

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) CABANG JEMBER)

*Management Audit For Evaluate The Effectiveness Of Human Resources Function
(Case Study In PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember)*

Darlin Aulia

Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail: darlinaulia@ymail.com

Abstrak

Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada PT Pos Indonesia Persero Cabang Jember bertujuan untuk mengetahui sejauh mana fungsi sumber daya manusia dan untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang dapat ditemukan serta rekomendasi dan alternatif perbaikan apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah ini metode penelitian deskriptif. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara studi lapangan yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses analisis data menggunakan metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu kriteria, sebab, akibat untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya yang ada. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah penilaian efektivitas pada fungsi sumber daya manusia yang diselenggarakan pada PT Pos Indonesia Persero Cabang Jember yaitu 1) fungsi perencanaan tenaga kerja, 2) rekrutmen, seleksi, dan orientasi, 3) fungsi pelatihan, 4) fungsi penilaian prestasi kerja, 5) fungsi pengembangan karir, 6) fungsi kompensasi dan imbalan, 7) fungsi perlindungan karyawan, 8) fungsi hubungan karyawan, dan 9) fungsi pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dari 9 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, 5 diantaranya yaitu fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi, fungsi perlindungan karyawan, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, dan fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif. Sedangkan fungsi yang belum efektif adalah fungsi perencanaan tenaga kerja, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, dan fungsi hubungan karyawan. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif perbaikan untuk dijadikan pertimbangan sebagai umpan balik dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang akan datang.

Kata Kunci : *Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Sumber Daya Manusia, kriteria, causes, effect, rekomendasi*

Abstract

Management audit of human resource function at PT Pos Indonesia (Persero) Jember aims to know how effective the development of human resource function and identify the weakness and find the recommendation or improvement alternative to reach the effective human resource development. This research used descriptive research method. The data got from field study those are by did interview, observation, and documentation. Data analyzing process used a qualitative analysis method by compared three elements called criteria, causes, effect to know how succeed the management develop the human resource. The problem boundary is effectiveness assesment of human resource function at PT Pos Indonesia (Persero) Jember. The functions are (1) human resource planning (2) recruitment, selection, and orientation, (3) training function, (4) manpower training function, (5) career development functions, (6) compensation and benefits function, (7) employee protection function, (8) employee relations function, and (9) termination of employment. The result of research is 5 from 9 human resource functions at PT Pos Indonesia (Persero) Jember were effective, they are the recruitment, selection, and orientation, career development functions, the compensation and benefits function, employee protection function, and termination of employment. Human resource planning, training function, manpower training function and employee relations function uneffectively. Based on the weakness were found on the function, the author gives some recommendations and improvement alternatives to used by Faculty of PT Pos Indonesia (Persero) Jember as feedback in future human resource development.

Keywords : *Management Audit, Effectiveness, Human Resource Function, criteria, causes, effect, recommendation*

Pendahuluan

Pada mulanya KTT ASEAN ke-2 pada tanggal 15 Desember 1997 di Kuala Lumpur, Malaysia, telah disepakati visi ASEAN 2020 yaitu seluruh kepala pemerintah negara-negara ASEAN sepakat untuk membuat wilayah ekonomi ASEAN yang stabil, makmur, kompetitif yang ditunjukkan dengan lalu lintas barang, jasa, dan investasi, lalu lintas lebih bebas dari pasar modal, pembangunan ekonomi yang setara, penurunan kemiskinan, kesenjangan ekonomi, percepatan liberalisasi perdagangan barang dan jasa, peningkatan gerakan profesional serta layanan lainnya secara mandiri di wilayah tersebut. Selanjutnya, pada KTT ke-6 dan KTT ke-7, para pemimpin ASEAN telah menyepakati beberapa langkah menuju terwujudnya visi.

Selain pengembangan kerjasama diantara negara-negara ASEAN, beberapa kerjasama ekonomi juga telah disepakati antar negara-negara ASEAN yaitu kerja sama yang dilakukan dengan China (ASEAN - China FTA). Dua tahun berikutnya, pada tahun 2006, (ASEAN - Korea FTA) di sektor barang, dan pada tahun 2008 (ASEAN – Jepang CEP)s mulai efektif . Pada tahun 2009, beberapa perjanjian ditandatangani seperti *Trade in Goods Agreement ASEAN (ATIGA)* dan *ASEAN Comprehensive Investment Agreement (ACIA)*. Setelah krisis ekonomi, khususnya di kawasan Asia Tenggara, pada KTT ASEAN ke-9 menyepakati pembentukan Komunitas ASEAN disektor Politik - Keamanan (*ASEAN Political-Security Community*), di sektor ekonomi (*ASEAN Economic Community*), dan di sektor sosial budaya (*ASEAN Socio-Culture Community*). Dalam pembentukan Masyarakat Ekonomi ASEAN (AEC) pada tahun 2015, telah disepakati bahwa realisasi akan diarahkan menuju integrasi ekonomi regional yang mengacu pada *ASEAN Economic Community (AEC)*. AEC didirikan untuk menjaga stabilitas politik dan keamanan kawasan ASEAN, meningkatkan daya saing seluruh wilayah dipasar dunia, dan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi, pengentasan kemiskinan serta meningkatkan taraf hidup penduduk negara anggota ASEAN. AEC adalah bentuk Integrasi Ekonomi ASEAN yang diharapkan dapat tercapai pada tahun 2015. Berikut jadwal strategis untuk masing-masing tujuan dengan target waktu yang dibagi menjadi empat fase yaitu 2008-2009, 2010-2011, 2012-2013, dan 2014-2015. ASEAN sebagai kawasan yang terintegrasi dengan perekonomian global dengan elemen pendekatan yang koheren dalam hubungan ekonomi dan meningkatkan partisipasinya dalam jaringan produksi global .

Jika AEC dicapai pada tahun 2015, hal tersebut akan menjadi peluang serta ancaman bagi Indonesia untuk meningkatkan target pasar di wilayah ASEAN. Menurut laporan dari AEC *Scorecard* yang dikeluarkan oleh Sekretariat ASEAN, tingkat implementasi Indonesia adalah 80,37 % dari 107 langkah-langkah untuk periode tersebut, dan berada di posisi ke-7. Tingkat implementasi tertinggi dicapai oleh Singapura (93,52%), sedangkan terendah adalah Brunei Darussalam (74,57%). Kondisi yang dihadapi oleh Indonesia hingga saat ini adalah yang pertama, untuk akses pasar Indonesia sebenarnya memiliki pasar ASEAN yang besar. Setidaknya sebanyak 550 juta penduduk ASEAN

terdapat banyak pasar potensial bagi produk-produk Indonesia. Namun, komoditas perdagangan yang relatif sama antara negara-negara ASEAN telah menciptakan sejumlah besar pesaing. Dalam sektor industri , Indonesia masih sangat tergantung pada padat karya, kualitas sumber daya manusia yang tidak memadai serta ketersediaan infrastruktur yang tidak sama di seluruh wilayah negara. Selain itu, sasaran pengembangan ekspor dari Indonesia ke ASEAN dibandingkan dengan total ekspor tidak menunjukkan perkembangan yang signifikan, yaitu dari 13,6 %. Pengembangan investasi dalam ASEAN di wilayah Indonesia memiliki aliran negatif. Selama lima tahun berturut-turut dari 1999 sampai 2004, Indonesia berada di posisi ke-7 setelah 6 negara ASEAN.

Kedua, kelemahan signifikan yang dihadapi oleh Indonesia adalah rendahnya daya saing produk Indonesia dalam persaingan global, terutama AFTA. Ini adalah kelemahan cukup berisiko karena daya saing produk adalah salah satu aset Indonesia untuk menjadi pemain unggul di pasar AFTA. Kualitas daya saing produk Indonesia juga lebih rendah dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya.

Ketiga, hukum dan kebijakan infrastruktur yang tidak mapan dibandingkan dengan negara-negara tetangga ASEAN lainnya. Kondisi ini memberikan dampak terhadap iklim ekonomi di Indonesia, terutama untuk sektor investasi yang telah menjadi dasar untuk ketersediaan modal. Sebagai hasil dari ketidakpastian kebijakan perdagangan dan kondisi yang berkaitan dengan masalah investasi, Indonesia tidak mampu bebas dari masalah investasi asing. Selain itu, tingkat ketidakpastian hukum yang masih belum mampu meyakinkan investor penyebab fluktuasi investasi di Indonesia. Oleh karena itu, meskipun AFTA telah menciptakan manfaat bagi negara di Asia Tenggara, masih ada yang memiliki banyak kelemahan salah satunya Indonesia. Selain kelemahan-kelemahan yang muncul, banyak tantangan yang potensial muncul dalam pelaksanaan AFTA yang perlu dipertimbangkan.

Kasus nyata yang harus dihadapi adalah dalam pelayanan kantor pos sebagai hasil dari pelaksanaan *post liberalization* konstitusi nomor 38 tahun 2009, tentang Pos. Selain itu, tantangan dan peluang yang harus dihadapi mengenai *Asean Economic Community Implementation 2015*. Seiring disahkannya Undang-Undang (UU) Pos yang baru yaitu UU No. 38 Tahun 2009 tentang Pos dalam Rapat Paripurna DPR-RI. Peraturan ini menggantikan UU No 6 Tahun 1984 tentang Pos yang sekaligus mengakhiri era monopoli PT Pos Indonesia di bidang jasa pengiriman dokumen. Karena disahkannya UU ini, maka monopoli dan eksklusivitas yang selama ini dipegang PT Pos Indonesia telah dihapus. Kini persaingan sepenuhnya diserahkan pada pasar. Penyelenggaraan pos mempunyai peranan penting dan strategis dalam kehidupan bernegara dan bermasyarakat. Penyelenggaraan pos yang semula bersifat monopolistik yang ditandai dengan beberapa jenis layanan pos yang hanya dapat dilaksanakan oleh suatu badan usaha maka dalam pada perkembangan saat ini tidak lagi dibedakan adanya suatu penyelenggara pos yang dapat melaksanakan jenis layanan tertentu. Dalam UU No. 38 Tahun 2009 tentang Pos ditegaskan bahwa kegiatan pos yang dapat diselenggarakan

oleh badan usaha meliputi layanan komunikasi tertulis dan/atau surat elektronik, layanan paket, layanan logistik, layanan transaksi keuangan dan layanan keagenan pos. Kegiatan tersebut dapat dilaksanakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Badan Usaha Swasta dan Koperasi yang lingkup usahanya yaitu penyelenggaraan pos. Dengan demikian, berbagai jenis layanan pos dapat dilaksanakan oleh berbagai badan usaha sehingga tidak lagi terdapat monopoli terhadap suatu layanan tertentu. Pos Indonesia menghadapi persaingan yang sangat ketat karena tidak hanya perusahaan domestik tetapi juga perusahaan asing telah beroperasi di Indonesia seperti DHL (Netherland), FedEx (Amerika), dan TNT (Australia). Pos Indonesia, telah dikaitkan dengan lebih dari 200 negara, telah secara aktif berpartisipasi dalam kerjasama bisnis antar layanan pos di seluruh dunia. Banyak strategi yang harus disusun untuk menghadapi pasar tunggal ASEAN dan AEC (*Asean Economic Community 2015*). Khususnya dalam menghadapi pemberlakuan UU tersebut secara optimal pada 2015 mendatang. PT Pos harus melakukan beberapa perubahan terutama penguatan infrastruktur dan penguatan sumber daya manusia (SDM). PT Pos akan mendapat pesaing baru. Oleh karena itu, pemerintah berencana melakukan penyegaran di tubuh perusahaan ini dalam jangka waktu lima tahun. Tidak cuma dana, tapi juga berupa kajian supaya ada kompetensi dan perbaikan layanan serta memperkuat fungsi sumber daya manusia (SDM). Selain itu, PT pos juga perlu melakukan perbaikan-perbaikan dalam berbagai hal terutama terkait dengan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan yang cukup besar dalam *Asean Economic Community Implementation 2015*.

PT. Pos Indonesia (Persero) di seluruh Indonesia terutama yang terdapat di Jember sebagai objek penelitian dapat memberikan pelayanan prima terhadap kepentingan publik sehingga mampu mencapai target yang diinginkan dengan memperkuat fungsi sumber daya manusia (SDM). Sesuai dengan visi dan misi PT. Pos Indonesia (Persero). Dengan demikian, apabila perusahaan ingin tetap unggul dalam persaingan di era *pos liberazation* dan mampu mewujudkan visi misi perusahaan, maka perusahaan harus melakukan perbaikan secara rutin. Diharapkan dengan adanya rekomendasi hasil audit manajemen, nantinya dapat digunakan sebagai dasar penilaian terhadap berjalannya fungsi sumber daya manusia dalam entitas tersebut.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Paramudhita (2007) mengenai audit manajemen sumber Daya Manusia pada PT. Coca-Cola Bottling Indonesia (CCBI). Hasil menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia melalui fungsi sumber daya manusia (*Human Resource Development*) sudah cukup baik. Fungsi bagian Sumber Daya Manusia sudah melakukan prosedur-prosedur yang berlaku. Karyawan sebagai sumber daya manusia dikelola dengan baik sehingga menghasilkan *output* yang maksimal atau sesuai yang diinginkan oleh perusahaan.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Tiffani dan Rustam (2012) mengenai audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai efektifitas sumber daya manusia pada fakultas X. Hasil menunjukkan bahwa Fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan efektif antara lain perencanaan SDM, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan

pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pensiun. Sedangkan fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif adalah fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi.

Objek penelitian pada skripsi ini adalah PT. Pos Indonesia (Persero) Jember yang bergerak dalam bidang usaha jasa layanan suratpos, paket, dan logistik serta jasa keuangan. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Tiffani dan Rustam. Perbedaannya terletak pada objek penelitian yaitu pada penelitian sebelumnya audit manajemen SDM ini dilakukan pada fakultas X sedangkan untuk penelitian selanjutnya dilakukan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember. Audit manajemen sumber daya manusia ini dilakukan untuk memastikan pelaksanaan fungsi SDM pada entitas yang bersangkutan telah berjalan secara efektif, mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ditemukan selama pencapaian tujuan fungsi SDM, serta memberikan rekomendasi tindakan korektif yang perlu dilakukan perusahaan untuk mencapai efektifitas fungsi sumber daya manusia dan juga untuk mencapai keunggulan bersaing dengan usaha lainnya yang sejenis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik melakukan pembahasan audit manajemen fungsi sumber daya manusia dalam sebuah skripsi dengan judul "Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember)".

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Dalam hal ini peneliti mengambil data dari fungsi manajemen sumber daya manusia PT Pos Indonesia (Persero) Jabang Jember. Pada penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah fungsi sumber daya manusia pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember yang berlokasi di jalan PB. Sudirman nomor 5 Jember. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang tidak berbentuk angka yang merupakan landasan pemikiran teoritis dan berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Peneliti menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Peneliti dalam menggunakan metode pengumpulan data dengan melakukan beberapa tahap yakni survei pendahuluan, survei lapangan berupa wawancara, pengamatan, dan dokumentasi serta studi pustaka. Ruang lingkup dalam penelitian ini berupa 9 fungsi yang terdapat dalam fungsi sumber daya manusia yaitu fungsi perencanaan tenaga kerja; rekrutmen, seleksi, dan orientasi; fungsi pelatihan; fungsi penilaian prestasi kerja; fungsi pengembangan karir; fungsi kompensasi dan imbalan; fungsi perlindungan pegawai; fungsi hubungan karyawan; dan fungsi pemutusan hubungan kerja. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pemeriksaan pendahuluan, review pengujian dan pengendalian manajemen, pemeriksaan terinci, dan penyusunan rekomendasi.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penyelenggara fungsi SDM pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember dilaksanakan oleh bagian Manajemen Sumber Daya Manusia dan dipimpin oleh Supervisor Sumber Daya Manusia (SDM). Supervisor ini membawahi asisten manajer. Penyelenggara fungsi SDM di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember bertanggungjawab atas fungsi fungsi perencanaan tenaga kerja; rekrutmen, seleksi, dan orientasi; fungsi pelatihan; fungsi penilaian prestasi kerja; fungsi pengembangan karir; fungsi kompensasi dan imbalan; fungsi perlindungan pegawai; fungsi hubungan karyawan; dan fungsi pemutusan hubungan kerja. Hasil dari review dan pengujian pengendalian manajemen atas fungsi SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember yaitu perusahaan sudah memiliki struktur organisasi yang cukup jelas disertai dengan *job description* masing-masing bagian, perusahaan memiliki standar operasional perusahaan yang secara rinci menjelaskan alur kerja setiap bagian dari fungsi, pelaksana fungsi SDM pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember terdiri dari Supervisor SDM dan Asisten SDM, proses rekrutmen, seleksi, dan orientasi dilakukan langsung oleh kantor pusat di Bandung, pemberian pelatihan hanya terbatas pada bagian atau fungsi tertentu, dan penilaian prestasi kerja dilakukan melalui manajer masing-masing fungsi dan melalui sistem manajemen kinerja individu maupun unit (SMKI/SMKU). Hal-hal lain yang digambarkan pada fungsi SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember adalah jam kerja dalam sehari dilaksanakan sesuai dengan ketentuan hari kerja yakni 6 hari dalam seminggu, yaitu dimulai pukul 07.30 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB. Berlaku jam kerja di jadwal shift, pekerja yang bertugas dijadwal shift berlaku ketentuan hari kerja 6 hari dalam seminggu, yaitu berlaku shift satu dimulai pukul 07.30 sampai dengan pukul 16.00 WIB, dan shift 2 dimulai pukul 16.00 WIB sampai dengan pukul 22.00 WIB; hak-hak pekerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember memberikan imbalan kerja atau upah sesuai dengan surat keputusan pimpinan tentang peraturan pengupahan pekerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember. Peraturan tersebut mengatur mengenai bentuk-bentuk pengupahan seperti gaji pokok, tunjangan, bonus, dan insentif yang diberikan kepada pegawai; jaminan Pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja, PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember juga melaksanakan perlindungan pekerja tentang peraturan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi pekerja. Peraturan tersebut mengatur mengenai jaminan pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja yang diberikan seperti jamsostek; dan sistem manajemen kinerja Sistem pengendalian manajemen berupa *standart operating procedure* (SOP) yang diterapkan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember menjadi pedoman yang digunakan oleh pemimpin cabang dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Disamping itu, sistem pengendalian ini juga mengandalkan proses agar berjalan secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember mengaplikasikan sistem manajemen kinerja individu (SMKI) dan sistem

manajemen kinerja unit secara online mengendalikan aktivitas fungsi sumber daya manusia. Berikut hasil pemeriksaan terinci beserta rekomendasi atas kelemahan yang ditemukan :

1. Fungsi Perencanaan Tenaga Kerja

a. Kriteria

Perencanaan tenaga kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember dilakukan dengan menggunakan analisis kebutuhan tenaga kerja dilapangan. Dalam jangka waktu 1 tahun sebelum terdapat tenaga kerja yang pensiun, bagian SDM membuat rencana perekrutan tenaga kerja untuk mengisi bagian tenaga kerja yang akan pensiun 1 tahun yang akan datang. Estimasi yang digunakan dalam menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk proses rekrutmen didasarkan pada beberapa aspek yaitu beban kerja, ikhtisar jam kerja, dan volume pekerjaan.

b. Penyebab

Perencanaan sumber daya manusia pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember, melalui fungsi sumber daya manusia telah dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Fungsi sumber daya manusia meminta kepada setiap manajer dari fungsi atau seksi dalam perusahaan yang berkaitan untuk mengajukan permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan. Dari hasil analisis perencanaan kebutuhan pegawai yang dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember akan dikirimkan ke kantor pusat untuk digunakan sebagai dasar penentuan jumlah pegawai yang akan direkrut.

c. Akibat

Dalam aktivitas perencanaan tenaga kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember yang dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia telah dirumuskan dengan baik, tetapi hasil dari perumusan tenaga kerja belum diimplementasikan secara konsisten. Permintaan tenaga kerja yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember tidak selalu dipenuhi secara tepat waktu atau mengalami keterlambatan. Sehingga jika permintaan tenaga kerja tidak dipenuhi, maka fungsi sumber daya manusia mengambil inisiatif untuk membebaskan pekerjaan tersebut pada bagian fungsi itu sendiri untuk mengatasi kekurangan tenaga kerjanya dengan membagi beban kerja pada anggotanya jika hal itu masih bisa diatasi oleh fungsi tersebut, dan sebaliknya jika dimungkinkan ketika beban kerja tersebut masih membutuhkan tenaga kerja maka fungsi SDM mengambil tenaga kerja di bagian atau seksi yang kelebihan untuk ditempatkan di bagian atau seksi yang membutuhkan dan sebaliknya.

d. Rekomendasi

Pilihan perusahaan untuk mengambil inisiatif dalam membebaskan beban kerja pada fungsi itu sendiri atau bahkan menempatkan tenaga kerja yang kelebihan pada fungsi yang kekurangan dirasakan kurang tepat. Karena dengan kebijakan demikian akan menghambat kinerja dari masing-masing individu yang bersangkutan. Ketika beban kerja tersebut diberikan kepada individu tertentu dalam fungsi tersebut, hal itu akan menambah beban kerja yang akan ditanggung dari biasanya dan hasil kerja akan kurang maksimal. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan dapat

mengambil kebijakan tertentu dengan menggunakan tenaga *outsourcing* untuk menempati kekurangan tenaga kerja dengan kebijakan bahwa memprioritaskan rekrutmen untuk mengisi posisi kunci dan tenaga pelaksana sebaiknya menggunakan tenaga *outsourcing*.

2. Rekrutmen, Seleksi, Dan Orientasi

a. Kriteria

Dalam proses rekrutmen pegawai seluruhnya dilakukan oleh kantor pusat yang berkedudukan di Bandung. PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember tidak diberikan kewenangan untuk melakukan rekrutmen sendiri berkaitan dengan keterbatasan jumlah anggaran yang diperoleh oleh kantor pusat. PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember hanya diberikan kewenangan untuk mengusulkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk ditempatkan di daerah.

Dalam pemenuhan kebutuhan pegawai yang tepat secara kuantitas maupun kualitas, perusahaan menyusun rencana kebutuhan pegawai dan pengembangan SDM yang mengacu pada visi dan misi perusahaan. Proses Rekrutmen dilakukan melalui informasi dari mulut ke mulut, Pengumuman media masa dan elektronik, Lembaga-lembaga pendidikan yang memiliki akreditasi A dan mengambil siswa yang memiliki prestasi 10 besar disekolahnya. Dalam menyeleksi calon pegawainya PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember memberlakukan seleksi penerimaan yang meliputi beberapa tahapan berikut yaitu tes Administrasi, tes Potensi, tes psycotest, tes Kesehatan. Pegawai yang telah dinyatakan lulus seleksi akan diberikan pendidikan dan pelatihan yang bertempat dikantor pusat yaitu di wilayah Bandung. Pendidikan dan pelatihan diberikan kurang lebih selama 3 sampai 4 bulan untuk menambah pengetahuan mengenai tugas dan tanggung jawab dari setiap fungsi dan jabatan yang ada.

b. Penyebab

Dalam proses rekrutmen kebutuhan pegawai, perusahaan merekrut dari pihak internal melalui jalur pendidikan Politeknik Pos maupun dari eksternal atau masyarakat secara umum yang memenuhi kriteria dengan tetap berpedoman pada tingkat kompetensi, hasil penilaian kinerja, latar belakang pendidikan dan persyaratan lainnya. Hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi rekrutmen dan seleksi adalah tingkat keobjektifannya. Dalam menjaga tingkat objektivitas, maka harus terdapat prosedur rekrutmen dan seleksi yang baku untuk menjamin adanya transparansi dalam penyelenggaraannya.

Proses orientasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember terhadap pegawai baru, berada dibawah pengawasan langsung Kantor Pusat yaitu di Kota Bandung. Pegawai baru yang mengikuti proses orientasi diberikan penjelasan secara lengkap mengenai tugas dan tanggung jawab, kondisi kerja, dan lingkungan kerja. Diharapkan setelah melalui proses orientasi, pegawai baru bisa menjadi pegawai yang loyal terhadap perusahaan, berkualitas, dan berdedikasi tinggi untuk memajukan perusahaan.

c. Akibat

Proses rekrutmen dan orientasi yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember telah sesuai dengan peraturan dan kriteria yang berlaku di perusahaan. Tetapi, karena mayoritas tenaga yang direkrut berpendidikan

Sekolah Menengah Atas (SMA). Maka, perlu adanya perubahan yang dilakukan guna mendapatkan sumber daya manusia yang mampu dan berpotensi dengan meningkatkan latar belakang pendidikannya.

d. Rekomendasi

Proses rekrutmen, seleksi, dan orientasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Dengan demikian, potensi sumber daya manusia yang diharapkan dapat terpenuhi dengan melalui prosedur yang telah ditetapkan guna mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan

3. Fungsi Pelatihan

a. Kriteria

Program pelatihan yang terdapat pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember ditentukan oleh kantor pusat yang terletak di wilayah Bandung. Bentuk pelatihan yang akan diberikan kepada pegawai maupun calon pegawai semuanya ditentukan sesuai dengan kebijakan dan ketentuan kantor pusat. Pelatihan juga diberikan secara periodik sesuai dengan kebutuhan. Kantor pusat mengirimkan surat pemberitahuan kepada kantor cabang akan diadakannya suatu pelatihan kepada masing-masing cabang area maupun wilayah. Timbal balik dari surat pemberitahuan tersebut yaitu dengan mengirimkan nama-nama pegawai yang akan ikut serta dalam pelatihan tersebut. Semua kegiatan yang memerlukan anggaran khusus dilakukan oleh kantor pusat. Termasuk pengadaan pelatihan tersebut. Pelatihan tersebut diberikan sesuai dengan fungsi dan jabatan yang ditanggung oleh masing-masing fungsi yang terdapat dalam perusahaan. Pelatihan yang dilakukan merupakan proses pengembangan diri bagi pegawai yang baru maupun pegawai lama untuk menambah pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan terutama terhadap pengaplikasian sistem baru yang akan diterapkan. Bentuk evaluasi dari hasil pelatihan dapat langsung dilihat dari pengaplikasian atau penerapan dari pelatihan tersebut dalam sebuah laporan.

b. Penyebab

Program pelatihan yang dilaksanakan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember untuk calon pegawai baru maupun pegawai lama dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi dan informasi serta meningkatkan kualitas pelayanan. Pelatihan diberikan sesuai dengan tuntutan atau perintah langsung dari kantor pusat. Terdapat beberapa pelatihan yang diselenggarakan di area atau daerah cabang sendiri sesuai dengan surat keputusan pimpinan. Misalnya seperti pelatihan pajak bagi fungsi sumber daya manusia (SDM). Program pelatihan merupakan bentuk pengetahuan, kemampuan, dan keahlian dalam bidang yang dikuasai pegawai tersebut. Program pelatihan yang dijalankan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember telah berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

c. Akibat

Program pelatihan yang dilaksanakan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember sifatnya terbatas sesuai dengan fungsi dan jabatan yang dituju dalam pelatihan tersebut. Selain itu, keterbatasan dana juga menyebabkan pemberian pelatihan menjadi terbatas bagi fungsi-fungsi tertentu.

d. Rekomendasi

Mengingat adanya keterbatasan tersebut, maka perusahaan harus mengintensifkan analisis kebutuhan pelatihannya, sehingga pelatihan dapat diberikan pada bagian atau fungsi yang benar-benar membutuhkan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya.

4. Fungsi Penilaian Prestasi Kerja

a. Kriteria

Penilaian prestasi kerja adalah proses mengukur kinerja prestasi kerja yang terdiri dari unsur pencapaian target kerja atau sikap perilaku kerja. Penilaian prestasi dijadikan dasar pertimbangan untuk, pengembangan kompetensi pegawai yang dituangkan dalam bentuk rekomendasi, Pembinaan pegawai, Pengembangan karir pegawai, dan Perhitungan pertambahan penghasilan. Perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja dilakukan dalam waktu dua kali dalam setahun oleh manajer dari masing-masing bagian atau seksi dalam perusahaan. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan tujuan menghitung pertambahan penghasilan pegawai, menentukan sasaran prestasi kerja yang harus dicapai pegawai untuk setiap semester tahun berjalan, memberikan masukan tentang pencapaian dan prestasi kerja pegawai dalam semester berjalan serta mengidentifikasi rencana perbaikan untuk periode berikutnya, kenaikan jenjang pangkat atau jabatan, memberikan informasi mengenai kebutuhan untuk pengembangan pegawai, pendidikan, dan pelatihan. Hasil dari penilaian prestasi kerja yang dilakukan manajer dari setiap fungsi atau bagian dan didokumentasikan dalam software dan dokumen yang digunakan sebagai salah satu pertimbangan pimpinan untuk memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

b. Penyebab

Penilaian prestasi kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero Jember) dilakukan setiap setahun sekali. Penilaian prestasi kerja yang terstandarisasi menggunakan sistem manajemen kinerja individu (SMKI). Adapula penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara manual yang dilakukan oleh setiap masing-masing manajer dari fungsi yang ada guna memperoleh karyawan berprestasi untuk diberikan penghargaan pada event-event tertentu. Selain itu, penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pemberian kenaikan jenjang jabatan yang lebih tinggi. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja dilakukan secara objektif dan transparan terhadap hasil penilaian. Hasil penilaian tersebut juga telah didokumentasikan

c. Akibat

Fungsi penilaian prestasi kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero Jember) belum sepenuhnya efektif, karena penilaian prestasi kerja yang terstandarisasi dilakukan hanya setahun sekali. Sehingga hal tersebut kurang memotivasi tenaga kerja untuk terus meningkatkan prestasinya.

d. Rekomendasi

PT. Pos Indonesia (Persero Jember) harus tetap menjaga objektifitas dan transparansi untuk mempermudah pengawasan dan pengendalian dalam penilaian prestasi kerja. Selain itu, sebaiknya penilaian yang terstandarisasi dilakukan setiap dua kali dalam setahun. Sehingga dapat memotivasi karyawannya untuk terus berprestasi dan hal

tersebut dapat mempercepat tercapainya visi, misi, dan tujuan perusahaan.

5. Fungsi Pengembangan Karir

a. Kriteria

Perusahaan memfasilitasi semua aktivitas pengembangan karir bagi pegawainya. Setiap pegawai berhak mengikuti program pengembangan karir minimal setahun sekali sebagai program perusahaan. Dalam pelaksanaan pengembangan karir tersebut perusahaan menyediakan konseling karir yang dilakukan oleh masing-masing atasan setiap divisi yang bersangkutan. Hal ini bertujuan untuk menanggapi berbagai permasalahan yang menyangkut pengembangan karir seperti ketidakpuasan terhadap tindakan atau kebijakan perusahaan mengenai hubungan kerja, syarat-syarat kerja, dan peraturan yang telah disepakati. Perusahaan juga memberikan kesempatan pada pegawai untuk dapat melanjutkan pendidikan diluar jam kerja. Perusahaan juga telah terbuka terhadap berbagai informasi mengenai pengembangan karir para karyawannya.

b. Penyebab

Perusahaan telah melakukan pengembangan karir sesuai dengan instruksi pusat. Perusahaan juga telah menyediakan jasa konseling bagi pegawainya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Konseling karir dilakukan oleh setiap bagian manajer dari fungsi yang ada dan dilanjutkan ke bagian fungsi sumber daya manusia untuk ditindak lanjuti apabila terdapat hal-hal yang bermasalah dan akan segera ditangani bila dibutuhkan tindak lanjut. Pegawai atau tenaga kerja diberikan keleluasaan untuk menyampaikan masalah yang dihadapi terkait dengan kinerja yang dilakukan. selain itu, perusahaan juga membuka kesempatan bagi pegawainya untuk menempuh pendidikan yang lebih tinggi dan membuka peluang atas informasi mengenai pengembangan karir pegawai.

c. Akibat

Proses pengembangan karir yang dilakukan pada PT. Kantor Pos Indonesia (Persero) Jember telah berjalan efektif sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Perusahaan menyediakan program pengembangan karir yang memadai bagi seluruh karyawannya. Pengembangan karir tidak hanya dilakukan secara wilayah cabang, tetapi juga terpusat. dengan demikian pegawai lebih loyal terhadap perusahaan guna mencapai tujuan.

d. Rekomendasi

Dalam pelaksanaan pengembangan karir di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember sebaiknya tetap terbuka terhadap pengembangan karir seluruh karyawannya. Sehingga, terdapat timbal balik yang memuaskan antara kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan untuk mencapai tujuan.

6. Fungsi Kompensasi dan Imbalan

a. Kriteria

Sistem kompensasi dan imbalan yang diberikan kepada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember setiap bulan sesuai dengan fungsi, tugas, dan tanggung jawab yang diemban. Besarnya penghasilan yang diberikan pada pegawai setiap bulannya terdiri dari gaji pokok dan tunjangan.

b. Penyebab

Gaji yang diberikan kepada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember adalah gaji pokok yang diberikan setiap bulan setelah dipotong dengan beberapa tanggungan sesuai dengan fungsi dan jabatan masing-masing. Misalnya potongan wajib untuk dana pensiun, potongan pajak penghasilan, dan potongan lainnya yang sah. Gaji minimal yang diberikan oleh perusahaan terhadap tenaga kerja sesuai dengan UMR yang berlaku di kabupaten Jember. Peninjauan terhadap kompensasi dan imbalan dilakukan secara berkala setiap 4 bulan sekali berdasarkan kenaikan golongan dan jabatan.

c. Akibat

Sistem penggajian yang telah dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember telah dilakukan sesuai dengan standar gaji yang telah ditetapkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember dan UU ketenagakerjaan yang berlaku dan telah diperhitungkan sesuai dengan *grade*/pangkat dan masa kerja pegawai. Dengan demikian hal tersebut dapat memotivasi karwan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

d. Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat diberikan terhadap sistem kompensasi dan imbalan yaitu agar terus memberlakukan peninjauan berkala terhadap pemberian kompensasi dan imbalan pada karyawannya sehingga karyawan termotivasi untuk semakin meningkatkan kinerjanya karena segala kebutuhan telah tercukupi.

7. Fungsi Perlindungan Pegawai

a. Kriteria

PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember memberikan bentuk perlindungan karyawan berupa asuransi kesehatan dan kecelakaan, jaminan perumahan, dan keselamatan kerja. Selain itu, perusahaan juga mengikutsertakan karyawannya dalam program jamsostek (jaminan sosial tenaga kerja). Perusahaan juga memberikan jaminan pensiun dan tabungan hari tua. Selain itu, perusahaan juga mewajibkan pegawainya untuk menggunakan seragam dan *ID Card* sebagai tanda pengenal serta jaket dan helm untuk pelaksana kerja di lapangan guna memberikan keselamatan. Semua hal tersebut harus sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Penyebab

Dalam memperlancar serta menjamin berbagai kegiatan dan aktivitas kerja yang dilakukan karyawan, perusahaan memberikan perlindungan pegawai. PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember berupa jaminan sosial melalui instansi yang ditunjuk oleh perusahaan seperti jamsostek serta asuransi kesehatan dan kecelakaan yang dapat memberikan perlindungan terhadap karyawannya. Selain itu, perusahaan juga telah memberikan tanda pengenal berupa seragam kerja dan *ID card*. Usaha perlindungan karyawan diberikan kepada seluruh pegawai dalam perusahaan.

c. Akibat

Perusahaan telah memberikan program perlindungan tenaga kerja bagi karyawannya sesuai dengan ketetapan yang berlaku dalam perusahaan. Perlindungan tersebut bertujuan untuk memberikan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman bagi pegawainya.

d. Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat diberikan pada fungsi perlindungan pegawai yaitu perusahaan harus tetap melakukan pengendalian dan pengawasan terhadap berbagai fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk meminimalkan terjadinya kecelakaan kerja terhadap karyawannya.

8. Fungsi Hubungan Karyawan

a. Kriteria

Dalam kaitannya dengan fungsi hubungan karyawan dalam perusahaan dilakukan dengan tujuan untuk menjaga komunikasi dan hubungan baik antar karyawan. Diharapkan dengan hubungan karyawan yang baik, dapat menciptakan kondisi yang efektif dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Berbagai keluhan dan pendapat yang ingin disampaikan terhadap perusahaan dapat disampaikan langsung secara lisan dengan manajer masing-masing. Jika belum mendapat tanggapan yang memuaskan, karyawan dapat langsung menyampaikannya pada atasan yang lebih tinggi yaitu pimpinan.

b. Penyebab

PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember melakukan fungsi hubungan karyawan secara lebih non formal. Keluhan dan pendapat yang ingin disampaikan karyawan terhadap perusahaan terkait dengan masalah yang dihadapi dapat disampaikan secara non formal kepada manajer masing-masing dan bila masih belum teratasi maka dapat disampaikan ke bagian fungsi sumber daya manusia. Penyampaian keluhan dan pendapat juga biasa dilakukan saat *coffee morning* sekaligus bersama pimpinan yang sesekali diadakan oleh perusahaan.

c. Akibat

Prosedur keluhan yang diterapkan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember belum efektif. Karena belum terdapat prosedur formal penyampaian keluhan. Pegawai menyampaikan keluhan secara informal atau personal. Dalam memberikan tanggapan atas keluhan karyawan terhadap masalah yang di hadapi masih cenderung lambat.

d. Rekomendasi

Dalam meningkatkan efektifitas pada fungsi hubungan karyawan sebaiknya PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember dapat memberikan prosedur yang jelas mengenai sistem penyampaian keluhan bagi karyawannya sehingga dapat segera ditampung dan ditindaklanjuti demi kepentingan karyawan dan perusahaan.

9. Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja

a. Kriteria

Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember, peutusan hubungan kerja pegawai terjadi karena beberapa alasan yaitu pegawai telah mencapai batas usia pensiun, pegawai mengajukan permintaan pengunduran diri, pegawai melakukan pelanggaran berat (merugikan perusahaan dalam hal *financial*), dan pegawai meninggal dunia. Pemutusan hubungan kerja yang ada pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember ditetapkan melalui musyawarah yang dilakukan manajer dan pimpinan perusahaan. Karyawan yang pensiun diberikan dana pensiun setiap bulannya sesuai dengan masa kerja dan jabatannya. Sedangkan karyawan yang mengajukan permintaan pengunduran diri dimintai

keterangan alasan melakukan pengunduran diri. Selain itu, perusahaan juga memberikan penghargaan untuk karyawan yang pensiun.

b. Penyebab

Dalam hal keputusan hubungan kerja, perusahaan telah melaksanakan prosedur yang berlaku dalam perusahaan. Keputusan dan kebijaksanaan yang dilakukan telah konsisten sesuai dengan pelanggaran dan berbagai alasan yang dilakukan. Fungsi sumber daya manusia juga memiliki wewenang untuk mengajukan keputusan hubungan kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c. Akibat

Keputusan hubungan kerja yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember telah sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Walaupun demikian belum terdapat konseling pra pensiun yang dilakukan oleh perusahaan yang diharapkan nantinya di tahun 2014 ini akan direncanakan pemberian konseling pra pensiun yang dapat meningkatkan mutu kerja pegawai yang telah pensiun dan dapat membuat hubungan perusahaan dengan karyawan semakin baik.

d. Rekomendasi

Dalam hal fungsi keputusan hubungan kerja, PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember dapat segera merealisasikan rencana pemberian pra konseling kepada para pensiun untuk peningkatan mutu pegawai yang telah pensiun.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan

Kesimpulan dibuat berdasarkan hasil temuan audit pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember. Kegiatan audit manajemen yang dilakukan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia menggunakan tiga indikator yaitu *cause* (penyebab), *(effect)* akibat, dan *criteria* (kriteria) perusahaan yang telah ditetapkan. Hasil menunjukkan bahwa fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, fungsi perlindungan pegawai, dan fungsi keputusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif sesuai dengan kriteria dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Sedangkan untuk fungsi yang belum efektif adalah fungsi perencanaan kerja, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, dan fungsi hubungan karyawan. Fungsi perencanaan kerja dikatakan belum efektif karena terdapat keterlambatan respon dari pusat mengenai pengajuan permintaan tenaga kerja berakibat pada inisiatif melakukan pembagian beban kerja ke anggota fungsi yang bersangkutan (fungsi yang kekurangan tenaga kerja), fungsi pelatihan dikatakan belum efektif karena adanya keterbatasan dana yang diberikan sehingga pemberian pelatihan hanya terbatas pada fungsi tertentu dalam perusahaan, fungsi penilaian prestasi kerja dikatakan belum efektif karena Sistem manajemen Kinerja Individu (SMKI) hanya dilakukan setahun sekali dan penilaian prestasi kinerja secara manual hanya dilakukan sesekali apabila terdapat acara tertentu, dan fungsi hubungan karyawan dikatakan belum efektif karena belum terdapat prosedur yang jelas dalam penyampaian keluhan bagi

karyawan. Sehingga karyawan merasa kurang mendapatkan perhatian dalam hal penyampaian pendapat. Fungsi-fungsi tersebut belum dilaksanakan sesuai dengan kriteria dan belum diimplementasikan secara konsisten sesuai dengan ketentuan perusahaan yang berlaku. Sehingga peneliti memberikan beberapa rekomendasi perbaikan atas kelemahan-kelemahan tersebut yaitu bagi fungsi perencanaan tenaga kerja sebaiknya perusahaan dapat mengambil kebijakan penggunaan analisis perencanaan tenaga kerja lebih awal dari biasanya untuk mengantisipasi keterlambatan respon dari pusat serta mengambil kebijakan menggunakan tenaga *outsourcing* untuk menempati kekurangan tenaga kerja dengan memprioritaskan rekrutmen untuk mengisi posisi kunci dan tenaga pelaksana menggunakan tenaga *outsourcing*. Bagi fungsi pelatihan sebaiknya perusahaan harus mengintensifkan analisis kebutuhan pelatihannya, sehingga pelatihan dapat diberikan pada bagian atau fungsi yang benar-benar membutuhkan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya. Bagi fungsi penilaian prestasi kerja sebaiknya penilaian prestasi kerja dapat dilakukan minimal dua kali dalam setahun sehingga perusahaan dapat memantau pencapaian target yang telah ditentukan dengan seksama dan dapat memberikan motivasi bagi pegawainya. Bagi fungsi hubungan karyawan sebaiknya perusahaan membuat prosedur yang jelas mengenai penyampaian keluhan serta menyediakan media penyalur keluhan yang dapat menampung pendapat para karyawan serta menindaklanjutinya dengan segera. Dengan demikian, rekomendasi tersebut dapat dijadikan evaluasi manajemen dalam menghadapi tantangan dan peluang *Implementation Asean Economic Community 2015* serta mempercepat pencapaian tujuan perusahaan melalui pengelolaan SDM yang efektif.

Keterbatasan

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini masih menghadapi beberapa kendala dan keterbatasan, yaitu keterbatasan waktu, tenaga, biaya, dan luasnya lingkup SDM yang mengakibatkan adanya kemungkinan informasi yang penting tidak dapat diteliti secara mendetail. Karena keterbatasan tersebut, peneliti tidak dapat berpartisipasi langsung dalam kegiatan fungsi Sumber Daya Manusia yang dilakukan misalnya dalam kegiatan pelatihan, rekrutmen, seleksi, dan orientasi yang dilakukan langsung oleh kantor pusat. Data-data yang bersifat rahasia terkait dengan anggaran dan penilaian level gaji tidak diberikan oleh entitas yang bersangkutan.

Daftar Pustaka/Rujukan

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- Bayangkara, 2008, *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*. Jakarta. Salemba Empat
- Flippo B. Edwin. 2005. *The Personnel Function in Education Administration*. New York : Mac Millan Publishing Co. Inc
- Hasibuan S.P Malayu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara
- Mathis L Robert dan Jackson H John, 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta ; Salemba Empat.

Riyanto, Setyo. 2013. *The Potential Challenges And Opportunities Of The Asean Economic Community Implementation 2015*.

Siagian, Sondang. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara

Simamora Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ketiga*. STIE YKPN. Yogyakarta

Susilo, Willy. 2010. *Audit Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Vorgistatama Binamega.

Tiffani dan Rustam. 2012. *Audit Manajemen Untuk menilai Efektifitas Fungsi Sumber daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas X)*. Malang

Paramudhita, Imelda Olivia. 2007. *Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT Coca-Cola Bottling Indonesia (Cebi)*

<http://www.posindonesia.co.id>

