

ABSTRAK

AUDIT UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SDM PADA PT. WASKITA KARYA (PERSERO) TBK. (PERIODE 2018)

Oleh:

Silvia Indahsari

Dosen Pembimbing: Dr. Drs. Bambang Hariadi, M.Ec., Ak.

Audit Fungsi SDM yang dilakukan bertujuan untuk menilai efektivitas pengelolaan SDM pada PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Audit dilakukan guna menemukan kendala dalam pencapaian efektivitas serta memberikan saran (rekomendasi) untuk mengatasi kendala tersebut. Penelitian ini difokuskan pada lima fungsi pengelolaan SDM, yang meliputi: pelatihan dan pengembangan karyawan, pelatihan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, serta kesehatan dan keselamatan kerja. Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti berupa survey pendahuluan, survey lapangan (wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuisioner kualitatif), dan studi kepustakaan. Analisis data untuk penilaian efektivitas dilakukan dengan cara membandingkan hasil temuan dan bukti audit ke dalam tiga kelompok, yaitu: kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*). Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kelima fungsi pengelolaan SDM tersebut telah berjalan dengan efektif, yaitu telah dilakukan sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan, prosedur, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, serta tidak melanggar ketentuan hukum dan aturan yang berlaku. Walaupun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ditemukan beberapa kelemahan atau permasalahan minor, khususnya pada fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan, serta pelatihan dan pengembangan karir.

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

ABSTRACT

HUMAN RESOURCE AUDIT TO ASSESS MANAGEMENT EFFECTIVENESS AT PT. WASKITA KARYA (PERSERO) TBK. (PERIOD 2018)

By:

Silvia Indahsari

Preceptor Lecturer: Dr. Drs. Bambang Hariadi, M.Ec., Ak.

The HR Function Audit aims to assess the effectiveness of HR management at PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. An audit is carried out to find obstacles in achieving effectiveness and provide the recommendation to overcome these obstacles. This research focuses on five HR management functions, which include: employee training and development, career training and development, performance appraisal, compensation and remuneration, and occupational health and safety. Data collection methods used by researchers in the form of preliminary surveys, field surveys (interviews, observation, documentation, and qualitative questionnaires), and literature studies. Data analysis for effectiveness assessment is done by comparing audit findings and evidence into three groups, namely: criteria (criteria), causes, and effects (effects). Based on the results of the study it can be concluded that the five HR management functions have been running quite effectively, which has been carried out in accordance with the company's vision, mission and objectives, procedures, and policies that have been set by the company, as well as not violating the applicable legal provisions and rules. Nevertheless, the results of the study show that there are still a number of minor weaknesses or problems, especially in the functions of employee training and development, as well as training and career development. Therefore, several improvements are needed, so that in the future the implementation of the HR management function in the company can run more effectively.

Keywords: *Management Audit, Effectiveness, Human Resource Function.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset berharga bagi perusahaan, pencapaian prestasi suatu perusahaan tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Menjadikan karyawan sebagai aset berarti menempatkan karyawan pada posisi yang penting dalam strategi bersaing dan pencapaian tujuan perusahaan (Bayangkara, 2016). Maka sumber daya manusia merupakan aspek terpenting yang menentukan performa suatu perusahaan serta kemajuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal tersebut dikarenakan manajemen sumber daya manusia dapat dianggap sebagai pendekatan strategis terhadap pengelolaan aset perusahaan yaitu orang-orang (karyawan) baik secara individu maupun berkelompok (Veithzal, 2009).

Manajemen SDM menjadi salah satu penentu penting dan kontributor utama dalam peningkatan profit perusahaan, peningkatan kualitas produk dan layanan, serta tujuan-tujuan lain dari bisnis perusahaan (Sutrisno, 2014). Pentingnya peranan manajemen SDM terhadap keberhasilan perusahaan, maka diperlukan fungsi pengawasan dan pengendalian untuk memastikan apakah SDM telah dikelola dengan baik agar dapat tercipta SDM yang berkualitas. Fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen menimbulkan aktivitas audit (pemeriksaan), audit juga dibutuhkan untuk menilai pertanggungjawaban manajemen kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (Bayangkara, 2106). Hasil audit dapat menunjukkan kesesuaian antara laporan yang diberikan manajemen dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi serta kesesuaian antara kegiatan operasi yang telah dijalankan dengan ketentuan, peraturan, dan kebijakan yang ditetapkan perusahaan. Evaluasi terhadap pelaksanaan dan pengendalian program-program SDM diperlukan untuk dapat memastikan bahwa fungsi SDM telah berjalan dan mampu memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan. Evaluasi tersebut dilakukan dengan melakukan audit atas fungsi SDM. dengan tujuan organisasi, (3) menilai kinerja program.

Objek penelitian yang dipilih peneliti adalah PT. Waskita Karya Tbk. Perusahaan ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang konstruksi. Waskita Karya adalah salah satu perusahaan negara terkemuka di Indonesia yang berperan besar dalam pembangunan negara. Peneliti menetapkan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. sebagai objek penelitian dikarenakan perusahaan telah berdiri sudah cukup lama (sejak tahun 1961), perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan besar terkemuka di Indonesia yang berpengaruh pada pembangunan negara dan perusahaan ini terpilih menjadi salah satu perusahaan konstruksi dalam proyek pembangunan nasional yang berorientasi pada percepatan pembangunan infrastruktur, seperti Tol Bogor-Ciawi-Sukabumi dan Tol Pematang-Batang dan masih banyak lainnya. Berdasarkan hal tersebut peneliti berasumsi bahwa perusahaan telah menjalankan fungsi sumber daya manusia dengan baik dan efektif, sehingga untuk menguji kebenaran asumsi tersebut diperlukan melakukan penelitian .

Selain itu, latar belakang peneliti memilih perusahaan tersebut sebagai obyek penelitian didahului ketika peneliti melakukan kegiatan Kuliah Kerja Nyata

Profesi (KKNP) di PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Dengan diterimanya peneliti sebagai salah satu SDM dengan kualifikasi kerja program KKNP, secara tidak langsung peneliti berkesempatan untuk menjadi salah satu SDM di perusahaan tersebut. Selama waktu pelaksanaan program KKNP tersebut, peneliti merasakan jam kerja yang tinggi. Oleh sebab itu peneliti merasa perlu untuk mengidentifikasi bagaimana pengelolaan SDM di perusahaan tersebut dengan jam kerja yang tinggi namun tidak menimbulkan rasa frustrasi, konflik, dan stres karyawan. Dimana hal tersebut akan berdampak pada hasil kerja yang tidak diinginkan.

TINJAUAN PUSTAKA

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2016), mendefinisikan audit sumber daya manusia adalah penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Dalam hal ini audit atas fungsi SDM ditekankan pada evaluasi aktivitas/program SDM yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk memastikan apakah aktivitas/program tersebut telah berjalan secara efektif, efisien dan ekonomi dalam mencapai tujuan perusahaan serta memberikan rekomendasi atas kesalahan maupun kekurangan yang terjadi pada aktivitas/program yang dijalankan oleh perusahaan. Bayangkara (2016) dalam bukunya menyebutkan ada beberapa tujuan audit SDM, diantaranya:

1. Menilai efektivitas dari fungsi SDM
2. Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien
3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM

Bayangkara (2016) menyebutkan ada lima langkah yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit SDM.

1. Audit Pendahuluan

Dalam tahapan ini, auditor mencari informasi dan mendalami mengenai latar belakang perusahaan serta gambaran umum program/aktivitas SDM yang akan diaudit. Hal tersebut dilakukan untuk mengarahkan auditor menetapkan tujuan auditnya. Hipotesis yang memerlukan pembuktian dari menjawab pertanyaan auditor (kecurigaan auditor) merupakan tujuan audit SDM, jawaban-jawaban tersebut dapat diperoleh auditor dengan cara survei langsung ke perusahaan, dalam hal ini auditor harus menerapkan prosedur auditnya. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen, yaitu: kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*) dan akibat (*effect*).

a. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar norma yang dijadikan pedoman dalam bertindak oleh individu maupun kelompok dalam perusahaan. Auditor menjadikan kriteria sebagai dasar untuk melakukan penilaian terhadap program/aktivitas yang diaudit.

b. Penyebab (*cause*)

Kondisi yang terjadi saat ini dalam perusahaan merupakan penyebab dari pelaksanaan program-program SDM. Penyebab ada yang bersifat positif dan negatif. Penyebab dikatakan bersifat positif apabila program-program yang dilaksanakan dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan, dalam arti lain program tersebut dapat mencapai sesuai atau melebihi kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Penyebab dikatakan negatif apabila program-program yang dilaksanakan tidak dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan, dalam arti lain program tersebut tidak dapat mencapai atau dibawah kriteria yang telah ditetapkan perusahaan.

c. Akibat (*effect*)

Hal ini merupakan sesuatu yang harus ditanggung ataupun dinikmati perusahaan. Akibat yang menguntungkan terjadi karena penyebab positif, sebaliknya akibat yang merugikan terjadi karena penyebab negatif. Akibat terjadi karena perbedaan atau kesesuaian antara kriteria dengan aktivitas yang sebenarnya terjadi pada perusahaan.

2. *Review* Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen digunakan oleh para manajer dan *supervisor* sebagai dasar/pedoman dalam mengendalikan program/aktivitas yang sedang dilakukan tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Auditor dalam melaksanakan audit SDMnya harus memahami lebih mendalam mengenai sistem pengendalian pada pengelolaan SDM. Hasil *review* sistem pengendalian manajemen dijadikan auditor sebagai penentu apakah tujuan audit sementara pada audit pendahuluan bisa ditingkatkan menjadi audit sesungguhnya ataukah diabaikan karena bukti pendukung yang kurang maupun tidak memadai. Selain, itu hasil *review* dapat dijadikan auditor untuk mengambil keputusan apakah audit dapat dilakukan atau dihentikan.

3. Audit Lanjutan

Pada tahapan ini bukti-bukti maupun temuan-temuan dikumpulkan dan dikelompokkan berdasarkan kondisi (keadaan aktual), kriteria, penyebab, dan akibat. Setelah dikelompokkan, auditor melakukan analisis terhadap temuan-temuannya untuk memahami apakah permasalahan yang ada berdiri sendiri atau saling keterkaitan dengan permasalahan lainnya. Dalam arti lain, pada tahapan ini auditor harus mengembangkan temuannya secara cermat agar dapat diketahui adanya penyimpangan, apa penyebab dan akibat dari penyimpangan tersebut agar auditor dapat memberikan rekomendasinya untuk memperbaiki penyimpangan tersebut agar tidak dapat terulang lagi.

4. Pelaporan

Dalam laporan hasil audit harus berisikan informasi latar belakang, kesimpulan, dan hasil analisis auditor yang disertai temuan-temuan sebagai bukti penguat hasil audit. Laporan hasil audit harus menggunakan bahasa yang mudah dipahami agar tidak menimbulkan kekeliruan pembaca. Sebagai pelengkap, laporan hasil audit menyebutkan ruang lingkup dari audit yang dilakukan.

5. Tidak Lanjut

Implementasi dari rekomendasi merupakan tindak lanjut untuk memperbaiki permasalahan-permasalahan yang ada. Tindak lanjut harus merupakan kesepakatan antara manajer dengan auditor, namun tidak lanjut sepenuhnya ada pada manajer. Dalam hal ini, auditor hanya sebagai pendamping agar tindak lanjut yang dilakukan berjalan sesuai rekomendasi yang diajukan dan dapat mencapai tujuannya.

Konsep Dasar Efektivitas

Salah satu tujuan yang ingin dicapai dari aktivitas audit manajemen adalah efektivitas. Standar dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dijadikan ukuran untuk menilai tingkat efektivitas, aktivitas yang terjadi sebenarnya dibandingkan dengan standar dan kebijakan yang telah ditetapkan. Adapun definisi efektivitas menurut para ahli:

1. Menurut Agoes (2013), efektivitas adalah perbandingan masukan keluaran dalam berbagai kegiatan sampai dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan, baik ditinjau dari kuantitas atau volume hasil kerja, kualitas hasil kerja, maupun batas waktu yang ditargetkan.
2. Tunggal (2000) menyebutkan dalam bukunya bahwa efektivitas berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai. Tunggal (2000) juga menyebutkan untuk mencapai efektivitas, terdapat tiga pendekatan utama yang harus dilakukan, yaitu menentukan ketaatan dengan hukum dan peraturan, mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi, serta menilai performa program. Selain itu, kebijakan dan prosedur juga harus diuji secara teliti untuk menentukan apakah mereka sesuai dalam memenuhi tujuan perusahaan.
3. Bayangkara (2016), efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, yaitu apakah pelaksanaan suatu program atau aktivitas telah mencapai tujuannya. Efektivitas juga bisa diartikan sebagai suatu ukuran dari output.

Berdasarkan definisi-definisi efektivitas di atas dapat disimpulkan bahwa, efektivitas merupakan kesesuaian hasil kerja atau aktivitas yang dijalankan dengan ketaatan terhadap peraturan dan hukum yang telah ditetapkan serta kesesuaian dengan pencapaian tujuan perusahaan tanpa melewati batas waktu yang telah ditentukan. Apabila kesesuaian dicapai maka tingkat efektivitas akan tercapai dan dapat meningkatkan hasil kerja dan kualitas kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data

Setelah menentukan jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian, maka langkah selanjutnya adalah pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Survei Pendahuluan
Dalam survei pendahuluan, peneliti melakukan wawancara awal kepada manajer divisi sumber daya manusia PT. Waskita Karya Tbk. untuk meminta izin pelaksanaan penelitian serta memperoleh gambaran umum kondisi perusahaan saat ini.
2. Survei Lapangan
Survei lapangan dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu:
 - a. Wawancara
 - b. Observasi
 - c. Dokumentasi
 - d. Kuisioner
3. Studi Kepustakaan
Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan pembahasan guna memperdalam teori-teori yang digunakan dalam membahas dan memecahkan masalah pada obyek penelitian.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yang dilakukan dengan cara mengolah data yang terkumpul kemudian membandingkan antara kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan dengan pelaksanaan yang terjadi di lapangan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan tahapan audit manajemen atas fungsi pengelolaan SDM, yaitu:

1. Audit Pendahuluan
 - a. *Company Profile* PT. Waskita Karya Tbk. yang meliputi profil perusahaan, visi misi perusahaan, kegiatan usaha, struktur organisasi perusahaan, serta informasi mendasar lainnya, Prosedur Waskita (PW) dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) 2018.
 - b. Penyelenggaraan fungsi pengelolaan SDM yang meliputi:
 - (i) Fungsi SDM mulai dari pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja.
 - (ii) Kebijakan dalam pengelolaan SDM seperti pengakuan status karyawan, jam kerja, peraturan kerja, fasilitas, upah dan gaji, kenaikan pangkat, serta jaminan kesehatan dan keselamatan kerja.
2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen
3. Audit Terinci
4. Pengukuran Efektivitas
Untuk menilai efektivitas menurut Bayangkara (2016) dijelaskan bahwa auditor menekankan perhatiannya pada :
 - 1) Menentukan ketaatan pada hukum dan berbagai peraturan yang berlaku

Auditor internal harus memperhatikan aspek ketaatan hukum dan peraturan yang berlaku dalam melakukan penilaian efektifitas yang diinginkan.

- 2) Pencapaian tujuan program dan kegiatan yang sudah ditetapkan.
- 3) Pemanfaatan hasil program atau kegiatan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Penilaian efektifitas didasarkan atas suatu lingkup atau luas tujuan suatu organisasi dalam menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan dinilai efektif. Walau demikian masih dibutuhkan penyempurnaan perbaikan, khususnya terkait dengan target siapa saja, berapa jumlah karyawan, apa saja pelatihan yang dibutuhkan. Serta perusahaan diharapkan dapat memberikan hasil evaluasi secara langsung kepada karyawan agar karyawan dapat mengukur kompetensi yang mereka miliki sudah sejauh mana. Untuk kedepannya perusahaan diharapkan lebih memperhitungkan target siapa saja, berapa jumlah karyawan, berapa anggaran yang dibutuhkan dan serta pelatihan apa saja yang harus diikuti. Selain itu, sebelum anggaran disetujui sebaiknya menanyakan kepada jajaran atasan pada setiap bagian atau unit bisnis siapa saja bawahannya yang memerlukan pelatanganan dan pengembangan. Apabila dalam tahun berjalan tiba-tiba ada rekomendasi atasan agar stafnya dapat mengikuti pelatihan diluar yang ditargetkan, maka lebih baik karyawan (staf) tersebut didaftarkan untuk mengikuti program pelatihan di program pelatihan yang akan mendatang. Untuk kedepannya, diharapkan perusahaan memberikan hasil evaluasi dari pelaksanaan program pelatihan kepada karyawan, agar karyawan dapat mengukur kinerjanya (membandingkan kompetensinya sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan dan pengembangan diri).

Perencanaan dan Pengembangan Karir

Fungsi pelatihan dan pengembangan karir dinilai efektif. Walau demikian masih dibutuhkan penyempurnaan / perbaikan khususnya terkait sosialisasi mengenai pengembangan karir yang diprogramkan oleh perusahaan, agar karyawan dapat merencanakan karirnya dengan tepat sesuai dengan kebutuhan karyawan dimasa yang akan datang. Untuk kedepannya perusahaan diharapkan mensosialisasikan dengan jelas mengenai tolak ukur atau syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhi karyawan agar bisa mendapatkan kenaikan golongan atau jabatan, sehingga karyawan dapat termotivasi untuk memperjelas sasaran pribadi dan meningkatkan kemampuan serta kompetensinya agar dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan perusahaan dimasa yang akan datang. Melakukan sosialisai yang jelas terhadap program pengembangan karir merupakan tanggung jawab perusahaan sebagai bentuk dukungan perencanaan pengembangan karir karyawan dan umpan balik terhadap kinerja karyawan.

Penilaian Kinerja

Fungsi penilaian kinerja dinilai efektif. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan keefektifan dari program penilaian kinerja, yaitu melakukan program penilaian sesuai dengan Surat Kementerian BUMN No. S-08/S.MBU/2013 tanggal 16 Januari 2013 perihal Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) pada BUMN dan memberikan umpan balik seperti bonus jasa produksi dan promosi (kenaikan golongan atau jabatan karyawan) dari hasil penilaian kinerja. Perusahaan diharapkan dapat mendokumentasikan tujuan dan hasil penilaian kinerja dengan baik. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan keefektifan dari pelaksanaan

Penilaian Kinerja, yaitu menggunakan instrumen dari KPI yang sesuai dengan Surat Kementerian BUMN No. S-08/S.MBU/2013 tanggal 16 Januari 2013 perihal Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) pada BUMN, sehingga penilaian kinerja karyawan sesuai dengan kenyataan yang telah diatur oleh pemerintah. Selain itu perusahaan diharapkan dapat mempertahankan keefektifan program Penilaian Kinerja, yaitu dengan memberikan umpan balik dari hasil penilaian kinerja kepada karyawan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dengan baik. Terakhir, perusahaan diharapkan tetap melakukan normalisasi agar menurunkan subjektivitas (perilaku, sifat, maupun konflik pribadi) petugas penilaian dalam melakukan penilaian.

Kompensasi dan Balas Jasa

Fungsi kompensasi dan balas jasa dinilai efektif. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan keefektifan dari fungsi kompensasi dan balas jasa ini, yaitu dengan memberikan kompensasi secara transparan, jelas, tepat waktu, dan sesuai dengan yang tercantum dalam PKB, dimana PKB tersebut sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku. Selain itu perusahaan diharapkan dapat terus memperhatikan kesejahteraan karyawan. PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. diharapkan dapat mempertahankan program pemberian kompensasi dan balas jasa secara efektif, yaitu secara transparan, tepat waktu dan sesuai dengan kesepakatan yang tercantum pada PKB, dimana PKB juga sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan juga diharapkan melakukan perbaikan apabila pemberian kompensasi dan balas jasa sudah tidak sesuai dengan prosedur dan peraturan perundang-undangan, seperti adanya perubahan dari pemerintah dan harga pasar. Selain itu, perusahaan diharapkan dapat terus berupaya memperhatikan kesejahteraan karyawan sehingga tercipta hubungan baik antara karyawan dan perusahaan yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan dan produktivitas karyawan.

Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Fungsi kesehatan dan keselamatan kerja dinilai efektif. Perusahaan diharapkan selalu berupaya mewujudkan kecelakaan kerja nihil dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman untuk karyawan. Fungsi kesehatan dan keselamatan kerja diharapkan selalu sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku serta sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama. PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. diharapkan mempertahankan sistem kesehatan dan keselamatan kerja yang ada, dan terus berupaya mewujudkan kecelakaan kerja nihil. Perusahaan juga diharapkan senantiasa meninjau kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan menepati perjanjian yang tercantum dalam Perjanjian Kerja Bersama mengenai jaminan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Perusahaan harus selalu mementingkan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan sehingga karyawan tidak merasa khawatir atas keselamatannya ketika berada di lingkungan kerja dan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, kinerja dan produktivitasnya tidak terganggu.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah peneliti lakukan dan pembahasan-pembahasan di atas, hasil yang diperoleh mengenai audit untuk menilai efektivitas pengelolaan SDM pada PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. yaitu, bahwa ruang lingkup pengelolaan SDM yang terdiri dari fungsi: pelatihan dan pengembangan karyawan, pelatihan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, serta kesehatan dan keselamatan kerja telah berjalan efektif, yaitu: telah dilakukan sesuai visi, misi dan tujuan perusahaan, prosedur, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, serta tidak melanggar ketentuan hukum dan aturan yang berlaku. Walau demikian, hasil penelitian masih ditemukan beberapa kelemahan minor, khususnya yang terjadi pada fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan, serta pelatihan dan pengembangan karir.

Kelemahan/ permasalahan yang ditemukan dalam pengelolaan SDM

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan, PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. ditemukan kelemahan/ permasalahan. Kelemahan yang dihadapi perusahaan, yaitu:

1. Terkait dengan menentukan target siapa saja dan berapa jumlah karyawan yang akan mengikuti pelatihan yang selalu jauh melebihi target, hal tersebut dapat mengakibatkan biaya pelatihan jauh melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan sehingga dapat mengakibatkan pemborosan dan menghambat sasaran laba perusahaan.
2. Karyawan tidak diberikan hasil evaluasi setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan tidak dapat mengukur sejauh mana kompetensi yang mereka miliki (semakin baik atau tidak) setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan.
3. Perusahaan kurang memberikan sosialisasi terkait pengembangan karir karyawan, sehingga karyawan tidak mengetahui apa saja kebutuhan-kebutuhan perusahaan dimasa yang akan datang, serta karyawan tidak mengetahui secara jelas mengenai tolak ukur serta syarat apa saja yang harus dipenuhi agar karyawan dapat mengembangkan karirnya, sehingga karyawan sulit menemukan peluang atau kesempatan untuk mengembangkan karirnya.

Rekomendasi

Berdasarkan kelemahan/ permasalahan yang dihadapi perusahaan, maka peneliti memberikan saran perbaikan agar menyempurnakan efektivitas fungsi pengelolaan SDM dalam perusahaan.

1. Perusahaan diharapkan lebih memperhitungkan target siapa saja, berapa jumlah karyawan, berapa anggaran yang dibutuhkan dan serta pelatihan apa saja yang harus diikuti. Selain itu, sebelum anggaran disetujui sebaiknya menanyakan kepada jajaran atasan pada setiap bagian atau unit bisnis siapa saja bawahannya yang memerlukan pelatihan dan pengembangan. Apabila dalam tahun berjalan tiba-tiba ada rekomendasi atasan agar stafnya dapat mengikuti pelatihan diluar yang ditargetkan, maka lebih baik karyawan (staf) tersebut didaftarkan untuk mengikuti program pelatihan di program pelatihan yang akan mendatang.

2. Perusahaan diharapkan memberikan hasil evaluasi dari pelaksanaan program pelatihan kepada karyawan, agar karyawan dapat mengukur kinerjanya (membandingkan kompetensinya sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan dan pengembangan diri).
3. Perusahaan diharapkan mensosialisasikan dengan jelas mengenai tolak ukur atau syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhi karyawan agar bisa mendapatkan kenaikan golongan atau jabatan sehingga, karyawan dapat termotivasi untuk memperjelas sasaran pribadi dan meningkatkan kemampuan serta kompetensinya agar dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan perusahaan dimasa yang akan datang.

Saran

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memanfaatkan waktu penelitian sehingga dapat memperoleh data yang lebih detail dan obyektif.
2. Apabila memungkinkan untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk menggunakan data kuantitatif untuk menilai efektifitas biaya fungsi SDM
3. Menggunakan metode analisis yang lebih lengkap, sehingga hasil penelitian yang didapat bisa lebih mendalam dan terinci.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2013. Auditing: *Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Annual Report PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. tahun 2016-2017.
- Barney, Jay.B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Third Edition*. New Jersey: Pearson Prentice & Hall.
- Bayangkara, IBK S.E., M.M.,Ak., CA., CMA. 2016. *Audit Manajemen. Edisi Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Creswell, W. John. 2013. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, Masita Sari. 2015. *Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (studi kasus pada perusahaan umum Jasa Tirta I Malang)*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- <http://bumntrack.co.id/anugerah-bumn-2016/> diakses pada 4 Mei 2018.
- <http://waskita.co.id/> diakses pada 4 Mei 2018.
- Indriantoro, Nurdan Supomo, Bambang (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta : Penerbit BPF.
- Mau, Claudia Elisabeth Loe. 2018. *Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya)*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pangabean, Mutiara. 2007. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Perjanjian Kerja Bersama antara PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. dengan Serikat Pekerja PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. (Periode 2016-2018).
- Poniman, Farid & Yayan Hadiyat. 2015. *Manajemen HR Terobosan untuk Mendongkrak Produktivitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Priyono & Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Prosedur Waskita bidang Human Capital Management PT. Waskita Karya 2018 (Persero) Tbk.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam. Jakarta: Pranada Media Group.
- Tunggal, Amin Widjaya. 2000. *Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- William B. Wether, JR, & Keith Davis. (1989). *Human Resources dan Personal Management*. Third Edition. London: MC. Graw-Hill Book Company.