg.24.**
- Suryana, A. 2004. **Kiat dan Teknik Evaluasi Pelatihan**. Progress. Jakarta.
- Rahman, Hasanuddin, S.H. 2000. **Pendekatan Teknis dan Filosofis Legal Audit Operasional Perbankan**. PT. Citra Aditya Bakti. Bandung.
- Rivai, Veithzal. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori dan Praktek**. Murai Kencana. Jakarta.
- Ryder, Martin. 2005. Instructional Design Models. University of Colorado at Denver. **School of Education. myrider@carbon.cudenver.edu. February, 16, 2005.**
- Sacht, Jeff. 2001. **Audit and Measurement of The Human Resource System and Procedures at Business Unit Level**. Audit and Measurement Diversity. Workplace Performance Technologies (Pty) Ltd. Melville Gauteng South Africa.
- Siagian, Sondang. 2004. **Audit Manajemen**. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Singarimbun, M dan Effendi, S. 1986. **Metode Penelitian Survey**. Penerbit LP3ES. Jakarta.
- Simamora, H. 1997. **Manajemen Sumber Daya**. Edisi Kedua. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simarmata, Dj. A. 1983. **Operations Research, Sebuah Pengantar**. PT. Gramedia. Jakarta.
- Sofa, F. 2003. **Pengembangan Sumber Daya Manusia. Perspektif, Peran dan Pilihan Praktis**. Airlangga University Press. Surabaya.
- Soeyanto, Bagong dan Nugroho. 2000. **Metode Penelitian Sosial**. Airlangga University. Surabaya
- Sumarsono, Sonny. 2004. **Metode Riset Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu**. Jakarta.
- Sunardi, 2004. **Model Kemandirian Aktif Pembelajaran Praktik Kesenian di Perguruan Tinggi**. Departemen Pendidikan Nasional.
- Supriono, 1990. **Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintahan Indonesia**. Edisi kesatu. Penerbit BPFE. Yogyakarta
- Suryabrata, Sumadi. 1983. **Metodelogi Penelitian**. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Susilo, Willy. 2002. **Audit SDM**. PT. Vorqistatama Binamega. Jakarta.

Tunggal, Amin Wijaya. 2000. **Management Audit. Suatu Pengantar.** Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.

_____. 2003. **Audit Manajemen Kontemporer.** Edisi Revisi. Harvarindo. Jakarta.

Umar, Husein. 1998. **Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis.** PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Usmara, A. 2002. **Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia.** Penerbit Amara Books. Yogyakarta.



lampiran 1. Kuesioner Penelitian

PROGRAM ILMU PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA

KUESIONER PENELITIAN

Pengantar

1. Jawaban Saudara hanya digunakan sebatas untuk kepentingan penelitian, dan tidak ada hubungannya dengan penilaian kondite Saudara maupun sesuatu yang bersifat kedinasan.
2. Daftar pertanyaan didesain untuk membuat model audit SDM pada fungsi pelatihan.
3. Atas bantuan dan partisipasinya, kami ucapkan terimakasih.

I. Identitas Responden

1. Nama (dirahasiakan)
2. Unit Kerja :
3. Jabatan :
4. Jenis Kelamin : Perempuan/Laki-laki (*coret yang tidak perlu*)
5. Usia :
 - a. Kurang dari 30 tahun
 - b. Antara 31-40 tahun
 - c. Antara 41-50 tahun
 - d. Lebih dari 50 tahun
5. Status perkawinan :
 - a. Belum menikah
 - b. Sudah menikah
 - c. Menikah punya anak
6. Pendidikan terakhir :
 - a. SD atau sederajat
 - b. SMP atau sederajat
 - c. SMU atau sederajat
 - d. D3 atau sederajat
 - e. S1 atau sederajat
 - f. S2 atau sederajat

**II. Petunjuk Pengisian**

Bacalah setiap pertanyaan dengan seksama, kemudian memberikan tanda ✓ pada salah satu alternatif jawaban (*Ya* atau *Tidak*) yang sesuai dengan pendapat Saudara.

5. Tahapan Penelitian

No	Daftar Pernyataan	Jawaban	
		Ya	Tidak
Penentuan Cakupan Audit SDM			
1	Adanya kesatuan persepsi antara manajemen puncak dan tim audit tentang cakupan kegiatan audit.		
2	Peran manajemen dalam audit SDM adalah mengambil tindakan korektif berdasarkan temuan dan saran tindak tim audit dan keberadaan tim audit harus membantu manajemen puncak dalam proses audit.		
3	Penentuan audit SDM mencakup seluruh lingkup audit (bagaimana fungsi pelatihan dijalankan berdasarkan efisiensi, efektifitas dan ekonomisasi).		
4	Penentuan audit SDM mencakup satu komponen atau beberapa komponen dari fungsi pelatihan.		
5	Penentuan objek-objek audit SDM pada fungsi pelatihan.		
Perencanaan Audit SDM			
6	Mengidentifikasi dan menetapkan fungsi dan komponen serta kriteria dan standar pengukuran dari fungsi dan komponen yang akan di audit.		
7	Pengalokasian waktu dengan mengingat biaya dan kegiatan operasional perusahaan agar tidak terganggu.		
8	Mengatur jabatan dalam perusahaan yang akan terlibat dalam audit SDM dan penjelasan tanggung jawab setiap jabatan yang terkait dengan audit SDM.		
9	Instrumen yang digunakan dalam audit SDM dapat berupa kuesioner, wawancara dan <i>survey</i> serta mempelajari dokumen yang berhubungan dengan fungsi pelatihan.		
10	Teknik analisis yang akan digunakan.		
Pengumpulan Data dan Fakta Audit SDM			
11	Audit SDM membutuhkan data dan fakta yang relevan dan signifikan untuk menyimpulkan permasalahan yang terjadi pada fungsi pelatihan.		
12	Data dan fakta yang dibutuhkan harus kompeten, cukup (besar/kecinya sampel) dan aktual.		

13	Wawancara sesuai dalam melakukan pengumpulan data dan fakta.		
14	Survey dan kuesioner sesuai dalam melakukan pengumpulan data dan fakta.		
15	Sistim dan prosedur perusahaan yang berhubungan dengan pelatihan, program pelatihan dan catatan-catatan lain yang berhubungan dengan pelatihan dibutuhkan dalam melakukan pengumpulan data dan fakta.		
16	Informasi dari lembaga-lembaga pelatihan dibutuhkan dalam melakukan pengumpulan data dan fakta.		
17	Perbandingan antara kinerja fungsi pelatihan saat ini dengan tujuan fungsi pelatihan yang akan datang dibutuhkan dalam pengumpulan data dan fakta.		
Analisis Data dan Fakta Audit SDM			
18	Harus ada jaminan bahwa dalam menganalisis data dan fakta audit SDM tidak terjadi rekayasa atau manipulasi data.		
19	Informasi hasil audit SDM harus mengungkap berbagai alternatif yang mungkin ditempuh oleh manajemen puncak.		
20	Perbandingan terhadap keunggulan dan kelemahan alternatif yang disarankan.		
21	Teknik analisis komparatif yaitu membandingkan keberhasilan fungsi pelatihan saat ini dengan fungsi pelatihan perusahaan lainnya sesuai diterapkan dalam menganalisa data dan fakta.		
22	Teknik analisis otoritas eksternal, yaitu tim audit bergantung pada keahlian atau temuan riset yang dipublikasikan sebagai standar komponen apa saja yang akan diaudit sesuai diterapkan dalam menganalisa data dan fakta.		
23	Teknik analisis statistik, yaitu tim audit meneliti berbagai dokumen tentang/pada fungsi pelatihan dan kemudian ditransformasikan dalam bentuk statistik sesuai dalam menganalisis data dan fakta.		
24	Teknik analisis kepatuhan, yaitu tim audit mencari penyimpangan dari berbagai peraturan, kebijakan, serta prosedur perusahaan tentang fungsi pelatihan sesuai dalam menganalisis data dan fakta.		
25	Teknik analisis manajemen berdasarkan sasaran (MBO), yaitu membandingkan kinerja fungsi pelatihan saat ini dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya sesuai dalam menganalisis data dan fakta.		