

DAMPAK AUDIT OPERASIONAL ATAS KINERJA KARYAWAN PADA PT. PETROKIMIA GRESIK

Noviandi Satrio Permadi
noviandi.permadi@gmail.com

Lilis Ardini

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to find out how the implementation of human resources audit is, how the effectiveness of the performance of employees is, how the system of performance measurement in a company is, and to find out the role of human resource audit in increasing the effectiveness of the performance of employee at PT. Petrokimia Gresik. The company has encountered some problems in the appraisal system of the performance of employee which has an implication to the performance of the company. The research type used is descriptive with qualitative approach. The descriptive research is conducted with the purpose to provide accurate description about the condition or certain symptom in order to determine the correlation between one symptom and other symptoms. Meanwhile, the qualitative approach is one of the approaches which is conducted by using written data, the result of interview, the phenomena which has occurred and knowledge. The process of this research is focused on thought, comprehension, and research perception. The result of this research shows that PT. Petrokimia Gresik has implemented the control activity of human resources which is optimal and efficient. In appraising the performance of the employees, the 360 degrees assessment method has not effective yet. By conducting, the value weighting system in the 360 degrees assessment method, the company can do their production more effective and efficient.

Keywords : *Human resources, performance measurement, 360 degrees system, operational audit.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan audit sumber daya manusia, mengetahui bagaimana efektivitas kinerja karyawan, mengetahui bagaimana sistem penilaian kinerja dalam perusahaan, serta untuk mengetahui peranan audit sumber daya manusia dalam peningkatan efektivitas kinerja karyawan pada PT. Petrokimia Gresik. Perusahaan ini mengalami permasalahan dalam sistem penilaian kinerja karyawan yang berimplikasi pada kinerja perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran yang tepat tentang keadaan maupun gejala tertentu untuk menentukan hubungan antara suatu gejala dengan gejala yang lain. Sedangkan pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan dimana penelitian dilakukan dengan menggunakan data berupa kalimat tertulis, hasil wawancara, peristiwa yang terjadi dan pengetahuan. Dimana proses penelitian ini menitik beratkan pada pemikiran, pemahaman, dan persepsi penelitian. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Petrokimia Gresik telah melaksanakan aktivitas Pengendalian sumber daya manusia secara optimal dan efisien. Namun dalam hal penilaian kinerja karyawan, Metode Penilaian 360 Derajat belum efektif. Dengan melakukan sistem pembobotan nilai pada Penilaian 360 Derajat perusahaan dapat melakukan produktif yang efektif dan efisien.

Kata Kunci : Sumber daya manusia, Penilaian Kinerja, Sistem 360 Derajat, Audit Operasional.

PENDAHULUAN

Dalam perusahaan terdapat paling tidak terdapat lima faktor yang menjadi tumpuan dalam melaksanakan fungsinya dan saling berkaitan yaitu adanya modal, bahan baku, mesin, teknologi dan manusia. Sedangkan yang memiliki kontribusi besar dari kelima faktor tersebut adalah manusia karena sebagai penggerak aktivitas dalam perusahaan.

Pengelolaan Sumber daya manusia harus didasarkan pada strategi tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sumber daya manusia yang diintegrasikan dengan perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek akan meminimalisir adanya penyalahgunaan. Sehingga dalam pelaksanaannya diharapkan tercapainya tujuan organisasi yang tentunya secara simultan memfasilitasi keefektifan perusahaan. Pengelolaan Sumber daya manusia dalam perusahaan dilaksanakan oleh suatu bagian sendiri, biasa disebut sebagai fungsi sumber daya manusia atau fungsi personalia. Fungsi ini memiliki tugas untuk melakukan pengelolaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Karena pentingnya sumber daya manusia dalam perusahaan, maka diperlukan penanganan dan pengawasan untuk mengantisipasi resiko yang dapat terjadi. Perusahaan membutuhkan suatu alat bantu yang dapat mengidentifikasi faktor-faktor pendukung maupun penghambat penyelenggaraan fungsi tersebut. Salah satunya dengan cara melaksanakan audit terhadap fungsi sumber daya manusia.

Sebagai mekanisme kontrol perusahaan terhadap fungsi sumber daya manusia, audit sumber daya manusia bertujuan untuk mengukur efektifitas dan tingkat efisiensi dari fungsi sumber daya manusia. Peninjauan yang dilakukan secara berkala terhadap sistem dan prosedur yang terkait dengan sumber daya manusia juga membantu dari aspek finansial perusahaan yakni membantu kondisi neraca keuangan dalam kondisi stabil.

Menurut Siagian (1997:61), "Audit pada fungsi personalia adalah seluruh penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas fungsi personalia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi faktor-faktor tentang sejauh mana manajemen berhasil memberi dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan." Dengan kata lain, bagaimana pelaksanaan fungsi personalia dapat membantu meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan tingkat produktivitas perusahaan.

Dalam audit sumber daya manusia dilakukan analisa untuk memastikan bahwa fungsi sumber daya manusia mencapai kontribusinya secara keseluruhan bagi perusahaan, perlu diperhatikan beberapa macam aspek dalam fungsi sumber daya manusia. Antara lain perencanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja karyawan dan hubungan ketenagakerjaan.

Hal yang paling krusial dalam audit adalah menemukan masalah yang terjadi dalam perusahaan. Dengan melaksanakan audit terhadap fungsi sumber daya manusia khususnya pada aspek penilaian kinerja karyawan, maka akan diketahui permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dalam tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Sehingga dari hasil audit sumber daya manusia diharapkan terciptanya keselarasan antara strategi bisnis perusahaan yang ditentukan perusahaan dengan pengelolaan dan peningkatan sumber daya manusia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: 1) Bagaimana audit sumber daya manusia dilaksanakan oleh PT. Petrokimia Gresik? 2) Bagaimana efektivitas kinerja karyawan yang terdapat di PT. Petrokimia Gresik? 3) Seberapa

besar peranan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di PT. Petrokimia Gresik?

Kemudian yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui audit sumber daya manusia yang terdapat di PT. Petrokimia Gresik. 2) Untuk mengetahui efektivitas kinerja karyawan yang terdapat di PT. Petrokimia Gresik. 3) Untuk mengetahui peranan audit sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di PT. Petrokimia Gresik.

TINJAUAN TEORETIS DAN PERUMUSAN PROPOSISI

Tinjauan Teoretis

Auditing

Auditing dapat didefinisikan sebagai suatu proses sistematis dan memperoleh serta mengevaluasi bukti secara obyektif yang berhubungan dengan persyaratan-persyaratan tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk menentukan tingkat hubungan antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang ditetapkan dan mengomunikasikan hasilnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Menurut Agoes (2006:10), audit pada umumnya dibagi menjadi tiga golongan, yaitu 1) Audit Keuangan (*Financial Auditing*), merupakan pemeriksaan yang dilakukan dengan tujuan untuk menemukan penyimpangan material dari prinsip atau standar akuntansi berterima umum dan untuk menyatakan pendapat atas kewajaran posisi keuangan, hasil usaha, dan arus kas. Pada pemeriksaan umum atas laporan keuangan biasanya dilakukan oleh KAP yang independen. 2) Audit Manajemen (*Operational Auditing*), yaitu suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. 3) Audit Ketaatan (*Compliances Auditing*), yaitu pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah menaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan maupun pihak ekstern.

Menurut Simamora (2002:15), auditor digolongkan ke dalam tiga kategori, yaitu auditor eksternal, auditor internal, dan auditor pemerintah. 1.) Auditor Eksternal (Auditor Independen), Auditor eksternal (*external auditor*) seringkali disebut auditor independen (*independent auditor*) atau akuntan publik terdaftar (*certified public accountant*). Auditor seperti ini disebut eksternal karena mereka tidak dikaryakan oleh entitas yang sedang diauditnya. Perusahaan menugasi akuntan publik terdaftar (Kantor Akuntan Publik) untuk melakukan audit independen terhadap laporan keuangan mereka. Auditor eksternal juga melaksanakan audit ketaatan, audit operasional, dan audit forensik bagi entitas tersebut. 2.) Auditor Internal Hampir setiap perusahaan besar mempunyai auditor internal. Auditor internal juga dikaryakan secara ekstensif oleh badan pemerintah dan organisasi nirlaba. Auditor internal (*internal auditor*) diangkat sebagai pegawai purna waktu oleh entitas untuk menyelenggarakan audit di dalam organisasi perusahaan. Konsekuensinya, auditor internal lebih berminat pada penentuan apakah kebijakan dan prosedur organisasional sudah diikuti atau belum serta pengamanan aktiva organisasi, dan dalam penentuan keandalan informasi yang dihasilkan di dalam organisasi. Auditor internal terutama melakukan audit ketaatan dan audit operasional. 3.) Auditor Pemerintah, Pemerintah biasanya mengkaryakan auditor pemerintah (*government auditor*) untuk menentukan ketaatan terhadap hukum, undang-undang, kebijakan, dan prosedur.

Audit Operasional

Agoes (2006:175) mendefinisikan bahwa, Audit operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh banyak pendapat ahli, definisi audit operasional menekankan pada tingkat efisiensi, efektivitas, dan ekonomis. Pelaksanaan audit operasional dalam perusahaan diharapkan dapat mencapai tujuan tersebut.

Agoes (2006:177) merumuskan beberapa perbandingan antara audit operasional (*Operational Auditing*) dengan audit keuangan (*Financial Auditing*), seperti disajikan pada tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1
Perbandingan Audit Operasional dan Audit Keuangan

No	Audit Operasional	Audit Keuangan
1	Dapat dilakukan oleh internal auditor, <i>management consultant</i>	Harus dipimpin oleh seorang <i>registered accountant</i> dari sebuah kantor akuntan publik.
2	Diakhir pemeriksaan laporan kepada manajemen berupa temuan-temuan audit mengenai efektivitas sistem pengendalian manajemen, efisiensi, dan ekonomisasi dari proses operasi, beserta saran-saran perbaikan kelemahan-kelemahan yang ditemukan selama audit	Diakhir pemeriksaan, auditor harus memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan yang telah disusun manajemen beserta memberikan <i>management letter</i> yang memberitahukan kelemahan-kelemahan dalam struktur pengendalian intern kepada manajemen dan saran-saran perbaikannya
3	Dilakukan jika manajemen merasakan adanya kebutuhan (misalnya jika laba terus menurun, terjadi banyak kecurangan, dan pemborosan, biaya terus meningkat dan tujuan tidak tercapai)	Dilakukan secara rutin (tiap tahun)
4	IAI belum menyusun standar pemeriksaan untuk audit operasional, namun BPKP dan BPK sudah memiliki pedoman audit operasional. Di amerika, pedoman audit operasional disusun oleh GAO (<i>Government Audit Office</i>)	Audit dilakukan dengan berpedoman pada SPAP (Standar Profesional Akuntan Publik) yang disusun oleh IAI
5	Kriteria dalam suatu audit operasional berupa kebijakan yang ditentukan manajemen, peraturan pemerintah, peraturan asosiasi, dan lain-lain.	Kriteria dalam audit keuangan sudah jelas, yaitu Prinsip Akuntansi Berlaku Umum (PABU)

Sumber : Agoes (2006:177)

Sedangkan beberapa persamaan antara audit operasional dengan audit keuangan adalah (Agoes, 1996:176) : 1.) Pelaksana audit operasional dan keuangan haruslah independen. 2.) Pelaksana audit operasional dan keuangan harus mengumpulkan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung opininya. 3.) Teknik dan prosedur yang bisa dipakai oleh pelaksana audit operasional dan keuangan adalah: Teknik *inquiry, observation, dan inspection*; Menggunakan *internal control kuesioner* dan *flow chart* atau *narrative memo* untuk mempelajari sistem dan prosedur akuntansi dan mengevaluasi *internal control* dalam perusahaan; Penggunaan *stastical sampling* atau *judgement sampling* untuk pemilihan sampel yang akan dites.; Penggunaan jasa *computer specialist* jika perusahaan yang diaudit sudah menggunakan *computerized accounting system*. 4.) Pelaksanaan audit operasional dan keuangan harus dipimpin dan disupervisi oleh orang yang memiliki pengalaman yang cukup di bidang audit serta memiliki latar belakang pendidikan akuntansi. 5.) Pelaksanaan audit operasional dan keuangan harus mendokumentasikan prosedur audit yang dilakukan, bukti-bukti yang dikumpulkan dan temuan-temuan dalam kertas kerja pemeriksaan dengan rapi dan disusun secara sistematis.

Menurut Agoes (2006:175) tujuan umum dari audit operasional adalah: Untuk menilai kinerja dari manajemen dari berbagai fungsi dalam perusahaan, untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, dan lain-lain) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis, untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak, untuk dapat memberikan rekomendasi kepada manajemen puncak untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi dari kegiatan operasi perusahaan.

Menurut Tunggal (2001:14), menjelaskan manfaat-manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan audit operasional: 1) Memberikan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan. 2) Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan, dan pengendalian. 3) Memastikan ketaatan terhadap kebijaksanaan material yang telah ditetapkan, rencana, prosedur, serta persyaratan peraturan pemerintah. 4) Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan pencegahan yang akan diambil. 5) Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk memperkecil pemborosan. 6) Menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. 7) Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

Definisi Efektif, Efisien, dan Ekonomis

Menurut Agoes (2006:182) 1) Jika suatu *goal, objective, program* dapat tercapai dalam batas waktu yang ditargetkan tanpa memperdulikan biaya yang dikeluarkan, maka hal tersebut disebut efektif. 2) Jika dengan biaya (*input*) yang sama bisa dicapai hasil (*output*) yang lebih besar maka hal tersebut disebut efisien. 3) Jika suatu hasil (*output*) bisa diperoleh dengan biaya (*input*) lebih murah atau kecil, dengan *output* yang sama maka disebut ekonomis.

Tahap Pelaksanaan Audit Operasional

Ada tiga tahap dalam audit operasional, yakni perencanaan, pengumpulan dan evaluasi bukti, pelaporan dan tindak lanjut (Arens dan Loebbecke, 2000:771) 1) Perencanaan yakni, seperti pada laporan audit keuangan, audit operasional harus menentukan ruang penugasan dan menyampaikan hal itu kepada unit organisasional. Juga perlu menentukan staf yang tepat

dalam penugasan, mendapatkan informasi mengenai latar belakang unit organisasional, memahami struktur pengendalian intern, dan memutuskan bahan bukti yang tepat yang harus dikumpulkan. 2) Pengumpulan dan Evaluasi Bukti yakni, bahan bukti dapat diperoleh dari pemeriksaan fisik, dokumentasi, pengamatan, tanya jawab dengan klien, pelaksanaan ulang dan prosedur analitis. Tanya jawab dengan klien dan pengamatan sering digunakan ekstensif, karena merupakan bagian yang kritis dari audit operasional dalam pengendalian intern dan prosedur operasi. Sedangkan konfirmasi dan ketepatan perhitungan kurang ekstensif digunakan karena dalam audit operasional ketepatan bukan merupakan tujuan utama, tidak seperti audit keuangan. 3) Pelaporan dan Tindak Lanjut yakni, laporan dikirim hanya untuk pihak manajemen dan satu salinan untuk unit yang diperiksa. Tindak lanjut merupakan hal yang biasa dalam audit operasional jika rekomendasi-rekomendasi disampaikan pada manajemen.

Fungsi Personalialia

Tugas dan Tanggung jawab Fungsi Personalialia Menurut Siagian (1997:65) tugas dan tanggung jawab fungsi personalialia berkisar pada : 1) Pemenuhan kebutuhan para manajer operasional di bidang ketenagakerjaan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. 2) Memberikan bantuan berupa pertimbangan atau saran kepada semua pihak lain dalam perusahaan, terutama dalam menghadapi masalah di bidang sumber daya manusia. 3) Merumuskan kebijaksanaan di bidang sumber daya manusia untuk diterapkan secara seragam dalam seluruh organisasi. 4) Memberikan bantuan berupa nasihat kepada semua pihak lain dalam perusahaan, terutama dalam menghadapi masalah di bidang sumber daya manusia.

Audit Operasional atas Fungsi Personalialia

Audit operasional sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan. Dengan kata lain, sampai sejauh mana manajemen sumber daya manusia berhasil menyelenggarakan berbagai fungsinya yang akan membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan (Siagian, 1997:68).

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit sumber daya manusia yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain (Bayangkara, 2008:61): Menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia, menilai apakah program atau aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien, Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku di perusahaan, Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan, Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia.

Dalam pelaksanaan audit operasional pada fungsi personalialia ini terdapat 5 (lima) pendekatan yang digunakan, yaitu (Siagian, 1997:114): 1) Pendekatan komparatif, Perbandingan disini dapat bersifat eksternal dan dapat pula internal. 2) Pemanfaatan keahlian pihak lain (informasi pakar), Informasi diperoleh dari tenaga ahli dari perusahaan konsultan dan dari berbagai laporan hasil penelitian yang menyangkut kinerja manajemen sumber daya manusia atau personalialia. Kegunaan utama dari kedua informasi tersebut adalah untuk

mendiagnosa berbagai masalah yang mungkin dihadapi oleh manajemen personalia yang diaudit sehingga dengan demikian cara yang paling efektif untuk pemecahannya dapat dicari dan digunakan. 3) Pendekatan statistikal, Pendekatan ini dilaksanakan dengan meneliti berbagai dokumen tentang fungsi-fungsi yang di audit dan sepanjang memungkinkan, ditransformasikan dalam bentuk angka-angka statistik dan di tabulasikan. Pendekatan ini sangat berguna untuk menilai banyaknya kesalahan atau kekurangan yang terjadi. 4) Penggalan informasi yang menyangkut ketaatan, Pihak manajemen harus taat bukan hanya pada ketentuan perundang-undangan yang telah ditetapkan pemerintah, tetapi juga pada berbagai kebijaksanaan tentang manajemen personalia yang telah ditetapkannya sendiri. 5) Penggunaan teori Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective* atau MBO), Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO) merupakan salah satu bentuk gaya manajerial dalam melibatkan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Audit dimaksudkan untuk menggali informasi apakah gaya itu diterapkan atau tidak dan apa hasilnya.

Menurut Bayangkara (2008:68), ruang lingkup pada audit ini mencakup keseluruhan dari proses sumber daya manusia yang meliputi : 1.) Perencanaan SDM 2.) Rekrutmen 3.) Seleksi dan Penempatan 4.) Pelatihan dan pengembangan karyawan 5.) Perencanaan dan pengembangan karier 6.) Penilaian kerja 7.)Kompensasi dan balas jasa 8.) Kesehatan dan keselamatan kerja 9.) Kepuasan karyawan. 10.) Pemutusan hubungan kerja karyawan (audit atas pengurangan SDM)

Perumusan Proposisi

Pelaksanaan audit operasional sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana tingkat efisiensi dan efektivitas manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. Petrokimia Gresik selama ini. Prosedur pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia akan menentukan tingkat kemampuan bagian personalia mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi maupun masalah potensial yang dapat menghambat efisiensi dan efektivitas manajemen sumber daya manusia di PT. Petrokimia Gresik.

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi dari (Obyek) Penelitian

Penelitian ini merupakan kegiatan ilmiah dalam rangka memecahkan masalah. Hasil dari penelitian ini tidak ditujukan sebagai pemecah permasalahan yang dihadapi, melainkan bagian dari usaha pemecahan masalah. Fungsi dari penelitian adalah mencari penjelasan dan jawaban terhadap suatu permasalahan serta memberikan alternatif kemungkinan yang dapat diaplikasikan sebagai pemecahan masalah. Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan coba menggambarkan beberapa fenomena yang ada dalam perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan maupun jawaban terhadap permasalahan yang ada serta memberikan alternatif yang dapat diaplikasikan untuk memecahkan masalah, dimana perusahaan yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah PT. Petrokimia Gresik.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka penyusunan skripsi ini penulisan menggunakan metoda untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan. Adapun metoda-metoda yang digunakan meliputi :

Survei Pendahuluan

Peneliti melakukan survei pendahuluan berupa kunjungan awal ke perusahaan untuk memperoleh gambaran umum tentang perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

Studi Lapangan

Pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti dengan tujuan untuk memperoleh data dan informasi yang akurat yang diperlukan sebagai bahan masukan proses analisa selanjutnya.

Sedangkan teknik pengumpulan data yang penulis lakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Observasi (*Observation*)

Sering disebut juga metoda pengamatan, atau juga disebut metoda untuk memperoleh data dengan cara melakukan pengamatan secara cermat dan sistematis. Dengan kata lain peneliti terjun ke lingkungan perusahaan PT. Petrokimia Gresik untuk menggali informasi mengenai aktivitas personalia yang ada di dalam perusahaan.

Wawancara (*Interview*)

Merupakan metoda pengumpulan data dengan cara bertanya langsung (berkomunikasi langsung) kepada responden. Dengan kata lain teknik ini melakukan pengumpulan data dan informasi dari hasil wawancara langsung kepada pihak-pihak yang bersangkutan melalui tanya jawab.

Dokumentasi

Suatu teknik pengumpulan data dengan jalan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan yang ada, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian.

Satuan Kajian

Audit Operasional

Tunggal (2001:1) Menjelaskan bahwa audit atas operasi yang dilaksanakan dari sudut pandang manajemen untuk menilai ekonomis, efisiensi, dan efektivitas dari setiap dan seluruh operasi, terbatas hanya pada keinginan manajemen.

Prosedur Fungsi Personalia

Peneliti akan mengkaji prosedur-prosedur yang ada dan dilaksanakan oleh fungsi personalia meliputi kajian terhadap aktivitas perencanaan hingga pemutusan hubungan kerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Sulistiyani, A. T. dan Rosidah (2003:33) berpendapat bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Dokumen terkait

Peneliti melakukan pengkajian terhadap dokumen-dokumen yang digunakan dalam kegiatan maupun prosedur fungsi sumber daya manusia kemudian menilai kesesuaian dokumen-dokumen tersebut dengan prosedur dan kebijakan yang ada.

Teknik Analisis Data

Teknik yang dipakai dalam menganalisis data adalah "deskriptif" dengan menggunakan pendekatan analisis kualitatif, yang mengacu pada rumusan masalah yang berusaha menjawab sebuah pertanyaan "Bagaimana penerapan audit operasional dapat diterapkan dengan baik dapat membantu penilaian kinerja karyawan".

Pada tahap analisis, setelah peneliti berhasil mengumpulkan data, maka peneliti melakukan pendokumentasian. Dokumen-dokumen yang telah diperoleh akan dilihat apakah sesuai dengan lingkup penelitian yang dilakukan, demikian juga dengan hasil wawancara dan kuesioner.

Dari data-data tersebut maka dilakukan analisis kualitatif sebagai berikut :

1. Dengan cara membandingkan fakta yang ada. Dengan landasan teori untuk menilai fungsi sumber daya manusia secara umum.
2. Evaluasi data mengenai pelaksanaan (prosedur) audit operasional yang telah dilakukan, dan membandingkan dengan pedoman landasan teori yang ada.
3. Membandingkan tujuan yang telah ditetapkan dan hasil yang dicapai dari pelaksanaan audit operasional atas fungsi sumber daya manusia.
4. Mengevaluasi hasil laporan audit operasional yang telah dilakukan dan tindak lanjut yang dilakukan dalam rangka perbaikan atau peningkatan kinerja karyawan.
5. Membuat kesimpulan dan saran secara keseluruhan dari audit operasional yang telah dilakukan atas fungsi personalia.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Fungsi sumber daya manusia yang telah dilaksanakan

Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan SDM merupakan sebuah proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM perusahaan dalam rangka menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus secara maksimal mengadopsi berbagai perubahan lingkungan bisnis dan organisasi yang terjadi sehingga dapat memenuhi tuntutan perusahaan tersebut, yang tertuang dalam rencana strategis perusahaan. Untuk itu Staf Utama Muda Bapak Hilman Fakhruzy S.T menerangkan bahwa,

“Perencanaan SDM di PT. Petrokimia Gresik mempertimbangkan 2 hal yang paling penting yakni *Demand Side* dan *Supply Side*. Kedua poin ini harus seimbang agar *manpower* yang ada di perusahaan terpenuhi. *Demand Side* (Kebutuhan) dipengaruhi oleh 3 faktor utama yakni faktor makro, faktor organisasi dan faktor *workforce*. Faktor makro berkaitan dengan analisis SWOT dari rencana jangka panjang perusahaan dan kondisi perekonomian saat ini, faktor organisasi berkaitan dengan kepentingan perusahaan sendiri maupun holding yakni PT. Pupuk Indonesia dan faktor *workforce* berkaitan dengan kondisi perusahaan sekarang atau *manpower* yang dimiliki oleh PT. Petrokimia Gresik. Sedangkan *Supply Side* (Pemenuhan) terdiri dari 2 faktor utama yakni *internal source* dan *external source*. Untuk *internal source* didapatkan dari proyeksi yang dilakukan dari program promosi dan mutasi karyawan PT. Petrokimia Gresik sendiri sedangkan untuk *external source* didapatkan dari seleksi rekrutmen.”

Dapat ditegaskan disini adalah pemenuhan dari kebutuhan sumber daya manusia perusahaan ditentukan oleh kestabilan jumlah karyawan PT. Petrokimia Gresik. Penambahan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh jumlah kebutuhan akan karyawan baru saja. Penambahan dilakukan sebagai hasil akibat beberapa analisis kebutuhan maupun proyeksi yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia. Yang diutamakan adalah bagaimana

perusahaan melakukan pemenuhan kebutuhan akan sumber daya manusia sejalan dengan bagaimana perusahaan dapat memperoleh *manpower* yang diperlukan yang tentunya harus sesuai dengan kompetensi yang diperlukan sesuai kebutuhan.

Rekrutmen

Setelah perusahaan memiliki kerangka atas kebutuhan tenaga kerja perusahaan melalui hasil analisis rancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas departemen personalia adalah mengisi jabatan dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan tersebut. Pengisian kebutuhan sumber daya manusia dengan mempertimbangkan kualitas akan berpengaruh pada tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu sebagai Staf Utama Muda SDM Bapak Hilman Fakhruzy S.T menjelaskan bahwa,

“Bagian personalia melaksanakan tugas fungsinya untuk mendapatkan calon-calon karyawan yang akan di seleksi yang mana yang paling baik, berkualitas dan sesuai kompetensi yang diminta oleh kebutuhan perusahaan. Prosedur perekrutan dilakukan ketika *manpower plans* telah dilaksanakan dalam tahapan perencanaan sumber daya manusia. Ini akan memberi informasi dalam pelaksanaan tahapan perekrutan yang berbentuk formasi atau kebutuhan dalam perusahaan untuk calon karyawan. Rekrutmen ini dilakukan sebagai bentuk pemenuhan sumber daya manusia *external source*.”

Tahapan rekrutmen yang dilaksanakan departemen personalia PT. Petrokimia Gresik adalah sebagai berikut, setelah proses perencanaan tenaga kerja telah disetujui oleh manajer personalia maka bagian personalia akan melaksanakan rekrutmen berdasarkan kerangka perencanaan tenaga kerja tersebut dan dari usulan dari tiap departemen perusahaan. Dalam pelaksanaannya rekrutmen ini, departemen personalia PT. Petrokimia Gresik akan mengutamakan sumber internal dengan mencari dari bagian atau departemen lain yang memiliki kelebihan personil atau yang memiliki kompetensi untuk menempati jabatan kosong tersebut. Untuk mencari tenaga kerja yang dibutuhkan dari sumber internal tersebut, perusahaan telah menggunakan database yang terkomputerisasi dan terstruktur dengan baik. Dimana database ini memiliki informasi atas setiap karyawan yang berada dalam PT. Petrokimia Gresik antara lain daftar riwayat hidup karyawan berdasarkan bidang pekerjaan, keterampilan, bidang peminatan dan catatan penilaian kinerja. Dengan demikian bagian personalia akan dengan mudah menyaring karyawan yang ada dengan kebutuhan posisi yang dibutuhkan perusahaan. Apabila dari sumber internal perusahaan sendiri tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawan, maka bagian personalia akan mencari dari sumber eksternal yaitu dengan pengumuman terbuka tentang lowongan pekerjaan.

PT. Petrokimia Gresik mengeluarkan pengumuman terbuka tentang adanya lowongan pekerjaan tersebut, dengan tujuan agar masyarakat luas mengetahui bahwa dalam PT. Petrokimia Gresik membutuhkan karyawan baru. Dengan begitu, PT. Petrokimia Gresik akan mendapatkan banyak pilihan dari pelamar dalam merekrut sumber daya manusia atau calon karyawan yang berkualitas.

Seleksi dan Penempatan

Tahapan ini terdiri dari 1) Tes Administrasi, Tahapan ini menyeleksi kesesuaian kelengkapan dokumen dan persyaratan yang diminta oleh perusahaan kepada calon peserta seleksi. Kelengkapan yang dimaksud disini antara lain ijazah dan surat keterangan lulus, identitas diri, akte kelahiran, resume, foto, sertifikat, surat keterangan berkelakuan baik dan

lain-lain. Dari tes administrasi ini, calon peserta yang lolos dapat mengikuti kegiatan seleksi berikutnya. 2) Tes Kemampuan Umum, Tahapan ini adalah tahapan tes tertulis mengenai kemampuan dasar calon peserta sesuai bidangnya. Bidang yang dimaksud disini adalah sesuai dengan bidang keilmuan yang dimiliki oleh peserta dan juga posisi yang dilamar oleh peserta. Termasuk juga tes kemampuan berbahasa Inggris mengingat PT. Petrokimia Gresik merupakan perusahaan pupuk yang telah melebarkan sayap ke luar negeri. 3) Tes Psikologi, Tes Psikologi adalah tahapan tentang kondisi kejiwaan dan mental seseorang mengenai pengenalan watak dan karakter calon karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja perusahaan. Tes ini akan menggambarkan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh peserta. 4) Tes Kebutaan Warna Tahapan ini dilaksanakan dihari yang sama setelah dilaksanakan tes psikologi. Tes ini akan menunjukkan kemampuan peserta dalam mengenali perbedaan warna. Hal ini sangat penting karena menyangkut keselamatan kerja khususnya di lingkungan pabrik. 5) *Interview*, Seleksi ini adalah tes wawancara pertama peserta dengan user yang diwakili oleh manager perusahaan. Tes ini meliputi pengenalan pribadi peserta dan juga penjabaran kontribusi oleh peserta apabila diterima sebagai karyawan perusahaan. 6) Tes Studi Kasus, Tahapan ini adalah tahapan lanjutan yang dilakukan oleh peserta setelah lolos tahapan interview pertama. Tahapan ini peserta berhadapan langsung dengan manager perusahaan. Wawancara disini dalam bentuk studi kasus yang berkaitan dengan bidang keilmuan peserta. Disini peserta dituntut untuk melaksanakan *problem solving* dari studi kasus yang diberikan. 7) Tes Kesehatan Tes kesehatan dilaksanakan di Rumah Sakit PT. Petrokimia Gresik yang mana melakukan tes atas kondisi kesehatan peserta secara komprehensif dan akurat. Tujuan dari tahapan seleksi ini adalah mengukur kemampuan fisik dari peserta. Mulai dari tes kesehatan mata, darah, bebas narkoba hingga tes fisik dilaksanakan demi menjamin bahwa calon karyawan memiliki kemampuan fisik yang memadai dalam melaksanakan tugasnya. 8) Interview Direksi Disini adalah tahapan penentuan setelah beberapa tahapan seleksi yang dijalani oleh peserta akan ditentukan dari hasil penilaian direksi atas kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh peserta. Yang ditekankan disini adalah penilaian atas *Hard Skill* dan *Soft Skill* calon karyawan yang didapatkan dari beberapa tahapan seleksi sebelumnya.

Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Implementasi program pengembangan karyawan yang dilakukan sejalan dengan kebutuhan bisnis dan pemenuhan target kinerja sehingga mendukung pencapaian target kerja dan tujuan perusahaan. Program pelatihan dikembangkan secara komprehensif untuk memenuhi dan meningkatkan kompetensi teknis maupun manajerial karyawan. Program pelatihan yang telah dilakukan oleh PT. Petrokimia Gresik adalah sebagai berikut 1) Diklat Induksi, Dirancang untuk calon karyawan dengan tujuan memberikan pemahaman tentang perusahaan, bekal pengetahuan, keterampilan dasar dan perilaku serta ketahanan mental dan disiplin yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas sesuai bidangnya. 2) Diklat *Leadership* dan Manajerial Meningkatkan kemampuan leadership dan managerial sesuai kebutuhan kompetensi jabatannya dengan meningkatkan *care soft competence* sesuai dengan level jabatan masing-masing eselon untuk memperkuat *leadership* dan *managerial skill*. 3) Diklat Kompetensi, Program diklat untuk meningkatkan kemampuan teknis (Sertifikasi dan Non Sertifikasi) sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan melalui peningkatan kompetensi teknis individu yang berfokus pada *Core Corporate Competence (Manufacturing, Marketing & Trading, Distribution)* masing-masing serta kompetensi penunjang. 4) Diklat Tugas Belajar, Program diklat ini dirancang untuk karyawan yang ditunjuk oleh perusahaan mengikuti pendidikan formal jenjang Diploma, Strata-2, dan Profesi dalam bentuk tugas belajar baik di dalam maupun di luar

negeri. 5) Diklat Purnatugas, Program diklat ini dirancang untuk karyawan yang akan memasuki masa persiapan purna tugas. Menjadikan karyawan siap memasuki masa purna tugas dengan memberikan wawasan, bekal pengetahuan karyawan dalam kegiatan yang bersifat profit maupun non profit. 6) Sosialisasi dan *Awareness*, Program diklat yang dirancang sebagai sarana untuk memberikan sosialisasi atau penyegaran mengenai kebijakan perusahaan.

Untuk tahapan pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan objek penelitian yakni PT. Petrokimia Gresik dilaksanakan oleh departemen Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan). Yang secara garis besar fungsinya dijabarkan oleh Bapak Edwyn Charismap S.Psi kepada peneliti sewaktu kegiatan wawancara,

“Setelah dilaksanakan tahapan seleksi oleh bagian personalia, maka tanggung jawab atas calon karyawan baru perusahaan akan menjadi milik bagian pusdiklat. Bagian pusdiklat akan mengambil alih kegiatan pendidikan karena sesuai dengan fungsi pusdiklat sendiri yakni menjadi pusat pendidikan dan pelatihan kompetensi dan keahlian baik calon karyawan baru maupun karyawan yang aktif. Pendidikan dan Pelatihan diarahkan untuk pengembangan kemampuan Managerial dan Kepemimpinan serta untuk penguasaan *Core Corporate Competence (Manufacturing, Marketing & Trading, Distribution)* serta kompetensi penunjang.”

Perencanaan dan Pengembangan Karir

Pada perusahaan subyek penelitian, PT. Petrokimia Gresik menunjukkan bahwa kegiatan perencanaan dan pengembangan karir ditentukan dari penilaian kinerja maupun hasil *assesment* dari tiap departemen atau bagian dalam perusahaan. Selain itu juga berkaitan dengan pengembangan kompetensi dari karyawan itu sendiri yang akan menjadi landasan pengembangan karir karyawan itu sendiri.

Selain kegiatan *assesment* yang nantinya akan menjadi bahan pertimbangan dalam memutuskan arah karir karyawan, terlebih dahulu dilakukan evaluasi administratif dari karyawan itu sendiri. Evaluasi administratif ini meliputi penilaian kompetensi dan evaluasi *track record* karyawan selama bekerja di perusahaan. Jika setelah tindakan evaluasi administratif dan *assesment* telah dilaksanakan maka akan dilakukan rekomendasi atas pengembangan karir karyawan. Promosi dilakukan hanya jika didapatkan persetujuan atas direktur dari surat rekomendasi yang telah diajukan.

Begitu pula apabila penindakan demosi atau penurunan jabatan, namun disini demosi dilakukan hanya apabila karyawan yang bersangkutan memiliki nilai rapor buruk secara administratif maupun kinerja. Demosi juga membutuhkan persetujuan dari direktur perusahaan PT. Petrokimia Gresik.

Penilaian Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari 2 hal pokok yaitu faktor internal dan eksternal. Internal yang terdiri dari faktor kemampuan, kompetensi, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor lingkungan. Hal ini tentunya telah disadari oleh manajemen perusahaan terutama bagian personalia yang dengan secara periodik dan berkelanjutan melakukan penilaian kerja karyawan. Penilaian kinerja ini dilakukan dalam rangka untuk menilai hasil kinerja karyawan PT. Petrokimia Gresik dengan mengevaluasi proses kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Petrokimia Gresik ini telah didukung oleh sebuah sistem yang tidak hanya didasari oleh pencapaian di akhir periode saja, namun

juga bagaimana personalia dapat membangun motivasi dari karyawan dengan program pembimbingan. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Edwyn Charismap S.Psi, yaitu

“Di dalam perusahaan memiliki sebuah sistem manajemen kinerja yang dilakukan tiap tahunnya untuk menilai kinerja karyawan tiap bagian. Di awal tahun, tiap bagian dari perusahaan memiliki Satuan Kerja Individu (SKI) yang menjadi landasan dari penilaian. Sebagai contoh apabila karyawan di bagian produksi maka memiliki SKI target produksi pupuk. Target individual dalam Sistem Manajemen Kinerja (SMK) ditetapkan berdasarkan KPI/RKAP unit kerja yang merupakan turunan dari KPI Korporasi.”

“...Pada tengah tahun bulan Agustus dilaksanakan program pembimbingan, hal ini bertujuan untuk tetap menjaga motivasi karyawan dan mengatasi apabila terjadi ketidakmampuan karyawan dalam mencapai target yang diharapkan karena kesenjangan kompetensi. Sedangkan penilaian akhir kinerja dilakukan pada bulan desember. Bagian personalia akan mendapatkan laporan penilaian kinerja dari tiap bagian secara yang telah di *approve* oleh manager tiap bagian. Laporan tersebut akan menjadi pekerjaan personalia dalam melakukan langkah selanjutnya dengan berbagai rekomendasi yang akan disampaikan kembali baik kepada General Manager dan Manager bagian.”

Menciptakan karyawan yang berkinerja unggul dan terikat, perusahaan menerapkan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) sebagai bagian integral dari Manajemen Sumber daya manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Dengan SMK karyawan mengetahui dengan baik target individual dan bagaimana pencapaian target dan kopetensinya. Secara periodic SMK dilakukan review untuk memastikan pencapaian target dan tingkat kompetensi yang diharapkan. Program pengembangan disiapkan apabila terjadi ketidakmampuan mencapai target yang disebabkan oleh kesenjangan kompetensi. Target individual dalam SMK ditetapkan berdasarkan KPI/RKAP unit kerja yang merupakan turunan dari KPI Korporasi.

Sistem ini dapat berkembang dan efektif dilaksanakan karena didukung oleh sistem kompensasi dan balas jasa yang menguntungkan karyawan. Sesuai yang ditunjukkan pada gambar Diagram Pengelolaan Tenaga Kerja, hasil dari Sistem Manajemen Kinerja mengarah kepada program remunerasi dan promosi/demosi. Dengan Sistem Manajemen Kinerja karyawan mengetahui dengan baik target individual dan bagaimana pencapaian target dan kompetensinya. Secara periodik Sistem Manajemen Kinerja dilakukan review untuk memastikan pencapaian target dan tingkat kompetensi yang diharapkan. Program pengembangan disiapkan apabila terjadi ketidakmampuan mencapai target yang disebabkan oleh kesenjangan kompetensi.

Dengan melihat mekanisme bagaimana PT. Petrokimia Gresik melakukan penilaian kinerja maka dapat dikatakan bahwa untuk tahapan ini telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Kompensasi dan Balas Jasa

Dengan memberikan kompensasi dan balas jasa pada karyawan, perusahaan telah melaksanakan kewajibannya sebagai lembaga kerja. Pada perusahaan PT. Petrokimia Gresik, hal ini telah diatur pada peraturan perusahaan serta tercantum pada Perjanjian Kerja Bersama Karyawan. Dalam Perjanjian Kerja Bersama tercantum bahwa komponen gaji terdiri atas gaji pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap. Tunjangan tetap yang dimaksud adalah

tunjangan jabatan, yakni tunjangan yang diperoleh oleh karyawan berdasarkan tingkat jabatannya di perusahaan. Sedangkan tunjangan tidak tetap adalah tunjangan sarana, yakni bentuk tunjangan sarana atau fasilitas yang diperoleh oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Gaji karyawan disesuaikan secara berkala setiap tahun pada bulan Januari, dengan memperhatikan kinerja perusahaan, indeks harga konsumen, inflasi, dan semangat kesetaraan dengan anggota Holding PT. Pupuk Indonesia (Persero) yang sesuai dengan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).

Namun secara garis besar dijelaskan oleh bapak Hilman Fakhruzy S.T selaku staff perencanaan SDM bahwa dalam sistem kompensasi yang ada dalam perusahaan terdapat 3 poin penting yakni gaji, kesejahteraan, dan *benefit*. Gaji seperti yang disebutkan sebelumnya merupakan penghasilan yang diterima oleh karyawan tiap bulannya yang merupakan imbalan dari perusahaan atas kinerja karyawan. Yang terdiri dari gaji pokok, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap.

Sedangkan selain gaji dan tunjangan diatas tersebut, karyawan memiliki hak atas 2 poin penting lainnya yang pertama adalah Tunjangan Kesejahteraan, tunjangan ini atau yang disebut dengan *Merit System* merupakan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja/performa karyawan dalam bekerja. Performa karyawan akan diukur sesuai dengan indeks kinerja karyawan tiap bagian. Pengukuran dilakukan oleh kepala tiap bagian atau kepala departemen. *Merit System* ini memiliki tujuan awal sebagai pemacu karyawan dalam meningkatkan performanya. Dari hasil penilaian dan pengukuran melalui indeks yang telah ditetapkan, karyawan dapat memiliki tunjangan dalam bentuk 0-4% kali gaji tiap bulannya, tergantung pada rapor kinerja tiap karyawan. Namun hal ini tidak berpacu pada indeks saja, penilaian ini juga dilakukan secara keseluruhan (*System 360*) yang artinya, tidak hanya performa saja yang dijadikan bahan pertimbangan penilaian kinerja, namun juga beberapa aspek lain seperti *attitude*, etos kerja, hubungan dengan rekan kerja hingga hubungan dengan pimpinan.

Poin ketiga adalah *benefit*, yang dimaksudkan disini adalah fasilitas yang didapatkan oleh karyawan selama bekerja di PT. Petrokimia Gresik. *Benefit* disini berbentuk kompensasi non-finansial seperti, natura, keanggotaan koperasi, dan fasilitas lain milik perusahaan. Hak-hak karyawan sedemikian dijamin oleh perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap karyawannya.

Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Tahapan ini dilaksanakan dan diawasi secara berkelanjutan oleh Departemen K3 yang ada di dalam perusahaan. Ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya kesehatan dan keselamatan kerja karyawan bagi perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Edwyn Charismap,

“ Kesehatan dan Keselamatan Kerja memiliki tanggung jawab yang sangat besar mengingat perusahaan ini adalah perusahaan yang memiliki pabrik dan karyawan yang masif. Sehingga ada departemen khusus yang dibentuk oleh perusahaan untuk menangani urusan K3. Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan kerja ini tidak hanya mengacu pada karyawan perusahaan saja. PT. Petrokimia Gresik juga mengajak perusahaan rekanan dan subkontraktor untuk berpartisipasi. Tujuannya tidak lain adalah menekan jumlah angka kecelakaan kerja dan meningkatkan angka kesadaran keselamatan kerja”.

Kesehatan dan Keselamatan Kerja memiliki tanggung jawab yang sangat besar mengingat perusahaan ini adalah perusahaan yang memiliki pabrik dan karyawan yang masif. Sehingga ada departemen khusus yang dibentuk oleh perusahaan untuk menangani urusan K3. Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan kerja ini tidak hanya mengacu pada karyawan perusahaan saja. PT. Petrokimia Gresik juga mengajak perusahaan rekanan dan subkontraktor untuk berpartisipasi. Tujuannya tidak lain adalah menekan jumlah angka kecelakaan kerja dan meningkatkan angka kesadaran keselamatan kerja

Kepuasan Karyawan

Survey kepuasan karyawan dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijakan atas hak dan kewajiban karyawan. Tahun 2014 telah dilakukan *survey* kepuasan karyawan dengan nilai sebesar 80,43% (memuaskan), *survey* keterikatan karyawan sebesar 84,21% (tinggi), dan *survey* efektivitas serikat 87,96% (sangat memuaskan).

Kepuasan karyawan dapat juga dilihat dari kinerja karyawan tersebut dengan memperhatikan *Labour Turn Over* (LTO) atau perputaran karyawan. Dari tahun ketahun angka *Turnover* PT. Petrokimia Gresik relatif sangat rendah, proses Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dilakukan secara alami yaitu PHK karena memasuki usia pensiun 56 tahun, sedangkan untuk karyawan yang mengundurkan diri sejak tahun 2013 hingga 2014 tidak ditemukan karyawan yang melakukan permohonan diri.

Dalam menjaga kepuasan karyawan perusahaan telah melakukan usaha yang optimal. Ini terbukti dari departemen yang telah dibentuk secara khusus untuk menjembatani antara keinginan karyawan dengan kepentingan perusahaan. Departemen ini adalah Departemen Hubungan Industrial, yang memiliki tujuan baik untuk menjaga relasi antar internal baik maupun untuk menyelesaikan konflik. Karena perusahaan mengerti bahwa terdapat *impact* pada kinerja karyawan yang signifikan yang disebabkan oleh puas atau tidaknya karyawan. Perusahaan disini juga ingin mengambil jalan tengah yang dapat disetujui oleh berbagai pihak yang tentunya tidak memihak pada satu kalangan atau kelompok saja.

Disini terdapat dua poin penting, yakni keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan. Dua hal ini diharapkan dapat berjalan secara bersama tanpa harus mengorbankan salah satunya. Hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan akan membentuk simbiosis yang saling menguntungkan.

Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh PT. Petrokimia Gresik sendiri diklasifikasikan menjadi beberapa bagian seperti yang dijelaskan oleh Staff Utama Muda dengan Bapak Edwyn Charismap S.Psi, berikut ini, yaitu : 1)Purna Bhakti/Purna Tugas mencapai batas usia kerja, Pemutusan Hubungan Kerja dilakukan apabila karyawan telah mencapai batas usia bakti yakni 56 tahun. 2) Purna Bhakti/Purna Tugas Dini program perusahaan,Purna Tugas Dini merupakan Purna Bhakti sebelum mencapai usia 56 tahun dan ini hanya terjadi apabila terdapat program dari perusahaan. 3) Mengundurkan diri atas permintaan sendiri, Pemutusan Hubungan Kerja dilakukan apabila karyawan yang bersangkutan mengajukan permohonan pengunduran diri sendiri karena suatu alasan. 4) Pelanggaran disiplin, Pemutusan Hubungan Kerja yang dilakukan oleh perusahaan apabila karyawan melakukan tindakan indisipliner yang tidak mematuhi Peraturan Disiplin Perusahaan dan/atau Perjanjian Kerja Bersama. 5) Alih status Perusahaan,Jika terjadi perubahan status perusahaan yang membuat perusahaan berkewajiban untuk melakukan pemutusan hubungan

kerja. 6) Karena alasan kesehatan, Pemutusan Hubungan Kerja yang dilakukan apabila karyawan mengalami gangguan kesehatan yang membuat karyawan tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. 7) Penyederhanaan Organisasi Perusahaan, Apabila terdapat penyederhanaan dari struktur organisasi perusahaan yang didalamnya menyangkut pengurangan karyawan maka perusahaan melakukan Pemutusan Hubungan Kerja. 8) Meninggal dunia karena kecelakaan kerja, Dilaksanakan ketika karyawan mengalami kecelakaan kerja saat bertugas yang mengakibatkan kematian. 9) Meninggal dunia, Hubungan kerja antara karyawan tidak lagi ada ketika karyawan yang bersangkutan telah meninggal dunia ketika masih dalam masa bhakti/masa tugas.

Dalam Pemutusan Hubungan Kerja, PT. Petrokimia Gresik telah menaati UU Ketenagakerjaan yang ada, hak dan kewajiban baik perusahaan maupun karyawan dalam perusahaan dipenuhi sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 13 Tahun 2003).

Proses Audit Operasional dalam Perusahaan

Tahapan ini dilakukan untuk mengetahui dan mendapatkan informasi mengenai PT. Petrokimia Gresik, mengidentifikasi permasalahan hingga menemukan dan membuat rekomendasi perbaikan atas kekurangan atau kelemahan yang ada di dalam perusahaan. Secara garis besar, proses Audit Manajemen dalam PT. Petrokimia Gresik dibagi menjadi 2 bagian yakni Audit Operasional dan Audit Administratif. Kedua jenis audit tersebut mencakup keseluruhan proses aktivitas yang ada pada PT. Petrokimia Gresik. Audit Operasional mencakup Pengendalian Internal dan Standar Mutu (ISO). Sedangkan Audit Administratif adalah audit yang mencakup ranah Pengelolaan Sumber Daya perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

PT. Petrokimia Gresik dalam pelaksanaan tugas dan fungsi personalia mengalami tantangan yang berat. Selain karena dikarenakan akan kebutuhan *manpower* yang selalu bergerak dinamis, bagian personalia juga harus mampu mengelola dan memenuhi kebutuhan perusahaan yang sejalan dengan rencana jangka panjang perusahaan. Tugas dan fungsi personalia yang di implementasikan dalam sistem yang ada dalam perusahaan akan terus berkembang dan disempurnakan. Audit operasional memegang peranan penting disini yang karena hasil audit dalam bentuk rekomendasi akan menjadi landasan bagian personalia dalam melaksanakan pembenahan sistem yang sudah ada.

Dalam segi sistem penilaian kinerja,, PT. Petrokimia Gresik memiliki sistem yang berusaha untuk tetap menjaga tingkat efektivitas dan efisiensi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan terus berusaha untuk melakukan *Continuous Improvement* pada sistem penilaian kinerja karyawannya. Kinerja karyawan dalam perusahaan dinilai berdasarkan standard yang terukur atas pencapaian dan prestasi yang dilaksanakan oleh tiap individu di tiap periode tertentu. Hasil penilaian kinerja yang akan secara langsung berpengaruh pada upah maupun insentif yang diterima oleh karyawan secara tidak langsung akan memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, pada PT. Petrokimia Gresik terdapat beberapa sistem penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan. Sistem Remunerisasi Berbasis Merit dan Sistem 360 Derajat. Kedua sistem ini memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Namun pada garis besarnya, sistem ini diciptakan demi menunjang aktivitas

penilaian kinerja dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Kinerja karyawan dilihat dari berbagai aspek penilaian. Sistem Remunerisasi Berbasis Merit menggunakan Penilaian Akhir Kinerja (PAK). Sedangkan 360 derajat menggunakan Penilaian Keseluruhan Lingkungan Kerja Karyawan. Dampak atas kedua penilaian ini adalah meningkatnya motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karena karyawan akan diberikan imbalan berupa penambahan upah atau insentif atas kerja keras dan prestasinya. Khusus untuk penilaian 360 Derajat, karyawan juga memiliki motivasi untuk meningkatkan Etika dan Budaya Kerja yang baik.

PT. Petrokimia Gresik terus berupaya untuk memperbaiki kinerja karyawannya, karena kinerja karyawan yang baik akan memberikan andil dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Pengembangan sistem akan mendorong pengelolaan perusahaan secara profesional, efisien dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian perusahaan. Melalui kompartemen audit intern, perusahaan melaksanakan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen resiko, dan proses tata kelola perusahaan serta melaksanakan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya.

Saran

Dalam pengendalian intern perusahaan, PT. Petrokimia Gresik perlu mengembangkan sistem pembobotan dalam penilaian kinerja karyawannya di tiap bagian perusahaan sesuai dengan jenis pekerjaan, kompetensi dan *job description* yang tentunya menjaga nilai objektivitas dari penilaian tiap individu. Sehingga diperlukan satuan penilaian pengembangan yang berkelanjutan untuk penilaian kinerja agar mendorong kinerja karyawan secara optimal, efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. 2006. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik*. Jilid 1. Edisi Ketiga. Lembaga Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Jakarta.
- Arens, A. A. dan J. K. Loebbecke. 2000. *Auditing, An Integreted Approach*. Prentice Hall. New Jersey.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Jusuf, A. A. 1997. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Buku Satu. Edisi Indonesia. Salemba Empat. Jakarta.
- _____. 1999. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Buku Dua. Edisi Indonesia. Salemba Empat. Jakarta.
- Jusup, A. H. 2001. *Auditing*. Buku Satu. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber daya manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Siagian, S. P. 1997. *Audit Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, H. 2002. *Auditing I*. Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) AMP YKPN. Yogyakarta.
- Soeratno. Dan L. Arsyad. 2003. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Revisi. Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta.
- Sulistiyani, A. T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.

- Sunarto. 2003. *Auditing*. Edisi Revisi. Penerbit Panduan. Yogyakarta.
- Tunggal, A. W. 2000. *Audit Manajemen Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Harvarindo.
- _____. 2001. *Audit Operasional (Suatu Pengantar)*. Penerbit Harvarindo. Jakarta.
- Umar, H. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.