

PEMERIKSAAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENELAHAH EFEKTIFITAS FUNGSI PEREKRUTAN DAN PELATIHAN KARYAWAN PADA PT. ASABRI (PERSERO) JAKARTA

Sigit Kodratriona

Perbanas Institut, Jakarta, 2018

Jl. Perbanas, RT.16/RW.7, Kuningan, Karet Kuningan, Kecamatan Setiabudi, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12940

Abstract

This study analyzes and examines the effectiveness of employee recruitment and training functions at PT ASABRI (Persero) Jakarta, in order to carry out and support government policy programs in the field of national economy and development. One of the main tasks is to provide compensation to soldiers of the Indonesian National Army (TNI), POLRI and civil servants in the DEPHAN / TNI / POLRI environment. In recruiting human resources is inseparable from the application of professional skills recruitment and training. The formulation of the problem examines and evaluates what efforts the company made in obtaining a competent workforce in accordance with the inspection concept. And learn the types and kinds of forms of training and coaching on company performance. This study aims to determine whether recruitment and training activities make a positive contribution to company performance. The analysis carried out is a hypothesis test using Chi-square test, internal control questionnaire and obedience test, and analyze employee turnover with positive results so that employee recruitment and training activities must be maintained.

Keywords: *examination of human resources, recruitment, training.*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis dan menelaah tentang efektivitas fungsi perekrutan dan pelatihan karyawan pada PT ASABRI (Persero) Jakarta, dalam rangka melaksanakan dan menunjang kebijakan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional. Salah satu tugas pokoknya memberikan santunan pada prajurit Tentara Nasional Indonesia (TNI), POLRI serta PNS dilingkungan DEPHAN/TNI/POLRI. Didalam merekrut sumber daya manusia tidak terlepas dari penerapan perekrutan dan pelatihan kemampuan profesi. Perumusan masalah menelaah dan mengevaluasi usaha-usaha apa saja yang dilakukan perusahaan dalam memperoleh tenaga kerja yang kompeten sesuai dengan konsep pemeriksaan. Serta mempelajari jenis dan macam-macam bentuk pelatihan dan pembinaan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan perekrutan dan pelatihan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan. Analisis yang dilakukan merupakan uji hipotesis menggunakan pengujian Chi-square, internal control quisioner dan test ketaatan, serta menganalisis perputaran karyawan dengan hasil positif sehingga kegiatan perekrutan dan pelatihan karyawan harus di pertahankan.

Kata kunci: pemeriksaan sumber daya manusia, perekrutan, pelatihan.

Pendahuluan

Perkembangan dalam kehidupan, kemajuan teknologi dan perkembangan bentuk-bentuk usaha telah mendorong manusia untuk menemukan cara terlaksananya pekerjaan secara efisien. Dalam suatu organisasi pekerjaan yang efisien ini hanya dapat dicapai bila pekerjaan tersebut dilakukan oleh para karyawan yang ahli serta terampil dibidangnya, mempunyai semangat kerja dan loyalitas yang baik terhadap pekerjaannya serta bertanggung jawab terhadap perusahaannya. Untuk menjamin tersedianya karyawan – karyawan yang demikian maka perlu diusahakan suatu cara perekrutan dan pelatihan karyawan yang efektif dan efisien yang meliputi usaha – usaha yang maksimal dari perusahaan untuk dapat memperoleh tingkat yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhannya sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah digariskan.

Perekrutan dan pelatihan pada setiap perusahaan ditujukan untuk memperoleh karyawan-karyawan yang bermutu tinggi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta meningkatkan keterampilan dan efisiensi kerja karyawan sehingga kapasitas kerja maksimum dapat terpenuhi. Untuk menyelenggarakan perekrutan dan pelatihan memang bukanlah suatu hal yang mudah atau dapat dilakukan kegiatan saja. Tetapi perekrutan dan pelatihan merupakan suatu investasi bagi perusahaan dimana disini dibutuhkan dana yang cukup besar dengan harapan imbalan yang besar pula dimasa yang akan datang dan merupakan pemborosan bagi perusahaan. Jika perusahaan tersebut tidak mampu menggunakan manfaat yang diberikan oleh investasi yang dikeluarkannya.

Tujuan Penelitian

Untuk menelaah dan menilai efektifitas dari penyelenggaraan perekrutan dan pelatihan karyawan;

1. Untuk memaparkan masalah-masalah yang dihadapi dalam penyelenggaraan perekrutan dan pelatihan karyawan;
2. Untuk memberikan gambaran mengenai Sumber Daya Manusia mengenai perekrutan dan pelatihan karyawan dalam mendorong efisiensi kerja.

Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting karena Sumber Daya Manusia yang menunjang organisasi dengan kemampuan, bakat, kreatifitas dan semangat bagi organisasi.

(Henry Simamora, 2014) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendayagunaan, pengembangan, pemberian balas jasa dan pengelompokan individu serta pengelolaan individu anggota prganisasi atau kelompok kerja serta pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat. (James A.F. Stoner dan R. Edward Frecman) mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan perusahaan.

Perekrutan Karyawan

Salah satu bagian penting dari proses perekrutan adalah pengembangan suatu pernyataan tertulis mengenai isi dan lokasi dari masing-masing pekerjaan. Bagi tingkatan pelaksanaan operatif, pernyataan ini disebut deskripsi pekerja (*job description*), dan bagi tingkatan manajerial disebut deskripsi posisi (*position description*). Bilamana deskripsi pekerjaan dan deskripsi posisi telah ditetapkan, sebagai kelengkapannya dikembangkan

suatu spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Spesifikasi pekerjaan merumuskan latar belakang pribadi, pengalaman serta karakteristik – karakteristik sebagaimana dipersyaratkan bagi perorangan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Metode Perekrutan

1. Melalui iklan surat kabar
2. Pengiklanan intern perusahaan
3. rekrutmen dari karyawan yang sedang bekerja
4. Lembaga Pendidikan
5. Nepolisme
6. Agen tenaga kerja
7. Karyawan perusahaan lain

Pelatihan Karyawan

Edwin B. Flippo pelatihan (*training*) adalah tindakan – tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seorang karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Jadi dari apa yang diuraikan diatas kita dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pelatihan harus membantu karyawan untuk menambah kemampuan dan pengetahuannya;
- b. Pelatihan harus menimbulkan semangat dan gairah kerja;
- c. Pelatihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu;
- d. Pelatihan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- e. Meningkatkan kestabilan dan fleksibilitas organisasional.

Metode Pelatihan

1. *On-job training*

Sistem ini memberikan tugas kepada atasan langsung untuk karyawan baru, untuk melatih mereka. Sistem ini merupakan sistem yang ekonomis, karena tidak perlu menyediakan fasilitas latihan khusus.

2. *Vestibule school*

Merupakan bentuk latihan dimana pelatihnya bukanlah para atasan langsung, tetapi pelatih-pelatih khusus. Salah satu bentuk latihan dari *vestibule school* adalah simulasi, seperti latihan untuk para calon pilot.

3. *Apperenticeship (magang)*

Program pelatihan ini membutuhkan keterampilan yang relatif lebih tinggi seperti: tukang kayu, las, mekanik, pemasang pipa air dan sebagainya;

4. *Special course*

Pelatihan biasanya diadakan untuk memenuhi minat dari para karyawan dalam bidang pengetahuan tertentu diluar bidang pekerjaannya, seperti: kursus bahasa Inggris, manajemen, kepemimpinan dan sebagainya.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu system pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada suatu masa. Tujuannya adalah untuk mendapatkan deskripsi, gambaran secara sistematis, factual, dan akurat fakta-fakta, sifat-sifat, serta fenomena yang diselidiki. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, yaitu teknik pengumpulan dan analisis data berupa opini dari subjek yang diteliti (responden) melalui Tanya-jawab.

Analisa Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan

diinterpretasikan. Tabulasi menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numeric dan grafik. Ukuran yang digunakan dalam deskripsi ini adalah Tendensi Sentral (rata-rata).

Rata-rata (Mean)

$$\mu = \sum \frac{N}{n} x_1$$

dimana:

- n = jumlah sampel yang diteliti
- N = jumlah populasi yang diteliti
- X₁ = dari penjumlahan data X₁ + X₂ + ... + X_n

Analisis Data *Univariate*

Terdiri atas metode-metode statistic deskriptif dan statistik inferensial yang digunakan untuk menganalisa satu variabel penelitian. penelitian terhadap satu variabel bertujuan untuk mendeskripsikan distribusi satu variabel penelitian dan uji perbedaan antara data yang diteliti dengan hipotesis peneliti.

$$x_2 = \sum \frac{(O_i - E_i)}{E_i}$$

Dimana:

- X² = Statistik chi-square
- O_i = Frekwensi yang diamati
- E_i = frekwensi yang diekpektasi

Hipotesis

H₀, tidak terdapat pengaruh yang signifikan atas pemeriksaan sumber daya manusia yang tercermin dari penerimaan laba perusahaan.

H₁, terdapat pengaruh yang signifikan atas pemeriksaan sumber daya manusia yang tercermin dari penerimaan laba perusahaan.

Penyelenggaraan Perekrutan

PT ASABRI (PERSERO) mengadakan kegiatan perekrutan karyawan

untuk mendapatkan karyawan baru dengan penetapan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan, berapa jumlah karyawan, kapan dibutuhkannya dan sebagainya.

Perencanaan kebutuhan karyawan yang baik membutuhkan kerjasama antar Direktorat dalam perusahaan, untuk itu Seksi Personalia berkewajiban untuk menyediakan personil jika terjadi kekosongan atau kebutuhan akan karyawan.

Tahap I: Seksi Personalia menerima permintaan karyawan dari Direktorat yang lain disertai persyaratan yang dibutuhkan:

1. Tingkat dan bidang pendidikan;
2. Pengalaman kerja;
3. Ketrampilan dan minat.

Tahap II: Dalam perekrutan karyawan Seksi Personalia menggunakan dua sumber utama sebagai berikut.

a. Dari dalam perusahaan

Dalam perekrutan karyawan dengan menggunakan sumber dari dalam perusahaan, PT. ASABRI (PERSERO) melakukan promosi dan mutasi karyawan.

b. Dari luar perusahaan

Sehubungan dengan hal ini, PT ASABRI (PERSERO) menitikberatkan perekrutan personil yang berasal dari kalangan TNI dan POLRI, hal ini dilakukan sesuai dengan Tugas dari PT ASABRI (PERSERO) Pasal 2, Keputusan Menhankam no. 1/1995 untuk selalu menunjang kebijakan Program Pemerintah di bidang Ekonomi dan Pembangunan Nasional pada umumnya dan khususnya meningkatkan kesejahteraan Prajurit TNI, POLRI dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dephankam dan TNI beserta keluarganya.

Tahap III: Seksi Personalia akan menerima keterangan administratif yang dilengkapi dengan berbagai dokumen yang diminta antara lain:

- a. Tanda Pengenal;
- b. Ijasah terakhir;
- c. Transkrip nilai;
- d. Daftar riwayat hidup;
- e. Surat keterangan kelakuan baik;
- f. Kartu kuning;
- g. Surat pengalaman kerja;
- h. Pas foto terbaru.

Tahap IV: Pelaksanaan Perekrutan karyawan pada PT. ASABRI (PERSERO) melalui beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a. *Pengisian formulir lamaran*, setiap calon personil pada PT. ASABRI (PERSERO) diwajibkan untuk mengisi formulir yang telah disediakan;
- b. *Pengecekan administratif*, pengecekan ini dilakukan untuk mengetahui secara benar apakah syarat – syarat administratif calon karyawan benar adanya, apakah sesuai dengan kenyataannya;
- c. *Tes tertulis*, terdiri dari tiga jenis:
 1. Sikap, yang mencoba untuk mengetahui dan menilai sikap – sikap bawaan yang ada pada si karyawan, apakah sesuai dengan sikap seorang karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan;
 2. Tes kecerdasan, untuk mengetahui kemampuan intelegensi dan nalar dari pelamar seperti daya ingat, kefasihan verbal dan kemampuan angkawi;
 3. Tes bakat, yang dilakukan dengan memberikan latihan sederhana untuk mengetahui kemampuan dan daya tangkap pelamar, dari sini dapat dinilai bidang–bidang mana yang sesuai dengan minat dan bakat dari calon personil.

- d. *Pengumuman*, lulus atau tidaknya calon karyawan yang telah diuji;
- e. *Wawancara*, wawancara ini dilakukan oleh beberapa orang dari Seksi Personalia serta staf dari Direktorat yang bersangkutan. Mengetahui kualitas, motivasi, latar belakang kehidupan, serta kepribadian para calon personil;
- f. *Presentasi*, yang dilakukan dengan cara memberikan suatu bahan yang sesuai dengan bidang jabatan yang dipilih oleh calon karyawan untuk kemudian dipresentasikan dihadapan para staf Bagian Seksi Personalia dan para staff Direktorat yang terkait;
- g. *Pemeriksaan kesehatan*, ini dilakukan oleh dokter yang telah ditunjuk oleh perusahaan.

Pada bagian lain sebagai tambahan informasi yang didapat, persyaratan dan penilaian calon anggota direksi telah diatur dalam Keputusan Menteri BUMN No. KEP-104/MBU/2, antara lain:

Calon anggota direksi, dapat berasal dari : (pasal)

1. Mereka yang sedang atau pernah menduduki jabatan Direksi BUMN;
2. Pejabat satu tingkat dibawah BUMN yang bersangkutan atau BUMN lain;
3. Tenaga profesional selain calon yang dimaksud dalam butir a dan b.

Dalam pasal 16 ayat 2 UU RI No. 19 2003, tentang BUMN, dijelaskan:

Mengingat kedudukan Direksi sebagai organ Persero strategis dalam mengurus perusahaan guna mencapai maksud dan tujuan perusahaan untuk mengisi jabatan tersebut diperlukan calon

– calon anggota direksi yang mempunyai keahlian, integritas, kejujuran, kepemimpinan, pengalaman, perilaku yang baik, dan dedikasi yang tinggi, serta mempunyai visi dan misi pengembangan strategi perusahaan.

Untuk memperoleh calon – calon anggota Direksi yang terbaik di PT. ASABRI (PERSERO), diperlukan seleksi melalui uji kelayakan dan kepatuhan (fit and proper test) yang dilakukan secara transparan, profesional, mandiri dan dapat dipertanggung jawabkan. Uji kelayakan dan kepatutan tersebut dilakukan oleh suatu tim yang ditunjuk oleh suatu tim yang ditunjuk oleh Menteri selaku RUPS dalam hal seluruh sahamnya dimiliki negara, dan ditunjuk oleh Menteri selaku pemegang saham dalam hal sebagian sahamnya dimiliki oleh negara, khusus bagi Direksi yang mewakili unsur pemerintah.

Penyelenggaraan Pelatihan

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang berdaya guna maka perusahaan perlu memikirkan strategi pelatihan yang tepat, yang dapat menjangkau baik karyawan lama maupun karyawan yang baru. Strategi pelatihan ini juga harus memungkinkan tersedianya program pelatihan yang tepat dan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan perusahaan.

Program pelatihan yang dijalankan oleh PT. ASABRI (PERSERO) mempunyai tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan sikap karyawan. Dengan keseluruhan itu, maka diharapkan produktifitas dan efektifitas kerja PT. ASABRI (PERSERO) dapat ditingkatkan.

Beberapa indikator aspek operasional PT. ASABRI (PERSERO) adalah peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, Research & Development (R&D) dan hasil pelaksanaannya. Semua hal

tersebut diaplikasikan oleh PT. ASABRI (PERSERO) melalui:

1. Melakukan diktat sesuai dengan kebutuhan perusahaan;
2. Melakukan kaderisasi terhadap pimpinan;
3. Mengembangkan metode pelatihan baru yang prospektif;
4. Peningkatan kesejahteraan karyawan;
5. Peningkatan kepedulian manajemen terhadap *Research & Development*;
6. Pencapaian sasaran, efisiensi dalam pencapaian sasaran.

Dalam pencalonan karyawan peserta pelatihan PT. ASABRI (PERSERO) akan dipertimbangkan beberapa kriteria sebagai berikut :

1. Apakah calon peserta pelatihan sudah pernah atau belum pernah mengikuti pelatihan tersebut?;
2. Calon peserta pelatihan harus mendapatkan persetujuan dari pimpinannya;
3. Apakah latar belakang pendidikan calon peserta pelatihan tersebut sesuai dengan topik pelatihan yang akan diikutinya?;
4. Dana yang tersedia.

Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PT. ASABRI (PERSERO) pada tahun 2016 adalah sebagai berikut:

Pada tahun 2016, perusahaan akan mengikutsertakan karyawan pada berbagai jenis pendidikan, kursus, seminar, lokakarya dan pelatihan–pelatihan:

Dampak Perekrutan dan Pelatihan

Kebutuhan akan karyawan kompeten ini hanya dapat tercapai apabila perusahaan tersebut menyelenggarakan program pelatihan dan pelatihan karyawan

dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, berikut ini akan disajikan beberapa aspek yang menunjukkan sejauh mana keberhasilan dari program Perekrutan dan Pelatihan karyawan yang dilaksanakan oleh PT. ASABRI (PERSERO) sebagai berikut:

1. Pendapatan bersih

Aspek ini akan mencerminkan produktifitas kerja perusahaan yang secara tidak langsung juga akan mencerminkan produktifitas kerja dari karyawan PT. ASABRI (PERSERO) yang semakin meningkat.

Tabel 1

Tahun	Pendapatan
2012	Rp. 132.909
2013	Rp. 185.637
2014	Rp. 310.010
2015	Rp. 343.268
2016	Rp. 225.664

Realisasi pendapatan perusahaan dari 2012 sampai dengan tahun 2016 memperlihatkan perkembangan yang terus

meningkat, yaitu tahun 2012, 2013, 2014, 2015, dan 2016 masing – masing Rp. 132.909 juta, Rp. 185.637 juta, Rp. 310.010 juta, Rp. 343.268 juta dan Rp. 225.664 juta. Namun demikian, realisasi pendapatan tahun 2016 dibandingkan dengan realisasi tahun 2015 dan tahun 2014 mengalami penurunan sebesar Rp. 117.624 juta atau 34,27% dan Rp. 84.366 juta atau 27,21%. Penurunan pendapatan usaha tersebut terutama pada pendapatan hasil investasi karena menurunnya pendapatan bunga deposito akibat turunnya suku bunga deposito. Secara keseluruhan, dari data yang disajikan diatas dapat kita katakan bahwa rata – rata pendapatan selama lima tahun adalah sebesar Rp. 239.493,6 juta dan program yang pelatihan dan perekrutan yang sudah dilakukan telah meningkatkan produktifitas kerja karyawan yang ada pada akhirnya akan mendorong produktifitas kerja perusahaan.

2. Perkembangan Nilai Investasi

Perkembangan nilai investasi dari 2012 sampai dengan tahun 2016 adalah sebagai berikut

Tabel 2

Tren Perkembangan Investasi (dalam jutaan)

TAHUN	REALISASI INVESTASI
2012	Rp. 484.080
2013	Rp. 603.021
2014	Rp. 818.579
2015	Rp. 1.068.792
2016	Rp. 1.196.846

3. Laba Bersih

Dari data yang diperoleh laba bersih pada PT. ASABRI (PERSERO) menunjukkan tren meningkat.

Tabel 3

Tren Laba bersih (dalam jutaan)

Tahun	Realisasi Laba Bersih
2012	Rp. 16.458
2013	Rp. 23.387
2014	Rp. 32.387
2015	Rp. 35.563
2016	Rp. 34.559

Analisa

Program perekrutan dan pelatihan karyawan yang sudah dijalankan oleh PT. ASABRI (PERSERO) sudah cukup berhasil meningkatkan efektifitas kerja perusahaan, yang tercermin dengan meningkatnya laba bersih.

Tabel 4
Operasionalisasi Rumus (dalam ratusan juta rupiah)

Tahun	O _i	Prob. Ekspektasi
2012	16.456	0.2
2013	23.317	0.2
2014	32.387	0.2
2015	35.563	0.2
2016	34.559	0.2
Jumlah	142.282	1.0
E_i	O_i-E_i	(O_i-E_i)²/E_i
28.456	12.0	5.060
28.456	5.139	0.928
28.456	-3.931	0.543
28.456	-7.107	1.775
28.456	-6.103	1.308
		X ₂ = 9.614

- Mencari alternatif dalam upaya untuk meningkatkan efektifitas dari program perekrutan dan pelatihan karyawan.

Dan untuk dapat memperoleh hasil analisa yang memuaskan maka penulis tidak melakukan pengujian pada seluruh Bagian Seksi-seksi dalam perusahaan, melainkan penulis membatasi perhatiannya pada satu Bagian Seksi saja. Setelah mengetahui tujuan dan ruang lingkup dari analisis ini, berikut ini akan disajikan informasi yang berhasil dikumpulkan oleh penulis melalui Internal Control Questionnaire, sebagai berikut:

Keterangan	Ya/Tidak
------------	----------

Perencanaan & Pengorganisasian

1. Apakah terdapat suatu pernyataan tertulis mengenai tujuan jangka pendek & jangka panjang perusahaan ? Ya
2. Apakah perusahaan mempunyai pernyataan suatu strategi yang menyeluruh yang diterapkan untuk terus meningkatkan pelayanan dari yang sudah ada ? Ya
3. Apakah perusahaan mempunyai pernyataan misi tertulis ?
4. Apakah kepercayaan dan respek yang saling menguntungkan terlihat antara bagian seksi personalia dengan bagian lain ? Ya

Program Perekrutan:

5. Apakah perusahaan mempunyai suatu kebijakan rekrutmen ? Ya
 6. Apakah kebijakan rekrutmen tersebut senantiasa dimutakhirkan, sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan perusahaan ? Ya
 7. Apakah perusahaan memiliki dan menggunakan deskripsi pekerjaan secara tertulis ? Ya
 8. Apakah perusahaan mempunyai spesifikasi pekerjaan secara tertulis ? Ya
 9. Apakah terdapat kualifikasi minimum untuk penerimaan karyawan ? Ya
 10. Apakah perusahaan menerima karyawan baru hanya melalui perekrutan, wawancara pengujian dan seleksi yang teliti ? Ya
 11. Apakah terdapat suatu program pengenalan bagi karyawan baru ? Ya
 12. Apakah terdapat material pelantikan karyawan yang memadai? Ya
-

Program Pelatihan

1. Apakah perusahaan memberikan pelatihan karyawan dan program pengembangan manajemen? Ya
2. Apakah program pelatihan dan pengembangan manajemen tersebut senantiasa dimutakhirkan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan perusahaan? Ya
3. Apakah dilakukan analisa manfaat atas program pelatihan tersebut ? Ya
4. Apakah program evaluasi kinerja secara periodik telah diterapkan perusahaan? Ya
5. Apakah penilaian kinerja tersebut dihubungkan dengan uraian posisi karyawan yang bersangkutan? Ya
6. Apakah karyawan yang bersangkutan dapat mengetahui hasil dari evaluasi kinerja tersebut? Tidak
7. Apakah terdapat suatu prosedur untuk mengetahui penilaian potensial individual? Ya

Hubungan Ketenaga-kerjaan

8. Apakah sistem komunikasi dua arah terlihat dalam perusahaan ? Ya
9. Apakah organisasi menyediakan konsultasi kepegawaian ? Tidak
10. Apakah telah terdapat daftar skala gaji yang jelas dan tertulis untuk setiap kategori karyawan ? Ya
11. Apakah terdapat kebijakan mengenai pengunduran diri karyawan ? Ya
12. Apakah perusahaan melakukan wawancara keluar terhadap karyawan yang bersangkutan ? Ya

Untuk membuktikan kebenaran dari data / informasi yang diperoleh melalui internal control questionnaire tersebut diatas, maka penulis melakukan suatu tes ketaatan (compliance test), yang dilakukan dengan cara “mencernakan” pertanyaan tersebut diatas dalam bentuk suatu daftar pernyataan yang diuji sebagai berikut:

Keterangan	Komentar
-------------------	-----------------

1. Apakah perusahaan mempunyai tujuan yang jelas?	Jelas, sistematis
2. Apakah perusahaan mempunyai tujuan, susunan dan kebijakan mengenai kepegawaian yang saling menguntungkan secara konsisten?	Ada dan dijalankan secara konsisten, tapi cukup fleksibel
3. Apakah terdapat hubungan yang cukup memuaskan antara Bagian Seksi Personalia dan seksi-seksi yang lain?	Terdapat hubungan positif
4. Apakah telah ada diskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan untuk seluruh posisi manajerial perusahaan?	Ada, sangat akurat dan senantiasa dimutakhirkan
5. Apakah telah dilaksanakan analisis pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang realistis untuk setiap pekerjaan?	Dilakukan secara periodik dan teratur.
6. Bagaimana kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan program perekrutan karyawan baru, apakah pelaksanaannya efektif?	Baik dan cukup akurat
7. Apakah perusahaan mempunyai program pelatihan untuk karyawan dan apakah ada evaluasi atas keefektifan dari program tersebut?	Program pelatihan dan pendidikan yang diterapkan terarah, dan dievaluasi.
8. Apakah program evaluasi kinerja secara periodik telah ditetapkan oleh perusahaan, apakah cukup efektif?	Cukup efektif
9. Apakah ada suatu jalur komunikasi langsung antara karyawan dengan Bagian Seksi Personalia?	Ya, digunakan secara baik
10. Menelaah kebijakan perusahaan mengenai pengunduran diri karyawan?	Jelas dan dideokumentasikan.

Sesuai dengan tujuan yang sudah dikemukakan dimuka, serta informasi yang dihimpun oleh penulis, beberapa analisis dan interpretasi yang akan menjadi dasar bagi penulis untuk memberikan opininya, sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengorganisasian
2. Program perekrutan
3. Program Pelatihan
4. Hubungan ketenaga-kerjaan

Keempat hal tersebut akan dijadikan pedoman dasar untuk menilai keefektifan program perekrutan dan pelatihan PT. ASABRI (PERSERO) yang sudah dilakukan. Untuk melengkapi analisa yang dilakkkkan, berikut ini akan disajikan informasi mengenai perputaran karyawan (employee turn over) dari PT. ASABRI (PERSERO) selama tahun 2016 adalah sebagai berikut :

Jumlah karyawan awal : 263 orang

Jumlah karyawan akhir : 265 orang

Karyawan masuk : 7 orang

Karyawan keluar : 4 orang

$$\text{Employee Turn Over} = \frac{\text{Average outgoing employee}}{\text{month}} \times 100\%$$

Average sum of employee

Jadi = $\frac{4}{12} \times 100\% = 0,125\%$

$(263 \times 265) \times \frac{1}{2}$

Dari analisis diatas, dapat kita lihat bahwa rata-rata perputaran karyawan cukup rendah. Rata – rata perputaran yang rendah ini merupakan salah satu bukti dari keberhasilan program perekrutan dan pelatihan karyawan yang dilakukan.

Kesimpulan

Sumber daya manusia yang berkualitas setidaknya memiliki tiga karakteristik, yaitu: memiliki kompetensi yang baik (pengetahuan, kemampuan, kemauan, dan pengalaman), komitmen

yang jelas dalam berorganisasi, dan tindakan yang selaras antara tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi bahwasanya penerapan strategi perekrutan dan pelatihan yang telah digariskan dan dilakukan oleh PT. ASABRI (PERSERO) telah memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan produktifitas perusahaan, hal ini tercermin dari perkembangan tren laba bersih per 5 tahun. PT. ASABRI (PERSERO) mempunyai pernyataan tertulis mengenai tujuan dan falsafah perusahaan, hal ini tentunya akan sangat bermanfaat dalam penyusunan program perekrutan dan pelatihan karyawan. Terdapat kerjasama yang saling menguntungkan antara seksi personalia dengan yang lain, juga antar direktorat, dan khususnya pada pelaksanaan perekrutan karyawan. Adanya kebijakan perekrutan yang mengharuskan penerimaan karyawan baru hanya melalui proses perekrutan, pewawancara, pengujian dan seleksi yang diteliti. Adanya program evaluasi kinerja yang dilakukan secara periodik dan teratur bagi setiap karyawan pada berbagai jenjang jabatan.

Daftar Pustaka

Amin Widjaja Tunggal 2010. *Audit Manajemen Kontemporer*: Harvarindo.

Arens, Alvin A & Loebbecke, James K. 2014. *Auditing: An Integrated Approach*. Prentice Hall International Inc.

Carmichael & Willingham, John J. 2015. *Auditing Concept and Methods: A Guide to Current Auditing Theory and Practice* : Mc Graw Book Company.

- Gibson, James L. 2015. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan. 1992. *Manajemen Personalia*.
- Henry, Simmamura. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Holmes, Arthur W & Burns, David C. 2012. *Auditing Standars and Procedures*. Tokyo: Irwin D.
- Ricard., Howard, Leslie R. 2011. *Principles of Auditing*. Prentice Hall International Inc.
- Robertson, Jack C. 2014. *Auditing*. The University of Texas.
- Sondang P. Siagian. 2015. *Audit Manajemen* : Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian. 2014. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Cipta Jakarta.
- Stettler, Howard. 2015. *Auditing Principles*. Prentice Hall International Inc.