



Research Paper Publication  
**Majalah Ilmiah Manajemen**  
Terminal Informasi Ilmiah

ISSN : 2089-2330

Vol : 09.02.2020

Hal : 49 - 61

## EVALUASI AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. CITRA BUMI SUMATERA PALEMBANG

**Andini Utari Putri**

Email : [andini@uigm.ac.id](mailto:andini@uigm.ac.id)

Universitas Indo Global Mandiri

### Article Info

Keywords :  
Audit, management,  
performance

### Abstract

This study aims for this study to determine how the implementation of human resource management audits in improving employee performance at PT Citra Bumi Sumatera Palembang. This study uses primary data and secondary data by collecting data from observations, documentation and interviews. The analysis technique used in this research is descriptive qualitative by analyzing the data conducted by the author, the next step is compiling a list of findings in 2012, 2013, and 2014 in connection with the implementation of human resource management audits which will then be given recommendations for these findings. so that it is expected that it will be used as corrective action and material for improvement. The results of the research conducted showed that the Human Resources Audit conducted by PT. Citra Bumi Sumatera Palembang is relatively good enough and the factors of implementing the orientation and placement functions as well as the factors of implementing the training and development functions have not played a role in improving employee performance.

Andini Utari Putri  
[andini@uigm.ac.id](mailto:andini@uigm.ac.id)

**Majalah Ilmiah Manajemen – Vol : 09.02.2020**

### Pendahuluan

Dalam era globalisasi saat ini, dimana ditandai dengan adanya perubahan yang begitu cepat, suatu perusahaan atau lembaga institusi dituntut untuk mengadakan

penyesuaian – penyesuaian dalam semua segi yang ada pada perusahaan tersebut. Dengan terbatasnya sumber daya manusia yang ada, perusahaan diharapkan dapat mengoptimalkannya sehingga tercapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia merupakan bagian dari dalam suatu kemajuan ilmu, pembangunan dan teknologi. Oleh karena itu dalam era sekarang ini dimana teknologi dan peradaban sudah sangat maju. Menuntut sumber daya manusia yang kompeten yang memiliki semangat dan kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan perusahaan. Oleh karena itu maju tidaknya suatu negara tergantung dari kemampuan sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan modal dasar pembangunan nasional. Oleh karena itu maka kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia dapat dilihat dari dua aspek yaitu aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kuantitas mencakup jumlah sumber daya manusia yang tersedia/penduduk, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan sumber daya manusia baik fisik maupun non fisik/kecerdasan dan mental dalam melaksanakan pembangunan. Sehingga dalam proses pembangunan pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan, sebab kuantitas sumber daya manusia yang besar tanpa didukung kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa.

Sesungguhnya jika diterima pandangan yang mengatakan bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam suatu organisasi, termasuk organisasi bisnis harus pula diterima pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peranan yang sangat sifatnya kritical dan strategik. Ditekankan demikian karena manajemen sumber daya manusia diharapkan mampu menyelenggarakan semua fungsinya sedemikian rupa sehingga dukungan yang diberikan kepada berbagai bidang fungsional dan satuan kerja lain di lingkungan organisasi benar – benar memungkinkan terwujudnya peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi yang bersangkutan.

Dalam mewujudkan misi dan visi perusahaan akan organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin, agar dapat memberikan *'added value'* bagi organisasi tersebut. Untuk mewujudkannya diperlukan sumber daya manusia yang terampil dan handal dibidangnya. Salah satu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam perusahaan yaitu dengan meningkatkan kompetensi individu karyawan pada perusahaan tersebut.

Kata kunci dalam mengembangkan kompetensi karyawan adalah rekayasa perilaku tenaga kerja. Rekayasa perilaku mengandung makna tersirat bahwa perilaku dapat diubah dan diperbaiki. Untuk mencapai pengembangan perilaku harus dilakukan secara sadar, yaitu melalui proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan dalam suatu perusahaan. Arti penting upaya – upaya sumber daya manusia adalah bersumber dari kenyataan bahwa orang – orang (manusia) merupakan elemen – elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Sumber

daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya berjalan. Tidak satu pun faktor dalam kegiatan bisnis mempunyai dampak yang lebih langsung pada kesejahteraan perusahaan selain sumber daya manusia. Meskipun perusahaan memiliki keunggulan – keunggulan lainnya, perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan labanya tanpa adanya karyawan – karyawan kompeten yang berdedikasi terhadap keinginan perusahaan selanjutnya.

Bagi sebuah perusahaan pengembangan sumber daya manusia semakin memegang peranan penting dan diperlukan diantaranya karena sumber daya manusia merupakan salah satu unsur strategis. Hal tersebut diperkuat kondisi bahwa akibat perubahan dan globalisasi, kebutuhan akan tenaga terampil semakin meningkat begitu pula kebutuhan akan angkatan kerja yang lebih berpendidikan, terlatih dan memiliki keahlian beragam. Ditambah lagi restrukturisasi perusahaan atau organisasi yang terus berlangsung, perubahan IPTEK/Ilmu dan Teknologi yang cepat, serta ketatnya persaingan, menghasilkan anggapan baru bahwa untuk mengatasi semua tantangan tersebut dibutuhkan individu yang tidak hanya memiliki keahlian sejenis yang memang diharuskan bagi pekerjaannya, tapi juga keahlian – keahlian diluar yang diwajibkan. Sehingga dengan memiliki *multi skilling*, seorang karyawan diharapkan akan benar – benar kompeten dalam pekerjaannya.

Penelitian akhir – akhir ini pun sangat jelas menunjukkan bahwa telah terjadi persaingan, baik di antara negara – negara maupun di antara perusahaan – perusahaan dalam negara tersebut, dimana perusahaan itu banyak bergantung pada keterampilan tenaga kerjanya dalam rangka memenuhi permintaan yang terus – menerus berubah baik dari faktor domestik maupun global. Namun disayangkan bahwa dalam persaingannya dengan negara – negara lain, Indonesia belum dapat unggul dengan negara – negara tetangganya di Asia Tenggara. Hal tersebut harusnya menyadarkan kita untuk segera bangkit dan memperbaiki kompetensi sumber daya manusia kita.

Dalam usaha membina sumber daya manusia suatu perusahaan, departemen sumber daya manusia secara langsung maupun tidak langsung bertanggung jawab terhadap berbagai bidang, antara lain (Siagian, 2008:75) :

- a. Proses penerimaan karyawan, termasuk perekrutan, wawancara test, pekerjaan yang ditawarkan, penempatan, promosi, pemberian nasihat dan pemberhentian
- b. Selalu memperhatikan dan menilai kondisi kerja
- c. Pengelolaan sistem kompensasi yang bersaing
- d. Melatih dan mendidik karyawan
- e. Program kesehatan dan keselamatan kerja
- f. Kesejahteraan dan pelayanan karyawan
- g. Hubungan dengan karyawan
- h. Program keamanan perusahaan

Usaha pengembangan perusahaan akan melibatkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sebagai aset yang dikelola sedemikian rupa sehingga menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan harapan manajemen. Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan terhadap sumber daya yang berkualitas dibutuhkan audit manajemen sumber

daya manusia. PT Citra Bumi Sumatera Palembang ( Sumatera Ekspres ) merupakan perusahaan dibidang surat penerbitan kabar. Perusahaan tersebut berkembang dan maju cukup lama dan perusahaan tersebut telah menerapkan audit manajemen sumber daya manusia didalam perusahaan tersebut.

Namun PT. Citra Bumi Sumatera Palembang masih belum berperan secara optimal dan belum efisien serta efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaannya diantaranya yaitu perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi, fungsi orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja pada perusahaannya. Mengingat bahwa kinerja karyawan yang baik itu sangat berpengaruh dalam pertumbuhan perusahaan untuk menjadi lebih baik. Oleh karena itu PT Citra Bumi Sumatera Palembang harus meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan optimal dengan tingkat kinerja yang lebih efektif dan lebih efisien guna kemajuan perusahaan.

Pentingnya audit manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan, maka penulis tertarik untuk memilih PT. Citra Bumi Sumatera Palembang sebagai objek penelitian penulis untuk melakukan penulisan ilmiah yang berjudul “ **Evaluasi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Citra Bumi Sumatera Palembang**”.

#### **A. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan penulis, maka dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut :

Apakah audit manajemen sumber daya manusia berperan dalam pelaksanaan meningkatkan kinerja karyawan pada PT Citra Bumi Sumatera Palembang ?

#### **B. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Citra Bumi Sumatera Palembang.

## **2. Landasan Teori**

### **Pengertian Audit Sumber Daya Manusia**

Bayangkara (2010:60), audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program – program sumber daya manusia. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen sumber daya manusia, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit termasuk studi terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia pada organisasi secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh manajer dan para supervisor. Audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada

aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut.

Audit bisa dilakukan terhadap satu divisi atau departemen, atau mungkin juga dilakukan terhadap keseluruhan organisasi. Dari hasil audit akan diketahui apakah kebutuhan potensial sumber daya manusia perusahaan telah terpenuhi atau tidak dan berbagai hal dalam aktivitas sumber daya manusia yang masih bisa ditingkatkannya kinerjanya.

Audit sumber daya manusia membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan sumber daya manusia dengan cara :

1. Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi sumber daya manusia terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan
2. Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan sumber daya manusia
3. Melaporkan keberadaan sumber daya manusia saat ini dan langkah – langkah perbaikan yang dibutuhkan
4. Menilai biaya dan manfaat praktik – praktik sumber daya manusia
5. Menilai hubungan sumber daya manusia dengan manajemen lini dan cara – cara meningkatkannya
6. Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja sumber daya manusia
7. Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

### **Pendekatan dalam Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia**

Menurut Siagian (2008:114), teori audit manajemen sumber daya manusia dan pengalaman banyak orang yang sudah menerapkan menunjukkan bahwa ada lima pendekatan pelaksanaan audit yang digunakan yaitu :

#### **1. Pendekatan Komparatif**

Pendekatan komparatif berarti melakukan perbandingan. Perbandingan dalam hal ini dapat bersifat eksternal dan dapat pula bersifat internal. Pendekatan bersifat eksternal apabila menjadi sasaran audit adalah perusahaan sebagai keseluruhan yang dirasakan kurang berhasil dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis atau bergerak sebagai sektor industri yang sama dan dipandang meraih keberhasilan. Sebaliknya, pendekatan bersifat internal apabila yang dibandingkan adalah satu satuan kerja atau satu bidang fungsional tertentu dalam perusahaan juga yang dianggap menghadapi masalah dibandingkan dengan satuan kerja atau bidang fungsional yang lain dalam lingkungan perusahaan yang dinilai berhasil.

#### **2. Pendekatan Informasi Pakar**

Para pelaksana audit manajemen sumber daya manusia ada baiknya juga menggunakan informasi dari para ahli, seperti tenaga spesialis pada perusahaan konsultan. Disamping itu berbagai laporan hasil penelitian yang menyangkut kinerja

manajemen sumber daya manusia juga tepat untuk digarap terutama dalam penerapan standar tertentu yang berlaku secara ilmiah dan dalam praktek perusahaan lain.

### 3. Pendekatan Statistikal

Salah satu pendekatan yang biasa digunakan ialah pendekatan statistikal. Dimana penggunaannya dengan meneliti berbagai dokumen tentang fungsi – fungsi yang diaudit dan sepanjang memungkinkan ditransformasikan dalam bentuk angka – angka statistik dan ditabulasikan.

### 4. Informasi Tentang Ketaatan

Manajemen harus taat bukan hanya pada ketentuan perundangan – undangan yang ditetapkan oleh pemerintah, tetapi juga kepada berbagai kebijaksanaan tentang manajemen sumber daya manusia yang telah ditetapkannya sendiri.

### 5. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO) merupakan salah satu bentuk gaya manajerial dalam melibatkan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan pendekatan satu langkah kebawah tujuan dan sasaran berbagai satuan kerja atau bidang fungsional diangkat dari tujuan dan sasaran organisasi sebagai keseluruhan dan demikian seterusnya sampai tujuan dan sasaran individual.

## **Pengertian Kinerja Karyawan**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006:63) mengatakan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Definisi lain mengena kinerja menurut Hadari Nawawi (2006:63) adalah kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Henry Simanora (2008:7) kinerja karyawan merupakan tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:94) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang

disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

### **Hubungan Audit Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan**

Hubungan antara audit sumber daya manusia dengan kinerja menurut Whether dan Davis (2003:558), yaitu dengan melakukan audit sebagai suatu langkah maju, departemen sumber daya manusia menemukan dan sekaligus memperbaiki masalah – masalah yang timbul sebelum menjadi lebih serius. Setelah diperbaiki, proses evaluasi dapat membangun komunikasi antar departemen sumber daya manusia dengan manajer operasi dan juga dapat memunculkan pandangan – pandangan yang sudah ketinggalan jaman yang dapat disesuaikan dengan tujuan perusahaan dan tantangan – tantangan masa depan. Tentu saja, dalam semua kegiatan audit sumber daya manusia diasumsikan bahwa anggota departemen sumber daya manusia berpandangan objektif saat melakukan evaluasi kinerja mereka dan ketentuan – ketentuan yang lain.

Sedangkan menurut Susilo Willy (2002:28), yaitu setelah perencanaan audit sumber daya manusia dilanjutkan dengan pelaksanaan audit sumber daya manusia selanjutnya adalah kegiatan pengukuran kinerja, yaitu suatu proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkannya dengan tingkat prestasi yang direncanakan.

Menurut Siagian (2008:31) menyatakan bahwa pelaksanaan audit sumber daya manusia bermuara pada ketiga aspek kinerja manajerial yang harus dijadikan sasaran audit yaitu : pertama, kemampuan sumber daya manusia memainkan perannya. Kedua, ketangguhan sumber daya manusia menyelenggarakan berbagai aktivitasnya. Ketiga, keterampilan manajer perusahaan yang dihadapkan kepada berbagai tantangan baik sifatnya eksternal maupun internal.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan melaksanakan audit sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka akan memberikan *feedback* kepada perusahaan untuk kemudian digunakan dalam mengukur tingkat kinerja masing – masing sumber daya manusia dan selanjutnya dicari solusi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia tersebut.

### **D. Metode Penelitian**

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi Data primer dan Data Sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, studi kepustakaan, dokumentasi dan wawancara. Dokumentasi dalam penelitian ini meliputi daftar temuan – temuan pada tahun 2012, 2013, dan 2014 sehubungan dengan pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan diberikan rekomendasi atas temuan tersebut sehingga diharapkan akan dapat dijadikan sebagai tindakan koreksi serta bahan perbaikan. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan dari divisi audit manajemen sumber daya manusia pada PT. Citra Bumi Sumatera

Palembang sebanyak 4 (empat) orang yaitu auditor sumber daya manusia, manajer sumber daya manusia, konsumen dan seorang karyawan teknik analisa data yang digumakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dimana menganalisa mengenai audit manajemen terhadap pengelolaan sumber daya manusia.

### ***E. Hasil Penelitian***

Tahun 2012 terlihat bahwa temuan auditor telah ditindaklanjuti pada tahun 2013. Namun ada beberapa masalah yang mendasar diantaranya seperti kualitas kerja, perubahan secara intern, tingkat kehadiran kerja, dan tingkat lembur. Hasil audit yang dilakukan pada tahun 2012 ditemukan kualitas kerja termasuk tingkat kehadiran kerja dan tingkat lembur yang belum sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Kondisi ini mengakibatkan pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan tidak berjalan secara optimal dan masalah latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang yang mereka kerjakan. Dari hasil audit di tahun 2014 telah ditindak lanjuti dan tidak ditemui permasalahan dimana terlihat dari hasil pelatihan dan pengembangan di tahun 2014 adanya perubahan meningkatkan kualitas kinerja yang lebih baik. Untuk tahun 2012 penulis hanya melakukan analisis dan evaluasi yang bisa dilakukan oleh perusahaan agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Upaya yang dilakukan PT. CBS untuk mengoptimalkan kinerja karyawan adalah melalui rekrutmen pegawai atau karyawan yang memiliki kualifikasi (*qualified*). Rekrutmen tersebut didasarkan pada hasil informasi atas temuan audit manajemen yang telah dilakukan perusahaan.

Berdasarkan tabel 4.1 tersebut juga masih terlihat bahwa hasil audit sumber daya manusia pada tahun 2012 belum sepenuhnya ditindak lanjuti ditahun 2013. Hal ini terlihat dari informasi hasil audit tahun 2012, khususnya promosi jabatan yang diberikan perusahaan agar dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal belum berjalan secara efektif. Namun di tahun 2014 permasalahan tersebut berkurang diakibatkan kesadaran mereka untuk meraih kualitas kerja yang baik dilihat dari tingkat lembur yang berkurang dimana mereka bekerja dengan tepat waktu.

Kondisi ini merupakan aspek yang sangat penting bagi perusahaan karena apabila hasil audit sumber daya manusia yang telah dilakukan tidak ditindak lanjuti maka akan berdampak negatif bagi perusahaan dalam jangka waktu panjang.

### **Deskripsi Perencanaan Tenaga Kerja**

Melalui wawancara yang penulis lakukan dengan Auditor Sumber Daya Manusia PT Citra Bumi Sumatera Palembang, dikemukakan sebagai berikut :

“perencanaan tenaga kerja harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, yaitu didasarkan pada *supply* dan *demand* terhadap produk yang dijual perusahaan. Artinya dalam kondisi perekonomian cukup stabil maka kemungkinan perusahaan kewalahan dalam melayani konsumen. Dalam kondisi ini perusahaan mencari karyawan baru untuk dipekerjakan. Tentu saja hal ini berdasarkan latar belakang pendidikan yang dimiliki sesuai dengan yang



dibutuhkan. Akan tetapi ada kalanya rekrutmen yang dilakukan karena atas persetujuan permintaan internal manajemen. Masalah seperti ini sulit untuk dikendalikan. Oleh karena itu dalam praktik sering terjadi penumpukan kerja, persepsi yang tidak sama antara para karyawan atas pelaksanaan kerja. Sehingga keefisienan dan efektivitas dan optimalisasi kerja akan terganggu.”

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Manajer Sumber Daya Manusia PT. CBS Palembang yang menyatakan yaitu :

“Semua bagian atau divisi melaporkan kepada Manajer Personalia keperluan penambahan SDM, sesuai keahlian yang dibutuhkan. Untuk mengoptimalkan penyusunan rencana rekrutmen tenaga kerja pada PT. CBS Palembang, perlunya dilakukan pendataan terhadap kinerja karyawan dari semua tingkatan ataupun level pada tiap periode (1 tahun), dan harus diadakan evaluasi pada tiap tahun berikutnya. Evaluasi ini dilakukan untuk menentukan jumlah karyawan serta kinerja karyawan. Sehingga dapat ditargetkan kebutuhan karyawan pada tiap periode selanjutnya.”

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang dilakukan PT. CBS Palembang sudah cukup lebih baik, hanya saja terkadang permasalahan timbul dikarenakan kebijakan internal untuk rekrutmen pada bidang tertentu. Hal ini menyebabkan perencanaan tenaga kerja yang telah disusun dan ditetapkan sebelumnya menjadi tidak efektif.

### **Deskripsi Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen**

Proses rekrutmen akan berlangsung dengan lancar apabila para pencari tenaga kerja baru melakukan rekrutmen. Berdasarkan rencana tenaga kerja yang telah disusun dan ditetapkan serta memahami berbagai faktor pembatas yang dihadapi. Sebelumnya telah dipaparkan bahwa penyelenggaraan fungsi rekrutmen dilakukan berdasarkan perencanaan kebutuhan karyawan, tenaga kerja, yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Rekrutmen dilakukan dengan melalui beberapa tahap, yaitu : a). Setelah dilakukannya pembukaan lowongan kerja maka bagian SDM akan menyeleksi lamaran yang memenuhi persyaratan administrasi untuk di seleksi secara tertulis, b). Dilanjutkan dengan test interview (wawancara), c). Test psikotest, d). Test kesehatan, e). Setelah melewati semua test tersebut barulah akan ditentukan yang diterima dengan persetujuan dari manajer SDM. Melalui wawancara dengan Manajer Sumber Daya Manusia PT. CBS Palembang mengatakan sebagai berikut :

“Kondisi yang terjadi saat ini adalah belum semua karyawan yang diterima berdasarkan pada aspek yang telah ditentukan sebelumnya pada perencanaan. Akibat yang ditimbulkan adalah sering terjadinya kesalah pahaman atas tugas dan tanggung jawab yang dibebankan karena latar belakang pendidikan yang dimiliki.”

Selanjutnya melalui wawancara peneliti dengan salah satu karyawan PT. CBS Palembang, didapatkan informasi sebagai berikut :

“Pelaksanaan rekrutmen karyawan perusahaan yang dilakukan oleh perusahaan sudah cukup baik, hanya saja masih didapati rekrutmen yang didasarkan dengan hubungan keluarga. Hal ini kami keluhkan karena bersangkutan kurang memperdulikan perintah atau pun peraturan yang telah diberikan oleh pimpinan sehingga kami merasa diperlakukan tidak adil. Harapan kami sebagai karyawan, kiranya setiap karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan bidang yang dibebankan walaupun karyawan tersebut memiliki hubungan keluarga dengan salah satu pemilik ataupun pemimpin perusahaan. Hal ini akan memotivasi bagi seluruh karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.” (Wawancara, tanggal 29 Desember 2014).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan fungsi rekrutmen yang dilakukan oleh PT. CBS Palembang sudah cukup baik. Hanya saja pada saat rekrutmen karyawan masih terjadi ketidaktepatan antara latar belakang pendidikan yang dibutuhkan dan posisi yang disediakan. Hal ini menyebabkan perbedaan persepsi dan kesatuan perintah yang didelegasikan oleh pimpinan kepada karyawan. Sehingga terjadi kurangnya ketidakefisienan dan tidak efektif serta belum optimalnya kerja karyawan.

### **Deskripsi Fungsi Seleksi**

Fungsi seleksi yang dilakukan terhadap penerimaan pegawai atau karyawan baru (*recruitmen*) pada PT. CBS Palembang merupakan upaya tindakan yang dilakukan untuk memelihara kesinambungan aktivitas perusahaan dalam mempertahankan pangsa pasar atas produk dan jasa yang dijual perusahaan. Tanpa dukungan dan peranan fungsi seleksi yang tepat akan mengakibatkan kinerja yang diharapkan dari pegawai/karyawan tidak optimal. Hal ini terlihat dari kuantitas dan kualitas karyawan yang dimiliki oleh PT. CBS Palembang.

Berkaitan dengan masalah ini, peneliti mendapatkan informasi dari hasil wawancara dengan salah seorang konsumen yang menjadi pelanggan di PT. CBS Palembang sebagai berikut:

“ada beberapa karyawan/pegawai perusahaan yang kurang tanggap dalam memenuhi keinginan konsumen. Akibatnya konsumen tidak puas terhadap layanan yang diberikan. Kondisi ini menyebabkan konsumen merasa jera untuk memasang iklan kembali di PT. CBS Palembang. Walaupun harga dan jenis serta kualitas produk yang ditawarkan lebih baik. Sebetulnya masalah yang utama muncul adalah kesiapan karyawan dalam melayani setiap kebutuhan konsumen. Idealnya karyawan lebih tanggap saat konsumen mendatangi lokasi dan menawarkan kebutuhan konsumen.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi seleksi yang dilakukan PT. CBS Palembang dalam melakukan penerimaan karyawan/pegawai baru sudah cukup baik. Hanya saja secara personal (individu) sering salah pemahaman atas tugas yang dibebankan yang berakibat pada kurang optimalnya pelayanan pada konsumen. Kejadian tersebut perlu ditindaklanjuti oleh perusahaan, sehingga

karyawan/pegawai yang bertugas dapat lebih optimal dalam memberikan layanan kepada konsumen.

### **Fungsi Orientasi dan Penempatan**

Penyelenggaraan fungsi orientasi yang dilakukan oleh PT. CBS Palembang belum terlihat baik dan kurang optimal. Hal ini penulis peroleh melalui wawancara dengan salah seorang karyawan PT. CBS Palembang. Dalam melayani konsumen, karyawan terlihat kurang kreatif, sehingga kebanyakan konsumen merasa kecewa untuk memasang iklannya pada perusahaan tersebut. Berikut wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan PT. CBS Palembang :

“sebetulnya mulai dari proses pengajuan lamaran sampai diterima menjadi karyawan, kami ditempatkan pada posisi yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang kami miliki. Kami diberikan pengarahan secara global tentang hal – hal yang berkaitan dalam bidang dan tugas masing – masing. Orientasi yang diberikan tersebut juga dilakukan dalam waktu yang singkat. Hal ini kadang menjadi kendala bagi kami dalam melayani konsumen. Kami masih harus banyak belajar dan bertanya kepada karyawan yang lebih dulu masuk (senior). Sehingga kadang terjadi komplain atau pernyataan tidak puas dari konsumen kepada kami. Hal itu memang kami akui bahwa kami karyawan baru belum memahami secara baik tugas yang dibebankan kepada kami.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi orientasi dan penempatan yang diselenggarakan terhadap karyawan baru dilakukan PT. CBS Palembang belum baik dan kurang optimal. Kondisi ini menyebabkan karyawan belum memahami secara utuh aspek tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan. Akibatnya dalam melaksanakan tugasnya karyawan cenderung tidak profesional. Hal ini dalam jangka panjang jelas akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan karena semakin lama konsumen akan merasa jenuh dan beralih kepada perusahaan lain, yang lebih menyajikan layanan yang mengedepankan kepuasan konsumen.

### **Deskripsi Fungsi Pelatihan dan Pengembangan**

Berikut wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan PT. CBS Palembang :

“Pelatihan dan pengembangan merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan akan memiliki kualitas dan kapasitas kerja yang baik. Hal ini jelas membantu efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja perusahaan. Pengembangan memungkinkan karyawan mengetahui secara jelas jenjang karir yang akan mereka dapatkan. Tanpa ini semua maka karyawan tidak akan memiliki kejelasan karir mereka. Proses pelatihan yang dilakukan perusahaan belum optimal karena hanya dilakukan kepada setiap karyawan baru, dalam bentuk magang. Apalagi dari sisi pengembangan, belum terlihat aspek jenjang karir yang jelas. Kami hanya bekerja sesuai dengan bidang pada saat melamar

kerja yang diberikan. Kalaupun ada peningkatan jabatan ataupun gaji, semua hanya kebijakan manajemen, yang kami sendiri tidak tahu dasar yang digunakan.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan terhadap karyawan baru yang dilakukan PT. CBS Palembang belum optimal. Kondisi ini menyebabkan karyawan tidak bekerja secara optimal. Akibatnya dalam melaksanakan tugasnya karyawan cenderung tidak profesional. Hal ini dalam jangka panjang jelas akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

### **3. Kesimpulan dan Saran**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan 4 (empat) orang informan yakni : auditor sumber daya manusia, manajer sumber daya manusia, karyawan perusahaan dan konsumen didapat informasi bahwa audit manajemen sumber daya manusia pada PT. CBS Palembang yang meliputi penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi seleksi, penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan serta penyelenggaraan fungsi pelatihan dan pengembangan relatif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kondisi seperti ini menandakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia yang dilakukan pada PT. CBS Palembang berlangsung dengan baik tidak mengalami hambatan serius.

Faktor penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan serta faktor penyelenggaraan fungsi pelatihan dan pengembangan belum berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### **Saran**

1. Agar audit manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dititikberatkan pada aspek kebutuhan dan pengendalian intern perusahaan.
2. Guna meningkatkan optimalisasi kinerja karyawan, hendaknya PT. Citra Bumi Sumatera Palembang ( Sumatera Ekspres ) lebih meningkatkan proses selektif dalam rekrutmen karyawan, sehingga kinerja yang dihasilkan lebih optimal.

#### **Daftar Pustaka**

- Agoes, Sukrisno. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*. Edisi Ketiga. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
- Alex, S, Nitisemito, 2005. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Kelima. Cetakan Keempat belas, Jakarta : GhaliaIndonesia.

- Bacal, Robert. 2002. *Pefromance Management*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Bayangkara, IBK. 2010. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Beastly, Arens Elder, 2008. *Auditing dan Jasa Assurance*. Jakarta : Erlangga
- Gomez, Faustino Cardoso. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Penerbit : Andi Offset
- Hamilton, Alexander. 1986. *Manajemen Audit*. Surabaya : Penerbit Usaha Nasional.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Mulyadi, 2010. *Auditing*. Buku satu. Edisi kelima. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Messier, Glover dan Prawitt. 2006. *Jasa Audit & Assurance : Pendekatan Sistematis*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta. UGM Pers
- Rivai, Verthzal, 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Sondang P., Siagian. 2008. *Audit Manajemen*. Cetakan ketiga. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Singarimbun, M dan Effendi, Sofyan, 2000. “*Metode Penelitian Survey*”, LP3S, Jakarta
- Simanora, Henry. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ketiga. STIE YKPN Yogyakarta
- Willy, Susilo,. 2002. *Audit Sumber Daya Manusia*. Penerbit : PT Vorqistatama Binamega
- Wether, William B. and Keith Davies. 2003. *Human Resources and Personal Management*, Fifth Edition, USA: The McGraw Hill Companies INC.
- Anindita, Prastuti. 2010. Audit Manajemen Sebagai Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia Pada PT. Shaftindo Energi. Diambil pada tanggal 10 Oktober 2014 dari <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/635/578/>
- [Fadia, Bella Donna. 2009. Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia. Diambil pada tanggal 10 Oktober 2014 dari http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/405/350/](http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/405/350/)
- Winoto, Hery TJ. 2003. Tinjauan Teoritis Atas Audit Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Karyawan. Diambil pada tanggal 29 Oktober 2014 dari <http://ejournal.ukrida.ac.id/ojs/index.php/IMB/article/viewFile/566/553>
- Laurnagisca, Citraning. 2011. Audit Manajemen Pada Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT Selecta Bau. Diambil pada tanggal 11 Oktober 2014 dari <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/588/531>
- Lukman, Hendrik W. 2012. Audit Manajemen Dalam Penilaian Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Hotel Griyadi Montana Kota Malang. Diambil pada tanggal 10 Oktober 2014 dari <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/400/345/>