

**AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI
EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus Pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang)**

**Oleh :
M. Adam Wirautama**

**Dosen Pembimbing :
Nasikin, MM., Ak., CPA**

ABSTRAK

Audit yang dilakukan ini bertujuan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia serta hambatan dan kelemahan yang dihadapi pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang kemudian memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. Data-data yang dijadikan sebagai bahan audit didapatkan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penilaian efektivitas fungsi sumber daya manusia dilakukan dengan cara membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat sebelas fungsi yang dinilai telah efektif, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, perlindungan tenaga kerja, pemeliharaan hubungan dengan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja. Seluruh fungsi yang ada dinilai efektif karena telah dilaksanakan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang ada. Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja, maka diberikan beberapa saran dan rekomendasi dalam pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia di masa yang akan datang.

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

**MANAGEMENT AUDIT AS A MEANS TO ASSESS THE
EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES FUNCTIONS
(Case Study at PT. KAI (Persero) Regional Office IV Semarang)**

**By:
M. Adam Wirautama**

**Supervisor :
Nasikin, MM., Ak., CPA**

ABSTRACT

This Audit is intended to assess the effectiveness of the human resource function as well as the obstacles and weaknesses that faced by PT. KAI (Persero) Regional Office IV Semarang, and also to give some solution which can be used by the company as consideration. This research was used descriptive method. The data were collected from interviews, observations, and documentations. The effectiveness of the human resources function assessed by comparing the criteria, conditions, causes, and consequences. Based on the results of this research , there are eleven functions that work effectively, that are human resource planning, recruitment, selection, orientation and placement, training and human resources development, planning and career development, performance appraisal, compensation, employee protection, maintenance of relationships with employees and work termination. The entire functions are effective because it has been implemented in appropriate rules and conditions. As an effort to improve the compaany performance, this research gives some solutions and recommendations in order to achieve a better effectiveness of human resource function in the future.

Keywords: Management Audit, Effectiveness, Human Resources Function

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring berkembangnya era globalisasi, persaingan pasar di Indonesia akan semakin tajam. Indonesia juga merupakan pangsa pasar yang besar karena memiliki jumlah penduduk yang sangat besar sehingga setiap produk yang ditawarkan akan sangat menjadi incaran para konsumen. Banyak negara lain yang mengincar pangsa pasar Indonesia karena produk yang ditawarkan di Indonesia dapat dengan mudah terjual. Selain itu, Indonesia juga telah sepakat untuk bergabung pada *Asean Free Trade Area* di tahun 2015 dimana kesepakatan ini mencakup perdagangan bebas yang berupa perdagangan barang dan jasa. Seluruh negara yang bergabung di *Asean Free Trade Area* ini akan dapat menjual barang dan jasa secara bebas pada negara-negara yang tergabung di dalamnya. Dengan disepakatinya hal ini, maka sudah jelas pesaing yang ada di pangsa pasar akan semakin banyak.

Perusahaan di Indonesia harus segera mencari solusi agar produk yang ditawarkannya dapat tetap bersaing dalam pasar yang semakin ketat ini. Salah satu solusi agar dapat bersaing dalam pasar adalah meminimalkan biaya produksi tanpa mengurangi kualitasnya. Dengan minimalisasi biaya produksi, perusahaan akan dapat meminimalkan harga pasarnya. Hal ini merupakan langkah awal untuk bersaing di pasar. Selain faktor biaya produksi yang menjadi hal penting lain agar perusahaan dapat bersaing di era ini adalah kualitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor SDM ini sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan harus merencanakan pengelolaan SDMnya secara efektif agar dapat memaksimalkan kegiatan usahannya. Efektivitas dapat dipahami sebagai salah satu derajat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan (Setyawan, 1998: 56). Adanya pengelolaan SDM yang tepat dapat menunjukkan bahwa perusahaan bisa mengelola karyawannya sesuai dengan kriteria-kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan SDM yang baik akan mampu menyumbangkan semua potensi SDM bagi perusahaan sehingga aktivitas-aktivitas SDM yang ada dapat mendukung strategi-strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Menurut Hasibuan (2006: 9) manajemen SDM sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar berlangsung secara efektif dan efisien. Keberhasilan dan kinerja SDM dalam suatu bidang pekerjaan dapat ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Suatu organisasi dituntut untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimilikinya agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Salah satu cara untuk mewujudkan efektivitas SDM ialah dengan melakukan audit manajemen atas SDM yang ada.

Audit manajemen SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM (Bayangkara, 2013: 60). Audit ini menekankan penilaian terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas SDM telah berjalan secara

ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai tujuannya. Selain itu, audit ini juga memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Audit manajemen ini akan sangat membantu perusahaan untuk mengevaluasi kinerjanya. Sangat disayangkan saat ini audit manajemen tergolong masih jarang dilakukan secara berkala oleh perusahaan, salah satunya karena belum adanya regulasi yang mengharuskan perusahaan untuk menerapkan audit manajemen dalam kegiatan perusahaannya.

Menurut Agoes (2004: 221) rekomendasi dari audit manajemen yang telah dilakukan akan diberikan kepada *top management* sehingga diharapkan dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan. Audit ini memerlukan tindak lanjut dari *top management* suatu perusahaan agar keberhasilan audit manajemen SDM dapat dicapai. Hal ini dapat dilakukan dengan cara perusahaan benar-benar merealisasikan apa yang telah direkomendasikan oleh auditor yang tercantum dalam laporan hasil audit manajemen.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang disingkat PT KAI adalah Badan Usaha Milik Negara yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. SDM menjadi hal yang penting dan dibutuhkan oleh PT KAI karena perusahaan dituntut agar dapat melayani konsumennya dengan tepat waktu. Selain itu, perusahaan harus melakukan pengecekan dan perawatan terhadap seluruh komponen kereta api secara intensif agar dapat menjamin keamanan, kenyamanan, dan keselamatan konsumennya. SDM yang berkualitas dan berkompeten sangatlah dibutuhkan untuk mengatasi hal ini.

Perusahaan perlu mengelola aktivitas SDM dengan baik mulai dari perencanaan tenaga kerja. Kemudian dilakukan proses rekrutmen untuk memperoleh SDM yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Setelah itu, perusahaan perlu mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawannya. Penilaian kinerja dan pemberian kompensasi juga perlu dilakukan untuk memotivasi dan meningkatkan jiwa kompetisi karyawannya. Tahapan akhir dari aktivitas SDM ialah melakukan pemutusan hubungan kerja yang biasanya dikarenakan kinerja buruk dari karyawannya. Dari beberapa aktivitas tersebut, bisa saja muncul permasalahan yang menjadikan kegiatan fungsi SDM justru berjalan tidak efektif dan dapat memberikan kerugian bagi perusahaan. Untuk mengetahui masalah yang ada, perusahaan memerlukan sebuah evaluasi atas aktivitas-aktivitas yang telah dilaksanakan perusahaan sebagai dasar penilaian atas kinerja fungsi SDM.

Penelitian dengan topik audit manajemen ini merupakan penelitian replikasi yang mengacu pada penelitian Pramono (2012). Penelitian Pramono (2012) yang dilakukan di PT PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang menunjukkan bahwa adanya penemuan audit dari fungsi sumber daya manusia dengan 3 (tiga) elemen pokok audit manajemen yaitu kriteria, penyebab, dan akibat. Berbeda dari penelitian Pramono (2012), penelitian ini dilakukan di PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang dengan menjelaskan 4 (elemen), yaitu kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat. Penelitian ini menggunakan model studi kasus untuk 1 (satu) perusahaan yang dipilih untuk memahami implementasi audit manajemen sumber daya manusia secara mendalam. Dalam penelitian ini terdapat beberapa

hal lain yang berbeda dengan penelitian sebelumnya dikarenakan perusahaan telah merubah beberapa aturan dan kebijakannya. Berdasarkan uraian tersebut mengenai pentingnya audit manajemen SDM, penelitian ini akan diberi judul **“AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SDM (Studi Kasus Pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka permasalahan yang akan diajukan untuk dipecahkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan fungsi SDM yang sudah dilaksanakan oleh PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang ?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang ditemukan dalam pencapaian tujuan fungsi SDM pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang?
3. Alternatif perbaikan apa saja yang dapat dilakukan untuk mencapai efektivitas fungsi SDM pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang ?

1.3 Batasan Masalah

Agar tujuan penelitian ini dapat dicapai dengan baik sesuai dengan pemahaman yang mendasari penelitian ini dan agar tidak menyimpang jauh maka penelitian audit manajemen dibatasi pada :

1. Aktivitas-aktivitas pada fungsi SDM yang merupakan penyelenggaraan fungsi SDM yang meliputi:
 - a. Perencanaan tenaga kerja
 - b. Rekrutmen tenaga kerja
 - c. Seleksi tenaga kerja
 - d. Orientasi dan penempatan tenaga kerja
 - e. Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja
 - f. Penilaian prestasi kinerja
 - g. Perencanaan dan pengembangan karir
 - h. Pemberian kompensasi tenaga kerja
 - i. Perlindungan tenaga kerja
 - j. Pemeliharaan hubungan dengan karyawan
 - k. Pemutusan hubungan kerja

Untuk mengetahui apakah aktivitas-aktivitas dari fungsi SDM diatas efektif atau tidak efektif dilakukan dengan membandingkan 3 elemen dalam audit manajemen, yaitu *criteria*, *causes*, dan *effect*.

2. Ketaatan manajerial dengan membandingkan antara aktivitas sesungguhnya dengan kriteria yang berdasarkan pada tujuan, aturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen pada fungsi SDM.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi SDM yang dijalankan oleh PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang.
2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaan SDM.

3. Untuk memberikan rekomendasi perbaikan untuk mencapai efektivitas.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan bagi penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman dan memperluas wawasan peneliti dalam bidang audit manajemen SDM di sebuah perusahaan dan dapat menerapkan teori yang telah diperolehnya.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan, informasi tambahan, dan pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar perusahaan lebih baik sesuai dengan visi dan misinya, serta dapat meningkatkan kinerja SDM di perusahaan.

1.6 Sistematika Penelitian

1. Pendahuluan

Pendahuluan berisi tentang latar belakang permasalahan, pertanyaan penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

2. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka disini membahas mengenai teori-teori yang relevan dengan penelitian dan merupakan hasil dari telaah pustaka yang dilakukan peneliti sebagai dasar dalam menganalisa data.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian disini menguraikan tentang metode penelitian yang dipakai oleh penulis, meliputi jenis penelitian, obyek penelitian, ruang lingkup penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, serta metode analisis data.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bagian ini merupakan inti dari penelitian yang berisi deskripsi mengenai audit manajemen sebagai dasar penilaian efektivitas fungsi SDM pada perusahaan serta menggambarkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Selain itu juga terdapat kesimpulan yang dapat ditarik oleh peneliti sebagai rekomendasi perbaikan bagi perusahaan.

5. Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan pembahasan terakhir dari penelitian yang meliputi kesimpulan dan saran-saran sebagai sumbangan pemikiran terhadap hasil dari proses penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Auditing

Di dalam dunia usaha, auditing merupakan hal yang penting karena dampak yang ditimbulkan dapat memberikan pengaruh besar dalam kegiatan perusahaan yang bersangkutan. Saat ini auditing merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh banyak pihak seperti pemerintah, pemegang saham, analisis keuangan, banker, investor, masyarakat, dan pihak lainnya untuk menilai kualitas suatu perusahaan (Boynton, Johnson, Kell, 2002: 4). Pada bab ini akan dijelaskan beberapa teori dari para ahli tentang audit secara umum dan audit manajemen secara khusus.

Definisi Auditing

Menurut *Report of the Committee on Basic Auditing Concepts of the American Accounting Association* (Boynton, Johnson, Kell, 2002: 6), auditing didefinisikan sebagai proses sistematis untuk memperoleh serta mengevaluasi bukti secara objektif mengenai asersi-asersi kegiatan dan peristiwa ekonomi dengan tujuan menetapkan derajat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Sementara itu Arens dan Loebbecke (2000: 2) memberi pengertian audit sebagai kegiatan mengumpulkan dan mengevaluasi dari bukti-bukti mengenai informasi yang diperlukan untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan. Proses audit ini harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independent.

2.2 Audit Manajemen

Dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan usaha, salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Perusahaan harus membuat perencanaan yang tepat dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam mendukung operasional yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi perusahaan adalah dengan cara melakukan audit manajemen.

Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen merupakan istilah lain dari audit operasional. Audit manajemen adalah suatu teknik yang meliputi berbagai bidang yang luas tentang prosedur, metode penilaian, kelayakan dan pendekatan-pendekatan. Pemeriksaan manajemen dirancang untuk menganalisis, menilai, meninjau ulang dan menimbang hasil kerja perusahaan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan atau pedoman yang ditentukan oleh perusahaan. Perusahaan melakukan audit manajemen untuk mengevaluasi efisiensi dan efektifitas kinerjanya (Hamilton, 1986: 1).

Menurut Bayangkara (2013: 2) audit manajemen adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, istilah manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan anggaran yang ada telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program atau aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Alejandro R Gorospe yang dikutip dalam buku Manajemen Audit Kontemporer oleh Tunggal (1992: 2), audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektifitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang ahli dengan lingkup objek yang di analisis, untuk menyakinkan manajemen bahwa tujuannya telah dilaksanakan dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan .

2.3 Konsep Efektivitas

Menurut Bayangkara (2013: 14) efektivitas merupakan tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sementara itu Siagian (2001:24) mendefinisikan efektivitas sebagai pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya.

Berdasarkan pengertian di atas, efektivitas digunakan sebagai tolok ukur dari suatu output yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Efektivitas menunjukkan keberhasilan atau tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika output kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti semakin tinggi efektivitasnya.

2.4 Audit SDM

Saat ini perusahaan memberikan perhatian lebih terhadap SDM dan kontribusi yang diberikannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan melakukan pengelolaan SDM agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Selain itu, penilaian terhadap pelaksanaan dan pengendalian program SDM harus dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa fungsi SDM telah berjalan dan dapat memberikan kontribusi dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan melakukan audit atas fungsi SDM untuk mengevaluasi secara menyeluruh tujuan, rencana, dan aktivitas SDM yang ada (Bayangkara, 2013: 59).

Pengertian Audit SDM

Menurut Werther dan Davis yang dikutip oleh Tunggal (1992: 80) audit SDM adalah penilaian karyawan atas aktivitas yang dilakukannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Siagian (2001: 68) perusahaan melakukan audit SDM untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi manajemen SDM untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas pokok perusahaan. Sementara itu menurut Bayangkara (2013) audit SDM didefinisikan sebagai penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM yang diselenggarakan oleh perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas, audit SDM menekankan penilaian terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan untuk memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari aktivitas tersebut.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode kualitatif ini dipilih karena metode ini dapat memberikan rincian yang kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh metode kuantitatif. Metode ini memiliki karakteristik sebagaimana dikemukakan oleh Soejono dan Abdurrahman dalam buku Metode Penelitian Kualitatif-Kuantitatif oleh Kasiram (2010: 189) yaitu :

- a. Peneliti adalah instrumen utamanya. Peneliti memiliki kedudukan sebagai instrumen pengumpul data di lapangan.
- b. Bersifat deskriptif. Data yang dikumpulkan bisa berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Jika terdapat angka-angka, maka data tersebut hanya bersifat sebagai data penunjang. Data yang diperoleh bisa terkemas dalam transkrip interview, catatan lapangan, foto, dokumen, dan lain-lain.
- c. Desain penelitian umum dan fleksibel.
- d. Bertujuan untuk memperoleh pemahaman dan menggambarkan realitas yang kompleks.

Penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian kualitatif berdasarkan karakteristik metode kualitatif tersebut. Selain itu, penelitian ini menjelaskan objek secara deskriptif, rinci, dan mendalam yang tidak bisa diungkapkan dengan menggunakan metode kualitatif.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Arikunto (1983: 139) penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian dengan cara mengukur dan menggambarkan suatu fenomena sosial tertentu dengan cara menghimpun fakta tanpa melakukan pengujian hipotesis. Penelitian studi kasus ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan suatu fenomena secara rinci dan menemukan solusi atas permasalahan yang ada. Data yang diperoleh selama penelitian akan diolah dan dianalisis, serta diproses lebih lanjut dengan dasar teori khususnya teori yang berkaitan dengan audit manajemen dan pengelolaan SDM dalam perusahaan

Sevilla et al. (2006: 71) menjelaskan bahwa metode deskriptif dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan-keadaan nyata yang sedang berlangsung. Pengumpulan informasi ini telah dilakukan pada bulan maret sampai juni 2015. Tujuan metode ini adalah untuk menggambarkan sifat suatu keadaan yang sementara berjalan pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Menurut Sekaran (2006: 46), pendekatan studi kasus bisa berupa suatu proses analisis yang mendalam dan kontekstual terhadap

permasalahan tertentu. Penelitian ini dilakukan secara intensif pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang yang dipelajari sebagai suatu kasus. Data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber dan hasil penelitian dengan pendekatan studi kasus ini hanya berlaku pada kasus atau obyek yang diteliti, yaitu efektivitas pelaksanaan fungsi SDM pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan.

3.3 Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada departemen SDM PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang yang berlokasi di Jalan M.H. Thamrin No.3 Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas dan memberikan rekomendasi pada fungsi SDM PT. KAI Daerah Operasi IV Semarang.

3.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada fungsi SDM yang diselenggarakan oleh PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang yang meliputi : perencanaan SDM, rekrutmen tenaga kerja, Seleksi tenaga kerja, orientasi dan penempatan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, penilaian prestasi kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi tenaga kerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemeliharaan hubungan dengan karyawan, serta pemutusan hubungan kerja.

3.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang tidak berbentuk angka. Menurut Sekaran (2006: 61), data kualitatif ini dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini berupa hasil wawancara dengan manajer dan karyawan bagian penggajian departemen SDM, serta data dokumentasi dari PT. KAI (Persero). Data dokumentasi ini diperoleh dengan cara melihat dan meminta file yang telah didokumentasikan dari bagian SDM. Adapun dokumen yang dibutuhkan pada penelitian ini, yaitu

- a. Sejarah PT. KAI (Persero)
- b. Visi, misi, dan tujuan PT. KAI (Persero)
- c. Struktur PT. KAI (Persero)
- d. Kegiatan usaha
- e. Budaya perusahaan

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian, yang diperoleh melalui media perantara yang relevan dan berhubungan dengan obyek penelitian. Data sekunder yang digunakan berupa peraturan undang-undang yang berhubungan dengan fungsi SDM, yaitu UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Setelah menentukan jenis data dan sumber data yang digunakan, maka langkah selanjutnya adalah pengumpulan data yang dilakukan pada objek yang diambil dengan melakukan:

1. Wawancara

Menurut Hadi (1989: 193), wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya-jawab secara sistematis berdasarkan tujuan penelitian. Hasil dari wawancara ini merupakan data mentah yang akan diolah kembali serta dianalisis oleh peneliti untuk mendapatkan data yang lebih akurat. Wawancara ini dilakukan dengan bertanya jawab secara langsung dengan manajer PT. KAI, bagian penggajian, dan staff SDM. Selain itu juga dilakukan tanya jawab dengan staff perusahaan secara acak.

2. Observasi

Menurut Hadi (1989: 136) observasi merupakan pencatatan dari pengamatan yang telah dilakukan secara sistematis. Melalui teknik observasi akan diperoleh gambaran permasalahan yang jelas dan nyata. Proses ini dilakukan tanpa ada pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu. Observasi ini dilakukan dengan cara mengamati kegiatan harian PT. KAI seperti kedisiplinan karyawan, hubungan antar karyawan, keadaan kerja di lapangan, dan lain sebagainya.

3. Dokumentasi

Menurut Suman (2012: 52) dokumentasi merupakan sumber informasi dalam bentuk seperti dokumen dan rekaman/catatan dalam penelitian kualitatif seringkali diabaikan karena dianggap tidak dapat disejajarkan keakuratannya dengan hasil wawancara dan observasi yang ditangani langsung oleh peneliti sebagai tangan pertama. Studi dokumen atau biasa disebut dokumentasi ini dapat diartikan sebagai salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Dokumen-dokumen ini didapat langsung dari bagian SDM. Dokumen yang diperlukan meliputi sejarah perusahaan, visi, misi, dan tujuan perusahaan, struktur organisasi, serta budaya perusahaan.

3.7 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan bagian dari proses pengujian data yang hasilnya dapat digunakan sebagai dasar yang memadai untuk menarik kesimpulan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Langkah-langkah dalam menganalisis data adalah sebagai berikut :

1. Pemeriksaan Pendahuluan

Pemeriksaan pendahuluan dilakukan di PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang untuk mendapatkan informasi latar belakang. Sebelum melakukan penelitian, peneliti mengirimkan surat izin untuk melaksanakan penelitian pada perusahaan ini pada bulan maret 2015. Setelah surat tersebut disetujui, maka peneliti dapat memulai penelitian pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang. Dalam tahap ini peneliti mengumpulkan dan mempelajari data dan dokumen-dokumen yang dibutuhkan penelitian serta menemukan informasi latar belakang dan gambaran umum mengenai program audit yang dilaksanakan. Selain itu, peneliti juga melakukan penelaahan terhadap berbagai literatur, peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diperiksa serta

menganalisis informasi-informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang nantinya berpotensi menimbulkan masalah atau kelemahan dalam perusahaan. Beberapa informasi yang diperoleh antara lain :

- a. Gambaran umum PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang berupa sejarah, visi, misi, lokasi, struktur organisasi dan beberapa informasi mendasar lainnya.
 - b. Penyelenggaraan fungsi SDM, terutama yang berkaitan dengan :
 - 1) Fungsi-fungsi SDM yang meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja, kompensasi, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja, dan pemensiunan.
 - 2) Kebijakan dalam fungsi SDM seperti fasilitas, peraturan kerja, jaminan pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja, pemberian kompensasi, kenaikan pangkat.
2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki entitas menjadi pedoman yang digunakan oleh para manajer dan supervisor untuk mengendalikan proses yang berjalan agar sesuai dengan tujuan entitas. Peneliti perlu melakukan peninjauan terhadap sistem pengendalian manajemen entitas untuk memahami kondisi yang sebenarnya terjadi dan apakah sistem pengendalian manajemen telah mampu menciptakan efektivitas dalam fungsi SDM. Peneliti melakukan tahap ini dengan cara bertanya jawab langsung dengan staff SDM dan melihat dokumen yang ada. Selain itu, untuk memastikan kebenarannya juga dilakukan proses tanya jawab dengan beberapa staff secara acak. Dengan pengujian ini, peneliti dapat memberikan penilaian terhadap bagian-bagian yang berpotensi lemah dan dapat menimbulkan masalah pada perusahaan. Selanjutnya, tujuan audit dapat ditetapkan sebagai dasar dalam pemeriksaan selanjutnya.

3. Audit lanjutan

Peneliti menganalisis temuan-temuan data dengan menggunakan criteria, causes, dan effects yang diperoleh selama melaksanakan audit SDM pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang. Analisis tersebut berupa :

- a. Kriteria atau *criteria*, merupakan standar atau norma yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam entitas. Kriteria digunakan sebagai bahan pembandingan yang dapat disamakan dengan tolak ukur. Dengan kriteria, penulis dapat menetapkan apakah suatu kondisi itu menyimpang atau tidak. Kriteria yang dijadikan standar dalam penelitian adalah :
 - 1) Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah.
 - 2) Rencana SDM PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang.
 - 3) Berbagai kebijakan dan peraturan SDM.
 - 4) Tujuan setiap program SDM PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang.
 - 5) *Standard Operating Procedure (SOP)* yang dimiliki PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang.
 - 6) Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang telah ditetapkan PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang.

- b. Kondisi
Kondisi merupakan keadaan aktual di perusahaan dalam menjalankan seluruh fungsi SDM.
- c. Penyebab atau *causes*, merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada saat ini, termasuk tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi kriteria tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau karyawan entitas.
- d. Akibat atau *effects*, merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program atau aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Akibat negatif dalam pembahasan penelitian ini akan ditunjukkan melalui simbol (-). Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan. Akibat positif dalam pembahasan penelitian ini akan ditunjukkan melalui simbol (+).

Dari elemen-elemen ini maka akan dapat diketahui sejauh mana keberhasilan manajemen dalam mengelola SDM.

- 4. Penyusunan rekomendasi dan laporan audit
Peneliti membuat rekomendasi yaitu berupa tindakan korektif atas kelemahan signifikan yang ditemukan maupun kelemahan potensial yang terdapat pada fungsi spesifik SDM sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi SDM lebih efektif. Rekomendasi tertuliskan di dalam laporan audit. Laporan audit akan dinyatakan dalam bentuk sederhana dan dengan kalimat yang mudah dipahami. Laporan audit berisikan tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut, serta ruang lingkup dari audit yang dilakukan.

3.8 Kriteria efektifitas

Kriteria yang digunakan untuk menilai dan mengukur efektivitas fungsi SDM adalah standar yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang Ketenagakerjaan. Ruang lingkup beserta kriteria yang digunakan untuk menilai dan mengukur efektivitas dalam penelitian ini adalah penyelenggaraan semua fungsi manajemen SDM. Kriteria yang diteliti adalah pengelolaan SDM organisasi meliputi :

- 1. Perencanaan tenaga kerja
Kriteria :
 - a. Perusahaan memiliki prosedur perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan jelas melalui SK Direksi
 - b. Rencana SDM sesuai dengan tujuan perusahaan
 - c. Rencana SDM menjelaskan tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan.
 - d. Rencana SDM telah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- 2. Rekrutmen
Kriteria :

- a. Perusahaan mempunyai prosedur terkait rekrutmen sdm.
 - b. Rekrutmen dilakukan sesuai dengan kebutuhan.
 - c. Informasi disampaikan kepada pihak terkait dengan jelas.
 - d. Rekrutmen telah memperhatikan ketentuan dalam peraturan perundangan yang berlaku.
3. Seleksi
Kriteria : Prosedur seleksi penerimaan karyawan
 4. Orientasi dan penempatan
Kriteria :
 - a. Fungsi orientasi dan penempatan tenaga kerja telah didokumentasikan.
 - b. Penilaian setelah masa orientasi dan penempatan.
 5. Pelatihan dan Pengembangan
Kriteria :
 - a. Program pelatihan dan pengembangan SDM ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan karyawan.
 - b. Tujuan pelatihan didokumentasikan dengan jelas sebagai pedoman dalam melakukan evaluasi.
 - c. Terdapat peningkatan kinerja setelah melakukan pelatihan dan pengembangan SDM.
 - d. Pelatihan telah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
 6. Penilaian prestasi kerja
Kriteria :
 - a. Perusahaan memiliki program penilaian kinerja untuk setiap karyawannya.
 - b. Tujuan dan standar penilaian kinerja didokumentasikan dan disosialisasikan secara memadai.
 7. Pemberian kompensasi
Kriteria :
 - a. Kebijakan kompensasi didokumentasikan dengan jelas dan disosialisasikan kepada seluruh karyawan.
 - b. Program kompensasi memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
 - c. Struktur dan kebijakan kompensasi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
 8. Perencanaan karir
Kriteria :
 - a. Perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karir yang jelas untuk seluruh karyawannya.
 - b. Program perencanaan karir dievaluasi secara periodik.
 - c. Perencanaan karir yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
 9. Perlindungan tenaga kerja
Kriteria :
 - a. Perusahaan mendokumentasikan kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja.
 - b. Perusahaan menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi para karyawannya.

- c. Perusahaan telah melaksanakan program kesehatan dan keselamatan kerja sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
10. Pemeliharaan hubungan dengan karyawan
- Kriteria :
- 1. Perusahaan memberikan informasi mengenai hak dan kewajiban perusahaan terhadap karyawan.
 - 2. Perusahaan memberikan aturan-aturan yang jelas kepada karyawannya.
11. Pemutusan hubungan kerja dan pensiun
- Kriteria :
- a. Kebijakan pemutusan hubungan kerja telah didokumentasikan dengan jelas.
 - b. Keputusan pemutusan hubungan kerja sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pemeriksaan Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan dengan mengumpulkan informasi mengenai latar belakang perusahaan dan gambaran umum mengenai SDM yang diaudit. Beberapa gambaran umum diperoleh dan ditelaah sebaik mungkin seperti visi, misi, nilai-nilai perusahaan, perjanjian kerja bersama, peraturan tata tertib staf manajemen, dan peraturan perundangan terkait kepegawaian. Dari data-data yang telah diperoleh dan ditelaah, nantinya akan dikembangkan dalam penentuan kriteria serta ruang lingkup audit.

Gambaran Umum Perusahaan

PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang disingkat KAI atau PT. KAI adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. Pelayanan PT. Kereta Api Indonesia meliputi angkutan penumpang dan barang.

4.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Data yang telah diperoleh dan ditelaah dengan baik akan diteliti lebih lanjut. Pada intinya, analisis dilakukan untuk menilai apakah terjadi penyimpangan, antara yang telah direncanakan dan diatur di dalam beberapa peraturan yang telah ditetapkan dengan kejadian-kejadian yang terjadi di lapangan. Selanjutnya hasil analisis akan dimuat di dalam daftar temuan yang akan dikonfirmasi kepada pihak yang bersangkutan.

Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi SDM

Penyelenggaraan fungsi SDM pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasional IV Semarang dilaksanakan oleh departemen SDM dan Umum yang dipimpin oleh seorang Supervisor. Penyelenggaraan fungsi SDM pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang bertanggung jawab atas pengelolaan dan evaluasi kinerja SDM, pelaksanaan administrasi kerumahtanggaan dan umum, pelaksanaan pendataan gaji total pegawai, serta pelaksanaan SAP. Hal-hal lain yang digambarkan pada fungsi SDM PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang adalah sebagai berikut:

- 1. Pengklasifikasian pekerja

Pegawai PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang digolongkan menjadi 3, yaitu pegawai tetap, pegawai kontrak magang, dan pegawai *outsourcing*.

2. Jam kerja
Jam kerja dalam sehari dilaksanakan sesuai dengan ketentuan hari kerja biasa, yaitu 5 (lima) hari dalam seminggu yang dimulai dari pukul 08.00 WIB hingga pukul 16.45 WIB. Sedangkan hari kerja biasa untuk 6 (enam) hari kerja dimulai dari pukul 07.15 dan waktu kerja bergilir (Shift) dibagi menjadi 3 shift dengan ketentuan 8 jam sehari atau 40 jam dalam seminggu.
3. Hak-hak pekerja
PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang memberikan imbalan kerja atau upah sesuai dengan Surat Keputusan Direksi No. KEP.U/KP.208/VII/1/KA-2015 tentang gaji pokok pekerja. Selain itu juga terdapat penjelasan mengenai hak-hak pekerja dalam Perjanjian Kerja Bersama Bab VI tentang penghasilan dan kesejahteraan. Peraturan tersebut mengatur perhitungan gaji pokok pegawai, tunjangan, iuran BPJS ketenagakerjaan, iuran BPJS kesehatan, dan program jaminan pensiun.
4. Jaminan sosial, kesehatan dan keselamatan kerja (K3)
PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang melaksanakan program ini sesuai dengan isi Perjanjian Kerja Bersama Bab VII. Peraturan tersebut berisikan program jaminan sosial, jaminan pemeliharaan kesehatan, prinsip dasar jaminan kecelakaan kerja, tabungan hari tua, uang duka wafat, serta jaminan pensiun.
5. Sistem manajemen kinerja
PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang menetapkan sistem pengendalian manajemen menjadi pedoman dalam mengendalikan aktivitas/kegiatan perusahaan agar tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian ini juga mengendalikan aktivitas/kegiatan agar berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Sistem tersebut dapat dilihat dari adanya hal-hal sebagai berikut:
 - a. Pada awal tahun dilakukan Rencana Kerja yang berisikan perencanaan tentang strategi dalam 1 tahun kedepan.
 - b. Perusahaan melaksanakan evaluasi kinerja yang diadakan 2 kali dalam setahun.
 - c. Perusahaan melaksanakan penilaian kinerja yang dilakukan dengan memperhatikan pencapaian target kerja, disiplin kerja, dan sikap/perilaku pekerja.
 - d. Perusahaan melakukan evaluasi seluruh kegiatan yang diselenggarakan agar pelaksanaannya lebih baik di periode berikutnya.

Penyelenggaraan fungsi SDM pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang dilaksanakan dengan konsep Angkat, Asah, Asih, dan Akhir dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Angkat
 - a. Rekrutmen

Pelaksanaan seleksi dan penerimaan tenaga kerja dilakukan secara online sesuai dengan kebutuhan dan kriteria unit yang bersinergi dengan kebutuhan perusahaan. PT. KAI (Persero) ini lebih menekankan pada kualitas daripada kuantitas calon pegawainya.

b. Pegawai Kontrak Magang (PKM)

Pelamar kerja yang telah terpilih melalui seleksi yang diadakan secara online akan diangkat menjadi Pegawai Kontrak Magang (PKM). PKM ini akan mendapatkan penilaian kinerja setiap 3 bulan. Apabila kinerja PKM dinilai buruk, maka akan dilakukan pemutusan hubungan kerja.

c. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan ini dilakukan untuk memberikan pengetahuan umum tentang PT. KAI dan pembentukan kepribadian. Pengetahuan umum ini diberikan dengan cara melakukan seminar yang diadakan oleh departemen SDM PT. KAI, sedangkan pembentukan kepribadian diselenggarakan dengan cara bekerja sama dengan pihak TNI. Selain itu, diklat ini juga dilakukan untuk menentukan penempatan kerja pegawai.

d. Pengangkatan pegawai tetap

Setelah melalui pendidikan dan pelatihan, PKM akan diangkat sebagai pegawai tetap PT. KAI dan akan ditempatkan ke daerah masing-masing sesuai dengan keputusan PT. KAI pusat.

2. Asah

Pada tahap ini, perusahaan mengadakan diklat fungsional yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing, sehingga diharapkan agar kinerja pegawai semakin baik.

3. Asih

Pada tahap ini, perusahaan wajib memberikan hak pegawai yang berupa gaji, tunjangan, bonus, dan lain sebagainya. PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang berusaha agar dapat memberikan hak-hak pegawai dengan tepat waktu.

4. Asuh

Asuh ini merupakan pemberian motivasi dan pemberian perlindungan oleh perusahaan terhadap pegawainya yang berupa jaminan kesehatan, reward, dan jaminan keselamatan kerja.

5. Akhir

Akhir dapat diartikan sebagai pemutusan hubungan kerja (PHK). PHK ini dilakukan apabila pegawai mengundurkan diri, kinerja buruk pegawai, atau meninggal dunia.

4.3 Hasil Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

- 1 Fungsi perencanaan SDM pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang telah dilaksanakan secara efektif. Program perencanaan SDM yang dibuat oleh perusahaan telah dilakukan berdasarkan kebijakan direksi yang telah disusun secara jelas dan rinci sehingga memperlancar pelaksanaannya. Absensi karyawan merupakan hal yang sangat mendasar

tentang kedisiplinan kerja karyawan, alangkah lebih baik jika absensi karyawan dimasukan ke dalam penilaian kinerja karyawan.

- 2 Perusahaan telah melaksanakan prosedur rekrutmen sesuai dengan kebijakan direksi secara efektif. Perusahaan sangat disarankan untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan rekrutmen dan meningkatkan pemberian informasi khususnya mengenai pendaftaran pada masyarakat agar peminatnya semakin banyak sehingga akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan banyak SDM dengan kualitas bagus.
- 3 Proses seleksi pegawai yang telah dilaksanakan oleh perusahaan sudah efektif sehingga tujuan perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang benar-benar memenuhi kualifikasi dapat terpenuhi. Dengan adanya beberapa tahapan seleksi tersebut akan mengecilkan kemungkinan perusahaan salah mengambil keputusan dalam menerima pegawai.
- 4 PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang telah melaksanakan fungsi orientasi dan penempatan pegawai dengan efektif sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh kantor pusat. Kebijakan dan prosedur ini telah diterbitkan oleh kantor pusat melalui SK Direksi yang telah diinformasikan ke seluruh kantor wilayah khususnya PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang.
- 5 Program pelatihan dan pengembangan pegawai telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada di perusahaan. Program ini akan berjalan sesuai dengan data yang dimiliki departemen SDM terkait tingkat kebutuhan program bagi pegawai dan perusahaan.
- 6 Program perencanaan karir telah dilakukan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh kantor pusat. Proses dan alur perencanaan karir yang telah didokumentasikan ini sangat berdampak positif dan juga telah dijelaskan bahwa seluruh pegawai memiliki hak yang sama dalam mencapai posisi puncak sehingga meningkatkan motivasi pegawainya.
- 7 Proses penilaian kinerja telah berjalan efektif. Proses ini dilakukan secara berkala akan berdampak baik bagi perusahaan karena dapat memotivasi pegawai dan jiwa berkompetisi pegawai dengan sesamanya. Hal ini akan berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan.
- 8 Proses pemberian kompensasi pegawai telah dilakukan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada. Pelaksanaan pemberian kompensasi dapat berjalan dengan lancar dan tepat waktu. Setiap pegawai dapat mengetahui kompensasi yang akan diterimanya karena telah termuat di dalam buku saku Perjanjian Kerja Bersama sehingga dapat memotivasi pegawai dalam bekerja dan meningkatkan loyalitas mereka. Pemberian kompensasi yang selalu tepat waktu akan menimbulkan hubungan baik antara perusahaan dan pegawai.
- 9 Perlindungan tenaga kerja telah dilakukan secara efektif sesuai dengan kebijakan yang berlaku di perusahaan. Program perlindungan yang dilakukan oleh PT. KAI memberikan rasa aman bagi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 10 PT. KAI Daerah Operasi IV Semarang telah melakukan proses pemeliharaan hubungan pegawai secara efektif sesuai dengan kebijakan yang ada. Selain itu, aturan yang jelas dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai. PT. KAI Daerah Operasi IV Semarang telah menciptakan hubungan baik dengan

pegawai sehingga memperkecil kemungkinan ketidakpuasan pegawai terhadap perusahaan.

- 11 Proses pemutusan hubungan kerja telah dilakukan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada. Dengan adanya kebijakan dan prosedur yang telah didokumentasikan, pegawai dapat lebih fokus dalam melaksanakan pekerjaannya karena pegawai telah mengetahui dan memahami hal-hal apa saja yang dapat menyebabkan pemutusan hubungan kerja. Selain itu, aturan yang jelas dan konsisten terkait sanksi yang menyebabkan pemutusan hubungan kerja dapat membuat pegawai lebih disiplin.

4.4 Penyusunan Laporan Audit

Dari beberapa langkah audit yang telah dilakukan serta beberapa hasil yang telah diperoleh, akan disusun ke dalam sebuah laporan audit yang berisi rekomendasi-rekomendasi untuk mengatasi kelemahan-kelemahan perusahaan. Laporan audit terdiri dari 4 Bab, yaitu Bab I yang berisikan informasi latar belakang, Bab II yang berisi tentang kesimpulan audit yang didukung dengan temuan audit, Bab III yang berisi rekomendasi, dan Bab IV yang berisi ruang lingkup audit.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang terdapat pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum fungsi SDM pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang telah berjalan secara efektif. Hal ini dapat disimpulkan dengan cara membandingkan antara kriteria yang didasarkan pada aturan dan kebijakan PT. KAI (Persero) dan peraturan undang-undang yang berlaku dengan kondisi aktual pada perusahaan, serta penyebab yang merupakan pelaksanaan fungsi SDM.

PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang melaksanakan 11 fungsi SDM yang diteliti, antara lain: perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, perlindungan tenaga kerja, pemeliharaan hubungan dengan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja. Pelaksanaan ini telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan tujuan perusahaan. Selain itu, pelaksanaan fungsi SDM pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang tidak menghadapi kendala karena semua yang dilakukan oleh karyawan telah mengikuti aturan dan prosedur yang berlaku. Selain itu, seluruh karyawan telah memahami apa yang menjadi hak dan kewajiban mereka sehingga karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya.

PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang telah melaksanakan fungsi SDM secara efektif sehingga tidak ada alternatif perbaikan yang diberikan melainkan hanya sekedar saran untuk meningkatkan kinerja. Perusahaan diharapkan untuk memperbarui informasi yang ada di dalam website secara berkala sehingga masyarakat yang ingin mencari informasi tentang pendaftaran maupun informasi lainnya dapat mendapatkannya dengan mudah sehingga pendaftar karyawan PT. KAI (Persero) semakin banyak.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian terhadap pelaksanaan fungsi SDM PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang, penilaian efektivitas didapatkan berdasarkan data dan bukti yang diperoleh selama melakukan kegiatan penelitian, akan tetapi terdapat berbagai keterbatasan dalam pelaksanaannya. Salah satu metode yang digunakan dalam mendapatkan informasi ialah wawancara yang mengandung unsur subyektifitas sehingga efektivitas tidak dapat diukur secara pasti. Keterbatasan waktu dan tenaga kerja serta luasnya fungsi SDM mengakibatkan terdapat informasi penting yang tidak dapat diteliti lebih dalam. Oleh karena itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan agar dapat meneliti fungsi SDM lebih dalam dan menggunakan alat analisis yang lebih baik.

5.3 Saran

Di dalam melakukan penelitian, terdapat beberapa permasalahan yang dialami. Berikut ini merupakan beberapa saran terkait berbagai permasalahan dalam penelitian pada PT. KAI (Persero) Daerah operasi IV Semarang:

1. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mengikuti program magang pada PT. KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang sehingga data yang didapatkan lebih akurat karena peneliti dapat melakukan observasi secara langsung terhadap seluruh fungsi SDM yang ada pada perusahaan.
2. PT KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang diharapkan menggunakan hasil audit sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. *Buku Panduan Pekerja Baru PT. Kereta Api Indonesia (Persero)*.
- _____. *Perjanjian Kerja Bersama PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan Serikat Pekerja Kereta Api*.
- _____. *Rencana Induk Perkeretaapian Nasional*.
- _____. *Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan*.
- Agoes, Sukrisno. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan)*. Edisi Kedua. Jakarta: FEUI.
- Arikunto, Suharsimi. 1983. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: PT. Bina Aksara
- Arens dan Loebbecke. 2000. *Auditing (Pendekatan Terpadu)*. Jakarta: Salemba Empat
- Bayangkara, IBK. 2013. *Audit Manajemen Sumber Prosedur dan Implementasi*. Surabaya: Salemba Empat.
- Boynton, W.C., Johnson R.N., & Kell W.G. 2002. *Modern Auditing edisi 7 jilid 1 dan 2*. Jakarta: Erlangga

- Darmin, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia
- Hadi, Sutrisno. 1989. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada
- Hamilton, Alexander Institute. 1986. *Manajemen Audit*. Surabaya: Usaha Nasional Surabaya
- Harianto, Resa. 2013. *Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan)*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, Malau S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasiram, Moh. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN-Maliki Press
- Manalu, Yogie Samuel. 2012. *Audit Manajemen Untuk Mengetahui Efektivitas Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Dinas Kehutanan, Kabupaten Malang)*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Mathis, Robert I., John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Pramono, Yogi. 2012. *Audit Manajemen Sebagai Upaya untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Rohmaningrum, Anisa. 2014. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. X)*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business Jilid I & II*. Jakarta: Salemba Empat
- Setyawan, Johnny. 1998. *Pemeriksaan Kinerja*. Yogyakarta: BPFE
- Sevilla, Consuelo G. Et al. 2006. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: UI-Press
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Siagian, Sondang P. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara

Suman, Agus. 2012. *Desain Penelitian: Pendekatan Kualitatif*. Malang: Insan Muamalah Publisher

Susilo, Willy. 2002. *Audit SDM: Panduan Komprehensif auditor dan praktisi manajemen sumber daya manusia serta pimpinan organisasi/perusahaan*. Jakarta: PT Vorqistatama Binamega

Tunggal, Amin Widjaja. 1992. *Manajemen Audit Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta : Harvarindo

Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta : Harvarindo