

EFEKTIVITAS PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT BPR XYZ (PERSERODA)

Isni Maryatun Nur Janah¹, Tutik Dwi Karyanti², Ardian Widiarto^{3*}

^{1,2,3}Politeknik Negeri Semarang

Email: ardian.widiarto@polines.ac.id *

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan 11 fungsi SDM serta mengevaluasi efektivitas pengelolaan SDM di PT BPR XYZ (Perseroda). Penelitian ini ber sifat deskriptif kualitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berjumlah 54 orang. Teknik sampling yang digunakan yaitu metode slovin, kemudian teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan empat tahapan audit manajemen terdiri dari audit pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, audit terinci, serta laporan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat sebelas fungsi SDM yang sudah dijalankan, diantaranya lima fungsi SDM sudah berjalan efektif. Sedangkan enam fungsi SDM yang belum dilakukan secara efektif oleh perusahaan yaitu perencanaan, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengembangan karier dan perlindungan karyawan. Rekomendasi yang diberikan guna meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan SDM perusahaan, yaitu: 1) menetapkan perencanaan SDM secara rinci dan tertulis. 2) membuat kebijakan yang mengatur tentang orientasi dan penempatan. 3) membuat evaluasi atas pelaksanaan program pelatihan. 4) melakukan penilaian kinerja secara terbuka, 5) membuat peraturan secara detail tentang promosi dan demosi, serta 6) membuat sistem peringatan dini bahaya dan memberikan pelatihan P3K kepada pegawai.

Kata Kunci: Audit manajemen, efektivitas, fungsi SDM

ABSTRACT

This study aims to determine the implementation of 11 HR functions and evaluate the effectiveness of HR management at PT BPR XYZ (Perseroda). This research is descriptive qualitative in nature. The population of this study was all employees, totaling 54 people. The sampling technique used is the slovin method, then data collection techniques are carried out by interviews, questionnaires, and documentation. Data analysis uses four stages of management audit consisting of preliminary audits, review, and testing of management controls, detailed audits, and reports. The results of the study show that there are eleven HR functions that have been implemented, including five HR functions that have been running effectively. Meanwhile, the six HR functions that have not been carried out effectively by the company are planning, orientation and placement, training and development, performance appraisal, career development, and employee protection. Recommendations given to increase the effectiveness in managing the company's human resources, namely: 1) establish a detailed and written HR plan. 2) make policies governing orientation and placement. 3) make an evaluation of the implementation of the training program. 4) conducting open performance appraisals, 5) making detailed regulations regarding promotions and demotions, and 6) establishing a hazard early warning system and providing first aid training to employees.

Keywords: Management audit, effectiveness, HR function

PENDAHULUAN

Pandemi yang terjadi akibat virus corona telah berlangsung selama lebih dari 2 (dua) tahun. Meskipun saat ini kenaikan kasus positif sudah melandai, namun dampak yang timbul akibat pandemi tersebut terjadi pada beberapa sektor, termasuk pada kelompok bank perkreditan. Dampak terbesarnya, banyak peminjam (debitur) bank, kesulitan melakukan pembayaran cicilan kredit. Akibatnya, profitabilitas industri BPR mengalami tekanan. Hal ini pun dialami oleh PT BPR XYZ, pada tahun 2020 jumlah laba yang diperoleh sebesar Rp 3.528.344.225,00 sedangkan di tahun 2021, jumlah laba yang diperoleh sebesar Rp 3.325.097.118,00. Jumlah BPR yang banyak tentunya membuat persaingan menjadi ketat. Menurut data dari situs Badan Pusat Statistik (BPS) yang bersumber dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), jumlah BPR selalu berkurang secara signifikan dari satu tahun ke tahun berikutnya, tidak seperti jumlah bank umum, di mana jumlah naik dan turunnya tidak terlalu tinggi.

Berdasarkan data, penurunan jumlah BPR lebih banyak dalam lima tahun terakhir. Jumlah BPR yang beroperasi pada tahun 2017 sebanyak 1619 BPR. Kemudian menurun menjadi 1597 pada 2018 dan kembali menurun mencapai 1545 pada 2019. Pada 2021, jumlah BPR mencapai 1.468, turun dari 1.502 jumlah BPR di tahun lalu. Penurunan jumlah BPR menunjukkan banyaknya jumlah BPR yang dilikuidasi. Setiap BPR harus terus berupaya menjaga pangsa pasarnya agar tetap beroperasi dan mendapatkan keuntungan. Hal ini merupakan tantangan untuk setiap pemilik usaha di sektor bank perkreditan, oleh karena itu diperlukan perencanaan agar tidak kalah dalam persaingan dengan eksistensi perusahaan lain. Perencanaan yang dilakukan berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang tersurat pada visi & misi, dan juga perlu adanya peran setiap sumber daya manusia.

Penelitian Ardiyanto, D.A.D., & Suryono, B. (2020) menjelaskan bahwa agar perusahaan dapat meraih keberhasilan, sumber daya manusia yang dimiliki harus dikelola dengan baik seperti aset yang dimiliki perusahaan. Hal ini dikarenakan manusia sangat berperan dalam setiap aktivitas operasional bisnis. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi unsur yang paling penting dalam melaksanakan strategi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Tentunya untuk mendapatkan SDM yang berkualitas diperlukan juga manajemen SDM yang berkualitas sehingga dapat menyelesaikan setiap masalah-masalah yang timbul berkaitan dengan aktivitas SDM, yang meliputi fungsi perencanaan, rekrutment, seleksi, orientasi, penempatan

kerja, pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi, perlindungan pegawai, hubungan ketenagakerjaan, dan pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia.

Menurut Bayangkara (2017) perlu adanya aktivitas penilaian (evaluasi) atas pelaksanaan dan pengendalian fungsi SDM pada perusahaan. Aktivitas ini memungkinkan perusahaan untuk mengetahui bahwa fungsi SDM mampu memberikan kontribusi maksimal dalam hal keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi menyeluruh terhadap adanya tujuan, rencana, dan program atau aktivitas fungsi SDM dilaksanakan dengan program audit atas fungsi SDM. Audit atas fungsi SDM dapat membantu dalam menghadapi tantangan dan meningkatkan potensi sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam hal ini, audit akan membantu untuk mengidentifikasi apa yang hilang atau perlu ditingkatkan dalam suatu organisasi (Kumari, S., 2017). Selaras dengan hal tersebut, Mawarni, et al. (2019), berpendapat bahwa audit atas fungsi sumber daya manusia bertujuan untuk membantu pihak manajemen pusat dalam mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi, dilihat dari perbandingan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diinginkan sesuai kebijakan perusahaan. Audit tidak hanya dilakukan pada organisasi dimana masalah muncul, tetapi juga sebagai alat untuk perbaikan. Melalui audit, dimungkinkan untuk mengevaluasi pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam hal pelaksanaan fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) di PT BPR XYZ (Perseroda) masih menghadapi beberapa permasalahan. Kondisi ini dibuktikan dengan adanya beberapa hambatan terkait kinerja sumber daya manusia pada saat survei pendahuluan yang dilakukan, antara lain:

1. Saat ini PT BPR XYZ (Perseroda) telah memiliki rencana kepegawaian yang dituangkan dalam Rencana Bisnis Bank 2022, namun belum disusun secara rinci.
2. Kegiatan penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan terhadap pegawainya bersifat tertutup dan hanya diketahui oleh direksi, sehingga hasil penilaian tersebut tidak disajikan dalam bentuk catatan/evaluasi kepada masing-masing pegawai.
3. Belum tercapainya fungsi orientasi dan penempatan. Perusahaan menjalankan program orientasi bagi karyawan baru berdasarkan hasil wawancara pada survei pendahuluan, namun tidak ada peraturan khusus tertulis yang mengatur hal tersebut. Selanjutnya, proporsi penempatan pegawai belum menutupi kebutuhan perusahaan. Beberapa bagian belum memenuhi jumlah pegawai yang dipersyaratkan, sehingga menyebabkan beban

- kerja pegawai di beberapa bagian meningkat. Beberapa bagian tersebut antara lain Subag Tabungan dan Deposito, Subag Administrasi Dana, Subag Kesekretariatan Rumah Tangga dan SDM, Bagian Pelayanan dan Likuiditas
4. PT BPR XYZ (Perseroda) telah menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan untuk pegawainya, namun belum optimal karena tidak adanya hasil evaluasi terhadap setiap program pelatihan yang telah dilaksanakan.
 5. Pengembangan karier tidak berjalan dengan baik. Menurut hasil wawancara, program kenaikan jabatan tidak didasarkan pada kinerja individu pegawai, melainkan menunggu adanya pegawai senior yang pensiun.
 6. Fungsi perlindungan pegawai belum berjalan maksimal. Hal ini dikarenakan tidak adanya sistem komunikasi bahaya di tempat kerja seperti tanda peringatan K3, sebagai contoh alarm kebakaran. Perusahaan juga tidak memberikan pelatihan P3K kepada pegawai.

Berdasarkan beberapa permasalahan yang telah disebutkan mengenai pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pada PT BPR XYZ (perseroda), maka perlu dilakukan penanganan atau perbaikan sebelum menjadi masalah yang lebih kompleks. Langkah yang digunakan dengan melakukan mengevaluasi pelaksanaan 11 (sebelas) fungsi aktivitas pengendalian atau program SDM dan melakukan atas temuan kelemahan dari pelaksanaan audit manajemen dan memberikan rekomendasi untuk mencapai efektivitas 11 (sebelas) fungsi aktivitas pengendalian atau program SDM pada pegawai PT BPR XYZ (Perseroda). Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi untuk dijadikan perbaikan atas temuan kekurangan-kekurangan dalam perusahaan dan membuat keputusan yang lebih baik dimasa depan, baik untuk PT BPR XYZ (Perseroda) maupun unit bisnis lain yang sejenis.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen

Istilah manajemen mengacu pada upaya organisasi dalam memanfaatkan segala sumber daya dimiliki semaksimal mungkin demi mencapai tujuan perusahaan. Manajemen akan memberikan efektivitas pada usaha manusia. Manajemen secara luas dikenal sebagai suatu seni dalam menyelesaikan sesuatu dengan melibatkan orang lain. Definisi tersebut diutarakan oleh Mary Parker Follett, yang berarti bahwa usaha manajer untuk meraih tujuan organisasi

dengan baik, dilakukan melalui pengaturan terhadap orang lain untuk melakukan tugasnya (Handoko, 2001). Hasibuan (2009) menyatakan bahwa manajemen merupakan ilmu pengetahuan dan seni dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pemantauan sumber daya organisasi dalam meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Sehingga dapat dinyatakan bahwa manajemen sebagai seni berarti sependapat bahwa seni termasuk dalam keterampilan individu, karena dalam proses penerapan fungsi manajemen ternyata meskipun prinsipnya sama, tetapi hasilnya berbeda antara perbuatan satu orang dengan yang lain meskipun teori yang digunakan sama.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berupa upaya menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya ini termasuk orang, uang, mesin, informasi. Sumber daya yang terbatas menjadi tantangan bagi operasional bisnis. Sehingga, dalam melaksanakan bisnis perlu melakukan perencanaan dalam mengalokasikan sumber daya untuk mendukung bisnis yang dijalankan. Sumber daya manusia menjadi salah elemen penting dalam membantu perusahaan dalam mencapai keberhasilan operasional karena manusia diposisi sebagai pelaku yang menjalankan setiap aktivitas dijalankan oleh perusahaan. (Nurnaluri, et al., 2022). Pengembangan terhadap sumber daya manusia di perusahaan menjadi peran yang penting dan perlu, karena termasuk dalam salah satu faktor strategis bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan. Hal ini menyebabkan perusahaan dianggap perlu untuk mendapatkan tenaga kerja terdidik dan terampil guna mendukung kinerja perusahaan (Putri, A. U, 2020). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkaitan dengan pemahaman tentang bagaimana pengelolaan SDM untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi. Ada banyak definisi MSDM oleh para ahli yang berbeda untuk memahami arti dari MSDM. Diantaranya diungkapkan oleh Wahjono, Sentot I. et al (2019), MSDM adalah usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan berkaitan atas fungsi rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia. MSDM juga dapat diartikan sebagai cara untuk memperoleh keadilan dengan melakukan proses penilaian, pelatihan, adanya program kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta menjaga hubungan baik dengan tenaga kerja yang dimiliki perusahaan (Dessler (2016).

Audit

Mulyadi (2014) menjelaskan bahwa audit adalah proses terstruktur dalam mendapatkan dan mengevaluasi bukti & informasi bila dibandingkan tentang tingkat kesesuaian kegiatan atau peristiwa ekonomi dengan kriteria yang telah ditetapkan, untuk kemudian mengomunikasikan hasil yang diperoleh kepada pemangku kepentingan. Audit dilakukan oleh orang-orang yang kompeten dan independen. Bayangkara (2017) telah menjabarkan jenis audit yang terbagi menjadi 4 (empat) yaitu: audit laporan keuangan, audit internal, audit kepatuhan, dan audit manajemen. Jenis audit yang diterapkan dalam penelitian ini yaitu mengenai audit manajemen. Pada penelitian ini jenis audit manajemen yang menjadi fokus dan acuan.

Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2017) audit manajemen merupakan tahapan evaluasi yang peruntukannya menilai efektivitas dan efisiensi operasional dalam perusahaan. Pelaksanaan audit perlu dipertanggungjawabkan kepada pihak-pihak yang memiliki wewenang agar dapat terjadi perbaikan bagi perusahaan. Dari pelaksanaan audit manajemen atas suatu fungsi tertentu dapat diketahui informasi terkait efisiensi dalam penggunaan sumber daya baik keuangan maupun non keuangan, serta tingkat efektifitas program dengan hasil yang mengarah kepada tujuan dan memperoleh keyakinan bahwa dalam mencapai tujuan tersebut telah sesuai dengan tata aturan dan kebijakan perusahaan.

Terdapat tiga komponen utama sasaran audit guna menilai kegiatan perusahaan yang diindikasikan dan diketahui perlu adanya perbaikan ataupun peningkatan. Adapun ketiga komponen tersebut meliputi:

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria adalah regulasi-regulasi yang mengatur aktivitas operasional dalam perusahaan. Dalam hal ini dapat berupa norma, kebijakan, peraturan perusahaan, peraturan pemerintah.

2. Penyebab (*causes*)

Penyebab adalah perbuatan setiap orang ataupun kelompok didalam organisasi. Penyebab bersifat positif diperoleh jika program atau kegiatan yang dilakukan beroperasi pada tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi.

3. Akibat (*effect*)

Akibat adalah hasil pengaruh perbandingan antara kriteria dan penyebab. Hasil hasil positif menunjukkan bahwa program atau kegiatan telah berjalan dengan baik sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap perusahaan menginginkan untuk tetap unggul dalam persaingan, oleh karena itu diperlukan evaluasi dan perbaikan secara berkala. Audit atas sumber daya manusia membantu perusahaan mengetahui ada ataupun tidaknya penyimpangan yang terjadi di perusahaan, sehingga dapat digunakan sebagai instrument untuk perbaikan. Evaluasi dan penilaian terhadap kebijakan dan sistem kerja fungsi SDM dapat dilakukan dengan menjalankan audit manajemen sumber daya manusia (Haikal, A. 2017).

Menurut Siagian, Sondang P (2001), dikatakan bahwa audit SDM akan mengungkap informasi dan fakta apakah manajemen mempertimbangkan berbagai faktor dengan tepat atau tidak, dan auditor dapat memberi saran kepada manajemen tentang langkah-langkah yang harus diambil untuk perbaikan di masa depan. Peran Audit atas sumber daya manusia, dapat membuat organisasi memiliki nilai yang kuat dan menguntungkan di pangsa pasar melalui kebijakan dan standarnya berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia serta implementasinya yang benar. Audit dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi menerapkan kebijakan dan prosedur yang benar, serta memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Audit SDM memainkan peran penting terhadap pertumbuhan dan keberhasilan organisasi (Farah Saleem, W. A., 2015). Audit SDM adalah hal yang kompleks tetapi jika dikelola dengan cermat maka akan memfasilitasi secara spesifik tindakan yang dapat membantu meminimalkan pergantian karyawan (turnover), orientasi dan pelatihan yang sesuai, lingkungan kerja yang kondusif, remunerasi, manfaat dan peluang untuk promosi dimasa depan (Katait, S. K., 2019). Terdapat lima tahap yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit SDM mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah-langkah tersebut adalah Audit Pendahuluan, Review Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, Audit Lanjutan, Pelaporan, dan Tindak Lanjut.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus pada audit manajemen atas fungsi SDM pada PT BPR XYZ (Perseroda). Pada penelitian deskriptif, peneliti tidak mencari dan membuat hubungan atau perbandingan antar variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2011). Sedangkan penelitian kualitatif sendiri merupakan cara untuk melakukan analisis dan mendeskripsikan fenomena, persepsi, dan pemikiran yang muncul baik dari individu seseorang maupun dari dalam sebuah kelompok. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara pengamatan, wawancara, dan analisa dokumen kemudian dibandingkan dengan permasalahan yang muncul atau terjadi (Ghony, M. Djunaidi dan Fauzan Almanshur, 2016).

Jenis Data

Data yang digunakan adalah data kualitatif yaitu sejarah, gambaran umum perusahaan, visi & misi, struktur organisasi perusahaan, tugas dan tanggung jawab kerja, serta catatan dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan aktivitas Sumber Daya Manusia di PT BPR XYZ (Perseroda). Sumber data yang digunakan yaitu primer dan sekunder. Sumber data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara langsung dengan perusahaan yang diwawancarai, dan sumber data sekunder diperoleh melalui dokumen perusahaan yang berkaitan dengan pembahasan aktivitas sumber daya manusia di PT BPR XYZ (Perseroda).

Populasi dan Sampel

Sukandarrumidi (2006) mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan dari obyek penelitian, baik terdiri dari benda yang nyata, abstrak, peristiwa ataupun gejala yang merupakan sumber data dalam penelitian, memiliki karakter tertentu dan sama. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai PT BPR XYZ (Perseroda) sebanyak 53 pegawai. Perhitungan pengambilan sampel dengan menggunakan metode Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{53}{1 + 53 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{53}{1 + 0,1325}$$

$$n = 46,79$$

n = 47 (pembulatan)

Berdasarkan perhitungan sampel diatas, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini sejumlah 47 orang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Temuan dan Rekomendasi

No	Kondisi	Kriteria	Penyebab	Akibat	Rekomendasi
1.	Perusahaan telah memiliki perencanaan SDM secara tertulis pada Rencana Bisnis Bank Tahun 2022, namun dalam dokumen tersebut tidak dijelaskan secara jelas dan detail	Rencana Bisnis Bank Tahun 2022 dan UU No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab IV	Perencanaan SDM yang dilaksanakan tidak seluruhnya terdokumentasi secara lengkap dan tertulis	Program-program SDM yang belum lengkap dapat mengakibatkan perusahaan rentan membuat kebijakan yang kurang konsisten	Perusahaan perlu menetapkan perencanaan SDM secara menyeluruh, detail dan tertulis
2.	PT BPR XYZ tidak memiliki kebijakan secara tertulis mengenai kegiatan orientasi dan penempatan	Keputusan Direksi PT. BPR XYZ (Perseroda) Nomor: Bka.539/024/ Sk.Dir/ XII/ 2016 Tentang Peraturan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat	Perusahaan tidak memiliki kebijakan khusus yang mengatur tentang pegawai baru	Dalam pelaksanaan orientasi dan penempatan pada pegawai baru akan sering berubah-ubah karena tidak ada peraturan yang mengatur, dan pegawai baru dapat sulit untuk beradaptasi	Perusahaan perlu menambahkan kebijakan yang mengatur mengenai orientasi dan penempatan bagi pegawai baru di Peraturan Perusahaan
3.	Terdapat beberapa bidang kerja yang belum memenuhi	Keputusan Direksi PT. BPR XYZ (Perseroda) Nomor: Bka.539/022/ Sk.Dir/ VI/	Perusahaan tidak membuat analisis	Timbul rangkap tugas atau jabatan dan beban kerja berlebih	Perusahaan perlu menganalisis dan membuat rencana

	jumlah kebutuhan karyawan sehingga menimbulkan rangkap tugas atau jabatan	2022 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perseroan Terbatas Bank Perkreditan Rakyat XYZ (Perseroda)	kebutuhan SDM		kebutuhan SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara lengkap
4.	Setelah melaksanakan program pelatihan tidak ada penilaian atau evaluasi untuk mengetahui peningkatan atas program pelatihan yang dilaksanakan	UU No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab V tentang pelatihan kerja pasal 9-30, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 47 /Pojk.03/2017	Tidak adanya perencanaan untuk melakukan evaluasi pada perencanaan pelatihan yang ada di Rencana Bisnis Bank 2022	Perusahaan tidak dapat mengetahui kelebihan maupun perkembangan <i>skill</i> atau keahlian masing-masing pegawai sehingga tujuan program pelatihan tidak tercapai	Perusahaan perlu mengadakan evaluasi atas program-program pelatihan yang dilaksanakan agar tujuan dari pelatihan dapat tercapai
5.	Perusahaan telah melakukan program penilaian kinerja pegawai namun pelaksanaan penilaian yang dilakukan bersifat tertutup dan tidak disampaikan kepada pegawai sebagai umpan balik	Keputusan Direksi PT. BPR XYZ (Perseroda) Nomor: Bka.539/024/ Sk.Dir/ XII/ 2016 Tentang Peraturan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bab X	Metode yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan yaitu dengan metode job personality dan job performance dan hal tersebut dianggap menjadi hal yang sangat rahasia dan tertutup	Pegawai memiliki motivasi yang kurang atas kinerjanya dan pegawai kurang mengetahui apa saja kekurangan dan kelebihan yang dimiliki	Perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja secara terbuka dan hasil evaluasi disampaikan kepada karyawan sebagai umpan balik agar dapat meningkatkan motivasi kerja

6.	Perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karier namun program promosi dilakukan apabila terdapat pegawai lama yang pensiun	Keputusan Direksi PT. BPR XYZ (Perseroda) Nomor: Bka.539/024/ Sk.Dir/ XII/ 2016 Tentang Peraturan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bab IX	Kurang rincinya peraturan yang mengatur tentang program mutasi/ rotasi, promosi, demosi, dan destasering	Kurangnya motivasi pegawai dalam bekerja	Perusahaan perlu membuat secara detail peraturan yang mengatur tentang program mutasi/ rotasi, promosi, demosi, dan destasering
7.	Perusahaan belum memiliki sistem komunikasi bahaya kerja	Permenkes RI Nomor 48 Tahun 2016 Tentang Standar Keselamatan dan Kesehatan Kerja Perkantoran Pasal 12 – 14	Tidak terdapat sistem komunikasi bahaya kerja seperti rambu peringatan K3, alarm kebakaran dll	Pegawai kurang memiliki pengetahuan tentang komunikasi bahaya jika terjadi kebakaran atau bahaya lainnya	Perusahaan perlu membuat sistem peringatan dini bahaya dan memberikan penyuluhan kepada karyawan akan sistem tersebut
8.	Sampai saat ini perusahaan belum pernah memberikan pelatihan mengenai P3K kepada pegawai	Permenkes RI Nomor 48 Tahun 2016 Tentang Standar Keselamatan dan Kesehatan Kerja Perkantoran Bab III tentang Standar Keselamatan Kerja	Perusahaan belum pernah memberikan pelatihan mengenai P3K kepada pegawai	Tidak semua pegawai mengetahui P3K yang ada di PT BPR XYZ (Perseroda)	Perusahaan perlu menetapkan pelatihan P3K secara periodik kepada seluruh pegawai

Sumber: Data Diolah, 2022

Setelah dilakukan audit sumber daya manusia pada PT BPR XYZ (Perseroda), dapat gambaran efektifitas pelaksanaan aktivitas fungsi sumber daya manusia di PT BPR XYZ (Perseroda) dengan uraian sebagai berikut:

1. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dapat dilakukan dengan mengidentifikasi dan menganalisis berkaitan dengan jumlah pegawai yang benar-benar dibutuhkan perusahaan dan kualifikasinya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan, serta tanggung jawabnya di perusahaan

Perencanaan SDM pada PT BPR XYZ (Perseroda) belum berjalan secara maksimal, hal ini dikarenakan dalam perencanaan SDM tidak dijelaskan secara jelas dan detail. Pada Rencana Bisnis Bank Tahun 2022 telah memuat perencanaan bahwa perusahaan berencana untuk mengisi jabatan-jabatan di Struktur Organisasi baru dengan karyawan yang kompeten, namun tidak dijelaskan berapa kuantitas dan kriteria seperti apa yang dibutuhkan oleh pihak perusahaan. Hal ini penting untuk direncanakan secara detail agar nantinya tidak terjadi kesalahan, karena perencanaan SDM juga akan berkaitan dengan program rekrutmen dan seleksi.

2. Rekrutmen

Program rekrutmen yang pernah dilakukan PT BPR XYZ (Perseroda) telah sesuai dengan peraturan dan kebijakan. Perusahaan membuka lowongan melalui papan pengumuman ataupun media sosial seperti instagram. Pada pengumuman lowongan kerja tersebut secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon pegawai. Calon pegawai akan mengirimkan lamaran pekerjaannya yang kemudian akan dinilai secara administratif dan melakukan tahap-tahap seleksi selanjutnya yang telah ditetapkan perusahaan.

3. Seleksi

Hasil dari proses seleksi akan berkaitan dengan pertimbangan untuk penempatan pegawai. Sehingga, perusahaan perlu cermat dalam menentukan pilihan, karena akan berpengaruh pada aktivitas perusahaan.

Proses seleksi pada pegawai PT. BPR XYZ (Perseroda) telah berjalan secara efektif. Proses seleksi di perusahaan ini melibatkan beberapa tahapan sesuai dengan ketentuan perusahaan, diantaranya seleksi administrasi, tes tertulis (pilihan ganda dan essay), tes psikologi dan wawancara. Perusahaan juga bekerja sama dengan pihak ke 3 (tiga) dalam melaksanakan proses seleksi pegawai, sebagai contoh PT BPR XYZ (Perseroda) pernah bekerja sama dengan Solo Banking Training Center dan PT Citra Ciptaprima

4. Orientasi dan Penempatan

Upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam mempersiapkan para pegawai baru melalui program orientasi. Melalui program orientasi diharapkan pegawai baru dapat cepat merasa betah dalam bekerja di perusahaan. Sedangkan penempatan dimaksudkan agar perusahaan dapat menugaskan seseorang secara tepat pada jabatan tertentu di perusahaan.

PT BPR XYZ (Perseroda) belum memiliki regulasi orientasi dan penempatan yang rinci dan tertulis, sehingga program orientasi dan penempatan SDM belum berjalan secara efektif. Program orientasi dilakukan perusahaan dengan menempatkan pegawai baru bersampingan dengan pegawai lama, sehingga pegawai baru dapat langsung belajar dengan melihat kondisi di lapangan yang sesungguhnya dan dapat langsung bertanya apabila ada hal-hal yang kurang dipahami, namun program orientasi untuk perusahaan hanya berlangsung selama 1 (satu) minggu untuk selanjutnya mereka dapat bekerja secara mandiri tanpa pendampingan. Penempatan SDM pada PT BPR XYZ (Perseroda) juga belum sesuai dengan kebutuhan perusahaan, masih terdapat beberapa posisi (jabatan) yang belum memenuhi jumlah kebutuhan karyawan sehingga menimbulkan rangkap tugas atau jabatan. Posisi (jabatan) yang masih kosong diantaranya Subag Kesekretariatan, Rumah Tangga dan SDM, Bagian Pelayanan dan Likuiditas, Subag Tabungan dan Deposito, Subag Administrasi Dana.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Adanya program pelatihan dan pengembangan bagi pegawai dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, serta memecahkan masalah saat ini dan yang akan datang.

PT BPR XYZ (Pereroda) telah melaksanakan program pelatihan bagi para pegawainya sesuai dengan peraturan OJK. Program pelatihan dan pengembangan telah direncanakan pada setiap awal tahun dan tertuang pada Rencana Bisnis Bank 2022, namun tidak ada penilaian atau evaluasi untuk mengetahui peningkatan atas program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan. Sehingga perusahaan tidak dapat mengetahui kelebihan maupun perkembangan *skill* atau keahlian masing-masing pegawai.

6. Penilaian Kinerja

Hasil penilaian kinerja setiap pegawai diharapkan dapat memberikan informasi berkenaan dengan perilaku dan kinerja setiap pegawai, serta mengidentifikasi potensi mereka dalam melaksanakan tugas.

PT BPR XYZ (Pereroda) telah melaksanakan penilaian kinerja bagi pegawai, namun pelaksanaan penilaian yang dilakukan bersifat tertutup dan tidak disampaikan kembali kepada pegawai sebagai umpan balik. Sehingga pegawai memiliki motivasi yang kurang atas kinerjanya dan pegawai kurang mengetahui apa saja kekurangan yang perlu diperbaiki dan kelebihan yang dimiliki.

7. Perencanaan dan pengembangan Karier

Karier setiap orang berbanding lurus dengan dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi pangkat atau jabatan maka akan semakin besar pula tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Perencanaan dan pengembangan karier bagi pegawai dapat membantu mereka dalam merencanakan kariernya dan mengambil langkah-langkah dalam pengembangan dirinya. Hal ini juga dapat sebagai ajang dalam aktualisasi diri dan pencapaian kepuasan kerja. Oleh karena itu program perencanaan dan pengembangan karier dapat memotivasi pegawai dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.

Program perencanaan dan pengembangan karier yang dilakukan pegawai PT BPR XYZ (Pereroda) dapat dikatakan belum efektif. Perusahaan memiliki kebijakan program perencanaan dan pengembangan karier, namun dalam pelaksanaannya kenaikan jabatan terjadi apabila terdapat pegawai yang pensiun. Hal ini dapat mengakibatkan pegawai tidak memiliki semangat untuk meningkatkan kinerjanya.

8. Sistem Imbalan dan Kompensasi

Pemberian jumlah imbalan dan kompensasi pada perusahaan dapat menarik dan memotivasi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Jumlah kompensasi juga dapat berpengaruh terhadap moral serta disiplin kerja pegawai. Pemberian kompensasi tentunya harus seimbang dengan beban kerja yang telah dipikul pegawai, serta mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan peraturan yang ada di pemerintah.

PT BPR XYZ (Pereroda) memiliki kebijakan yang mengatur tentang simtem imbalan dan kompensasi untuk pegawai, dan jumlahnya telah sesuai dengan peraturan perusahaan dan pemerintah, serta kompensasi memberikan kepuasan bagi pegawai.

9. Perlindungan Karyawan

Perlindungan karyawan berupa regulasi berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja menunjukkan bahwa perusahaan prihatin terhadap keadaan fisiologis dan psikologis pegawai di lingkungan kerja dan peralatan yang tersedia di perusahaan. Apabila perusahaan telah menjalankan tindakan keselamatan dan kesehatan kerja, maka dapat mengurangi atau menangkai pegawai yang mengalami cedera atau penyakit jangka pendek ataupun jangka panjang sebagai akibat dari pekerjaannya di perusahaan. Perlindungan terhadap pegawai di PT BPR XYZ (Perseroda) belum berjalan secara efektif dikarenakan perusahaan belum memiliki kebijakan secara rinci. Hal ini dibuktikan dengan belum adanya sistem komunikasi bahaya kerja dan perusahaan juga belum memberikan pelatihan mengenai P3K kepada pegawainya. Namun perusahaan telah memberikan tunjangan asuransi dengan mengikutsertakan pegawai dalam program BPJS.

10. Hubungan Ketenagakerjaan

Hubungan ketenagakerjaan di PT BPR XYZ (Perseroda) sudah berjalan efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya kebijakan untuk menjaga hubungan ketenagakerjaan. Hubungan ketenagakerjaan juga tidak mengalami kendala dalam hal komunikasi. Hal ini dibuktikan dengan adanya telepon genggam antar bidang kerja dalam kantor, sehingga jika ada hal yang kurang dimengerti para staff dapat ditanyakan tanpa ada halangan. Pegawai juga dapat menyampaikan keluhan yang dialami berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan kepada atasan untuk mendapatkan penyelesaian. Hubungan pegawai bagian lain dengan sub bagian SDM terjalin dengan baik. Selanjutnya, hubungan pegawai dengan sesama rekan kerja juga terjalin dengan baik.

11. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di PT BPR XYZ (Perseroda) sudah berjalan efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya regulasi yang mengatur tindakan PHK dengan jelas dan didokumentasikan dengan baik. Semua pegawai mengetahui tentang peraturan PHK di perusahaan. Perusahaan juga tidak segan untuk segera memproses dengan cepat terhadap kasus PHK yang terjadi. PHK di PT BPR XYZ dapat terjadi karena beberapa hal, seperti melanggar tata tertib perusahaan dan sudah sampai tahap SP3, sakit, pensiun, pelanggaran berat, dan lain sebagainya. Apabila PHK yang terjadi dikarenakan oleh kasus hukum dapat lebih lama dalam penyelesaiannya. Hal ini karena pegawai tersebut

perlu menyelesaikan proses hukum yang berlaku, namun apabila penyebab PHK disebabkan oleh pelanggaran tata tertib biasa seperti menikah dengan sesama rekan pegawai maka penyelesaiannya dapat dilakukan dalam jangka waktu 1 (satu) minggu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. PT BPR XYZ (Perseroda) telah melaksanakan 11 (sebelas) fungsi SDM yaitu perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengembangan karier, sistem imbalan dan kompensasi, perlindungan karyawan, hubungan ketenagakerjaan serta pemutusan hubungan kerja.
2. Dari 11 fungsi SDM pada PT BPR XYZ (Perseroda) didapatkan hasil bahwa terdapat 5 fungsi yang sudah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan perusahaan yaitu rekrutmen, seleksi, sistem imbalan dan kompensasi, hubungan ketenagakerjaan, dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan fungsi SDM yang belum dilaksanakan sesuai dengan kebijakan perusahaan terdapat 6 fungsi yaitu perencanaan SDM, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengembangan karier, perlindungan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiyanto, D. A. D., & Suryono, B. 2020. "Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia di RS. Bhayangkara Surabaya". *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, Volume 9. Nomor 2.
- Bayangkara, IBK. 2017. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Garry. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Farah Saleem, W. A. 2015. "Evaluation the Role of HR AUDIT in Organization Effectiveness: (Evidence from Banking Sector in Karachi-Pakistan)". *European Journal of Business and Management*. Volume 7. Number.22
- Ghony, M. Djunaidi. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Haikal, A. 2017. Fungsi Manajemen SDM Guna Meningkatkan Ke efektifan kinerja SDM pada BSI TV. *Jurnal Komunikasi*. Volume 8. Nomor 3.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan. H. Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Katait, S. K. (2019). Human Resource Audit in LIC in Present Scenario. *Journal of Management Research and Analysis (JMRA)*. Volume 6 Issue 1(1), March, Pages:260-269
- Kumari, S. 2017. "Impact of HR Audit on Competency Management". *International Journal of Business Administration and Management*. Volume 7. Number 1.

- Mulyadi. 2002. *Auditing*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurnaluri, et al. (2022). Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Panin Tbk Cabang Kendari. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan (JAK)* Volume 7, No. 1 Page: 116 – 127.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang *Badan Usaha Milik Daerah*.
- Permenkes RI Nomor 48 Tahun 2016 Tentang Standar Keselamatan dan Kesehatan Kerja Perkantoran.
- Putri, A.U. (2020). Evaluasi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Bumi Sumatera Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(02), 49-61.
- Siagian, Sondang. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukandarrumidi. 2006. *Metodologi Penelitian: Petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Wahjono, Sentot Imam, et al. 2019. *Pengantar Manajemen*. Depok: Rajawali Pers.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang *Pemerintahan Daerah*