

**AUDIT MANAJEMEN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI
ALAT EVALUASI EFEKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PG. KREBET BARU MALANG**

Ninda Ayu Ardilli

Akie Rusaktiva Rustam, SE., MSA., Ak.

Univesitas Brawijaya Jl. MT. Haryono 165, Malang

Email: ninda.ayu19@gmail.com

ABSTRACT

This research about Management Audit based on management of HRD at PG. Kreet Baru Malang to find out the effectivity of human resources function in company. This research is also to find weaknesses regarding company's human resources function so that writer can give recommendation as alternative for weaknesses correction. Writer use descriptive research type with case study approachment. The method to collect the data are from interview, observation and documentation. The method to analyze data is qualitative analysis with comparing three elements of criteria, causes, and effect in human resources function. Based on research result, capabled seven effectif functions of nine functions of human resources. Those are human resources plan, selection, orientation and placement, worker training and developing, work valuation, compensation and retribution, worker relations, worker dismissal. Even thogh, ineffective functions are worker enrollment and careed development. Based on weaknesses assesment of human resources function in PG. Kreet Baru, so writer gives recommendation in order to reach effectivity on human resources function management.

Keywords : Auditing, effectivity, human resources management function, recommendation.

ABSTRAK

Penelitian ini mengenai audit manajemen fungsi sumber daya manusia pada PG. Krebet Baru Malang bertujuan untuk mengetahui efektivitas fungsi sumber daya manusia yang diterapkan perusahaan. Selanjutnya menemukan kelemahan-kelemahan terkait fungsi sumber daya manusia, agar dapat memberikan rekomendasi atau alternatif perbaikan kelemahan yang ditemukan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Metode pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga elemen yaitu criteria, causes, dan effect ke dalam fungsi sumber daya manusia. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui sembilan fungsi dari sumber daya manusia terdapat tujuh fungsi yang efektif yaitu Perencanaan SDM; Seleksi, orientasi dan penempatan; Pelatihan dan pengembangan Karyawan; Penilaian Kerja; Kompensasi dan Balas Jasa; Hubungan karyawan; dan pemutusan hubungan kerja (PHK). Sedangkan fungsi yang tidak efektif yaitu Penerimaan karyawan, Pengembangan karier. Berdasarkan temuan kelemahan pada fungsi sumber daya manusia PG. Krebet Baru, maka penulis memberikan rekomendasi agar perusahaan dapat mencapai efektivitas dalam penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia.

Kata kunci : Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Sumber Daya Manusia, Rekomendasi.

PENDAHULUAN

Permintaan akan gula di Indonesia meningkat setiap tahunnya, hal ini timbul dengan adanya peningkatan jumlah penduduk dan pendapatan masyarakat yang mengakibatkan kebutuhan akan gula semakin melonjak tinggi. Melonjaknya permintaan gula tersebut, terdengar isu bahwa pemerintah meningkatkan kuota dalam impor gula dari negara tetangga. Dengan adanya isu yang terjadi dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas gula yang ada di Indonesia. Namun, isu tersebut dipatahkan dengan tindak keseriusan pemerintah meningkatkan pembangunan perindustrian gula. Perindustrian gula yang tersebar di Indonesia yang mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Keseriusan pemerintah untuk membangun industri gula dengan industri produk turunan tebu yang terpadu mulai terlihat kembali beberapa tahun terakhir dengan disusunnya Rencana Strategis Kementerian Pertanian Tahun 2010-2014 maupun Program Revitalisasi Industri Gula Nasional Kementerian BUMN dan Kementerian Perindustrian. Pengembangan industri produk turunan tebu yang terpadu dan modern dapat memberikan multiplier effect. Akan banyak industri yang tumbuh dan banyak menyerap tenaga kerja serta mempercepat pertumbuhan ekonomi nasional. Dalam jangka pendek, pengembangan industri gula terpadu dapat dimulai dari beberapa produk seperti bioethanol, kompos atau pupuk organik, dan listrik (co-generation).

Meningkatkan produktivitas membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, oleh sebab itu, dibutuhkan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Efektivitas dapat dipahami sebagai suatu keberhasilan sebuah organisasi di mana usahanya adalah mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat menunjukkan tingkat kemajuan perusahaan mampu mendapatkan, mengembangkan, dan mengevaluasi karyawan perusahaan dengan standar dan kualifikasi yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan, yang berguna dalam pemenuhan visi dan misi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia dikelola dan diselenggarakan oleh bagian tersendiri di perusahaan, bagian itu biasa disebut fungsi sumber daya manusia (SDM). Fungsi SDM bertanggung jawab atas semua yang berhubungan dengan peningkatan mutu dan kualitas dari kinerja karyawan, tidak hanya itu fungsi SDM selalu memonitor semua kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja dari karyawan perusahaan. SDM tidak hanya membutuhkan materi tetapi juga membutuhkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan kontribusi mereka terhadap perusahaan (Nitisemito, 1996).

Langkah yang terbaik yang harus dilakukan perusahaan agar tetap unggul dalam persaingan adalah melakukan semua perbaikan secara rutin disetiap sela bagian-bagian yang ada di perusahaan terutama bagian fungsi sumber daya manusia (SDM). Audit manajemen fungsi sumber daya manusia dapat membantu manajer dalam melakukan identifikasi penyimpangan dari kondisi sebenarnya (aktual) dengan kondisi yang diinginkan. Selain menemukan temuan-temuan, audit manajemen dapat membantu memperlancar perubahan dan sebagai alat perbaikan jika perusahaan ingin menggunakannya. Melalui audit manajemen sumber daya manusia, sebuah kebijakan yang ada di perusahaan dan sistem kerja fungsi sumber daya manusia dapat dinilai dan dilakukan perbaikan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti merumuskan masalah dalam penelitian yaitu : 1) Apakah sistem kinerja yang dilakukan fungsi sumber daya manusia di PG. Krebet Baru sudah cukup baik dan efektif untuk tercapainya tujuan dan kesejahteraan perusahaan? 2) Apakah saran atau rekomendasi yang dapat diberikan atas temuan-temuan pada fungsi sumber daya manusia pada PG. Krebet Baru?

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka penelitian ini terbatas pada audit fungsi sumber daya manusia yang meliputi : a) Perencanaan SDM b) Rekrutmen karyawan c) Seleksi, Orientasi dan penempatan d) Pelatihan dan pengembangan Karyawan e) Penilaian Kerja f) Pengembangan karier g) Kompensasi dan Balas Jasa h) Hubungan karyawan i) Pemutusan hubungan kerja (PHK). Penilaian efektivitas dilakukan dengan membandingkan hasil pelaksanaan fungsi SDM dengan tujuan perusahaan pada fungsi SDM.

TINJAUAN PUSTAKA

Audit Manajemen

Audit manajemen merupakan salah satu bentuk cara yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat perusahaan dalam memanfaatkan kinerja yang dimiliki perusahaan. Menurut IBK. Bayangkara dalam bukunya yang berjudul *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi* (2008) adalah Audit manajemen adalah sebuah cara pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.

Audit manajemen memiliki tujuan yaitu melakukan pengidentifikasi semua kegiatan, program, aktivitas, yang masih memerlukan perbaikan dengan maksud mendapatkan rekomendasi yang tepat sehingga dapat dicapainya perbaikan dan pengelolaan berbagai program aktivitas di dalam perusahaan. Menurut AICPA, tujuan dari pelaksanaan audit manajemen adalah untuk memeriksa dan menilai operasi perusahaan serta prosedur pelaksanaannya, juga menyangkut pemberian informasi kepada manajemen tentang masalah-masalah operasi yang diperlukan untuk melakukan koreksi dalam peningkatan, produktivitas, dan keekonomisan.

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam pencapaian suatu tujuan dan keunggulan dalam persaingan antar perusahaan. Dukungan SDM yang berkualitas tinggi memiliki kolerasi positif dengan penciptaan nilai tambah dan tingkat kualitas keputusan yang diambil di dalam perusahaan. Untuk meningkatkan tanggung jawab seluruh karyawan pada penciptaan nilai tambah pengelolaan SDM harus menjadikan pemberdayaan karyawan sebagai dasar perumusan dibidang sumber daya manusia dan pelaksanaannya.

Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, kelayalitan dan etos kerja yang tinggi akan menjadikan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain. SDM yang berkualitas hanya didapatkan dari proses pengelolaan SDM yang berkualitas, jadi melalui sebuah proses pengelolaan yang baik dapat menjadikan perusahaan unggul dan mampu bersaing. Oleh sebab itu, banyak

perusahaan sekarang yang menjadikan SDM sebagai aset perusahaan yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnisnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut James A. F. Stoner dalam bukunya Human resource management edisi bahasa indonesia oleh Drs. Alexander Sindoro (1996: 68) manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi.

tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal (Schuler dalam Edy Sutrisno.2010:8).

Menurut James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert, JR. (1996:68) aktivitas manajemen sumber daya manusia ada tujuh, yaitu : 1) Perencanaan Sumber Daya Manusia 2) Rekrutmen 3) Seleksi 4) Sosialisasi (Orientasi) 5) Pelatihan dan Pengembangan 6) Penilaian Prestasi Kerja 7) Promosi, transfer, demosi dan PHK.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

IBK. Bayangkara (2008:60) mendefinisikan Audit manajemen sumber daya manusia sebagai penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. menurut IBK. Bayangkara (2008:61) Tujuan dilakukan audit sumber daya manusia ini adalah :

- Untuk menilai efektivitas dari fungsi SDM,
- Menilai apakah program SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
- Memastikan ketaatan berbagai program SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
- Mengidentifikasi berbagai hal yang dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya.

- Merumuskan langkah perbaikan yang tepat untuk perusahaan tersebut agar dapat meningkatkan ekonomisasi, efisien, dan efektivitas dari aktivitas SDM

Menurut William B. Werthner, Jr dan Keith Davis dalam IBK. Bayangkara (2008: 61) manfaat audit manajemen sumber daya manusia antara lain :

- Mengidentifikasi kontribusi dari Departemen SDM terhadap organisasi.
- Meningkatkan citra profesional Departemen SDM.
- Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan Departemen SDM.
- Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab Departemen SDM.
- Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM.
- Memastikan ketaatan terhadap hukum, peraturan dalam praktik SDM.
- Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif.
- Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

Konsep Efektivitas

Efektif adalah sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Menurut IBK. Bayangkara (2008: 14) efektivitas merupakan tingkatan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Richard M. Steers (1985:53) dalam bukunya “Efektivitas Organisasi: Kaidah tingkah laku.” mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut:

1. Pencapaian Tujuan

Pencapaian adalah keseluruhan upaya dalam pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Pencapaian tujuan terdiri dari kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkrit.

2. Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.

3. Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif secara deskriptif. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna. Tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah menggambarkan realita empiris di balik fenomena secara mendalam, rinci dan tuntas. (Sekaran, 2006).

Metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan-hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

Metode penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data dengan observasi langsung, wawancara, penyusunan data, dan analisis data. Penelitian yang menggunakan metode kualitatif mengharuskan peneliti untuk mencocokkan antara realita empiris dengan teori yang berlaku sesuai dengan tujuan, maka peneliti harus menemukan temuan-temuan berdasarkan tiga elemen yaitu kriteria (criteria), penyebab (cause) dan akibat (effect) yang berada pada fungsi sumber daya manusia pada PG. Kreet Baru yang kemudian dibandingkan ke dalam tujuan perusahaan.

Adapun tahapan-tahapan dalam melakukan analisis data, meliputi :

1. Audit Pendahuluan

Pada tahap audit pendahuluan ini, peneliti melakukan pengumpulan informasi seperti kebijakan, peraturan, dan ketentuan yang berkaitan dengan aktivitas yang akan di audit. Selain pengumpulan informasi mengenai peraturan, peneliti juga dapat melakukan pengidentifikasian temuan-temuan kelemahan dari fungsi sumber daya manusia. Pada audit pendahuluan peneliti dapat menentukan tujuan audit sementara.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen.

Tahap ini peneliti dapat menilai seberapa efektifnya pengendalian manajemen dari perusahaan untuk mencapai tujuan. Setelah pengujian terhadap pengendalian manajemen ini dilakukan maka peneliti dengan mudah menemukan kelemahan di beberapa aktivitas yang sedang dijalankan. Pemahaman terhadap pengendalian manajemen dapat mendukung atau sebaliknya dapat menggugurkan tujuan audit sementara. Hasil dari review dan pengujian pengendalian manajemen ini dapat membantu menjadi masukan di dalam tahap berikutnya.

3. Audit Terinci

Tahap audit terinci ini peneliti dapat mengumpulkan bukti yang kompeten dan cukup untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan sebelumnya. Bukti tersebut membantu peneliti untuk mengembangkan temuan, dan mengaitkan temuan satu dengan temuan lainnya. Setelah menemukan temuan yang kompeten, relevan dan cukup maka selanjutnya dapat dimasukkan ke dalam kertas kerja audit (KKA) yang dapat mendukung kesimpulan audit.

4. Pelaporan

Pelaporan adalah tahap dalam menyampaikan hasil audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang telah dilakukan oleh peneliti. Pelaporan berisikan hasil audit dan rekomendasi yang telah dibuat oleh peneliti berdasarkan temuannya sewaktu mengaudit. Rekomendasi yang diberikan juga telah disepakati bersama pihak manajemen. Laporan ini disajikan dalam bentuk komprehensif dan menggunakan bahasa yang operasional dan mudah dimengerti untuk menarik pihak manajemen agar menindaklanjuti rekomendasi yang diberikan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan pencapaian, hasil yang di dapat dari suatu kegiatan dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan. Output atau hasil dari kegiatan pada program yang ada pada bagian SDM memberikan kontribusi atau pengaruh besar pada tujuan perusahaan maka dapat dikatakan efektif. Sedangkan output/hasil dari kegiatan pada program bagian SDM tidak memberikan kontribusi langsung pada tujuan perusahaan maka dapat dikatakan tidak efektif. Di bawah ini akan dibahas mengenai hasil audit yang telah dilakukan.

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Hasil dari penelitian yang menggunakan wawancara dan dokumentasi, PG. Kreet Baru telah melaksanakan perencanaan Sumber Daya Manusia sesuai dengan prosedur pengelolaan SDM dan standar formasi untuk jumlah karyawan. Setiap perencanaan SDM yang dibutuhkan dikoordinasikan dari bagian SDM & Umum dan atas kebutuhan dari masing-masing bagian. Dengan kualifikasi SDM yang dibuat pada perencanaan SDM menjadikan adanya bagian yang ada di PG. Kreet Baru mendapatkan SDM yang dibutuhkan untuk meregenerasikan dari kualitas SDM agar dalam pencapaian tujuan perusahaan dapat terealisasikan dan untuk kemajuan perusahaan, serta dapat meningkatkan produktivitas.

Namun masih terdapat ketidakintegrasian antara perencanaan SDM dengan tujuan perusahaan dikarenakan adanya faktor manusiawi yaitu kecocokan antar karyawan dalam menjalankan pekerjaan. hal ini tidak terlalu sering dialami sehingga tidak memusingkan dalam perencanaan SDM. Maka fungsi perencanaan SDM pada PG. Kreet Baru dikatakan efektif dalam Pemenuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan dengan membuat perencanaan sesuai kebutuhan.

PENERIMAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Penerimaan / rekrutment sumber daya manusia yang dilakukan oleh PG. Kreet Baru sendiri merupakan penerimaan untuk karyawan borongan, PKWT dan Kampanye yang pelaksanaannya sesuai dengan prosedur pengelolaan SDM dan SOP Kegiatan SDM&Umum. Saat masing-masing bagian memerlukan tenaga

kerja tambahan maupun tenaga kerja pengganti setiap bagian membuat memo usulan kebutuhan tenaga kerja borongan yang kemudian baru dilakukan seleksi oleh SDM berdasarkan data base surat lamaran kerja yang telah diterima PG. Kreet Baru.

Hasil dari penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa penerimaan tenaga kerja borongan, PKWT, Kampanye dilaksanakan setiap tahun dan pada saat pabrik akan melaksanakan gilingan tebu. Namun masih ada kekurangan didalam pelaksanaan penerimaan Sumber daya manusia yaitu tidak menginformasikan persyaratan yang dibutuhkan oleh perusahaan kepada calon tenaga yang harus dipenuhi. Segi efektif ini dirasakan masih kurang, karena perekrutmen dilakukan hanya untuk memenuhi kebutuhan tanpa memandang tujuan perusahaan menyeluruh. Maka fungsi penerimaan sumber daya manusia pada PG. Kreet Baru berjalan dengan tidak efektif.

SELEKSI, ORIENTASI, DAN PENEMPATAN

Seleksi yang dilakukan oleh PG. Kreet Baru berdasarkan prosedur pengelolaan SDM (hal:5) menjelaskan bahwa pelaksanaan seleksi dilakukan oleh karyawan SDM&Umum dengan menggunakan tahapan yaitu seleksi administrasi (seleksi terhadap surat lamaran yang masuk), membuat surat panggilan test kepada pelamar, test tulis, wawancara (umum dan posisi pekerjaan).

Hasil dari test tulis dan wawancara kemudian dilakukan peringkatan berdasarkan nilai tertinggi ke nilai terendah. Teknik seleksi yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan sehingga dalam pelaksanaannya dapat diukur validitasnya. Karyawan yang lolos adalah karyawan yang memiliki nilai tertinggi dari hasil tes tulis dan tes wawancara yang telah dilakukan sebagai cara mencari kemampuan dan skill yang dibutuhkan oleh PG. Kreet Baru.

Proses orientasi tidak diterapkan pada karyawan baru borongan, PKWT dan Kampanye di PG. Kreet Baru, karyawan baru diharapkan dengan cepat menyesuaikan lingkungan kerja, tugas, tanggung jawab ditiap bagian, dan kompensasi yang mereka dapatkan. Proses penempatan yang dilakukan oleh PG. Kreet Baru sudah berjalan dengan efektif sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh bagian yang membutuhkan tambahan tenaga kerja, karena bagian yang

membutuhkan tambahan tenaga kerja langsung menyerahkan kriteria yang dibutuhkan saat penyeleksian sehingga kemampuan dan skill karyawan baru yang diterima sesuai dengan bidangnya.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM yang ada di PG. Kreet Baru didasarkan pada prosedur pengelolaan SDM. Setiap bagian dapat mengajukan kebutuhan jenis pelatihan dan personal karyawan yang ingin berikan pelatihan. PG. Kreet Baru mempunyai jenis pelatihan yang diberikan kepada karyawan, yaitu pelatihan secara internal yang dikoordinir oleh staf SDM&Umum, dan pelatihan secara eksternal dilakukan diluar PG. Kreet Baru dan oleh koordinir pelatih luar.

Karyawan yang melakukan pelatihan akan di evaluasi mengenai hasil pelatihan. Hasil dari pelatihan dan pengembangan SDM harus ditunjukkan kepada kepala bagian masing-masing. Kemampuan bekerja yang meningkat menciptakan hasil pekerjaan yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan. Seperti karyawan dibagian mesin yang harus mengetahui cara penggunaan dan perawatan mesin boiler. Oleh sebab itu, perusahaan menyuruh karyawan tersebut untuk mengikuti pelatihan mengenai penggunaan dan perawatan mesin boiler. Hal ini dimaksudkan untuk keselamatan karyawan, dan meningkatkan kemampuan dalam pekerjaannya. Pelaksanaan dari fungsi pelatihan dan pengembangan SDM ini sudah efektif dengan tujuan perusahaan.

PENILAIAN KERJA

Fungsi penilaian kerja yang dilaksanakan oleh PG. Kreet Baru sudah didokumentasikan kedalam Prosedur Pengelolaan SDM. Penilaian kerja dilakukan setiap akhir tahun oleh masing-masing kepala bagian melakukan evaluasi kinerja kepada karyawan yang bekerja dibawah kepemimpinannya. Penilaian kerja ini berdasarkan timbal balik antara karyawan dengan kepala bagiannya masing-masing. standar penilaian yang ada yaitu sangat baik, baik, cukup, tidak cukup baik.

Hasil evaluasi penilaian kerja dibuat sebagai dasar rekomendasi untuk pertimbangan kenaikan golongan, peningkatan insentif&promosi, dan pemberian

sanksi kepada karyawan. Masing-masing kepala bagian mengumpulkan form evaluasi kinerja yang kemudian diberikan kepada kepala bagian SDM&Umum untuk dikomplir yang kemudian dibuat sebagai bahan rapat dengan GM. Fungsi penilaian kerja sudah efektif dengan tujuan perusahaan yang ditetapkan.

PENGEMBANGAN KARIER

Fungsi pengembangan karier pada PG. Krebet Baru berdasarkan Sandard Operating Prosedur kegiatan SDM&Umum menjelaskan promosi karyawan Pelaksana Tidak Tetap (borongan, PKWT, Kampanye.) menjadi karyawan Pelaksanaan Tetap (pekerja dengan golongan I-VIII), pengangkatan karyawan tetap menjadi karyawan pemimpin (pekerja dengan golongan IX-XVI).

Namun pengembangan karier karyawan masih dikatakan belum ada pelaksanaan, masih berupa wacana yang tidak ada pelaksanaan dikarenakan tidak ada minat dari karyawan yang bekerja di perusahaan. Karyawan yang bekerja di perusahaan hanya melakukan mutasi pekerjaan saja di satu bagian. Pengembangan karier di PG. Krebet Baru ini terdapat beberapa aspek dalam prasyarat untuk kejenjang lebih tinggi, yaitu pendidikan, ketrampilan, dan kemampuan. Maka fungsi pengembangan karier pada PG. Krebet Baru dikatakan tidak efektif.

SISTEM IMBALAN DAN KOMPENSASI KERJA

Imbalan dan kompensasi yang dilakukan pada PG. Krebet Baru sudah sesuai dengan peraturan dan kebijakan dari pemerintah dan sesuai dengan acuan dari direksi. Dilakukan sebagai motivasi karyawan dan sebagai apresiasi untuk karyawan yang berprestasi. Imbalan yang berikan seperti uang lembur, bonus, pemberian rumah dinas. Pelaksanaan sudah dikatakan efektif sesuai dengan tujuan perusahaan.

HUBUNGAN KARYAWAN

Fungsi hubungan karyawan ini sangat diperhatikan oleh PG. Krebet Baru. Cara yang digunakan pun sudah bisa dikatakan efektif, karyawan yang merasa puas dengan hasil kerja dan fasilitas dari perusahaan dapat dilihat dari komponen SMK. Bagian SDM&Umum sangat mengandalkan absensi karyawan untuk menilai seberapa besar tingkat kedisiplinan. Kedisiplinan yang tinggi mencerminkan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Selain itu, perusahaan sangat memperhatikan keluhan dan saran-saran dari karyawan mengenai pekerjaan di bagian masing-masing, hal ini memudahkan bagian SDM dalam mengetahui kondisi dan situasi dalam lingkungan bekerja. Sarana menyampaikan saran melalui mandor dan keluhan melalui serikat pekerja SPPG dan SPSI dari karyawan merupakan cara penilaian dalam hubungan karyawan dan perusahaan. Pemberian cuti dan fasilitas dokter umum untuk kesehatan karyawan juga merupakan cara perusahaan dalam menjalin hubungan dengan karyawan. Pelaksanaan pada fungsi hubungan karyawan ini sudah efektif dilakukan dengan berpacu pada tujuan perusahaan.

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja yang dilakukan oleh PG. Kreet Baru sesuai dengan Prosedur Pengelolaan SDM dan SOP kegiatan SDM&Umum atas wewenang dari GM dan Direksi. Pemutusan Hubungan Kerja yang dilakukan terbagi menjadi dua yaitu Pensiunan dan PHK. Karyawan yang sudah memasuki masa pensiun maka akan dilakukan MPP (Masa Persiapan Pensiun) yang dilaksanakan atas acuan ketentuan pada kantor Direksi PT. Rajawali I.

Karyawan SDM&Umum membantu memberikan layanan korespondensi dan koordinasi dengan kantor Direksi, serta membantu menyiapkan dokumen administrasi karyawan untuk memenuhi persyaratan MPP. PHK secara tidak terhormat untuk mengantisipasi karyawan mengalaminya, peraturan dan prosedur pemberhentian hubungan kerja disampaikan kepada seluruh karyawan sehingga sudah cukup efektif untuk mengurangi PHK yang dirasa tidak perlu terjadi.

Perusahaan sangat memperhatikan masalah yang dapat menimbulkan PHK ini, karena dianggap berisiko. Perusahaan sudah mengantisipasi dengan memperbaiki sistem antisipasi keamanan yaitu dengan memeriksa kendaraan seperti mobil yang keluar masuk pabrik. Saat mengeluarkan barang dari gudang harus ada tanda tangan seluruh pejabat yang berwenang baru boleh mengeluarkan gula tersebut. Fungsi pemutusan hubungan kerja di PG. Kreet Baru sudah efektif dilaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian yang dilakukan pada PT. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru dilakukan oleh peneliti untuk mengevaluasi efektivitas sumber daya manusia di PG. Kreet Baru dengan menggunakan audit manajemen. Hasil yang didapat membuktikan masih ada fungsi-fungsi pada sumber daya manusia yang tidak berjalan efektif. Sembilan fungsi yang diteliti menghasilkan tujuh fungsi berjalan dengan efektif dan dua fungsi tidak efektif. Fungsi yang efektif antara lain fungsi perencanaan SDM, seleksi orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kerja, kompensasi dan balas jasa, hubungan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan fungsi yang tidak efektif adalah penerimaan karyawan, dan pengembangan karier.

Hasil yang di dapat dari penelitian mengharuskan peneliti untuk memberikan saran dan rekomendasi dari ketidakefektivitasan beberapa fungsi yang ada di manajemen sumber daya manusia. Rekomendasi yang diberikan yaitu: 1) Penerimaan/Rekrutmen karyawan yang dilakukan perusahaan cukup baik dalam prosedur dan tatacara pelaksanaan untuk pencapaian tujuan perusahaan. Namun akan lebih baik lagi jika prasyarat yang menjadi ukuran kemampuan bagi pelamar kerja dijelaskan secara detail dan tegas diberikan kepada pelamar kerja, untuk menghindari ketidakpastian dalam pemenuhan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan. Maka perlu dilakukan evaluasi untuk ketegasan prasyarat yang dibutuhkan oleh bagian SDM & Umum dengan bagian unit lain 2) Perencanaan dan pengembangan karir pada PG. Kreet Baru telah didokumentasikan dan masuk ke dalam penyelenggaraan SDM hanya saja di dalam pelaksanaannya masih belum direalisasikan. Akan lebih baik jika wacana yang telah dibuat dilaksanakan ke dalam kegiatan PG. Kreet Baru. Sehingga karyawan yang bekerja dengan waktu yang cukup lama berada di naungan PG. Kreet Baru mendapatkan motivasi untuk lebih giat dalam bekerja.

Saran dari peneliti adalah perusahaan mau melaksanakan rekomendasi yang telah diberikan dari temuan kelemahan yang ada pada sumber daya manusia PG. Kreet Baru. Selain itu PG. Kreet Baru harus membenahi prosedur-prosedur

yang ada mengenai SDM, dan melaksanakan prosedur dengan ketentuan yang tertulis agar tidak merugikan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Impelementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton C. William, Raymond N. Johnson, Walter G. Kell. 2003. *Modern Auditing*. Jilid 1. Edisi ketujuh. Diterjemahkan oleh Paul A. Radjoe, Gina Gania, Ichsan Setyo Budi. Jakarta: Erlangga.
- Donna, Fadia Bella. 2013. Skripsi: “Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Kopwan SU “Setia Budi Wanita” Jatim)”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.
- Huda, Nurul. 2011. Skripsi: “Penilaian Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Dengan Menggunakan Audit Manajemen (Studi Kasus Pada PT. Rajawali I Unit PG. Krebbe Baru)”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.
- Manulu, Yogi Samuel. 2012. Skripsi: “Audit Manajemen Untuk Mengevaluasi Efektivitas Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Dinas Kehutanan, Kabupaten Malang.)”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Graha Indonesia.
- Pramono, Yogi. 2012. Skripsi: “Audit Manajemen Sebagai Upaya Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. PLN Area Pelayanan

& Jaringan Malang”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.

Prastuti, Anindita. 2013. Skripsi: “Audit Manajemen Sebagai Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. Stlaftindo Energi)”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.

Rachmawati, Dwi. 2013. Skripsi: “Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Hotel Pelangi Malang)”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.

Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business-Methodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jilid 1. Edisi Empat. Diterjemahkan oleh Yon, Kwan Men. Jakarta: Salemba Empat.

Setya, Laurnagisca Citraning. 2013. Skripsi: “Audit Manajemen Pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Selecta Batu)”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.

Steers, Richard M. 1984. *Efektivitas Organisasi: Kaidah tingkah laku*; Seri Manajemen No. 47. Jakarta: Erlangga.

Stoner, James A.F. dan Freeman R. Edward. 1996. *Human Resource Management*. Jilid 2-Edisi Bahasa Indonesia. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta; PT. Indeks.

Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, Prenada Media Group.

Tiffani, Brenda. 2013. Skripsi: “Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas X.)”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.