

## Rancang Bangun Model Audit Manajemen Sumber Daya Manusia, Menggunakan Pendekatan Sistem

### Design of Model Audit of Human Resource Management, Using a Systems Approach

Willy Susilo\*<sup>1</sup>, Eriyatno<sup>2</sup>, M. Joko Affandi<sup>3</sup> dan D. Agus Goenawan<sup>4</sup>

<sup>1</sup>PT. Vorqista

<sup>2</sup>Program Doktor Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

<sup>3</sup>Program Doktor Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

<sup>4</sup>Program Doktor Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to design an audit model for Human Resource Management (HRM), using soft system methodology (SSM). The study was conducted in two stages. The first stage is designing an audit model, using Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST), and Interpretative Structural Modeling (ISM), through Focus Group Discussion (FGD). The SAST technique was used, involving some experts through FGD, for identification and ranking of assumptions of the HRM audit model. The ISM technique was used to identify the relationship between elements and structure of the HRM audit program. The second stage was verification of the model through a trial audit, which was done in two phases. The first phase was establishment of FGD, involving some senior/managerial staff to prepare a set of customized audit devices (questionair, techniques, etc), with reference of the designed model of HRM audit. The second phase was application of developed assessment devices by the respondents. The selected topic for the trial audit was corporate culture. The approaches used in the trial audit were self assessment, importance-performance analysis (IPA) and perception survey. The output of this study is a model of HRM audit for application in a manufacturing company. This study has a limitation, because both the design and verification processes involved experts only from one company respectively, and the trial audit was done partially. The output of this study therefore shall have to be further verified if the model is to be applied extensively in other types of organization, like government bodies and non-commercial sectors. The preposition of this study, that application of the audit model resulted from this study will enhance the effectiveness of HRM and eventually enhance the effectiveness of organization, has been proven to be partially true. The perception survey of the model users (n=30), indicated the means of: importance (3.8), usefulness (4.3), practicality(3.2), feasibility (3), dan recommendation (4).

Keywords: assessment, audit model, FGD, HRM, ISM, SAST, verification

#### PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sistem pengelolaan aset manusia untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Mondy and Noe, 2000), yang dalam pelaksanaannya, mengacu pada kebijakan, sistem dan prosedur yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja (Noe *et al.* 2000). Berdasarkan definisi tersebut dapat ditegaskan bahwa MSDM merupakan upaya sistematis dan terpadu untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi saat ini dan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan, sejalan dengan strategi dan kebijakan usaha, dalam rangka mendukung pencapaian kinerja dan pertumbuhan secara berkelanjutan. Konsep tersebut ditampilkan pada Gambar 1.

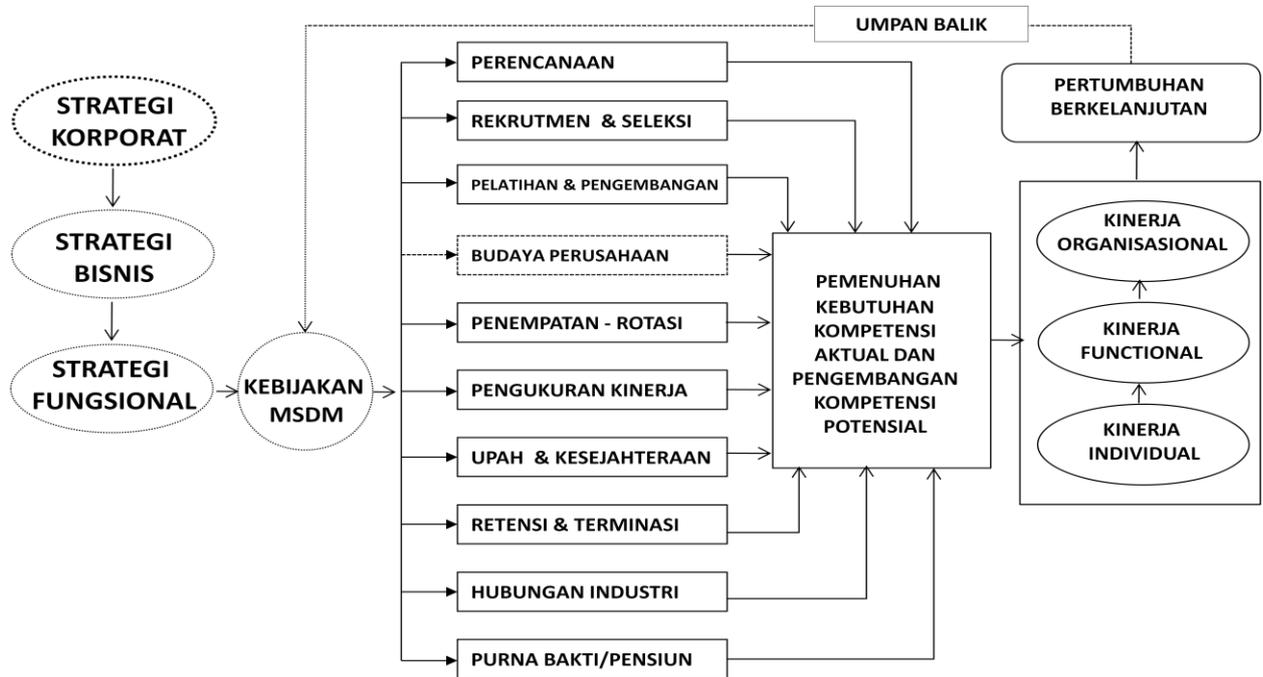
Meskipun konsep MSDM sangat jelas, dan banyak penelitian telah membuktikan bahwa MSDM mempengaruhi kinerja bisnis, namun pada kenyataannya tidak semua perusahaan berhasil menjalankannya secara efektif (Gilley *et al.* 1999). Salah satu alasan yang sering dikemukakan adalah bahwa masalah manusia sangat kompleks (Grant, 1991). Pada satu sisi SDM dipandang penting, pada sisi lain, investasi pada manusia dianggap beresiko tinggi. Manusia tidak bisa diakusisi sebagaimana halnya faktor produksi, sehingga karyawan yang telah menyerap investasi melalui berbagai pelatihan dan program pengembangan kompetensi dapat meninggalkan perusahaan setiap waktu, dan tidak jarang karyawan yang keluar kemudian diketahui telah bergabung dengan perusahaan kompetitor dan menimbulkan implikasi yang merugikan (Kingsmill, 2003). Kompleksitas permasalahan MSDM dapat diilustrasikan pada Gambar 2.

\*) Korespondensi:

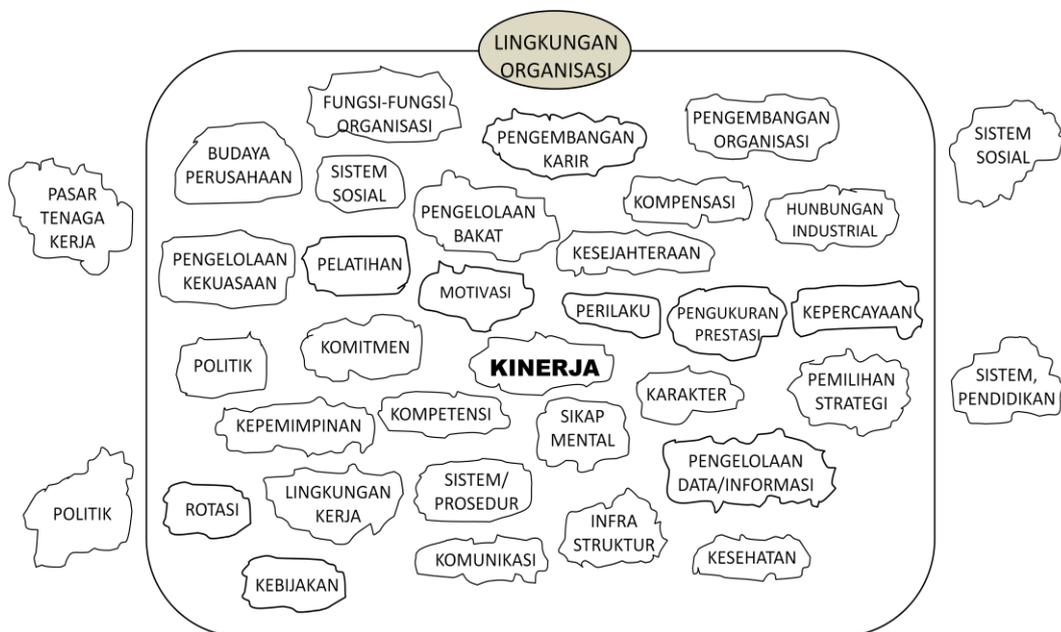
Jl. Alternatif Cibubur, Jakarta Timur  
e-mail: vorqista@gmail.com

Menurut Ulrich (1999), efektivitas MSDM dipengaruhi oleh kapabilitas pelakunya atas 5 aspek: (1) *Personal credibility*; (2) *Ability to manage change*; (3) *Ability to manage culture*; (4) *Ability to deliver human resource practices*; (5) *Understanding of the business process*. Pertanyaannya, apa yang diperlukan oleh para praktisi MSDM agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif? Salah satu faktor fundamental yang mutlak diperlukan adalah ketersediaan data/informasi yang bersifat faktual, relevan, nyata, komprehensif dan terpercaya. Banyak bukti menunjukkan bahwa perusahaan

yang mampu mengolah dan mengelola data/informasi dengan baik, mampu memperbaiki kinerjanya secara lebih efektif (Siagian, 1997). Salah satu pendekatan yang selama ini dipandang efektif untuk penyediaan data/informasi adalah melalui audit (Becker *et al*, 2001; Ingham, 2002; Siagian, 1997). Dengan demikian, tujuan merancang bangun model audit MSDM adalah mendukung penyediaan data/informasi yang bersifat faktual, relevan, nyata, komprehensif dan terpercaya sebagai dasar pengambilan keputusan/perbaikan.



Gambar 1. Manajemen SDM (Dikembangkan dari Mondy and Noe, 2000; Gilley, *et al.* 1999)



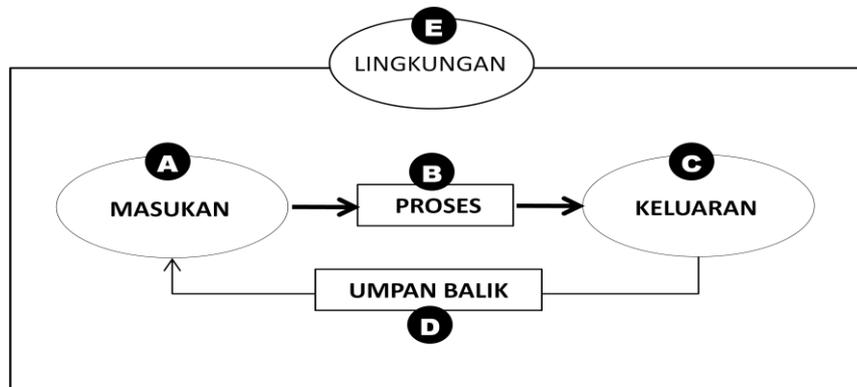
Gambar 2. Ilustrasi kompleksitas permasalahan MSDM

## METODOLOGI

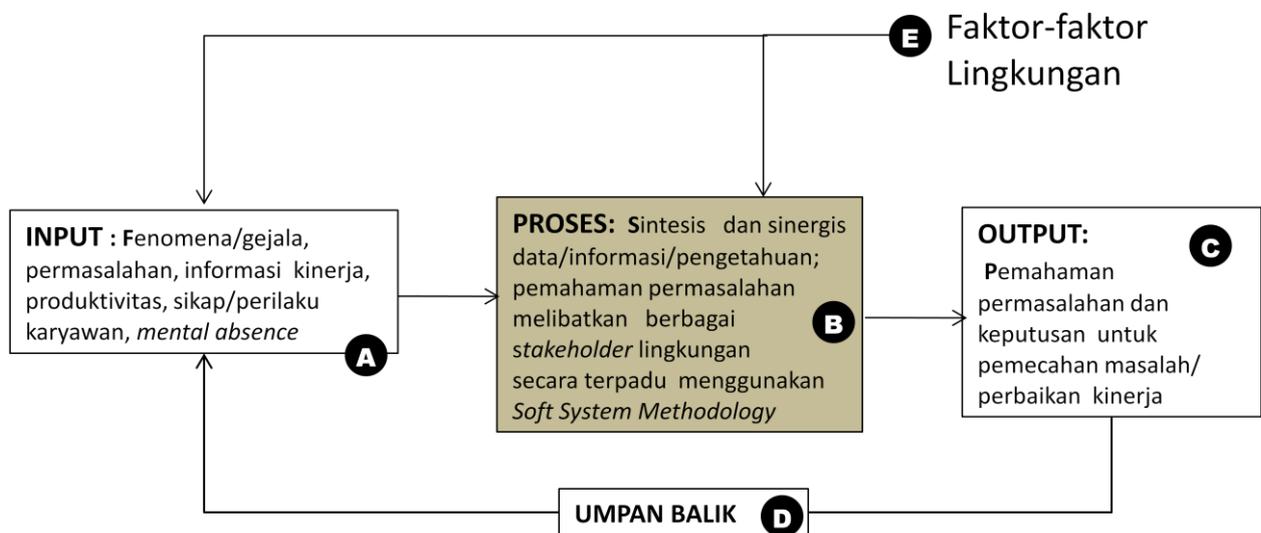
Penelitian ini menggunakan metodologi sistem lunak (*Soft System Methodology*). Menurut Jackson (2003), sistem adalah suatu keutuhan yang kompleks dimana kefungsiannya tergantung pada bagian-bagian dan interaksi antar bagian tersebut. Konsep tersebut dapat disederhanakan dan dimuat pada Gambar 3.

Pemikiran sistem dalam konteks pemecahan masalah yang kompleks adalah pemikiran

mengenai keterkaitan, konteks/lingkungan dengan memberikan penekanan lebih pada hubungan interaksi dari unsur-unsur/bagian-bagian secara utuh daripada unsur-unsur/bagian-bagian secara terpisah dan lebih fokus pada proses sebagai pendekatan dalam pemecahan permasalahan yang kompleks. Konsep pemecahan masalah kompleks dengan pendekatan sistem lunak dapat diilustrasikan dalam Gambar 4.



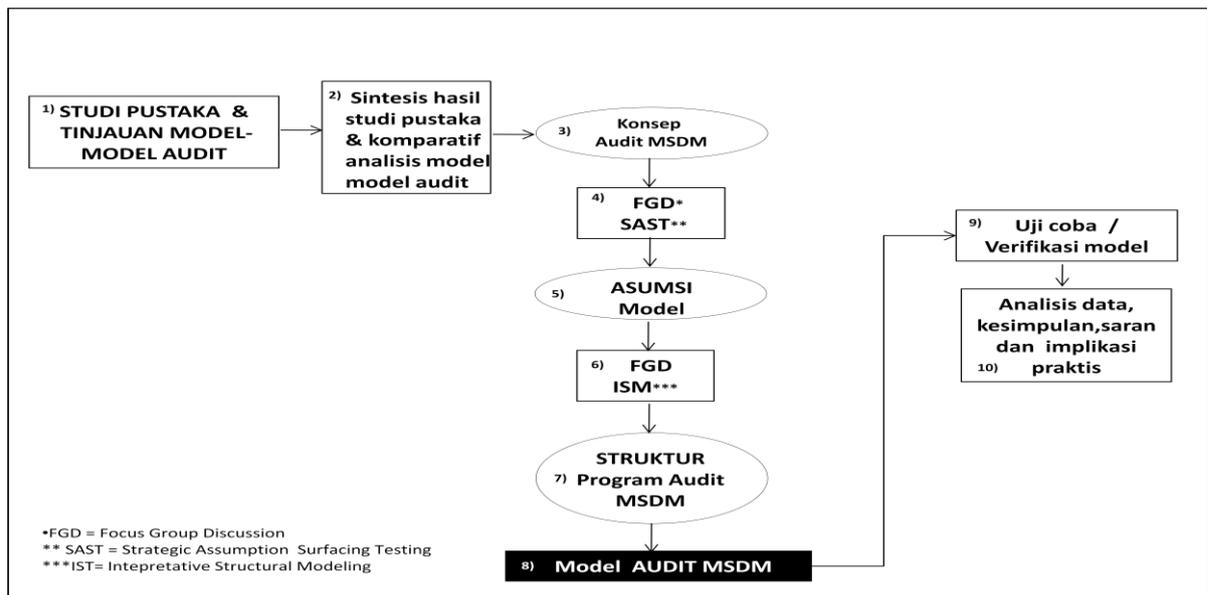
Gambar 3. Konsep sistem secara umum menurut Jackson (2003)



Gambar 4. Sistem pemecahan permasalahan MSDM kompleks

Aplikasi pendekatan sistem lunak pada penelitian ini dibagi dalam dua (2) tahap. Pertama, tahap rancang bangun model menggunakan teknik SAST dan ISM, melibatkan para praktisi senior perusahaan melalui teknik *FGD* (Bertalanffy, 1968). Kedua, tahap verifikasi model melalui uji coba model secara parsial. Selengkapnya, proses rancang bangun model terdiri dari sepuluh tahap: (1) tinjauan pustaka, mempelajari berbagai teori yang melandasi penelitian, dan tinjauan model-model audit dan membandingkan karakteristik model-model, (2) merumuskan konsep audit MSDM, (3) menghasilkan konsep audit

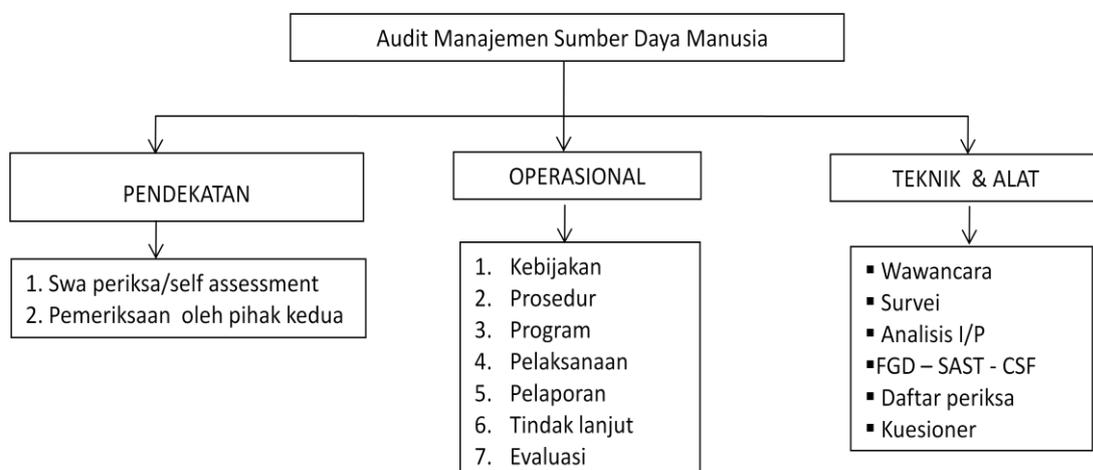
MSDM, (4) diskusi kelompok untuk pemunculan/pengidentifikasian asumsi-asumsi, menggunakan teknik SAST, (5) penerangan asumsi-asumsi melalui diskusi kelompok dengan skala *Stapel*, (6) diskusi kelompok untuk mengidentifikasi hubungan antara elemen dan struktur program audit MSDM, dengan teknik ISM, (7) analisis unsur-unsur dan sub-unsur-unsur program audit MSDM, (8) mengkonstruksi model audit MSDM, (9) verifikasi model melalui uji coba secara parsial, (10) analisis hasil, merumuskan kesimpulan, saran dan implikasi praktis. Kerangka pemikiran penelitian disajikan dalam Gambar 5.



Gambar 5. Kerangka pemikiran penelitian

Berdasarkan studi pustaka, disimpulkan empat (4) alasan perlunya audit MSDM: (1) untuk penyediaan data/informasi sebagai dasar pengambilan keputusan, (2) menutupi keterbatasan pengetahuan pengelola SDM, (3) meningkatkan tata kelola organisasi yang baik, dan (4) meningkatkan efektivitas MSDM. Dari analisa komparatif model-model audit, dapat dikemukakan empat (4) hal yang dapat dianggap sebagai kelemahan model-model tradisional audit MSDM, antara lain (1) audit MSDM dilakukan tanpa bantuan alat yang aplikatif dan praktis, (2) penekanan audit lebih pada masalah-masalah ketaatan azas dan efisiensi, daripada aspek strategik, (3) pelaksanaan audit MSDM cenderung sporadis/tidak terencana dengan baik, (4) dan pada umumnya audit dilakukan oleh auditor yang

tidak memiliki keahlian dalam bidang MSDM. Dari hasil tinjauan berbagai model audit melalui studi pustaka, maka audit MSDM dalam penelitian ini didefinisikan sebagai proses pemeriksaan, pengukuran dan penilaian terhadap MSDM dengan pendekatan swa periksa dan/atau pemeriksaan oleh pihak kedua, menggunakan metode/teknik dan alat tertentu, secara obyektif, dalam tatanan operasional sistematis, dan terdokumentasi, bertujuan untuk mengidentifikasi potensi nilai, risiko dan ketidaksesuaian maupun kecurangan, yang disimpulkan dari hasil olah data/informasi yang dihimpun melalui proses audit, dan kesimpulannya digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan/perbaikan. Secara diagramatik konsep audit MSDM disajikan pada Gambar 6.



I/P = Importance/Performance  
 FGD = Focus Group Discussion  
 SAST = Strategic Assumption Surfacing & Testing  
 CSF=Critical Success Factor

Gambar 6. Konsep audit MSDM

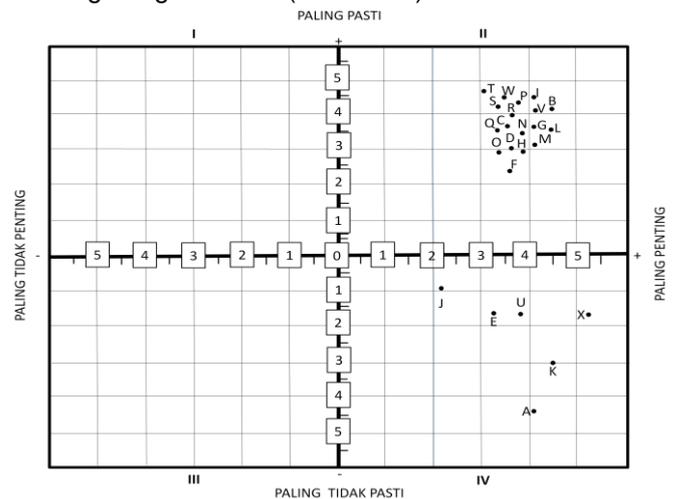
Pemeriksaan adalah mengkaji fungsi-fungsi MSDM dengan penekanan pada aspek-aspek strategik. Pengukuran adalah mengkuantifikasikan obyek yang diperiksa, sehingga menjadi informasi yang memberikan pengertian spesifik dan jelas, sehingga berguna untuk dasar penilaian, yaitu membuat pernyataan konklusif dan evaluatif yang dikonstruksi berdasarkan data/informasi hasil pemeriksaan dan pengukuran. Dengan kata lain, penilaian adalah pernyataan atas suatu kondisi setelah membandingkan antara kondisi faktual dengan asas-asas yang dipakai sebagai standar penilaian. Pendekatan adalah pilihan metode, yaitu *self assessment* dan/atau *second party audit*. Teknik dan alat adalah perangkat untuk membantu mengumpulkan data/informasi. Tata-nan operasi adalah pengaturan kegiatan audit menerapkan asas-asas manajemen, mencakup unsur kebijakan (landasan legitimasi), prosedur (panduan operasi), program (rencana kegiatan audit), pelaksanaan (implementasi program), pelaporan (penyampaian temuan secara tertulis), tindak lanjut (perbaikan setelah menerima laporan audit), evaluasi (membandingkan kondisi sebelum dan setelah perbaikan).

Obyektif berarti tanpa melibatkan unsur subyektivitas auditor. Tercatat berarti seluruh proses audit mulai dari perencanaan, pelaksanaan didokumentasikan hingga dapat ditelusuri. Potensi nilai adalah aspek-aspek MSDM yang berpotensi memberikan nilai tambah. Potensi risiko adalah suatu kondisi berpotensi menimbulkan kerugian akibat hilangnya nilai yang sudah diakusisi. Ketidaksesuaian merupakan kondisi diluar asas yang berlaku. *Fraud* merupakan tindakan yang bertentangan dengan prinsip-prinsip kebenaran legal-formal. Kesimpulan adalah suatu pernyataan evaluatif dan konklusif yang dikonstruksikan dari data/informasi hasil penilaian. Acuan pengambilan keputusan adalah landasan dalam menentukan/memilih alternatif tindakan.

Teknik SAST digunakan, dengan melibatkan praktisi senior/ekspert melalui FGD untuk pengidentifikasian dan pemeringkatan asumsi-asumsi model audit MSDM. Responden yang dilibatkan dalam proses rancang bangun model adalah para manajer senior PT. Indofood Sukses Makmur, Divisi *Flour Mill* Bogasari. Responden dipilih berdasarkan 3 kriteria berikut ini: (1) responden mewakili berbagai fungsi perusahaan, (2) pendidikan minimal sarjana dari berbagai disiplin keilmuan, (3) pengalaman kerja tidak kurang dari lima (5) tahun. Berdasarkan kriteria tersebut ditunjuk tujuh (7) responden: (1) *Human Resource Manager*, (2) *Organization Development Manager*, (3) *Factory Manager*, (4) *Flour Mill Manager*, (5) *Quality Assurance Manager*, (6) *Management Representative* (7) *Auditor Internal*. Proses rancang bangun dilakukan pada Januari-Maret 2011.

Menurut Mason & Mitroff (1981) ada empat (4) prinsip yang mendasari metode SAST: (1) *Participative*, (2) *Adversarial*, (3) *Integrative*, (4)

*Managerial and mind supporting*. Berdasarkan empat prinsip tersebut dikembangkan empat tahap penggunaan teknik SAST, yaitu: (1) *Group formation*; (2) *Assumption surfacing*; (3) *Dialectical debate*; (4) *Synthesis*. Dari proses tersebut diperoleh 24 asumsi audit MSDM, yaitu (A) perlunya komitmen pimpinan puncak, (B) sebagai alat kendali manajerial, (C) sebagai sistem penyediaan data/informasi, (D) merupakan proses pemeriksaan, pengukuran, penilaian, (E) mengedepankan obyektivitas (F) harus praktis dan aplikatif, (G) digunakan untuk diagnosis dan prognosis, (H) melibatkan direksi, manajer dan karyawan, (I) dilengkapi panduan operasional, (J) dibuatkan tolok ukur untuk menilai efektivitas, (K) pelaku audit harus kompeten (L) diarahkan untuk penggalian nilai, pencegahan risiko dan pemastian ketaatan azas (M) bertujuan meningkatkan efektivitas MSDM, (N) menghasilkan laporan, (O) dilakukan dengan pendekatan *self assessment* dan/atau *second party audit*, (P) tindakan perbaikan perlu diverifikasi, (Q) perlu panduan penulisan laporan audit, (R) memiliki landasan kebijakan formal, (S) perlu disosialisasikan, (T) dilakukan pencatatan, (U) perlu perangkat audit customized, (V) diperlukan persiapan sebelum pelaksanaan audit, (W) semua kegiatan terdokumentasi, (X) dilakukan tinjauan manajemen. Selanjutnya asumsi-asumsi tersebut diperingkat berdasarkan tingkat kepentingan dan kepastian, menggunakan skala stapel dan hasilnya digunakan sebagai pertimbangan dalam rancang bangun model (Gambar 7).



Gambar 7. Grafik peringkat asumsi

Keterangan: asumsi-asumsi pada kuadran I dipandang tidak penting dan tidak pasti; asumsi-asumsi pada kuadran II dipandang penting dan pasti; asumsi-asumsi pada kuadran III dipandang tidak penting dan tidak pasti; asumsi-asumsi pada kuadran IV dipandang penting, tetapi tidak pasti.

Untuk mengidentifikasi unsur-unsur dan struktur unsur pada program audit MSDM, digunakan teknik ISM, yang dalam pengolahan datanya dengan menggunakan program komputer. Penelitian ini, didasarkan pada

*knowledge based analysis*, dan ditetapkan tujuh (7) unsur utama program audit MSDM, yang diadopsi dari sembilan unsur formulasi kebijakan (Saxena et al,1992). Ketujuh unsur tersebut dan penjabarannya disajikan dalam Tabel 1.

Dari hasil pengolahan unsur-unsur program audit MSDM dengan teknik *MICMAC analysis*, (Malone, 1975), melalui FGD, dikategorikan unsur-unsur mana saja yang termasuk *Autonomous*

(kuadran I), *Dependent* (kuadran II), *Linkage* (kuadran III), dan *Independent* (kuadran IV). Hasil penafsiran dari analisis ISM menjadi pertimbangan dalam program audit MSDM (Gambar 8). Penjelasan selengkapnya mengenai klasifikasi dan pengelompokan sub-unsur program audit MSDM hasil analisis MICMAC diberikan pada Tabel 2.

Tabel 1. Unsur dan sub-unsur program audit MSDM

UNSUR	SUB-UNSUR
1. <i>Stakeholder</i> yang terpengaruh	1. Direktur 2. Manajer 3. Supervisor 4. Karyawan 5. Pelanggan 6. Pemasok jasa MSDM
2. Kebutuhan perusahaan	1. Sebagai sistem suplai informasi 2. Mengefektifkan implementasi MSDM 3. Mendukung upaya penggalian nilai dalam kegiatan organisasi dan MSDM 4. Mendukung tata kelola yang baik guna pencegahan resiko agar lebih efektif
3. Kendala utama	1. Komitmen pimpinan puncak 2. Kelengkapan dan kecukupan sumber daya perangkat operasional 3. Pemahaman <i>stakeholder</i> mengenai konsep dan sistem AMSDM 4. Pengetahuan dan kemampuan pengguna model sistem AMSDM 5. Program AMSDM 6. Tindak lanjut laporan hasil AMSDM
4. Perubahan internal yang diinginkan	1. Perbaikan kebijakan MSDM 2. Peningkatan efektivitas MSDM 3. Peningkatan kompetensi, kapabilitas dan kapasitas kinerja karyawan 4. Peningkatan kinerja MSDM 5. Peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan
5. Tujuan	1. Meningkatkan efektivitas MSDM 2. Meningkatkan efektivitas fungsi-fungsi non-SDM 3. Meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi 4. Meningkatkan efektivitas budaya perusahaan 5. Meningkatkan efektivitas budaya perusahaan
6. Tolak ukur untuk menilai efektivitas setiap tujuan	1. Hasil pengukuran penilaian kinerja/efektivitas MSDM 2. Produktivitas perusahaan secara keseluruhan 3. Persepsi pelaku organisasi atas kualitas MSDM 4. Laporan audit MSDM
7. Lembaga yang terlibat	1. Direksi 2. Divisi/departemen MSDM 3. Auditor internal 4. Fungsi-fungsi non-SDM 5. Serikat pekerja 6. Instansi pemerintah yang terkait

Tabel 2. Pengelompokan sub-unsur hasil analisis ISM menggunakan teknik MICMAC

UNSUR	SUB-UNSUR	Kuadran			
		I (A)	II (D)	III (L)	IV (I)
<i>Stakeholder</i> yang terpengaruh dengan model konseptual sistem Audit MSDM	1. Direktur			L	
	2. Manajer			L	
	3. Supervisor			L	
	4. Karyawan			L	
	5. Pelanggan		D		
	6. Pemasok jasa MSDM		D		
Kebutuhan perusahaan akan model konseptual Sistem audit MSDM yang praktis dan aplikatif	1. Sebagai sistem suplai informasi MSDM secara faktual, relevan, nyata, terpercaya terkait pelaksanaan MSDM				I
	2. Lebih mengefektifkan implementasi MSDM			L	
	3. Mendukung upaya penggalian nilai dalam kegiatan organisasi dan MSDM			L	
	4. Mendukung tata kelola yang baik, guna pencegahan risiko agar lebih efektif			L	
Kendala utama dalam penerapan /implementasi model konseptual sistem	1. Komitmen pimpinan puncak				I
	2. Kelengkapan dan kecukupan Sumber daya				I
	3. Pemahaman <i>stakeholder</i> mengenai konsep dan sistem AMSDM				I
	4. Pengetahuan dan kemampuan pengguna model Model audit MSDM			L	

UNSUR	SUB-UNSUR	Kuadran			
		I (A)	II (D)	III (L)	IV (I)
audit MSDM	5. Program AMSDM		D		
	6. Tindak-lanjut laporan hasil AMSDM		D		
Perubahan internal yang diinginkan dalam penerapan model audit MSDM	1. Perbaikan kebijakan MSDM			L	
	2. Peningkatan efektivitas MSDM			L	
	3. Peningkatan kompetensi, kapabilitas dan kapasitas kinerja karyawan		D		
	4. Perbaikan kinerja MSDM			L	
	5. Peningkatan Kinerja organisasi secara keseluruhan		D		
Tujuan penerapan model audit MSDM	1. Meningkatkan efektivitas MSDM				I
	2. Meningkatkan efektivitas fungsi-fungsi non-SDM			L	
	3. Meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan			L	
	4. Meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi				I
	5. Meningkatkan efektivitas budaya perusahaan			L	
Tolok ukur untuk menilai setiap tujuan dari penerapan model audit MSDM	1. Hasil pengukuran/ Penilaian kinerja MSDM	A			
	2. Produktivitas perusahaan secara keseluruhan			L	
	3. Persepsi pelaku organisasi atas mutu MSDM secara umum			L	
	4. Laporan AMSDM		D		
Lembaga yang terlibat dalam penerapan model audit MSDM	1. Direksi			L	
	2. Divisi/departemen MSDM				I
	3. Auditor internal				I
	4. Fungsi-fungsi non-SDM			L	
	5. Serikat pekerja		D		
	6. Instansi pemerintah yang terkait		D		

Keterangan: A= Autonomus; D=Dependent; L=Linkage; I=Independent.

<b>DRIVER POWER</b>	Strong driver-weak dependent variables (INDEPENDENT). Sub-unsur yang berada pada sektor ini umumnya merupakan sub-unsur bebas yang memiliki kekuatan penggerak yang besar terhadap sub-unsur lain	IV	III
	Weak driver-weak dependent variables (AUTONOMOUS). Sub-unsur yang berada pada sektor ini umumnya tidak berkaitan dengan sistem, mungkin mempunyai hubungan sedikit walaupun hubungan tersebut bisa saja kuat	I	II
	Strong driver-strongly dependent variables (LINKAGE). Sub-unsur yang berada pada sektor ini perlu dikaji secara hati-hati sebab hubungan antara sub-unsur tidak stabil. Setiap tindakan pada sub-unsur akan memberikan dampak terhadap peubah lain dan umpan balik pengaruhnya dapat memperbesar dampak		
	Weak driver-strongly dependent variables (DEPENDENT). Sub-unsur yang berada pada sektor ini umumnya sub-unsur yang tidak bebas atau dipengaruhi oleh sub-unsur lain		

Gambar 8. Penafsiran hasil ISM

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan seluruh tahapan penelitian yang tertuang dalam kerangka penelitian, maka dirancang bangun sebuah model audit MSDM, sebagaimana yang menjadi tujuan penelitian ini, yang secara diagramatik, model audit MSDM disajikan dalam Gambar 9.

Model audit MSDM merupakan sebuah proses (*input-process-output*), yang terdiri dari tujuh (7) tahap: (1) diawali dengan pembentukan tim audit MSDM, (2) penentuan permasalahan berdasarkan prinsip prioritas/permasalahan strategik, (3) pembuatan perangkat *self assessment*/ swa periksa, (4) pelaksanaan *self assessment*, (5) pengolahan data kuesioner; (6) pembuatan laporan audit, (7) pelaksanaan perbaikan. Pada implementasi secara insitusal, tahapan audit

MSDM tersebut dituangkan ke dalam prosedur operasional.

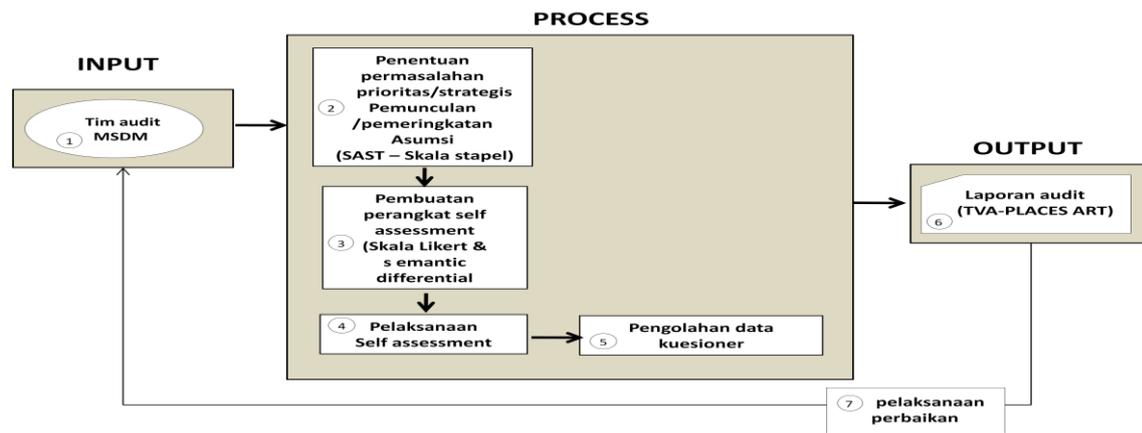
Model audit MSDM hasil rancang bangun diuji coba secara parsial di PT Bakrie Pipe Industries. Obyek audit yang dipilih adalah budaya perusahaan (BP). Alasan pemilihan obyek audit, karena BP dipandang strategik dan fundamental dan persetujuan dari perusahaan. Responden yang terlibat dalam pembuatan perangkat audit terdiri dari tujuh (7) staff senior. Sedangkan uji coba audit melibatkan tiga puluh (30) karyawan yang mewakili berbagai fungsi dan tingkatan pada organisasi perusahaan. Uji coba dilakukan pada April-Juni 2011. Dari pembahasan budaya perusahaan, diperoleh tujuh (7) asumsi: (1) bahwa BP harus sesuai dengan karakteristik bisnis, (2) BP memiliki ciri khas yang membedakannya dari perusahaan lain, (3) mendukung visi, misi dan tujuan perusahaan, (4) BP harus diformalkan, (5)

harus mampu meningkatkan mutu sistem sosial, (6) dipahami, diinternalisasikan dan diterapkan secara meluas dan hingga mencapai kemapanan pada tataran filosofik, (7) mendukung nama baik produk/perusahaan. Tahapan pengembangan BP terbagi tiga (3) tahap: (1) formalisasi, (2) internalisasi, (3) implementasi. Sementara tingkat kemapanan BP dibedakan dalam empat (4) tataran: (1) fisik, (2) simbolik, (3) teoretik, (4) filosofik. Melalui FGD, dipetakan 10 faktor kritis (*Critical Success Factors/CSF*) yang mempengaruhi BP yakni: (1) komunikasi, (2) pelatihan, (3) formalisasi (4) *reward & punishment*, (5) keteladanan, (6) *fairness*, (7) pengendalian (8) survei, pengukuran dan evaluasi, (9) konsistensi, dan (10) penyesuaian. Faktor-faktor tersebut

digunakan untuk penyusunan kuesioner *self assessment*, menggunakan skala semantik diferensial. Hasil penghitungan data dari kuesioner dengan rumus:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

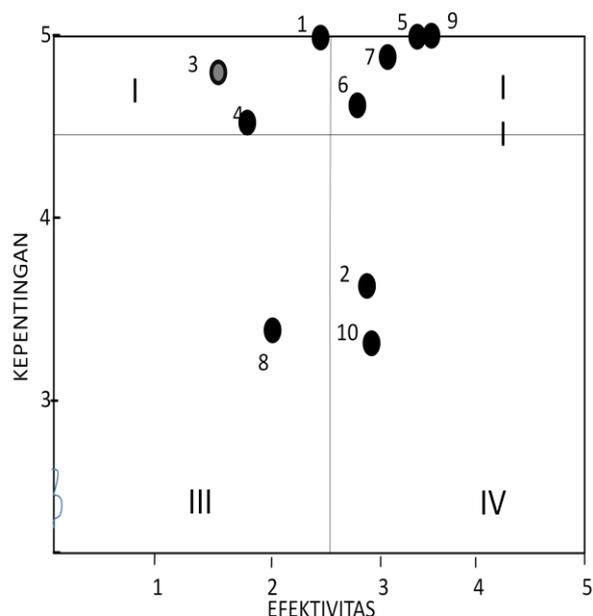
dimana Tki = tingkat kesesuaian, Xi=skor rata-rata tingkat efektivitas, dan Yi=skor rata-rata tingkat kepentingan disajikan dalam Tabel 3. Diagram kartesius *ploting* nilai Yi dan Xi dan penafsirannya disajikan dalam diagram I/P Matrix (Gambar 10 dan 11).



Gambar 9. Model Audit MSDM

Tabel 3. Perbandingan nilai kepentingan (Yi), nilai efektivitas (Xi) dan nilai kesesuaian

CSF-BP	Penjelasan faktor kritis yang mempengaruhi BP	Yi	Xi	Tki %
1. Komunikasi	Komunikasi dilakukan secara intensif dan berkelanjutan dalam rangka internalisasi budaya perusahaan kepada seluruh karyawan	5	2,6	52
2. Pelatihan	Pelatihan berkelanjutan diadakan untuk memperkuat budaya perusahaan	3,6	2,8	78
3. Formalisasi	Formalisasi budaya perusahaan terdokumentasikan untuk mengefektifkan proses komunikasi dan internalisasi budaya perusahaan	4,8	1,6	33
4. Reward & Punishment	Pemberian <i>reward &amp; punishment</i> dilaksanakan terhadap karyawan dalam rangka mendukung upaya mengefektifkan implementasi budaya perusahaan	4,7	1,9	40
5. Keteladanan	Keteladanan ditunjukkan oleh para pimpinan dalam implementasi budaya perusahaan	5	3,3	66
6. Fairness	<i>Fairness</i> dalam kebijakan dan praktek-praktek MSDM dipastikan dilakukan dalam membangun budaya perusahaan	5	2,9	58
7. Pengendalian	Pengendalian oleh atasan terhadap perilaku karyawan untuk mendukung efektivitas implementasi dan pemeliharaan budaya perusahaan	4,9	3,2	80
8. Evaluasi	Pengukuran, evaluasi dan survei efektivitas budaya perusahaan dalam upaya pengokohan implementasi budaya perusahaan, dilakukan secara berkala	3,4	2,0	59
9. Konsistensi & konsekuensi	Sikap konsisten dan konsekuen ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan dalam upaya membangun budaya perusahaan	5	3,4	68
10. Penyesuaian	Penyesuaian nilai-nilai budaya perusahaan terhadap adanya perubahan lingkungan diupayakan secara terencana	3,2	3	94



Gambar 10. Diagram I/P Matrix

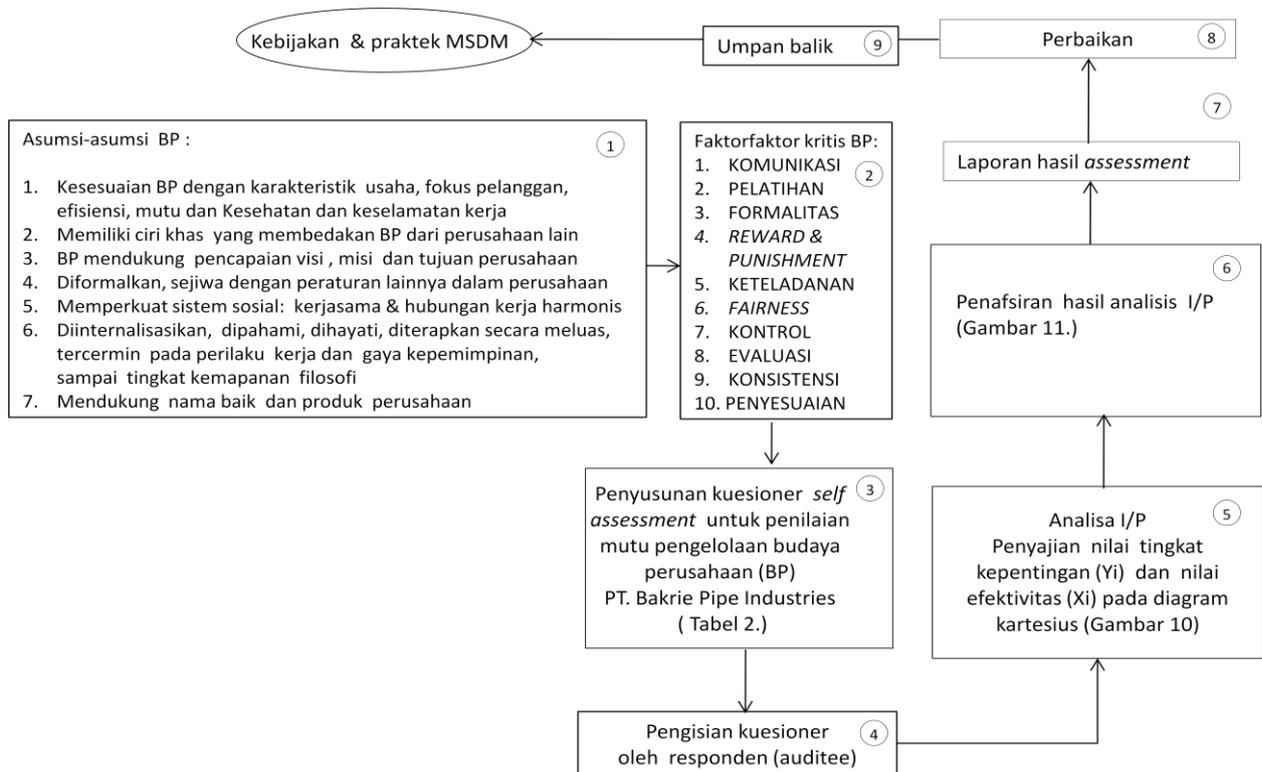
Keterangan Gambar 10: faktor-faktor kritis pada kuadran I (1,3,4) dipandang penting, tetapi kenyataannya belum (tidak) efektif, sehingga perlu dilakukan perbaikan; faktor-faktor pada kuadran II (5,6,7,9) dipandang penting dan telah dilaksanakan secara efektif, maka perlu dipertahankan; faktor-faktor kritis pada kuadran III (8) dipandang kurang penting dan pelaksanaannya juga tidak terlalu efektif; kondisi ini tidak perlu dipermasalahakan; faktor-faktor pada kuadran IV (2,10) dipandang kurang penting, namun dalam kenyataannya dilakukan secara efektif. Kondisi ini berlebihan, sehingga tidak efisien, maka perlu perbaikan.

Secara diagramatik model *self assessment* budaya perusahaan dapat dijelaskan dengan Gambar 12. Responden dimintakan pendapat (*opinion pooling*) tentang tingkat kemapanan budaya perusahaan, dan diperoleh hasil bahwa 70% responden berpendapat kemapanan budaya perusahaan pada tataran fisik dan 30%

I	II
Faktor-faktor di kuadran ini, dianggap penting tetapi kenyataannya belum efektif, maka perusahaan perlu melakukan perbaikan (1-3-4)	Faktor-faktor di kuadran ini dianggap penting dan telah dilaksanakan secara efektif, maka perlu dipertahankan (5-6-7-9)
Faktor-faktor di kuadran ini, dianggap kurang penting dan pelaksanaannya juga tidak terlalu efektif. Kondisi ini tidak perlu dipermasalahakan (8)	Faktor-faktor di kuadran ini dianggap kurang penting, tetapi kenyataannya dilakukan secara efektif, kondisi ini berlebihan sehingga tidak efisien (2-10)
III	IV
EFEKTIVITAS	

Gambar 11. Hasil analisis I/P

responden berpendapat BP pada tataran simbolik. Berdasarkan data/informasi hasil audit, perusahaan memandang perlunya meninjau kembali budaya perusahaan dan merencanakan program perbaikan. Sementara survei pendapat para pengguna model menggunakan skala Likert dengan pertanyaan-pertanyaan yang memuat 5 aspek: *importance*, *usefulness*, *practicality*, *feasibility*, *recommendation* dengan skala Likert lima tingkat (1-2-3-4-5), dimana satu (1) menunjukkan derajat/bobot persetujuan terendah dan lima (5) derajat/bobot persetujuan tertinggi, dan tiga (3) adalah netral. Hasil survei yang melibatkan 30 responden menunjukkan data hasil penghitungan *mean* berikut: *importance*: 3.8, *usefulness*: 4.3, *practicality*: 3.2, *feasibility*: 3, dan *recommendation*: 4. Data ini menunjukkan secara relatif bahwa model audit MSDM hasil rancang bangun ini dipandang penting, bermanfaat, praktis, menguntungkan, dan direkomendasikan untuk diterapkan di perusahaan.

Gambar 12. Model *self assessment* budaya perusahaan

## KESIMPULAN

Hasil uji coba menunjukkan penerapan model audit MSDM berimplikasi positif dan aplikasinya dapat meningkatkan fungsi-fungsi MSDM secara lebih efektif dan terarah, disamping model audit MSDM ini dipandang penting, bermanfaat, praktis, layak dan direkomendasikan untuk diterapkan di perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B.E. M.A. Huselid and D. Ulrich. 2000. *The Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
- Bertalanffy, L. 1968. *The General System Theory*. Penguin, Harmondsworth
- Checkland, P.B. 1981. *System Thinking, System Practice*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Flood Jackson. 1991. *Creative Problem Solving: Total Systems Interventions*. Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Gilley, Jerry, Boughton, Nathaniel and Maucunich. 1999. *The Performance Challenge. Developing Management System to Make Employees Your Organization's Greatest Assets*. Perseus Books, New York.
- Grant, RM. 1991. *The Resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation*, California Management Review, 33 (3) 114-135.
- Ingham, J. 2002. *Strategic Human Capital Management- Creating Value through People*. ButtHeinemann, Elsevier, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
- Jackson, M. C. 2003. *System Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley & Sons, New York.
- Kingsmill, D. 2003. *Measure For People Really are your greatest asset*. Personnel Today.
- Kurt Lewin 1947. *Group Decision and Social Change*. Henry Holt, New York.
- Malone, D.W. 1975. *An introduction to the application of interpretative structural modeling*, proceeding of the IEEE, vol.62 No.3, pp.397-404.
- Mason and Mitroff. 1981. *Challenging Strategic Planning Assumptions*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Mondy and Noe. 2000. *Personel Management*. Allyn & Bacon, New York.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright. 2000. *Human Resource Management*. Irvin McGraw-Hill, New York.
- Saxena, J.P. et al. 1992. *Hierarchy and Classification of Program Plan Element Using Interpretative Structural Modelling*. Systems Practice, 12 (6), 651:670.
- Siagian. 1997. *Audit Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ulrich, D. 1999. *Human Resource Champion*. John Wiley & Sons, New York.