

# **AUDIT MANAJEMEN FUNGSI PERSONALIA**

*(Studi kasus pada CV. LIDAH BUAYA)*

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat**

**Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

**Program Studi Akuntansi**



Oleh:

**BUDI PERMONO**  
**NIM : 002114256**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**  
**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS SANATA DHARMA**  
**YOGYAKARTA**  
**2004**

**Skripsi**  
**AUDIT MANAJEMEN FUNGSI PERSONALIA**  
*(Studi Kasus Pada CV. LIDAH BUAYA)*

**Oleh :**

**BUDI PERMONO**  
**NIM : 002114256**

Telah disetujui oleh

**Pembimbing I**



**Drs. G. Anto Listianto, MSA., Akt**

**Tgl 9 Agustus 2004**

**Pembimbing II**



**MT. Ernawati, SE., MA**

**Tgl 25 Agustus 2004**

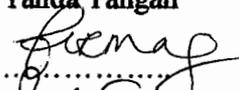
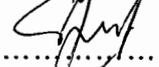
**Skripsi**  
**AUDIT MANAJEMEN FUNGSI PERSONALIA**  
(Studi kasus pada CV. LIDAH BUAYA)

Dipersiapkan dan ditulis oleh

**BUDI PERMONO**  
**NIM : 002114256**

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji  
pada tanggal 25 November 2004  
dan dinyatakan memenuhi syarat

**Susunan Panitia Penguji**

Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua : Firma Sulistiyawati, S.E., M.Si	
Sekretaris : Lisia Apriani, S.E., M.Si, Akt	
Anggota : Drs. G. Anto Listianto, MSA., Akt	
Anggota : M.T Ernawati, SE., MA	
Anggota : Lisia Apriani, S.E., M.Si, Akt	

Yogyakarta, 30 November 2004  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma



  
Drs. A. Kahu Lantum, M.S.

## **Motto**

### *ORA ET LABORA*

*Tanpa tindakan, rancangan yang baik takkan berarti, karena hasrat tersebut dapat mati akibat kurang usaha untuk menyelesaikannya.*  
(W. Clement Stone)

*Sebab kamu memerlukan ketekunan supaya sesudah kamu melakukan kehendak Allah, kamu memperoleh apa yang dijanjikan itu.*  
(Ibrani 10:36)

*Aku takkan pernah berhasil dalam hidup, jika aku tak memberikan porsi perlakuan dan perhatian yang sama besarnya antara hal-hal kecil dan hal-hal besar.*

(Charles Dickens)

*Berusahalah lebih giat setiap hari. Maka akan ada hari esok yang membawa keberhasilan bagimu.*

(Thomas J. Watson Sr)

## **Persembahan**

Skripsi ini kupersembahkan untuk:  
Tuhan Yesus dan Bunda Maria yang menyertai aku selalu,  
Kedua Orang Tuaku yang sangat kubanggakan,  
Kakakku Titin dan Yayuk, Adikku Wenny yang selalu memberi dukungan,  
Teman-temanku Angkatan 00 Akt'D, Anak Kost Gambir 1 dan Anak kost  
KB 6 yang telah berkumpul bersama, JOY fellowship dan Universitas  
Sanata Dharma.

### **Pernyataan Keaslian Karya**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian dari orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah

Yogyakarta, November 2004



**Budi Permono**

## **ABSTRAK**

### **AUDIT MANAJEMEN FUNGSI PERSONALIA (Studi Kasus Pada CV. LIDAH BUAYA MAGELANG)**

**BUDI PERMONO  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
Yogyakarta  
2004**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi aktivitas pada fungsi personalia apakah sudah dilaksanakan secara efektif atau belum. Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada CV. LIDAH BUAYA Magelang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara, observasi, studi literatur, kuesioner. Sedang analisis data dilakukan dengan cara: 1) Usulan dan Pengenalan. 2) Survei Pendahuluan. 3) Penelaahan Pendahuluan. 4) Pengujian Rinci. 5) Pelaporan 6) Analisis Kualitatif dan Kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk mengetahui efektivitas fungsi personalia dengan ketentuan jawaban "Ya" mengindikasikan bahwa kegiatan tersebut sudah dilaksanakan secara efektif dan jawaban "Tidak" mengindikasikan bahwa kegiatan tersebut belum dilaksanakan secara efektif. Analisis kuantitatif digunakan untuk mendukung penilaian efektivitas dengan menghitung rasio-rasio.

Dalam analisis data dan pembahasan dapat diketahui bahwa kegiatan personalia belum dilaksanakan secara efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa fungsi-fungsi personalia seperti perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi belum memenuhi praktik-praktik yang efektif. Dari hasil perhitungan dapat dilihat bahwa rasio seleksi kecil, persentase perputaran dan ketidakhadiran pegawai tinggi.

## **ABSTRACT**

### **AN AUDIT OF PERSONNEL FUNCTION MANAGEMENT A Case Study at CV LIDAH BUAYA Magelang**

**BUDI PERMONO**

**SANATA DHARMA UNIVERSITY  
YOGYAKARTA  
2004**

This research aimed to evaluate the effectiveness of the personnel function activity. The kind of research is a case study at CV LIDAH BUAYA Magelang. The technique of data collecting in this research were done by interview, observation, literature study, and questionnaire. The data analysis was done by the following steps: 1) Preparation for Introduction. 2) Introduction Survey. 3) Introduction Study. 4) Specific Test. 5) Report. 6) Qualitative and Quantitative analysis. Qualitative analysis was used to know the effectiveness of the personnel function by the answer determination "Yes" to identify that the activity had been accomplished and the answer "No" to identify that the activity had not been accomplished. Quantitative analysis was used to support the effectiveness evaluation using ratio analysis.

Based on the data analysis, the research showed that the personnel's activity had not been accomplished effectively. It could be proved from the questionnaire result showing that the personnel function such as: recruitment, selection, training and development, performance evaluation and compensation had not fulfilled effective practices. The calculation result showed that the selection ratio was small, the percentage of turn over and absenteeism ratio were high.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “ Audit Manajemen Fungsi Personalia” studi kasus pada CV. Lidah Buaya Magelang. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, petunjuk, dan bantuan dari berbagai pihak, baik yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih secara khusus kepada:

1. Drs. Alex Kahu Lantum., M.S, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, MSi., Akt, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Drs G. Anto Listianto, MSA., Akt, selaku Dosen Pembimbing I yang telah sabar membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. M.T Ernawati, SE., MA, selaku Dosen Pembimbing II yang telah sabar membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Drs G. Anto Listianto, MSA., Akt, selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang saya hormati.

7. Kepada Tuhan Yesus yang kumuliakan sepanjang masa terima kasih yang tak terhingga atas kasih, bantuan, dan segalanya untuk diriku ini. Bunda Maria yang tak henti-hentinya memberikan mukjizat dan berkat agar aku lepas dari kesulitan-kesulitanku.
8. Keluargaku : Bapak, Ibu, Mbak Titin, Mbak Yayuk, Mas Dida, Mas Edwin, Adikku Weny, terima kasih atas dukungan, bimbingan dan bantuan baik moril maupun material sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan lancar.
9. Teman-teman Akuntansi D angkatan 2000, terima kasih atas persahabatan serta hari-hari yang menyenangkan.
10. Buat anak-anak kost G-1: Ucok, Carter Jhon, Nyun-nyun, Krisna, David, Jack, Bang Jimmy, Donie, Willy, Ketut. Ingat kita pernah jadi kesebelasan yang hebat dan ditakuti lho.
11. Thanks for anak-anak kost KB-6: Danang, Ali, Frans, Ria, Nico, Wahyu, Joko, Hoho, Mikie, Bayu, Jhon, Aris.
12. Buat anak-anak kost Petung-31B yang baru kukenal: Anton, Aris, Beny Charles, Dony, Yudi, Roy, Deny, terima kasih atas semuanya.
13. Anak-anak *travel event* Irawan, Daniel, Karlo, Jampez, Agung, Thomas, Papip, Hesny, Nila, Ria Ndut, Irma, Mei, Menik, Yudit, Flory, Lidya, Novalin, Artha, Nita, Uthe, terima kasih atas kebersamaannya.
14. Anak-anak JOY: Artha, Lina, Yoe-yoe, Ayi, Gina, Awee, Revin, Nia, Lia, Tarigan, dan masih banyak lagi. Ingat jangan lelah bekerja di ladangnya Tuhan. Rencana Allah pasti indah bagi kita semua.

15. Buat Anggei, terima kasih atas cinta dan kasih sayangmu. Kau telah memberiku semangat dalam menghadapi segala hal.

16. Serta semua pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan sumbangan kritik dan saran demi proses belajar dan demi pengetahuan ilmiah. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	2
C. Batasan Masalah .....	2
D. Tujuan Penelitian .....	2
E. Manfaat Penelitian .....	2
F. Sistematika Penulisan .....	3
BAB II. LANDASAN TEORI.....	5



A. Audit Manajemen .....	5
B. Manajemen Personalia .....	17
C. Manfaat Audit Manajemen Personalia.....	32
BAB III. METODA PENELITIAN .....	34
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	34
C. Subyek Penelitian.....	34
D. Objek Penelitian .....	34
E. Data Yang Dicari .....	34
F. Teknik Pengumpulan Data .....	35
G. Teknik Analisis Data .....	36
BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	40
A. Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan.....	40
B. Struktur Organisasi.....	41
C. Misi, Visi, dan Tujuan.....	43
D. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab .....	43
E. Manajemen Personalia CV. LIDAH BUAYA.....	46
F. Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	48
G. Penarikan Karyawan .....	49
H. Seleksi Karyawan.....	50
I. Latihan dan Pengembangan .....	51
J. Penilaian Kinerja .....	51
K. Sistem Kompensasi .....	52

L. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).....	54
<b>BAB V. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>55</b>
A. Analisis Data .....	55
B. Pembahasan .....	56
<b>BAB VI. PENUTUP.....</b>	<b>79</b>
A. Kesimpulan.....	79
B. Keterbatasan Penelitian .....	81
C. Saran .....	82

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## **DAFTAR TABEL**

- Table 5.1 Jumlah Pegawai Selama Periode Januari-Desember 2002**
- Tabel 5.2 Jumlah Pegawai Keluar periode Januari-Desember 2002**
- Tabel 5.3 Jumlah Pegawai Selama Periode Januari-Desember 2003**
- Tabel 5.4 Jumlah Pegawai Keluar Periode Januari-Desember 2003**
- Tabel 5.5 Daftar Ketidakhadiran Karyawan CV. LIDAH BUAYA Bulan  
Desember 2002**
- Tabel 5.6 Daftar Ketidakhadiran Karyawan CV. LIDAH BUAYA Bulan  
Desember 2003**

## **DAFTAR GAMBAR**

**Gambar 4.1 Bagan struktur Organisasi CV. LIDAH BUAYA**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Persaingan usaha yang terus meningkat, semakin mendorong setiap perusahaan untuk berusaha mempertahankan eksistensinya. Setiap organisasi usaha berupaya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Aktivitas yang efektif dan efisien harus dapat dicapai oleh semua fungsi yang ada di dalam perusahaan dengan cara memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi perusahaan karena dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan dengan cipta, rasa, dan karsa yang dimilikinya. Dalam lingkup perusahaan, semakin pentingnya peranan sumber daya manusia terlihat dari dibentuknya departemen khusus untuk fungsi tersebut, yaitu departemen personalia dan sekarang lebih dikenal dengan departemen sumber daya manusia.

Departemen personalia dibentuk untuk menyediakan suatu satuan tenaga kerja yang efektif agar dapat memenuhi berbagai tujuan dalam fungsi personalia. Fungsi personalia terdiri atas perencanaan, penarikan, seleksi, dan pemeliharaan sumber daya manusia.

Untuk mengetahui sejauh mana suatu kegiatan pada departemen personalia telah dilaksanakan secara efektif dan efisien, pihak manajemen membutuhkan alat untuk mengukur dan mengevaluasinya; alat tersebut adalah audit manajemen. Audit manajemen membantu pihak manajer dalam mengidentifikasi masalah-

masalah yang terjadi, mengukur dan menilai pelaksanaan kegiatan manajer sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan untuk jangka pendek maupun panjang.

#### **B. Rumusan Masalah**

Masalah utama yang akan dijadikan pokok bahasan adalah apakah aktivitas fungsi personalia di perusahaan sudah dilaksanakan secara efektif?

#### **C. Batasan Masalah**

Fungsi personalia yang diteliti, dibatasi pada penilaian efektivitas perencanaan, penarikan/rekrutmen, seleksi tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi aktivitas pada fungsi personalia apakah telah dilaksanakan secara efektif.

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Pembaca**

Memberikan masukan dan wacana kepada mahasiswa mengenai aplikasi audit manajemen dalam perusahaan.

##### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian akan berguna sebagai informasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajemen personalia.

### 3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini akan menambah referensi kepustakaan dan dapat digunakan oleh mahasiswa lain yang ingin menambah wawasan mengenai masalah audit manajemen.

### 4. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini penulis dapat mengembangkan wacana yang sudah diperoleh dan dapat menambah pengetahuan teoritis serta pengalaman praktis, sehingga akan memperluas wawasan berpikir mengenai audit manajemen.

## **F. Sistematika Penulisan**

### **Bab I : Pendahuluan**

Bab ini menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **Bab II : Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini, diuraikan mengenai hasil kajian pustaka yang relevan serta yang mendukung pemecahan masalah diantaranya penjelasan mengenai audit manajemen dan manajemen personalia.

### **Bab III : Metoda Penelitian**

Bab ini menguraikan jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang dibutuhkan, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

**Bab IV: Gambaran Umum Perusahaan**

Bab ini menguraikan sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta manajemen personalia.

**Bab V : Analisis Data**

Dalam bab ini diuraikan mengenai analisis dan pembahasan dari data hasil temuan lapangan mengenai audit manajemen terhadap fungsi personalia.

**Bab VI: Penutup**

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan dari hasil analisis, keterbatasan penelitian dan saran dari hasil pembahasan yang mungkin berguna bagi perusahaan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Audit Manajemen**

##### **1. Pengertian Audit Manajemen**

Untuk mengetahui lebih jauh pengertian tentang audit manajemen, akan dikemukakan beberapa definisi audit manajemen yang pada dasarnya mempunyai kesamaan pemikiran dan pandangan.

Alejendro R Gorospe/Lindberg/Cohn (Dikutip oleh:Tunggal, 1992:2) menyatakan bahwa:

“audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang independen dalam lingkup obyek yang dianalisis untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan.”

Supriyono (1990:11) menyatakan bahwa “ audit manajemen adalah suatu proses pemeriksaan secara sistematis yang dilaksanakan oleh pemeriksa independen untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara objektif atas prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan manajemen”

Herbert (1979:7) secara lebih rinci mendefinisikan audit manajemen sebagai berikut:

- a. Perencanaan untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti yang cukup, relevan, material, dan kompeten.
- b. Proses pemeriksaan yang dilakukan oleh pemeriksa independen.
- c. Bertujuan untuk menentukan:
  - 1) Apakah pihak manajemen dan karyawan telah melaksanakan aktivitas.

- 2) Apakah penggunaan sumber daya dilakukan sesuai dengan undang-undang, peraturan, kebijakan manajemen, prosedur atau standar lainnya.
  - 3) Apakah penggunaan sumber daya telah dilakukan secara efisien dan ekonomis.
- d. Berdasarkan bukti-bukti atas tujuan audit, auditor dapat mengambil suatu kesimpulan atas suatu pendapat dan melaporkan kepada pihak ketiga disertai dengan:
- 1) Bukti-bukti yang cukup dalam laporan untuk meyakinkan pihak ketiga bahwa kesimpulannya akurat.
  - 2) Rekomendasi untuk koreksi yang mungkin atas kekurangan yang terjadi.

Menurut Sayle sebagaimana dikutip Tunggal (1992:3-4), audit manajemen adalah pengujian yang independen atas bukti yang objektif, yang dilakukan oleh personil yang kompeten, untuk menentukan apakah audit:

- a Membantu atau mampu membantu perusahaan mencapai kebijakan dan tujuannya.
- b Mampu membantu perusahaan memenuhi kewajiban kontraktual dan legal.
- c Mempunyai sistem manajemen yang terintegrasi melakukan hal ini.
- d Efektif dalam menerapkan sistem ini.

Berdasarkan publikasi *Institute of Internal Auditors (IIA)*, sebagaimana dikutip Tunggal (1992:4), “*operational auditing*” didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi operasi suatu organisasi yang di bawah pengendalian manajemen dan berusaha melaporkan kepada orang yang tepat hasil dari penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud audit manajemen adalah sebagai berikut:

“Audit manajemen adalah suatu proses audit secara sistematis oleh auditor independen terhadap kegiatan manajemen suatu organisasi untuk menilai dan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas kegiatan tersebut berdasarkan suatu standar tertentu yang akhirnya dapat dipergunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajemen”.

## **2. Tujuan Audit Manajemen**

Berdasarkan karakteristiknya audit manajemen mempunyai tujuan (Tunggal, 1995:10) sebagai berikut:

- a. Memberikan informasi kepada manajemen mengenai efektivitas suatu unit atau suatu fungsi.
- b. Mengukur efektivitas yang didasarkan pada bukti-bukti dan standar-standar.
- c. Menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.

- d. Menilai apakah catatan dan laporan serta data lainnya telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
- e. Menilai apakah setiap unit atau bagian telah melaksanakan rencana, kebijaksanaan, dan prosedur yang menjadi tanggungjawabnya.
- f. Menilai apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Audit manajemen bertujuan menghasilkan perbaikan atas pengelolaan aktivitas dan pencapaian hasil dari objek yang diperiksa dengan cara memberikan saran-saran tentang upaya yang dapat ditempuh guna pendayagunaan sumber-sumber secara efektif dan efisien. Menurut Herbert terdapat tiga sasaran pemeriksaan dari audit manajemen (Herbert, 1979: 21) yaitu:

- a. **Kriteria**, adalah ukuran atau standar yang menjadi dasar penilaian efektivitas dan efisiensi. Kriteria ini ditentukan agar dapat digunakan untuk mengukur tindakan yang dilakukan oleh manajer atau karyawan.
- b. **Penyebab**, adalah tindakan-tindakan manajer atau karyawan yang sedang diperiksa, apakah telah ataupun tidak menyimpang dari standar-standar yang ditetapkan.
- c. **Akibat**, adalah sesuatu yang menjadi hasil dari tindakan yang telah dilakukan oleh manajer atau karyawan, yang dinilai dari standar-standar yang telah ditetapkan.

### 3. Manfaat Audit Manajemen

Manfaat dilaksanakannya audit manajemen (Handoko, 1992:13) adalah sebagai berikut:

- a. Menghasilkan perbaikan atas pengelolaan aktivitas dan penciptaan hasil dari objek yang diperiksa.
- b. Mampu mengidentifikasi masalah-masalah pada tahap awal sehingga dapat berfungsi sebagai "sistem peringatan dini" (*early warning system*).
- c. Mengevaluasi pengalokasian sumber daya yang lebih efisien.
- d. Meninjau kembali tujuan unit-unit perusahaan apabila tujuan yang telah ditetapkan tidak sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan.
- e. Menilai dan mengendalikan manajemen.

Menurut Bell dikutip Yani (1982:2), manfaat audit manajemen adalah:

- a. Memberikan kesempatan untuk mengeliminasi pemborosan dan ketidakefisien.
- b. Merekomendasikan perbaikan pada kebijaksanaan prosedur dan struktur organisasi.
- c. Melakukan penilaian pada kinerja individu dan unit organisasi.
- d. Mereview komplain yang sesuai dengan permintaan yang legal.
- e. Menguji eksistensi dari otorisasi, kecurangan atau tindakan irregular lainnya.
- f. Mengidentifikasi kesalahan yang potensial untuk operasi yang akan datang.
- g. Menyediakan komunikasi tambahan antara level operasi dan manajer atas.

#### 4. Keterbatasan Audit Manajemen

Meskipun audit manajemen memiliki banyak manfaat namun juga mempunyai beberapa keterbatasan, sehingga audit manajemen tidak mungkin menyelesaikan semua masalah yang timbul dalam suatu organisasi.

Menurut Flesher terdapat tiga faktor yang membatasi audit manajemen (Flesher, 1982:16) adalah:

- a **Pengetahuan Auditor.** Kurangnya pengetahuan auditor terhadap teknik audit dan objek yang diaudit membuat pemeriksaan tidak dapat berjalan dengan semestinya dalam usahanya untuk memperoleh hasil yang diharapkan.
- b **Waktu Audit.** Keterbatasan waktu juga menghambat pemeriksaan karena pihak manajemen membutuhkan informasi yang cepat tentang hasil pemeriksaan supaya segera bisa diambil tindakan jika terjadi masalah.
- c **Biaya Audit.** Audit manajemen harus dapat menghemat biaya audit agar lebih banyak objek yang bisa diperiksa dan diperoleh hasil yang memuaskan.

#### 5. Pengertian Efisiensi dan Efektifitas

##### a Pengertian Efisiensi

DeCoster (1988:646) menyatakan bahwa efisiensi adalah pencapaian tujuan, sasaran atau tindakan dengan sumber daya yang diperlukan secara minimal. Menurut Certo (1989:59), efisiensi adalah jumlah keseluruhan usaha manusia dan sumber daya yang digunakan oleh organisasi untuk

mengarahkan dirinya menuju pencapaian tujuan organisasi, sedangkan Stoner (1989:10) mendefinisikan efisiensi sebagai kemampuan meminimalkan penggunaan-penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi dan berhubungan dengan penentuan bagaimana mencapai tujuan efisiensi yang merupakan konsep antara masukan dengan keluaran.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa efisiensi merupakan rasio antara penggunaan sumber daya (*output*) dengan *input*. Efisiensi berkaitan dengan proporsional antara kualitas dan kuantitas input dengan kualitas *output* yang dihasilkan. Apabila sumber daya dianggap sebagai masukan (*input*) dan produk / jasa sebagai keluaran (*output*), maka efisiensi merupakan perbandingan antara masukan dan keluaran. Sesuatu kegiatan dikatakan telah dikerjakan secara efisien jika pelaksanaan kegiatan tersebut telah mencapai sasaran (*output*) dengan pengorbanan biaya (*input*) yang terendah atau sebaliknya.

#### **b Pengertian Efektivitas**

Menurut DeCoster (1988:646), efektivitas adalah pencapaian tujuan, sasaran, dan tindakan yang diinginkan. Stoner (1989:10) berpendapat bahwa efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang tepat. Efektivitas merupakan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut.

Jadi pengertian efektifitas berhubungan dengan hasil operasi. Dengan kata lain seandainya ingin menilai apakah suatu kegiatan atau operasi telah

dijalankan secara efektif atau berhasil guna atau tidak maka dapat mendeteksi dengan pertanyaan sebagai berikut:

*Apakah pelaksanaan suatu kegiatan berhasil mencapai sasaran yang diinginkan ?*

Apabila pertanyaan tersebut di atas diterapkan pada suatu kegiatan dan memperoleh jawaban “Ya” maka dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan secara efektif.

Tentu saja pengertian efektivitas tidak semata-mata menitikberatkan pada segi output melainkan juga memperhatikan pada aspek-aspek yang lainnya, misalnya yaitu (Setyawan, 1988:56-57):

- 1) Dengan mempertimbangkan cara-cara alternatif yang berupa rancangan-rancangan program alternatif untuk mencapai tujuan. Diperhatikan tidaknya aspek ini dapat dideteksi dengan pertanyaan berikut ini:

*Apabila tujuan telah ditetapkan, apakah tujuan itu lebih baik kalau dicapai dengan menggunakan rancangan program X dan bukan dengan rancangan program Y ?*

- 2) Dengan mempertimbangkan tujuan-tujuan alternatif yang merupakan kemungkinan-kemungkinan target / sasaran yang lain.

Diperhatikan tidaknya aspek alternatif tujuan ini dapat dideteksi dengan pertanyaan berikut ini:

*Apakah tujuan-tujuan yang diinginkan telah dikaji dan memang layak untuk dijadikan target / sasaran pelaksanaan kegiatan dan apakah bobot dan prioritasnya tepat ?*

**c Kriteria Efisiensi dan Efektivitas**

Untuk mengetahui sejauh mana aktivitas perusahaan telah dilakukan dengan efektif dan efisien, maka diperlukan kriteria / standar untuk mengukur pelaksanaan aktivitas tersebut sebagai berikut.

Menurut Alejandro R. Gorospe, dikutip oleh Tunggal (1991:5-6), kriteria-kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Undang-undang dan Peraturan Pemerintah.
- 2) Standar perusahaan:
  - a) Strategi-strategi, rencana dan program yang disetujui.
  - b) Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
  - c) Struktur organisasi yang disetujui.
  - d) Anggaran perusahaan.
  - e) Tujuan perusahaan yang ditetapkan.
- 3) Standar dan praktek industri.
- 4) Prinsip organisasi dan manajemen.
- 5) Praktek manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan maju.

## **6 Tahap-Tahap Audit Manajemen**

Tahap-tahap dari suatu audit manajemen (Tunggal, 1995:15) meliputi:

### **a Usulan dan Pengenalan**

Dalam tahap ini auditor harus mengenali tujuan organisasi secara keseluruhan, agar dapat menilai tiap aktivitas, unit atau fungsi dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut, auditor harus memperoleh suatu pemahaman mengenai tujuan organisasi yang diaudit.

Sebagai tambahan, auditor harus mendapatkan dan menelaah informasi yang lain, seperti aktivitas yang dilaksanakan, tipe pengendalian yang diimplementasikan, struktur organisasi, dan posisi unit organisasi serta bidang pemisahannya dalam organisasi secara keseluruhan. Tahap ini juga termasuk menelaah data yang dikuantifikasi, laporan manajemen dan laporan lain, untuk mengidentifikasi kecenderungan dan area masalah yang mungkin timbul.

### **b Survei Pendahuluan**

Selama fase ini, auditor melakukan penilaian pendahuluan atas aktivitas yang akan diuji. Pertanyaan yang relevan dapat diajukan kepada pihak manajemen. Auditor harus menggunakan kuesioner yang tepat untuk membantu dalam mengidentifikasi area yang dimaksud.

Durasi dari fase ini dan luas pekerjaan yang dilaksanakan akan bervariasi. Tujuan utama dari fase ini adalah untuk memperoleh pandangan umum atas entitas dan operasinya serta beberapa petunjuk dari

aktivitas khusus dan fungsi yang dapat menjamin suatu penelaahan yang lengkap selama audit.

**c Penelaahan Pendahuluan**

Selama tahap ini, pengujian yang terbatas dilakukan untuk menilai keabsahan pandangan-pandangan dan petunjuk yang diperoleh pada fase sebelumnya. Aktivitas atau area fungsional untuk audit yang detil kemudian diidentifikasi. Kriteria kinerja yang akan diukur harus ditetapkan. Biasanya, pekerjaan yang dilakukan selama tahap ini akan mungkin memberikan pengertian yang lebih lengkap mengenai tipe ketrampilan staf dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan audit secara lengkap. Inti dari tahap ini adalah merumuskan dan mendesain suatu program kerja yang rinci untuk audit yang lebih mendalam. Program kerja tersebut akan termasuk teknik audit khusus yang akan digunakan.

**d Pengujian yang Rinci**

Selama tahap ini, kemuktahiran, kelengkapan dan akurasi data akan ditentukan. Tujuan secara keseluruhan adalah untuk mengidentifikasi area yang akan menjamin perhatian manajemen. Pengujian yang lebih rinci dapat diarahkan terhadap: apakah sasaran dan tujuan akan dicapai dalam anggaran yang telah diotorisasi, apakah informasi yang penting tersedia bagi manajemen tepat pada waktunya, dan apakah informasi tersebut digunakan, apakah aktivitas operasional mencapai hasil yang diinginkan.

Data yang memungkinkan evaluasi demikian dapat diperoleh dari sumber yang berbeda dan melalui berbagai teknik. Teknik tersebut dapat

termasuk pengujian statistik, perhitungan rasio, melakukan survei personal, mengirim kuesioner, melaksanakan analisis perbandingan, menilai dan menganalisis informasi keuangan dan statistik, memperoleh informasi dari pihak ketiga, dan sebagainya.

**e Mengembangkan dan Menelaah Temuan Audit**

Dalam menilai kinerja operasional, hal utama yang diperlukan adalah mendefinisikan standar operasional atau kriteria penilaian. Standar yang digunakan dalam pemeriksaan manajemen dapat diperoleh dari organisasi itu sendiri ataupun dari industri dimana organisasi tersebut beroperasi. Ketika menerapkan standar tersebut auditor harus memutuskan bagaimana suatu prosedur khusus telah disesuaikan, atau seberapa efisien suatu aktivitas operasional tertentu dilaksanakan, atau sejauhmana efektivitas kinerja dari aktivitas tersebut secara keseluruhan.

Dalam menetapkan temuan audit, diperlukan analisis yang cermat terhadap kondisi dan keadaan yang diidentifikasi. Salah satu teknik yang dapat digunakan untuk meyakinkan bahwa terdapat kondisi yang perlu dilaporkan dan signifikan adalah menelaah secara kritis semua bukti yang mendukung unsur temuan. Apabila seluruh temuan telah dinilai, menjadi sangat penting bagi auditor untuk mendiskusikan temuan dengan manajemen. Hal ini memberi peluang yang lebih jauh bagi auditor untuk menguji temuannya sebelum menyusun laporan akhir.

## **f Pelaporan**

Pelaporan merupakan tahap yang paling kritikal dari audit manajemen. Laporan audit manajemen merupakan alat yang formal untuk memberitahukan kepada manajemen puncak tentang temuan auditor yang signifikan dan rekomendasinya. Sangat penting bahwa laporan harus secara jelas menyatakan tujuan, ruang lingkup, pendekatan umum dan prosedur yang digunakan. Semua fakta dan informasi lain yang relevan harus dimasukkan dalam laporan. Untuk setiap temuan yang dilaporkan, semua unsur dari temuan harus secara jelas dan objektif diuraikan. Temuan yang lengkap akan terdiri dari komentar dan bila mungkin, usaha korektif yang diambil oleh organisasi.

## **B. Manajemen Personalia**

### **1. Pengertian Manajemen Personalia**

Untuk memberikan gambaran tentang manajemen personalia, di bawah ini dikemukakan beberapa pendapat dari beberapa tokoh:

Flippo (1998:5) mengatakan bahwa manajemen personalia adalah: “perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan sumber daya manusia, sehingga tujuan individu, organisasi dan masyarakat dapat tercapai.”

Werther (1982:10) mengatakan bahwa manajemen personalia adalah “sekumpulan aktivitas di dalam semua organisasi yang bermaksud mempengaruhi efektivitas sumber daya manusia dan organisasi. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menjadi hal yang paling penting bagi kesuksesan perusahaan di masa yang akan datang.”

## **2. Tujuan Departemen Personalia**

Departemen Personalia dibentuk untuk menyediakan satuan tenaga kerja yang efektif bagi sebuah organisasi usaha. Menurut Werther (1993:11) terdapat empat tujuan departemen personalia:

- a. Tujuan Sosial
- b. Tujuan Organisasional
- c. Tujuan Fungsional
- d. Tujuan Pengelolaan Personalia

Tujuan sosial dimaksudkan agar organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap lingkungan perusahaan, yakni pada masyarakat. Lingkungan perusahaan sangat berpengaruh terhadap perkembangan organisasi.

Tujuan organisasional adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen personalia merupakan sarana yang membantu organisasi dalam pencapaian tujuan.

Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen personalia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tujuan pengelolaan personalia adalah membantu karyawan untuk mencapai tujuan pribadi mereka, paling tidak sejauh tujuan tersebut meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

### 3. Fungsi-Fungsi Departemen Personalia

#### a Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dilakukan untuk mengurangi ketidakpastian di waktu mendatang. Perencanaan sumber daya manusia adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan, pengembangan, dan aktivitas-aktivitas personalia lainnya. Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan lingkungan bisnis dan untuk mengestimasi secara sistematis kebutuhan dan suplai tenaga kerja di masa akan datang. Idealnya perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan personalia baik jangka pendek maupun jangka panjang. Proyeksi kebutuhan karyawan dibuat berdasarkan keakuratan teknik proyeksi yang akan digunakan (Handoko, 1992:55).

Dalam hal ini perlu diidentifikasi berbagai teknik *forecasting* yang dapat dipergunakan. Teknik-teknik *forecast* yang umum digunakan antara lain: *expert forecast*, analisis anggaran dan perencanaan, analisis *new-venture*, pendekatan normatif (Werther, 1993:172).

Masalah penentuan kebutuhan tenaga kerja tidak hanya menyangkut bagian personalia saja tetapi juga koordinasi antar bagian (departemen) lain yang memerlukannya, maka diperlukan suatu analisis jabatan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing departemen. Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan

kewajiban suatu jabatan. Dengan demikian analisa jabatan akan mencoba mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atas pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, dan mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan. Hasil dari analisa jabatan ini adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan (Husnan, 1997:24).

Deskripsi jabatan merupakan suatu ketentuan yang teratur, dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan tertentu. Isi dari deskripsi jabatan: Identifikasi jabatan, ringkasan jabatan, tugas-tugas yang harus dikerjakan, pengawasan yang diberikan, pengawasan yang diterima, hubungan dengan jabatan lain (Husnan, 1997:25).

Spesifikasi jabatan yaitu suatu catatan tentang kualifikasi yang diperlukan oleh seorang personel untuk memangku suatu jabatan tertentu. Isi dari spesifikasi jabatan: Identifikasi jabatan, ringkasan jabatan, syarat-syarat kerja (Husnan, 1997:25).

Setelah departemen sumber daya manusia membuat proyeksi kebutuhan sumber daya manusia di masa mendatang, langkah selanjutnya adalah menganalisis sumber daya manusia yang tersedia. Analisa suplai sumber daya manusia memproyeksikan suplai sumber daya manusia yang tersedia saat ini ke masa depan untuk memperkirakan suplai sumber daya manusia yang akan tersedia selama periode yang direncanakan. Analisis terhadap suplai sumber daya manusia yang ada mempertimbangkan dua sumber suplai yaitu sumber internal dan sumber eksternal (Simamora, 1999:142-143).

Langkah berikutnya dalam menganalisis ketersediaan sumber daya manusia meliputi proyeksi ketersediaan sumber daya saat ini ke masa depan untuk memperkirakan suplai sumber daya manusia yang akan tersedia selama tahun yang akan direncanakan. Meskipun suplai sumber daya manusia tampaknya lebih mudah untuk ditentukan dibandingkan kebutuhan yang diproyeksikan, terdapat pula beberapa kerumitan dalam keputusan-keputusan seperti ini (Simamora, 1999:143).

Dalam memproyeksikan suplai sumber daya manusia di masa depan, (Simamora, 1999:143) faktor-faktor berikut biasanya dipertimbangkan:

- 1) Ketidakhadiran
- 2) Perputaran karyawan
- 3) Persediaan sumber daya manusia saat ini
- 4) Tingkat produktivitas
- 5) Perpindahan di antara pekerjaan-pekerjaan

Ketidakhadiran (*absenteeism*) adalah kondisi yang terjadi dikarenakan seseorang tidak bisa hadir bekerja ketika jadwalnya untuk bekerja. Ketidakhadiran tentu saja akan mengurangi jumlah orang yang tersedia untuk melaksanakan pekerjaan. Umumnya, semakin banyak karyawan yang tidak hadir, semakin besar jumlah orang yang mesti dipekerjakan.

Ketidakhadiran karyawan yang berlebihan secara signifikan dapat menenggelamkan produktivitas dan keuntungan perusahaan, serta menyebabkan berbagai masalah terhadap penyelia dan karyawan yang menggantikannya (Simamora, 1999:143).

Dua masalah sumber daya manusia yang sering dijadikan indikasi terhadap efektivitas organisasional adalah ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Apabila statistik ketidakhadiran dan perputaran karyawan meningkat, maka manajer perlu mengevaluasi situasi dan menentukan apakah peningkatan itu dikarenakan kondisi kerja yang semakin buruk, atau karena sebab lain (Simamora, 1999:144).

Ukuran tingkat ketidakhadiran:

$$\text{Persentase Ketidakhadiran} = \frac{\text{Jumlah Hari Ketidakhadiran}}{\text{Jumlah Hari Kerja}} \times 100\%$$

Tingkat ketidakhadiran yang tinggi akan merugikan perusahaan, meskipun seandainya karyawan tersebut tidak dibayar sewaktu tidak masuk kerja. Kerugian ini terjadi karena jadwal kerja terpaksa tertunda, mutu barang cenderung berkurang, terpaksa melakukan kerja lembur, dan jaminan sosial masih dibayarkan. Karena itu perusahaan akan berusaha menekan tingkat ketidakhadiran ini (Husnan, 1984:34).

Perputaran karyawan adalah tingkat perpindahan (*movement*) melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Perputaran karyawan, seperti juga ketidakhadiran, akan menambah jumlah orang yang dibutuhkan. Perputaran karyawan menarik perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, menimbulkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga meningkatkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian baru (Simamora, 1999:144).

Tingkat perputaran karyawan yang tinggi meliputi berhenti secara sukarela, terminasi oleh perusahaan, dan pensiun. Hal ini mengakibatkan departemen sumber daya manusia haruslah secara konstan mencari karyawan-karyawan baru. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. Tingkat perputaran karyawan tahun sebelumnya merupakan indikator yang baik atas tingkat perputaran karyawan di masa mendatang, dan perusahaan haruslah menganalisis bagaimana tingkat perputaran ini berubah (Simamora, 1999:144-145).

Semakin tinggi tingkat perputaran karyawan berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Hal ini akan merugikan perusahaan, sebab apabila seorang meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai macam biaya (Husnan, 1984:35).

Ukuran tingkat perputaran karyawan (Simamora, 1999:193-195) adalah:

$$\text{Turn Over Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Yang Keluar}}{\text{Rata - Rata Karyawan}} \times 100\%$$

Jumlah rata-rata karyawan selama 1 periode:

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan Keseluruhan Pada Periode}}{\text{Jumlah Bulan Pada Periode}}$$

#### **b Penarikan Karyawan**

Penarikan adalah proses pencarian para calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran telah diserahkan atau telah diterima perusahaan. Pelaksanaan penarikan karyawan biasanya

merupakan tanggung jawab manajemen personalia, meskipun kadang-kadang digunakan spesialis proses penarikan karyawan yang disebut *recruiters*.

Menurut Cherington (1987:165-170), terdapat dua sumber utama dalam penarikan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan:

- 1) Sumber internal perusahaan. Sumber internal perusahaan adalah sumber penarikan karyawan yang berasal dari dalam perusahaan, seperti: *job posting, skills inventory, referral employee*.
- 2) Sumber eksternal perusahaan. Sumber eksternal perusahaan adalah sumber penarikan karyawan yang berasal dari lingkungan perusahaan, seperti: *job fairs, open house, walk-in, advertising, employee agency*.

Tidak semua perusahaan berhasil dalam program-program penarikan sumber daya manusianya. Oleh karena itu sumber-sumber yang harus digunakan dievaluasi dan dinilai dengan standar personel yang cakap dan memenuhi kualifikasi.

Secara terinci sukses fungsi penarikan karyawan dapat dinilai dengan menggunakan sejumlah kriteria. Kriteria-kriteria tersebut adalah:

- 1) Jumlah pelamar.
- 2) Jumlah usulan tentang pelamar yang diajukan untuk diterima.
- 3) Jumlah penerimaan atau pelamar yang diterima.
- 4) Jumlah penempatan karyawan yang berhasil.

Untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif manajer sumber daya manusia harus (Simamora, 1999:199):

- 1) Mendiagnosis seefektif mungkin faktor-faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutmen.
- 2) Membentuk deskripsi, spesifikasi, dan standar kinerja pekerjaan yang rinci.
- 3) Membentuk tipe-tipe individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.
- 4) Menentukan kriteria rekrutmen.
- 5) Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen.
- 6) Menyeleksi sumber rekrutmen yang paling efektif biaya.
- 7) Mengembangkan rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

### **c Seleksi Karyawan**

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan. Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.

Proses seleksi adalah pusat manajemen personalia. Analisa jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu proses seleksi. Bila seleksi dilakukan dengan tidak tepat,



upaya-upaya sebelumnya tersebut menjadi kurang berguna. Oleh karena itu, tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa seleksi adalah kunci sukses organisasi (Handoko, 1992:85).

Para manajer personalia menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan karyawan baru. Proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting yaitu: informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, dan penarikan. Ketiga masukan ini sangat menentukan efektivitas proses seleksi. Manajer personalia harus menghadapi tiga kendala dalam proses seleksi, yaitu: kendala suplai, etis dan organisasional. Berbagai kendala tersebut sering menjadi tantangan dalam proses seleksi (Handoko, 1985:61).

Kendala suplai berkaitan dengan sumber-sumber tersedianya tenaga kerja, dimana bila terdapat banyak suplai maka perusahaan dapat memilih dengan lebih selektif calon karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan. Keterbatasan suplai ini dapat diukur dengan rasio seleksi. Rasio seleksi merupakan hubungan antara jumlah pelamar yang diterima dan jumlah total pelamar yang tersedia. Rasio seleksi dapat dihitung dengan rumusan:

$$\text{Rasio Seleksi} = \frac{\text{Jumlah Pelamar Yang Diterima}}{\text{Jumlah Pelamar Keseluruhan}} \times 100\%$$

Bila rasio seleksi kecil berarti hanya ada sedikit pelamar yang diterima. Kecilnya persentase menggambarkan bahwa sumber penarikan yang ada menyediakan lebih banyak calon tenaga kerja. Dalam banyak

kasus, rasio seleksi kecil juga mencerminkan rendahnya kualitas penarikan (Handoko, 1985: 62).

Kendala etis berkenaan dengan etis tertentu dalam masyarakat. Istilah sistem keluarga dalam proses seleksi atau dalam penerimaan karyawan bukan hal yang baru. Penerimaan karyawan karena keluarga, atau karena suap, semuanya merupakan tantangan bagi organisasi (Handoko, 1985:62).

Dalam kendala organisasional, proses seleksi bukan merupakan tujuan akhir, tetapi prasarana bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Secara alamiah, organisasi menghadapi keterbatasan seperti anggaran atau sumber daya lainnya yang akan membatasi proses seleksi. Disamping itu, berbagai strategi dan kebijakan organisasi bisa membatasi seleksi seperti misalnya kebijakan lebih memilih calon karyawan laki-laki dibanding wanita (diskriminasi jenis kelamin), meskipun tidak tertulis akan menghambat proses seleksi yang wajar (Handoko,1985:63).

Praktik-praktik yang efektif dalam proses seleksi (Simamora, 1999:264) dapat digolongkan sebagai berikut:

- 1) Mengawasi kinerja analis pekerjaan; manajer haruslah memastikan bahwa sering dilakukan pemutakhiran analisis pekerjaan.
- 2) Menyimpan daftar yang lengkap instrumen-instrumen yang terstandardisasi yang berguna dalam seleksi; melaksanakan penelitian reliabilitas dan validitas untuk kelompok-kelompok tertentu; dan melacak biaya-biaya berbagai instrumen seleksi.

- 3) Menyimpan basis data kinerja individu pada berbagai kriteria dan teknik-teknik seleksi.
- 4) Mengawasi prosedur-prosedur seleksi yang digunakan oleh manajer-manajer di seluruh perusahaan.
- 5) Membantu penyaringan awal pelamar-pelamar untuk mengurangi waktu yang harus dikorbankan para manajer bagi aktivitas seleksi.

#### **d Latihan dan Pengembangan**

Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan dan kemampuan karyawan dengan tuntutan jabatan. Kedua, program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Husnan, 1997:180).

Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan untuk persiapan karyawan memegang tanggung jawab di masa datang dilakukanlah suatu aktivitas yang disebut pengembangan (Husnan, 1997:180).

Adanya latihan dan pengembangan sebenarnya adalah untuk mempercepat proses integrasi antara karyawan dan perusahaan. Kepentingan karyawan berhubungan dengan kepuasan kerja dan

kepentingan perusahaan berhubungan dengan visi perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan (Husnan, 1997:181).

Praktik-praktik yang efektif dalam pelatihan dan pengembangan (Simamora, 1999:323) dapat digolongkan sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan atau mengawasi pelaksanaan dari analisis lingkungan, organisasional, dan pekerjaan secara teratur.
- 2) Meninjau berbagai aktivitas orientasi, pelatihan pengembangan, dan memikirkan strategi-strategi sosialisasi yang mereka gunakan.
- 3) Mengorganisasikan atau melaksanakan pelatihan dan mengawasi dengan teratur.
- 4) Menilai kecocokan antara pilihan-pilihan pelatihan yang tersedia dan kebutuhan-kebutuhan karyawan yang ditentukan oleh para manajer.
- 5) Memastikan bahwa semua aktivitas pelatihan dievaluasi. Evaluasi haruslah terfokus pada reaksi-reaksi, proses belajar, perilaku, dan hasil-hasil.

#### **e Penilaian kinerja**

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Ramanauskas, 1989: 199).

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil

yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran (Ramanauskas, 1989:199).

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta penghargaan baik bersifat ekstrinsik maupun intrinsik.

Manfaat Penilaian Kinerja (Ramanauskas, 1989:200) adalah:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

#### **f Kompensasi**

Suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Oleh karena

itu bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja mereka bisa menurun secara signifikan (Husnan, 1997:140).

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Kompensasi sering dianggap sebagai komponen biaya paling besar dan penting dalam perusahaan. Bila kompensasi tidak dikelola secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang berkualitas dan itu berarti pengeluaran biaya lagi untuk menarik, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan penggantinya (Husnan, 1997:141).

Supaya fungsi kompensasi bisa berlangsung dengan baik maka diperlukan suatu alat untuk membantu yaitu evaluasi jabatan. Evaluasi jabatan adalah penentuan nilai relatif atau harga dari jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi dengan cara yang logis dan disepakati bersama, dan digunakan untuk menyusun ranking di dalam penentuan upah (Husnan, 1997: 142).

#### **g Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemutusan hubungan kerja adalah berakhirnya suatu hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan yang disebabkan karena salah satu pihak tidak dapat memenuhi kewajibannya, atau karena berakhirnya suatu perjanjian kerja antara karyawan dengan pemilik perusahaan. Pemutusan hubungan kerja secara umum dibenarkan dengan syarat tidak menyimpang

dari ketentuan undang-undang yang berlaku yaitu Undang-Undang Pemutusan Hubungan Kerja di Perusahaan Swasta No.12, 23 September 1963 (Husnan, 1997: 118).

Keterlibatan seseorang dalam perusahaan akan berakhir (Husnan, 1997: 120) jika terdapat alasan sebagai berikut:

- 1) Pensiun (*retirement*).
- 2) Kelebihan tenaga kerja (*layoffs*)
- 3) Melakukan kejahatan atau kesalahan fatal (*discharge*).
- 4) Alasan kesehatan.
- 5) Meninggal dunia.

### **C. Manfaat Audit Manajemen Personalia**

Beberapa kegunaan audit manajemen personalia (Handoko, 1992: 225) adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kontribusi bagian personalia terhadap organisasi.
2. Memperbaiki citra profesional dari bagian personalia karena membuka peluang dan kesempatan untuk dievaluasi.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar antar anggota bagian personalia.
4. Mengklarifikasi kewajiban dan tanggung jawab bagian sumber daya manusia.
5. Menstimulir keseragaman kebijakan dan praktek personalia.
6. Menemukan masalah personalia yang kritikal.
7. Meyakinkan bahwa ada ketetapan waktu mentaati kebutuhan legal.

8. Mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang lebih efektif.
9. Menciptakan peningkatan akseptasi terhadap perubahan yang dibutuhkan dalam bagian personalia.
10. Memberikan tinjauan terhadap sistem informasi bagian.

### **BAB III**

#### **METODA PENELITIAN**

##### **A. Jenis penelitian.**

Jenis penelitian yang akan dilakukan berupa studi kasus atau lapangan yaitu penelitian terhadap objek tertentu sehingga kesimpulan yang diambil hanya berlaku untuk perusahaan yang diteliti.

##### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

1. Penelitian dilakukan di CV LIDAH BUAYA Magelang.
2. Waktu penelitian adalah bulan Maret sampai Mei tahun 2004.

##### **C. Subjek penelitian**

1. Staff atau karyawan departemen personalia.
2. Pihak yang berkaitan dengan data yang akan diaudit.
3. Manajer Personalia.

##### **D. Objek Penelitian.**

Yang akan menjadi objek penelitian adalah kegiatan di departemen personalia.

##### **E. Data Yang Dicari**

1. Gambaran umum perusahaan.
2. Struktur organisasi CV. Lidah Buaya.
3. Daftar karyawan CV. Lidah Buaya periode Desember 2002 dan Desember 2003.
4. Jumlah pelamar tahun 2001, 2002, dan 2003 serta jumlah pelamar yang diterima pada tahun tersebut.

5. Daftar ketidakhadiran karyawan CV. Lidah Buaya periode Desember 2002, dan periode Desember 2003
6. Jumlah karyawan selama periode Januari 2002 - Desember 2002 dan Januari 2003-Desember 2003.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

1. Wawancara.

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada pihak perusahaan.

2. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara melihat, mengamati, meninjau, dan mencatat data yang mendukung penelitian.

3. Studi Literatur

Literatur dilakukan dengan mempelajari buku-buku, artikel, dan jurnal ilmiah mengenai audit manajemen dan departemen personalia untuk memperoleh landasan teori dalam menganalisis situasi di lapangan.

4. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara menyusun daftar pertanyaan secara tertulis. Hal terpenting dalam kuesioner bukanlah bagaimana hasil dari pengembalian kuesioner, tetapi yang terpenting adalah bagaimana kita menganalisa kuesioner tersebut.

## **G. Teknik Analisis Data**

Untuk menjawab perumusan masalah penulis menggunakan tahap-tahap dan analisis sebagai berikut:

### **1. Usulan dan Pengenalan**

- a. Mendapatkan informasi mengenai sejarah perkembangan dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- b. Memperoleh struktur organisasi CV.Lidah Buaya
- c. Mendapatkan dan menelaah informasi mengenai aktivitas fungsi personalia serta personil yang bertanggung jawab, dan deskripsi pekerjaan.
- d. Menelaah data yang dikuantifikasi, laporan manajemen dan laporan lain.

### **2. Survei Pendahuluan**

- a. Melakukan penilaian pendahuluan atas aktivitas personalia.
- b. Mengajukan pertanyaan yang relevan kepada manajer personalia.
- c. Menggunakan kuesioner untuk mengidentifikasi area pemeriksaan.

### **3. Penelaahan Pendahuluan**

- a. Menilai keabsahan pandangan-pandangan yang diperoleh pada tahap sebelumnya.
- b. Mengidentifikasi aktivitas atau area fungsional untuk audit yang detail.
- c. Menetapkan kriteria kinerja yang akan diukur.

#### 4. Pengujian yang Rinci

- a. Menentukan kemuktahiran, kelengkapan, dan akurasi data.
- b. Melakukan survei personal yang berkompeten terhadap masing-masing fungsi personalia.
- c. Mendeteksi efektivitas fungsi personalia dengan kuesioner yang telah dirancang sebelumnya..
- d. Menghitung dan menganalisis rasio atau perbandingan.

Menghitung rasio-rasio atau perbandingan untuk membantu atau mendukung penilaian efektivitas sebagai berikut:

$$1). \text{Rasio Seleksi} = \frac{\text{Jumlah Pelamar Yang Diterima}}{\text{Jumlah Pelamar Keseluruhan}} \times 100\%$$

Langkah-langkah perhitungan adalah sebagai berikut:

- a) Menghitung jumlah keseluruhan pelamar pada tahun yang akan diteliti.
- b) Menghitung jumlah pelamar yang diterima selama tahun tersebut.
- c) Membandingkan antara jumlah pelamar yang diterima dengan jumlah pelamar keseluruhan.
- d) Hasil perbandingan dikalikan 100% untuk mengetahui persentasenya.
- e) Menarik kesimpulan, bila persentase tersebut kecil berarti hanya ada sedikit pelamar yang tersedia untuk dipilih dan sebaliknya. Persentase yang kecil juga mengindikasikan rendahnya kualitas penarikan.

$$2). \text{ Turn Over Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Keluar}}{\text{Rata - Rata Pegawai}} \times 100\%$$

Langkah-langkah perhitungan adalah sebagai berikut:

- a) Membandingkan antara jumlah pegawai yang keluar selama periode yang diteliti dengan jumlah rata-rata pegawai selama periode tersebut.
- b) Hasil perbandingan dikalikan 100% untuk mencari persentase perputaran pegawai.
- c) Menganalisa hasil persentase tersebut.
- d) Setelah melakukan perhitungan dan analisa penulis menyimpulkan bahwa persentase *turn over* pegawai yang tinggi mengindikasikan pergantian karyawan yang cukup tinggi dan akan merugikan perusahaan.

$$3). \text{ Persentase Ketidakhadiran} = \frac{\text{Jumlah Hari Ketidakhadiran}}{\text{Jumlah Hari Kerja}} \times 100\%$$

Langkah-langkah perhitungan adalah sebagai berikut :

- a) Menghitung jumlah hari ketidakhadiran dalam satu bulan untuk semua unit organisasi.
- b) Menghitung total jumlah hari kerja.
- c) Membandingkan jumlah hari ketidakhadiran dengan jumlah hari kerja, kemudian dikalikan 100% untuk mengetahui persentase ketidakhadiran tersebut.
- d) Menganalisa kenaikan atau penurunan persentase ketidakhadiran pegawai.

e) Setelah melakukan perhitungan dan analisa penulis menarik kesimpulan bahwa persentase ketidakhadiran yang tinggi akan merugikan perusahaan.

e. Menganalisa hasil kuesioner mengenai efektivitas fungsi personalia.

#### **5. Pelaporan**

a. Memberikan laporan tentang temuan audit yang signifikan kepada manajemen.

b. Memberikan rekomendasi perbaikan dan saran yang bermanfaat.

## BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### A. Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan

Bermula dari keinginan untuk bisa mengisi kebutuhan masyarakat akan tersedianya beraneka ragam pilihan sabun dengan kualitas memadai dan harga terjangkau, pada tanggal 1 April 1982 berdirilah sebuah unit usaha perseorangan yang dimiliki oleh Bapak Iming Sidharta. Perusahaan perseorangan dengan nama LIDAH BUAYA secara hukum mendapatkan ijin usaha dengan surat ijin nomor: 503/99/02/1984 tanggal 13 Maret 1984.

Pasar sabun yang masih tersedia cukup luas mampu diantisipasi dengan baik oleh perusahaan, sehingga volume penjualan terus meningkat. Peningkatan permintaan konsumen yang diiringi dengan peningkatan volume penjualan dan daerah pemasaran menuntut dilakukannya perluasan usaha, maka Bapak Iming Sidharta bermitra usaha dengan Bapak Sigit Nugroho. Kemitraan ini merubah status LIDAH BUAYA dari perusahaan perseorangan menjadi CV. LIDAH BUAYA, terhitung sejak hari Jumat, 29 September 1989 dengan lokasi usaha di Jalan. Beringin no.5, Tanonsari, Magelang.

CV. LIDAH BUAYA bergerak di bidang produksi dan pemasaran *cream detergent* sebagai *core business*. Daerah Pemasaran dari *cream detergent* ini meliputi propinsi Jawa Tengah, Jawa Barat, dan Jawa Timur. Perwakilan perusahaan di tiap propinsi disebut dengan depo, yaitu depo Cirebon, depo Sukabumi, depo Bandung, depo Tegal, depo Pekalongan, depo Purwokerto, dan depo Madiun.

Untuk memperluas bidang usaha dan untuk mencukupi kebutuhan akan kemasan *cream detergent*, maka sejak tahun 1955 CV. LIDAH BUAYA memproduksi plastik. Produksi plastik ini digunakan oleh perusahaan sebagai kemasan *cream detergent* dan untuk dijual di pasaran. Selain sabun dan plastik CV. LIDAH BUAYA juga bergerak di bidang distribusi produk perusahaan lain. Sejak tahun 1998 CV. LIDAH BUAYA bekerja sama dengan PT. MEGA SURYA MAS, Sidoarjo (produsen sabun mandi kesehatan Medicare) sebagai distributor Medicare.

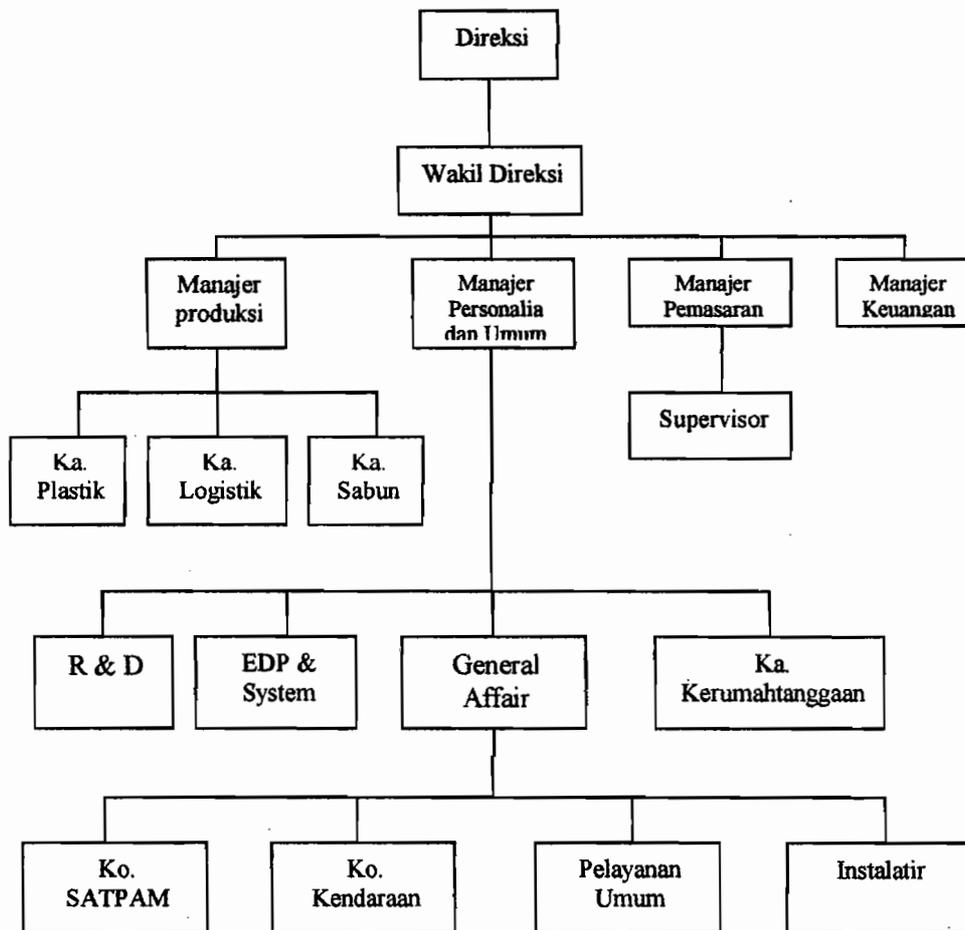
#### **B. Struktur Organisasi**

Manajemen puncak CV. LIDAH BUAYA dipegang oleh seorang direktur, yaitu Bapak Iming Sidharta dan Bapak Sigit Nugroho sebagai wakil direktur. CV. LIDAH BUAYA mempunyai tiga departemen, yaitu produksi, personalia, dan pemasaran. Masing-masing departemen ini dipimpin oleh seorang manajer yang bertugas mengelola aktivitas-aktivitas dibawah wewenangnya dan bertanggung jawab terhadap direktur. Sedangkan jabatan dibawahnya dipegang oleh:

1. Manajer Personalia dan Umum adalah Bapak Tjahyadi Gunawan.
2. Kabag.R & D adalah Bapak Bambang Margono.
3. Kabag. General Affair adalah Bapak Sugito.
4. Kabag. EDP & System adalah Novita K.
5. Koordinator SATPAM adalah Bapak Soekirno.
6. Koordinator Kendaraan adalah bapak Arief Usman.
7. Koordinator Pelayanan Umum adalah Bapak Thomas Soedarto

8. Koordinator Instalatir adalah Royani.

**Bagan Struktur Organisasi CV. LIDAH BUAYA adalah :**



Gambar 4.1

### **C. Misi, Visi, dan Tujuan**

#### 1. Misi Perusahaan:

- a. Pelayanan konsumen yang terbaik
- b. Penarikan tenaga kerja sebagai salah satu misi sosial perusahaan yang padat karya.

#### 2. Visi Perusahaan:

- a. Menjadi penguasa di pasaran sabun dan plastik daerah.
- b. Produk dikenal luas oleh masyarakat.

#### 3. Tujuan Perusahaan:

- a. Meningkatnya laba perusahaan.
- b. Meningkatnya kepercayaan pelanggan.
- c. Meningkatnya perbaikan layanan kepada pelanggan.
- d. Meningkatnya produktivitas dan kualitas organisasi.

### **D. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab**

#### 1. Kabag. Kerumahtanggaan.

##### Tugas Pokok:

- a. Membuat perencanaan dan pengaturan tugas kerumahtanggaan meliputi keamanan, transportasi, pemeliharaan aktiva tetap, kebersihan lingkungan, *front office*, inventarisasi dan pengadaan barang.
- b. Membuat konsep pengelolaan aktiva tetap.
- c. Membuat konsep pemantauan hubungan dengan depo, berkaitan dengan penggunaan aktiva tetap.
- d. Mengelola pengaturan sistem keamanan dan pelayanan umum.

- e. Membangun kerjasama team.
- f. Melakukan supervisi atas staff pengelola aktiva tetap yang terdiri atas Ko. Satpam, Ko. Pelayanan Umum, Ko. Instalatir, dan *front office/* operator.
- g. Melakukan evaluasi kerja bawahan.

**Tanggung Jawab:**

- a. Mengelola tugas kerumahtanggaan yang berkaitan dengan perawatan aktiva serta penggunaannya.
  - b. Mengkoordinasi aktivitas dan laporan bawahan, selanjutnya membuat laporan kinerja kepada MPU secara rutin (per minggu).
  - c. Keamanan, kerapian, dan pemeliharaan barang inventaris kantor yang digunakan.
  - d. Bertanggung jawab kepada MPU (Manajer Personalia Umum).
2. Staff Pelayanan Umum.

**Tugas Pokok:**

- a. Menjaga kebersihan kantor, lingkungan, dan peralatannya.
- b. Menyediakan konsumsi bagi karyawan dan tamu perusahaan.
- c. Menyiapkan ruang rapat/pertemuan.
- d. Mendistribusikan surat/dokumen ke setiap staff administrasi departemen.
- e. Membantu kelancaran tugas fotocopy.
- f. Melaporkan absensi harian/mingguan.

Tanggung Jawab:

- a. Melaksanakan tugas pelayanan umum yang berkaitan dengan perawatan, pembersihan, distribusi surat, penyiapan ruang rapat.
- b. Menjaga keselamatan dan keamanan peralatan kerumahtanggaan.
- c. Bertanggung jawab kepada Kabag. Kerumahtanggaan.

3. Koordinator Kendaraan.

Tugas Pokok:

- a. Melakukan inventarisasi semua armada (mobil dan motor) depo.
- b. Melakukan pembagian tugas kepada sopir, kernet, dan montir.
- c. Melakukan penjadwalan pemakaian armada (depo Magelang).
- d. Melakukan inventarisasi dan kontrol penggunaan BBM, kondisi armada, dan suku cadang armada.
- e. Melakukan koordinasi dengan staff administrasi distribusi untuk menyiapkan armada pengiriman barang.

Tanggung Jawab:

- a. Menyiapkan armada yang siap pakai, sehingga aktivitas dan operasional rutin dapat berjalan dengan lancar.
- b. Keamanan dan pemeliharaan barang inventaris kantor yang digunakan.
- c. Bertanggungjawab kepada Kabag. Kerumahtanggaan.

4. SATPAM.

Tugas Pokok:

- a. Melaksanakan tugas keamanan di lingkungan perusahaan.
- b. Membantu menjaga parkir.

- c. Membantu, melayani, dan mengawasi tamu perusahaan.
- d. Mengontrol lalu lintas keluar masuk armada.

Tanggung Jawab:

- a. Melaksanakan penjagaan keamanan dan keselamatan kantor beserta perlengkapannya.
- b. Bertanggung jawab kepada Kabag. Kerumahtanggaan.

5. Deskripsi Staff Instalatir

Tugas Pokok:

- a. Memantau dan menjamin aktivitas semua instalasi yang berkaitan dengan aktivitas harian listrik dan air.
- b. Melakukan kontrol, perawatan, dan merekap jenis kerusakan dan perbaikan instalasi.

Tanggung Jawab:

- a. Melaporkan aktivitas instalatir setiap minggu.
- b. Bertanggung jawab terhadap Kabag. Kerumahtanggaan.

**E. Manajemen Personalia CV. LIDAH BUAYA**

Pengelolaan karyawan di CV. LIDAH BUAYA dilakukan oleh suatu departemen khusus, yaitu departemen personalia. Departemen ini dipimpin oleh seorang Manajer Personalia dan Umum (MPU). Dalam pelaksanaan tugasnya, MPU dibantu oleh tiga orang staff, yaitu staff pelatihan, staff *EDP* dan *system*, dan staff umum.

Untuk mengatur hubungan kerja antar perusahaan dengan karyawan dan digunakan sebagai pedoman umum pelaksanaan aktivitas personalia, CV. LIDAH BUAYA memiliki Peraturan Pokok Personalia. Peraturan Pokok Personalia ini memuat hal-hal sebagai berikut:

1. Hubungan kerja dan masa percobaan.
2. Peraturan dan disiplin kerja.
3. Tata tertib perusahaan.
4. Larangan bagi karyawan.
5. Hari kerja dan jam kerja.
6. Kerja lembur dan upah lembur.
7. Istirahat mingguan, tahun, cuti hamil, dan ijin meninggalkan pekerjaan.
8. Pengupahan dan prosedur pembayaran upah.
9. Tunjangan Hari Raya.
10. Upah selama sakit.
11. Keselamatan kerja dan perlengkapan kerja.
12. Pemberiaan peringatan.
13. Sanksi-sanksi atas pelanggaran.

Struktur karyawan CV. LIDAH BUAYA terdiri atas karyawan tetap dan tidak tetap. Karyawan tetap adalah mereka yang mengikatkan diri bekerja untuk dan atas nama perusahaan setelah menerima Surat Keputusan MPU dan telah melewati masa percobaan. Sedangkan karyawan tidak tetap terdiri dari:

1. Karyawan Kontrak, yaitu mereka yang bekerja untuk perusahaan sesuai kebutuhan perusahaan untuk jangka waktu tertentu.

2. Karyawan Borongan, yaitu mereka yang bekerja untuk perusahaan sesuai kebutuhan perusahaan dalam kuantitas dan kualitas hasil kerja tertentu.

Karyawan kontrak terdapat pada bagian produksi dengan jumlah tertentu disesuaikan dengan permintaan pasar akan *cream detergent* dan sabun yang fluktuatif. Sedangkan karyawan borongan terdapat pada bagian gudang dengan jumlah tertentu disesuaikan dengan perubahan volume produksi yang berakibat pada perubahan pengaturan gudang dan keamanan gudang dari pencurian dan kerusakan produk. Masa kerja karyawan kontrak dan borongan adalah selama 3 bulan dan dapat diperpanjang sampai 6 bulan.

#### **F. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Departemen Personalia CV. LIDAH BUAYA hanya memiliki rencana jangka pendek akan kebutuhan karyawan. Alasan hanya digunakan rencana jangka pendek ini adalah tersedianya calon tenaga kerja yang banyak terdapat di sekitar lingkungan perusahaan, dan penghematan biaya. Sumber daya manusia yang diperlukan di masing-masing departemen langsung dilaporkan kepada staff personalia, dan keputusan akhir tentang perencanaan sumber daya manusia berada di tangan MPU.

Metode yang digunakan oleh departemen personalia untuk mengestimasi kebutuhan karyawan adalah analisa anggaran dan analisa beban kerja. Analisa anggaran mengestimasi kebutuhan karyawan dengan melihat kemampuan perusahaan untuk mencapai target anggaran (peningkatan omset dan laba usaha).

Sedangkan analisa beban kerja adalah analisa yang lebih sering dipakai oleh departemen personalia CV. LIDAH BUAYA, yaitu analisa yang didasarkan pada tingkat kebutuhan tenaga kerja yang meningkat karena adanya penambahan kapasitas produksi.

#### **G. Penarikan Karyawan**

Penarikan (rekrutmen) karyawan di CV. LIDAH BUAYA dilakukan secara sentralisasi. Kebijakan penarikan karyawan merupakan wewenang penuh MPU sedangkan manajer departemen hanya memberikan laporan dan usulan mengenai penambahan jumlah karyawan di departemennya. Pemenuhan kebutuhan untuk formasi karyawan di CV. LIDAH BUAYA antara lain disebabkan oleh adanya promosi, mutasi, dan pemutusan hubungan kerja.

Sumber-sumber rekrutmen CV. LIDAH BUAYA berasal dari sumber internal dan eksternal. Untuk posisi penting dalam perusahaan, kebijakan penarikan karyawan biasanya berasal dari dalam perusahaan, yaitu melalui promosi maupun mutasi. Loyalitas dan kemampuan karyawan yang telah sekian lama bekerja merupakan faktor utama yang menjadi pertimbangan penarikan sumber internal. Sedangkan penarikan yang berasal dari sumber eksternal dilakukan untuk memenuhi formasi yang lowong dalam perusahaan. Media yang digunakan dalam penarikan adalah media surat kabar dan pengumuman lowongan pekerjaan ada pada papan pengumuman *front office*.

## H. Seleksi Karyawan

Calon karyawan dapat bergabung di CV. LIDAH BUAYA setelah melalui berbagai tahapan seleksi. Seleksi awal dilakukan dengan melalui seleksi administratif, yaitu meliputi syarat-syarat pendidikan, pengalaman kerja, dan surat keterangan berkelakuan baik. Peserta yang lulus dalam seleksi administrasi ini akan dipanggil perusahaan untuk mengikuti seleksi tahap berikutnya, yaitu wawancara. Wawancara dilakukan oleh MPU, bertujuan untuk melihat *performance* awal pelamar yang meliputi potensi sikap, kepribadian, dan intelegensi (penalaran dan intelektualitas).

Calon karyawan yang telah lolos seleksi penerimaan karyawan menjalani masa orientasi selama kurang lebih 1 bulan. Masa orientasi ini berguna untuk mempercepat proses adaptasi terhadap bidang pekerjaan yang bersangkutan dan membantu proses sosialisasi akan lingkungan kerja yang baru. Masa orientasi ini dilakukan di bawah tanggung jawab masing-masing supervisor atau kepala bagian masing-masing departemen dimana karyawan baru tersebut ditempatkan.

Selain masa orientasi, bagi calon yang telah memenuhi persyaratan ditetapkan perusahaan akan diterima sebagai karyawan dengan masa percobaan 3 bulan. Selama masa percobaan masing-masing pihak dapat memutuskan hubungan kerja tanpa syarat dan tanpa uang pesangon apabila ternyata salah satu dari kedua belah pihak merasa tidak cocok (melanggar perjanjian kerja yang telah disepakati dan ditandatangani bersama).



Setelah melalui masa percobaan dengan baik, karyawan ditetapkan melalui Surat Keputusan MPU sebagai karyawan tetap dengan status penuh (untuk posisi staff diangkat sebagai karyawan dengan status gaji bulanan) dan karyawan tidak tetap dengan diberlakukan sistem perpanjangan kontrak (karena sistem gaji dibuat harian dan diterima setiap seminggu sekali).

#### **I. Latihan dan Pengembangan**

Latihan dan pengembangan yang dilakukan CV. LIDAH BUAYA masih sangat sederhana, yaitu berlangsung bersamaan dengan masa orientasi karyawan baru. Untuk karyawan lama sudah tidak pernah dilakukan latihan dan pengembangan secara khusus. Pada periode 1994 sampai dengan 1997, CV. LIDAH BUAYA sering mengirimkan utusannya untuk mengikuti kursus, pelatihan dan seminar di berbagai instansi terkait namun hasil dari partisipasi utusan perusahaan itu kurang cocok diterapkan di dalam lingkungan perusahaan. Sehingga masa-masa setelah tahun 1997 CV. LIDAH BUAYA tidak lagi aktif mengikuti berbagai acara latihan dan pengembangan di luar perusahaan. Pelatihan dan pengembangan di CV. LIDAH BUAYA dilakukan langsung secara praktek selama masa kerja di bawah bimbingan supervisor maupun manajer departemen.

#### **J. Penilaian Kinerja**

CV. LIDAH BUAYA sebagai suatu unit bisnis dengan jenis usaha yang beragam membutuhkan banyak tenaga kerja untuk menjalankan usahanya. Melalui partisipasi karyawan CV. LIDAH BUAYA ingin mencapai tujuan organisasinya. Pemotivasian karyawan dilakukan melalui penilaian kinerja .

Penilaian kinerja yang dilakukan departemen personalia CV. LIDAH BUAYA hanya menggunakan perspektif keuangan, dimana penilaian kinerja didasarkan pada masa kerja, jumlah jam kerja yang berpengaruh terhadap upah yang diterima karyawan.

## **K. Sistem Kompensasi**

### **1. Pengupahan**

- a. Sistem pengupahan karyawan diatur menurut kelompok dan status karyawan, yaitu sebagai upah harian, borongan, dan bulanan.
- b. Skala upah diatur berdasarkan jabatan, masa kerja, dan tingkat pendidikan
- c. Karena prestasi yang sangat baik atau perubahan jabatan, naik jabatan, atau dipindahkan ke lain golongan yang berarti juga akan mendapat kenaikan upah dan upah tidak boleh diturunkan.
- d. Pembayaran upah untuk karyawan bulanan akan diterimakan pada akhir bulan dan apabila karena sesuatu hal, maka paling lambat tanggal 5 bulan berikutnya (lewat ATM BII).
- e. Untuk karyawan harian dan borongan dilakukan setiap hari Sabtu.

### **2. Tunjangan Hari Raya**

- a. Pengusaha wajib memberikan THR kepada karyawannya, besarnya ditetapkan sebagai berikut:
  - 1). Karyawan yang mempunyai masa kerja 12 bulan secara terus menerus menerima THR sebesar satu bulan gaji.

2). Karyawan yang mempunyai masa kerja tiga bulan secara terus-menerus tetapi kurang dari 12 bulan, secara proporsional diperhitungkan sebagai

berikut:  $\frac{\text{Masa kerja}}{12} \times \text{upah 1 bulan}$ .

- b. Pemberian THR disesuaikan dengan hari raya keagamaan masing-masing.
- c. Pembayaran THR selambat-lambatnya 7 hari sebelum hari raya keagamaan.

3. Upah Selama Sakit

- a. Apabila karyawan sakit dan dapat dibuktikan dengan surat keterangan dari dokter, maka upah dibayar penuh.
- b. Apabila karyawan sakit dalam jangka waktu lama yang dapat dibuktikan dengan surat keterangan dokter, maka upahnya dibayarkan dengan ketentuan sebagai berikut:
  - 1). Selama 3 bulan pertama dibayar 100 % dari upah.
  - 2). Selama 3 bulan kedua dibayar 75 % dari upah.
  - 3). Selama 3 bulan ketiga dibayar 50 % dari upah.
  - 4). Selama 3 bulan keempat dibayar 25 % dari upah
- c. Apabila karyawan yang bersangkutan belum mampu untuk bekerja kembali, maka perusahaan dapat memutuskan hubungan kerjanya dan dilaksanakan sesuai dengan UU No. 12 tahun 1964.

#### 4. Upah Lembur

Upah lembur adalah upah yang diterima karyawan karena pekerjaan yang memerlukan waktu kerja yang dilakukan di luar waktu kerja biasa. Perhitungan upah karyawan dilakukan oleh departemen personalia staff *EDP* dan *renumerasi system*, selanjutnya diserahkan ke bagian keuangan untuk mendapatkan otorisasi dan petugas kasir melakukan pembayaran.

#### L. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

CV. LIDAH BUAYA mengenal dua macam pemutusan hubungan kerja, yaitu pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian dengan tidak hormat. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat dilakukan karena salah satu atau lebih dari hal-hal berikut:

- a. Meninggal dunia.
- b. Kesehatan karyawan.
- c. Telah habis masa kerja.
- d. Rasionalisasi.
- e. Mengundurkan diri.

Dalam hal pengunduran diri, karyawan diharapkan mengajukan permohonan pengunduran dirinya selambatnya dua minggu sebelumnya. Atau ketentuan yang berlaku bahwa karyawan yang tidak masuk kerja selama 3 hari berturut-turut tanpa surat keterangan/pemberitahuan akan dianggap mengundurkan diri. Karyawan yang mengundurkan diri akan mendapatkan pesangon dari perusahaan, dengan syarat mengajukan surat permohonan pengunduran diri secara resmi.

## BAB V

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Data

Analisis data di sini meliputi data-data yang berkaitan dengan gambaran umum perusahaan, struktur organisasi perusahaan beserta uraian tugasnya. Selain itu juga data yang berkaitan dengan daftar karyawan, jumlah pelamar, jumlah pelamar yang diterima, daftar ketidakhadiran karyawan, dan jumlah karyawan pada periode tertentu. Gambaran umum perusahaan menguraikan tentang sejarah singkat perusahaan dan perkembangannya, struktur organisasi perusahaan, misi dan visi perusahaan, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta manajemen personalia CV. Lidah Buaya.

Data mengenai daftar karyawan merupakan data yang menunjukkan jumlah karyawan untuk setiap unit organisasi untuk periode Desember 2002 dan Desember 2003. Data yang berkaitan dengan jumlah pelamar dan jumlah pelamar yang diterima untuk tahun 2001, 2002, 2003 digunakan untuk perhitungan rasio seleksi. Data lainnya adalah data yang berkaitan dengan jumlah karyawan antara periode Januari-Desember 2002 dan Januari-Desember 2003.

Perhitungan yang akan dilakukan di sini adalah rasio seleksi, *turn over* pegawai, dan persentase ketidakhadiran pegawai. Selanjutnya akan dilakukan perbandingan hasil dari perhitungan di atas dengan hasil perhitungan tahun

sebelumnya sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk setiap perhitungan tersebut.

## **B. Pembahasan**

Untuk menjawab masalah maka akan dilakukan analisis dan langkah-langkah sebagai berikut:

### **1. Usulan dan Pengenalan**

Pada tahap ini peneliti mendapatkan informasi mengenai misi, visi, dan tujuan organisasi dari CV.Lidah Buaya. Peneliti juga mendapatkan informasi mengenai sejarah singkat dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, serta aktivitas fungsi personalia dan personil yang bertanggung jawab di dalamnya. Data-data yang dikuantifikasi seperti jumlah karyawan, jumlah pelamar, jumlah ketidakhadiran dan laporan dari pihak manajemen personalia mengenai aktivitas-aktivitas dalam fungsi personalia juga diperoleh untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang akan terjadi. Hasil dari semua ini dapat dilihat pada gambaran umum perusahaan.

### **2. Survei Pendahuluan**

Peneliti melakukan penilaian atas aktivitas fungsi personalia yang akan diuji yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi, litbang, penilaian kinerja, kompensasi dan PHK. Penilaian dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada manajer personalia CV. Lidah Buaya. Kuesioner tersebut berisi daftar pertanyaan untuk mengidentifikasi aktivitas fungsi personalia dan mendeteksi efektifitas.

### Kuesioner Untuk Audit Manajemen Fungsi Personalialia

Daftar Pertanyaan	YA	TIDAK
<p style="text-align: center;"><b>Perencanaan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah bagian personalia sudah memiliki rencana jangka panjang akan kebutuhan karyawan?</li> <li>2. Apakah rencana-rencana tersebut sudah dinyatakan secara tertulis?</li> <li>3. Apakah rencana-rencana tersebut pernah dievaluasi?</li> <li>4. Apakah departemen lain memberikan kontribusi atau masukan dalam perencanaan sumber daya manusia?</li> <li>5. Apakah departemen personalia melakukan prediksi atau peramalan terhadap proyeksi kebutuhan karyawan di masa yang akan datang?</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Rekrutmen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah deskripsi, spesifikasi, dan standar kinerja pekerjaan yang rinci telah dibentuk?</li> <li>2. Apakah tipe-tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi telah ditentukan?</li> <li>3. Apakah rekomendasi pegawai dan formulir referensi telah dipertimbangkan?</li> <li>4. Apakah sumber-sumber rekrutmen telah dievaluasi?</li> <li>5. Apakah sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kandidat paling besar dan sesuai pada biaya serendah mungkin telah diseleksi?</li> <li>6. Apakah manajer sudah menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif-biaya?</li> <li>7. Apakah rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya telah dikembangkan?</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Seleksi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah test tertulis sudah dilaksanakan?</li> <li>2. Apakah daftar atau instrumen-instrumen yang terstandarisasi dan berguna dalam seleksi telah disimpan dengan baik?</li> <li>3. Apakah manajer telah meneliti reliabilitas dan validitas instrumen tersebut?</li> <li>4. Apakah basis data kinerja individu pada berbagai kriteria dan teknik-teknik seleksi telah disimpan dengan baik?</li> </ol>		

<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Apakah prosedur-prosedur seleksi yang digunakan oleh manajer-manajer di seluruh perusahaan telah diawasi dengan baik?</li> <li>6. Apakah sudah dilakukan penyaringan awal pelamar-pelamar untuk menghemat aktivitas seleksi?</li> <li>7. Apakah manajer telah mengidentifikasi kriteria-kriteria yang dapat diukur, dapat diamati, dan bertalian dengan pekerjaan?</li> <li>8. Apakah manajer telah menyeleksi dan mengembangkan instrumen yang dapat diandalkan untuk mengukur kriteria seleksi?</li> <li>9. Apakah data-data telah dikumpulkan, dicatat, dan dievaluasi secara sistematis?</li> <li>10. Apakah proses wawancara telah dipraktikkan dengan baik?</li> <li>11. Apakah kompensasi, tunjangan, dan batas waktu jawaban kandidat telah ditentukan secara jelas?</li> </ol>		
---	--	--

<b>Daftar Pertanyaan</b>	<b>YA</b>	<b>TIDAK</b>
<p style="text-align: center;"><b>Pelatihan dan Pengembangan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah manajer telah mengawasi pelaksanaan dari analisis lingkungan, organisasional, dan pekerjaan secara teratur?</li> <li>2. Apakah karyawan baru harus melalui masa percobaan terlebih dahulu ?</li> <li>3. Apakah program orientasi sudah dinyatakan secara tertulis?</li> <li>4. Apakah manajer telah meninjau berbagai aktivitas orientasi, pelatihan dan pengembangan, dan memikirkan strategi-strategi sosialisasi yang mereka gunakan?</li> <li>5. Apakah kecocokan antara pilihan-pilihan pelatihan yang tersedia dan kebutuhan-kebutuhan karyawan yang ditentukan oleh manajer telah dievaluasi?</li> <li>6. Apakah manajer telah mengevaluasi semua aktivitas pelatihan?</li> <li>7. Apakah manajer telah menilai kebutuhan-kebutuhan bawahannya secara teratur?</li> <li>8. Apakah manjer telah mencocokkan program-program pelatihan dengan kebutuhan-kebutuhan yang ditentukan?</li> <li>9. Apakah perusahaan memiliki perencanaan karier bagi karyawannya?</li> </ol>		

<b>Daftar Pertanyaan</b>	<b>YA</b>	<b>TIDAK</b>
<p style="text-align: center;"><b>Penilaian Kinerja</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah terdapat standar kinerja untuk penilaian prestasi karyawan?</li> <li>2. Apakah program penilaian dilaksanakan secara sistematis?</li> <li>3. Apakah para penilai kinerja karyawan telah dilatih dengan baik?</li> <li>4. Apakah standar kinerja selalu dievaluasi dan ditinjau ulang?</li> <li>5. Apakah terdapat blangko atau formulir khusus untuk penilaian kinerja?</li> <li>6. Apakah perusahaan menggunakan kartu presensi atau kehadiran?</li> <li>7. Apakah ada rekapitulasi mengenai ketidakhadiran karyawan?</li> </ol>		
<p style="text-align: center;"><b>Kompensasi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah perusahaan memiliki struktur atau pedoman penggajian yang sistematis dan wajar?</li> <li>2. Apakah pedoman tersebut selalu dievaluasi secara periodik ?</li> <li>3. Apakah manajer telah mengusulkan program-program tunjangan yang fleksibel?</li> <li>4. Apakah standar upah karyawan telah sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku?</li> <li>5. Apakah manajer telah menyampaikan rincian-rincian dan rencana-rencana penggajian terhadap bawahannya?</li> </ol>		

### 3. Penelaahan Pendahuluan

Peneliti mengidentifikasi aktivitas atau area fungsional di bagian personalia untuk pemeriksaan yang lebih detil. Peneliti merumuskan dan mendesain suatu program kerja yang rinci termasuk teknik yang digunakan

untuk melakukan audit. Peneliti juga akan menetapkan kriteria atau standar efektivitas untuk masing-masing fungsi personalia di perusahaan. Kriteria atau standar tersebut meliputi:

- a) Undang-undang dan Peraturan Pemerintah.
- b) Standar perusahaan:
  - 1) Strategi-strategi, rencana dan program yang disetujui.
  - 2) Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
  - 3) Struktur organisasi yang disetujui.
  - 4) Anggaran perusahaan.
  - 5) Tujuan perusahaan yang ditetapkan.
- c) Standar dan praktek industri.
- d) Prinsip organisasi dan manajemen.
- e) Praktek manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan maju.

#### **4. Pengujian Rinci**

Pada tahap ini peneliti harus memastikan kelengkapan dan akurasi data-data yang diperlukan untuk pemeriksaan. Pengujian terhadap data yang dikuantifikasi mulai dilakukan dengan menghitung rasio-rasio seperti rasio seleksi, rasio *turn over* pegawai, rasio ketidakhadiran pegawai. Hasil perhitungan tersebut kemudian dianalisis dan akan diperoleh suatu kesimpulan. Hasil kuesioner untuk masing-masing fungsi personalia juga dianalisis secara rinci apakah aktivitas-aktivitas personalia telah dilaksanakan

dengan efektif. Untuk perhitungan rasio akan dijelaskan di analisa kuantitatif sebagai berikut:

a) Rasio Seleksi Pegawai

Untuk tahun 2001 terdapat 190 pelamar untuk berbagai unit organisasi yang ada di CV. Lidah Buaya. Dari keseluruhan pelamar ini yang diterima adalah sebanyak 35 orang yaitu: bagian sabun 10 orang, bagian plastik 8 orang, gudang 6 orang, sopir 4 orang, kernet 4 orang, satpam 3 orang. Dengan demikian rasio seleksi pegawai untuk tahun 2001 adalah:

$$\text{Rasio Seleksi} = \frac{\text{Jumlah Pelamar Yang Diterima}}{\text{Jumlah Pelamar Keseluruhan}} \times 100\%$$

$$\text{Rasio Seleksi} = \frac{35}{190} \times 100\% = 18,42\%$$

Untuk tahun 2002 terdapat 204 pelamar untuk berbagai unit organisasi yang ada di CV. Lidah Buaya. Dari keseluruhan pelamar ini yang diterima adalah sebanyak 40 orang yaitu: bagian sabun 13 orang, bagian plastik 11 orang, gudang 6 orang, sopir 3 orang, kernet 2 orang, satpam 5 orang. Dengan demikian rasio seleksi pegawai untuk tahun 2002 adalah:

$$\text{Rasio Seleksi} = \frac{40}{204} \times 100\% = 19,6\%$$

Untuk tahun 2003 terdapat 274 pelamar untuk berbagai unit organisasi yang ada di CV. Lidah Buaya. Dari keseluruhan pelamar ini yang diterima adalah sebanyak 50 orang yaitu: bagian sabun 18 orang, bagian plastik 14 orang, pemasaran 2 orang, kebersihan 6 orang, gudang 4 orang, listrik dan air

3 orang, montir 3 orang. Dengan demikian rasio seleksi pegawai untuk tahun 2003 adalah:

$$\text{Rasio Seleksi} = \frac{50}{274} \times 100\% = 18,24\%$$

Rasio seleksi pegawai di atas menunjukkan persentase pelamar yang diterima untuk menjadi pegawai masih kecil. Persentase yang kecil tersebut mengindikasikan bahwa sumber penarikan yang ada menyediakan lebih banyak calon tenaga kerja atau pelamar. Rasio seleksi yang kecil ini juga mencerminkan bahwa dari segi kuantitas CV. Lidah Buaya tidak menemui kesulitan dalam mencari tenaga kerja yang dibutuhkan.

b) *Analisa Turn Over Pegawai*

Analisa turn over pegawai dilakukan dengan meneliti jumlah keseluruhan pegawai yang tercatat setiap bulannya. Dari hasil analisa ini akan diketahui jumlah pegawai yang keluar selama periode tertentu. Setelah itu dicari persentase perputaran pada periode yang telah ditentukan dengan membagi jumlah pegawai yang keluar selama periode tersebut dengan jumlah rata-rata pegawai selama periode tersebut. Kemudian dilakukan perbandingan antara presentase perputaran pegawai pada periode Januari-Desember 2002 dengan Januari-Desember 2003.

**Tabel 5.1**  
**Jumlah Pegawai Selama Periode**  
**Januari-Desember 2002**

Bulan	Jumlah Karyawan
Januari	580
Februari	585
Maret	593
April	595
Mei	575
Juni	650
Juli	645
Agustus	635
September	627
Oktober	605
November	610
Desember	615
<b>Rata-rata</b>	<b>610</b>

*Sumber:* Data primer diolah, Tahun 2002.

Jumlah pegawai yang keluar selama periode Januari-Desember 2002 adalah sebanyak 172 orang karyawan. Jumlah rata-rata pegawai selama periode Januari-Desember 2002 adalah:

$$\begin{aligned} \text{Rata - rata} &= \frac{580 + 585 + 593 + 595 + 575 + 650 + 645 + 635 + 627 + 605 + 610 + 615}{12} \\ &= 610 \text{ pegawai.} \end{aligned}$$

$$\text{Turn Over Pegawai} = \frac{172}{610} \times 100\% = 28,19 \%$$

**Tabel 5.2**  
**Jumlah Pegawai Keluar Selama Periode**  
**Januari-Desember 2002**

No	Unit Organisasi	Jumlah Pegawai Keluar	Persentase Turn Over Pegawai
1	Personalia	1	0,16%
2	Akuntansi	2	0,33%
3	Pemasaran	10	1,64%
4	Bag. Sabun	54	8,85%
5	Bag. Plastik	48	7,87%
6	Gudang	16	2,62%
7	Sopir	7	1,15%
8	Kernet	9	1,48%
9	Montir	4	0,66%
10	Şatpam	2	0,32%
11	Kebersihan	3	0,49%
12	Listrik dan Air	2	0,32%
13	Kary. Kontrak	8	1,32%
14	Kary. Borongan	6	0,98%
<b>Total</b>		<b>172</b>	<b>28,19%</b>

*Sumber:* Data primer diolah, Tahun 2002

**Tabel 5.3**  
**Jumlah Pegawai Selama Periode**  
**Januari-Desember 2003**

Bulan	Jumlah Karyawan
Januari	577
Februari	582
Maret	593
April	605
Mei	656
Juni	654
Juli	623
Agustus	625
September	638
Oktober	647
November	652
Desember	663
<b>Rata-rata</b>	<b>626</b>

*Sumber:* Data primer diolah, Tahun 2003.

Jumlah pegawai yang keluar selama periode Januari-Desember 2003 adalah sebanyak 185 orang karyawan. Jumlah rata-rata pegawai selama periode Januari-Desember 2003 adalah:

$$\text{Rata-rata} = \frac{577 + 582 + 593 + 605 + 656 + 654 + 623 + 625 + 638 + 647 + 652 + 663}{12}$$

$$= 626 \text{ pegawai.}$$

$$\text{Turn Over Pegawai} = \frac{185}{626} \times 100\% = 29,55 \%$$

**Tabel 5.4**  
**Jumlah Pegawai Keluar Selama Periode**  
**Januari-Desember 2003**

No	Unit Organisasi	Jumlah Pegawai Keluar	Persentase <i>Turn Over</i> Pegawai
1	Personalia	2	0,33%
2	Akuntansi	3	0,49%
3	Pemasaran	9	1,48%
4	Bag. Sabun	62	10,16%
5	Bag. Plastik	49	8,03%
6	Gudang	15	2,46%
7	Sopir	6	0,98%
8	Kernet	11	1,80%
9	Montir	3	0,49%
10	Satpam	2	0,33%
11	Kebersihan	3	0,49%
12	Listrik dan Air	4	0,66%
13	Kary. Kontrak	9	1,48%
14	Kary. Borongan	7	1,15%
<b>Total</b>		<b>185</b>	<b>29,55%</b>

*Sumber:* Data primer diolah, Tahun 2003.

Tingkat perputaran pegawai selama periode Januari-Desember 2002 adalah 28,19%, sedangkan tingkat perputaran pada periode Januari-Desember 2003 adalah 29,5%. Tingkat perputaran pegawai mengalami kenaikan dari 28,19% menjadi 29,55% sebesar 1,36%.

Perputaran pegawai yang tinggi ini, mengindikasikan pergantian karyawan yang cukup tinggi di perusahaan. Persentase tahun 2002 adalah 28,19% dan jumlah karyawan yang keluar cukup banyak yaitu 172 orang. Tahun 2003 meningkat menjadi 29,55% dan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 185 orang. *Turn over* yang tinggi akan merugikan perusahaan sebab seorang karyawan khususnya bagian staff yang keluar dari perusahaan tersebut telah menggunakan banyak biaya seperti: biaya penarikan karyawan, wawancara, tes, pengecekan referensi, tunjangan, orientasi, dan biaya latihan. Selain itu ada kerugian-kerugian lain seperti: adanya produksi yang hilang selama pergantian karyawan, pemborosan karena adanya karyawan baru dan perlu melakukan banyak kerja lembur. Tingkat perputaran karyawan tiap unit belum dijelaskan secara rinci, bagian-bagian mana saja yang mengalami perputaran paling tinggi tidak diketahui. Manajer mengalami kesulitan dalam memonitor unit mana yang mengalami tingkat perputaran tertinggi.

c) Analisa Ketidakhadiran Pegawai

Analisa ketidakhadiran pegawai dilakukan dengan meneliti jumlah hari ketidakhadiran pegawai pada semua unit organisasi, kemudian dibandingkan dengan jumlah hari kerja atau jumlah total jam kerja selama satu bulan.

Dari tabel di bawah ini dapat kita lihat seberapa besar persentase ketidakhadiran pegawai untuk semua unit organisasi di CV. Lidah Buaya.

**Tabel 5.3**  
**Daftar Ketidakhadiran Karyawan CV. LIDAH BUAYA**  
**Bulan Desember 2002**

No	Unit Organisasi	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Ketidakhadiran Kerja	Jumlah Hari Kerja	Persentase Tingkat Ketidakhadiran
1	Personalia	7	20	168	11,90%
2	Akuntansi	15	24	360	6,67%
3	Pemasaran	50	74	1300	5,69%
4	Bag. Sabun	148	135	4144	3,26%
5	Bag. Plastik	253	188	7084	2,65%
6	Gudang	35	63	1085	5,81%
7	Sopir	21	45	588	7,65%
8	Kernet	23	66	644	10,25%
9	Montir	22	54	616	8,77%
10	Satpam	11	11	341	3,23%
11	Kebersihan	10	19	280	6,79%
12	Listrik dan Air	6	9	186	4,84%
13	Kary. Kontrak	7	15	196	7,65%
14	Kary. Borongan	7	16	196	8,16%
<b>Total</b>		<b>615</b>	<b>739</b>	<b>17188</b>	<b>93,32%</b>
<b>Rata-rata</b>					<b>4,30%</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2002.

**Tabel 5.6**  
**Daftar Ketidakhadiran Karyawan CV. LIDAH BUAYA**  
**Bulan Desember 2003**

No	Unit Organisasi	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Ketidakhadiran Kerja	Jumlah Hari Kerja	Persentase Tingkat Ketidakhadiran
1	Personalia	7	12	196	6,12%
2	Akuntansi	15	21	420	5,00%
3	Pemasaran	50	65	1400	4,64%
4	Bag. Sabun	150	140	4500	3,11%
5	Bag. Plastik	287	192	8610	2,23%
6	Gudang	39	60	1209	4,96%
7	Sopir	31	52	930	5,59%
8	Kernet	23	50	690	7,25%
9	Montir	22	35	660	5,30%
10	Satpam	12	7	372	1,88%
11	Kebersihan	9	14	252	5,56%
12	Listrik dan Air	6	10	186	5,38%
13	Kary. Kontrak	5	12	140	8,57%
14	Kary. Borongan	7	11	196	5,61%
<b>Total</b>		<b>663</b>	<b>681</b>	<b>19761</b>	<b>71,20%</b>
<b>Rata-rata</b>					<b>3,45%</b>

*Sumber:* Data primer diolah, Tahun 2003.

Dari hasil perhitungan di atas maka dapat diketahui bahwa persentase tingkat ketidakhadiran pegawai CV. Lidah Buaya bulan Desember 2002 lebih tinggi dari bulan Desember 2003. Untuk tahun 2002 rata-rata persentase

ketidakhadiran adalah sebesar 4,30% sedangkan rata-rata persentase untuk tahun 2003 adalah sebesar 3,45%.

Semakin tinggi persentase tingkat ketidakhadiran pegawai kemungkinan besar perusahaan akan menanggung kerugian, meskipun seandainya karyawan tersebut tidak dibayar sewaktu tidak masuk kerja. Kerugian ini terjadi karena jadwal kerja terpaksa ditunda, mutu barang cenderung berkurang, terpaksa melakukan kerja lembur, dan jaminan sosial juga masih harus dibayarkan

Manfaat adanya catatan serta perhitungan tingkat ketidakhadiran karyawan memungkinkan untuk mengetahui kerugian atau biaya yang ditanggung perusahaan atas kehilangan jam kerja karyawan dan pihak manajemen dapat mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengendalikan tingkat ketidakhadiran karyawan. CV. Lidah Buaya masih belum memberikan laporan mengenai tingkat ketidakhadiran pegawai pada masing-masing unit organisasi tersebut. Jika ketidakhadiran pegawai pada masing-masing unit organisasi diketahui, maka manajer personalia akan lebih mudah mengetahui unit organisasi mana yang mempunyai tingkat ketidakhadiran yang tinggi. Dengan mengetahui tingkat ketidakhadiran, manajer dengan mudah untuk menanggulangi masalah ini.

Hasil kuesioner mengenai efektivitas fungsi personalia akan dijelaskan pada analisis kualitatif sebagai berikut:

a) Analisa Perencanaan

Daftar Pertanyaan	YA	TIDAK
1. Apakah bagian personalia sudah memiliki rencana jangka panjang akan kebutuhan karyawan?		√

2. Apakah rencana-rencana tersebut sudah dinyatakan secara tertulis?		√
3. Apakah rencana-rencana tersebut pernah dievaluasi?		√
4. Apakah departemen lain memberikan kontribusi atau masukan dalam perencanaan sumber daya manusia?	√	
5. Apakah departemen personalia melakukan prediksi atau peramalan terhadap proyeksi kebutuhan karyawan di masa yang akan datang?		√

CV. Lidah Buaya hanya memiliki rencana jangka pendek akan kebutuhan karyawan. Kebutuhan karyawan untuk masa mendatang dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai memerlukan rencana jangka panjang. Rencana-rencana ini masih belum dinyatakan secara tertulis dan jelas, biasanya hanya merupakan garis besar saja yang disampaikan kepada karyawan.

Manajer personalia jarang sekali melakukan evaluasi terhadap perencanaan di perusahaan. Prediksi untuk kebutuhan karyawan di masa mendatang juga belum dilakukan. Perencanaan ini sangat berguna untuk mengurangi ketidakpastian di waktu mendatang. Perencanaan jangka panjang dibutuhkan untuk mengantisipasi kebutuhan dan suplai tenaga kerja pada kondisi yang berubah pertumbuhan, teknologi, variasi pasar.

#### b) Analisa Rekrutmen dan Seleksi

Daftar Pertanyaan	YA	TIDAK
1. Apakah deskripsi, spesifikasi, dan standar kinerja pekerjaan yang rinci telah dibentuk?		√
2. Apakah tipe-tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi telah ditentukan?	√	
3. Apakah rekomendasi pegawai dan formulir referensi telah dipertimbangkan?		√
4. Apakah sumber-sumber rekrutmen telah dievaluasi?		√
5. Apakah sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kandidat paling besar dan sesuai pada biaya serendah mungkin telah diseleksi?		√
6. Apakah manajer sudah menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif-biaya?		√

7. Apakah rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya telah dikembangkan?		√
8. Apakah test tertulis sudah dilaksanakan?		√
9. Apakah daftar atau instrumen-instrumen yang terstandarisasi dan berguna dalam seleksi telah disimpan dengan baik?		√
10. Apakah manajer telah meneliti reliabilitas dan validitas instrumen tersebut?		√
11. Apakah basis data kinerja individu pada berbagai kriteria dan teknik-teknik seleksi telah disimpan dengan baik?		√
12. Apakah prosedur-prosedur seleksi yang digunakan oleh manajer-manajer di seluruh perusahaan telah diawasi dengan baik?	√	
13. Apakah sudah dilakukan penyaringan awal pelamar-pelamar untuk menghemat aktivitas seleksi?	√	
14. Apakah manajer telah mengidentifikasi kriteria-kriteria yang dapat diukur, dapat diamati, dan bertalian dengan pekerjaan?		√
15. Apakah manajer telah menyeleksi dan mengembangkan instrumen yang dapat diandalkan untuk mengukur kriteria seleksi?		√
16. Apakah data-data telah dikumpulkan, dicatat, dan dievaluasi secara sistematis?	√	
17. Apakah proses wawancara telah dipraktikkan dengan baik?		√
18. Apakah kompensasi, tunjangan, dan batas waktu jawaban kandidat telah ditentukan secara jelas?	√	

Sumber: Data primer diolah.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa dalam proses rekrutmen dan seleksi, fungsi personalia CV. Lidah Buaya tidak pernah melakukan evaluasi terhadap sumber penarikan pegawai. Evaluasi terhadap sumber penarikan pegawai merupakan hal yang penting, karena dengan adanya evaluasi manajemen dapat melihat sejauh mana sumber penarikan yang ada dapat memberikan calon pegawai yang memuaskan.

CV. Lidah Buaya tidak mempertimbangkan rekomendasi dari pegawai dalam penarikan pegawai. CV. Lidah Buaya juga tidak menerapkan formulir

referensi dalam proses rekrutmen dan seleksi, padahal dengan adanya formulir referensi, CV. Lidah Buaya dapat mengetahui latar belakang pelamar. Dengan diketahuinya latar belakang pelamar, maka CV. Lidah Buaya akan mendapatkan gambaran mengenai cocok tidaknya pelamar dengan tipe karyawan yang diinginkan perusahaan dan pekerjaan yang ditawarkan.

Test tertulis dalam seleksi jarang dilaksanakan , padahal test tertulis sangat perlu, karena hasilnya lebih bersifat objektif dan dapat dibandingkan antar skor pelamar yang satu dengan yang lain. Manajer personalia hanya melakukan wawancara sederhana terhadap pelamar.

Manajer personalia juga tidak pernah melakukan pencatatan yang memadai mengenai biaya yang dikeluarkan selama proses seleksi. Biaya di sini tidak hanya berupa uang, tetapi juga waktu dan tenaga. Pencatatan biaya ini diperlukan untuk analisa *cost effectiveness* atau proses seleksi sehingga dapat dilakukan penghematan di masa mendatang.

Dalam proses seleksi, manajer personalia tidak membentuk tim khusus seleksi. Ketua departemen personalia berperan sebagai pengambil keputusan final. Keterlibatan supervisor hanya sebatas penyampaian laporan akan kebutuhan tenaga kerja di masing-masing departemennya.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa dalam seleksi dan rekrutmen manajer personalia tidak pernah melakukan analisa terhadap kebutuhan pegawai. Sistem rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan tidak selektif. Penerimaan pegawai yang dilakukan oleh manajer personalia tidak sesuai dengan

kualifikasi yang dibutuhkan. Penempatan pegawai tidak sesuai dengan rencana penempatan.

Hasil dari proses seleksi bagi pelamar yang tidak diterima untuk bekerja, sebaiknya diberitahukan kepada yang bersangkutan. Hal ini dapat bermanfaat untuk pelamar dalam mengevaluasi hasil kinerja.

c) Analisa Pelatihan dan Pengembangan

Daftar Pertanyaan	YA	TIDAK
1. Apakah manajer telah mengawasi pelaksanaan dari analisis lingkungan, organisasional, dan pekerjaan secara teratur?		√
2. Apakah karyawan baru harus melalui masa percobaan terlebih dahulu ?	√	
3. Apakah program orientasi dinyatakan secara tertulis?		√
4. Apakah manajer telah meninjau berbagai aktivitas orientasi, pelatihan dan pengembangan, dan memikirkan strategi-strategi sosialisasi yang mereka gunakan?		√
5. Apakah kecocokan antara pilihan-pilihan pelatihan yang tersedia dan kebutuhan-kebutuhan karyawan yang ditentukan oleh manajer telah dievaluasi?	√	
6. Apakah manajer telah mengevaluasi semua aktivitas pelatihan?		√
7. Apakah manajer telah menilai kebutuhan-kebutuhan bawahannya secara teratur?		√
8. Apakah manajer telah mencocokkan program-program pelatihan dengan kebutuhan-kebutuhan yang ditentukan?		√
9. Apakah perusahaan memiliki perencanaan karier bagi karyawannya?		√

Sumber: Data primer diolah.

Berdasarkan hasil kuesioner, departemen personalia belum melaksanakan program pelatihan dan pengembangan secara teratur. Hal ini akan menghambat proses pemberdayaan karyawan.

Manajer personalia masih belum melakukan peninjauan berbagai aktivitas orientasi dan belum memikirkan strategi-strategi sosial yang akan mereka

gunakan untuk program ini. Dengan adanya peninjauan dan pematapan strategi maka program pelatihan dan pengembangan akan lebih bermanfaat.

Manajer belum mengevaluasi semua aktivitas pelatihan dan pengembangan. Untuk menilai keberhasilan program-program tersebut, manajemen harus mengevaluasi kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan secara sistematis.

Manajer personalia CV. Lidah Buaya masih belum melakukan penilaian secara teratur terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawannya. Kebutuhan karyawan haruslah dinilai dan disesuaikan dengan program pelatihan dan pengembangan yang sedang berjalan, untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang paling diperlukan serta melancarkan program ini.

Bagi calon yang lolos dari seleksi selanjutnya harus mengikuti program orientasi sebelum memasuki masa percobaan. Program orientasi departemen personalia CV. Lidah Buaya tidak dinyatakan secara tertulis bermanfaat untuk pedoman bagi departemen personalia untuk memberikan wawasan bagi calon karyawan secara lebih luas tentang keadaan perusahaan. Bila programnya tidak tertulis biasanya hanya merupakan garis besar saja yang disampaikan kepada calon karyawan.

Manajer personalia CV. Lidah Buaya juga tidak memiliki perencanaan karier bagi karyawan. Kenaikan karier karyawan lebih banyak merupakan penilaian subjektif dari pihak manajemen.



Tanpa adanya kriteria yang jelas dalam penentuan jenjang karier dapat menimbulkan gejolak apatis pada sebagian karyawan terhadap kesuksesan karier mereka.

d) Analisa Penilaian Kinerja

Daftar Pertanyaan	YA	TIDAK
1. Apakah terdapat standar kinerja untuk penilaian prestasi karyawan?	√	
2. Apakah program penilaian dilaksanakan secara sistematis?		√
3. Apakah para penilai kinerja karyawan telah dilatih dengan baik?		√
4. Apakah standar kinerja selalu dievaluasi dan ditinjau ulang?		√
5. Apakah terdapat blangko atau formulir khusus untuk penilaian kinerja?	√	
6. Apakah perusahaan menggunakan kartu presensi atau kehadiran?	√	
7. Apakah ada rekapitulasi mengenai ketidakhadiran karyawan?	√	

CV. Lidah Buaya telah memiliki standar kinerja untuk penilaian prestasi karyawan, tapi program tersebut belum dilaksanakan secara sistematis dan jarang sekali dievaluasi. Kualitas dan efektivitas penilaian kinerja sangatlah penting bagi perusahaan untuk mengambil keputusan personalia mengenai penempatan, promosi, pengembangan, transfer, dan pemberhentian.

Manajer personalia harus secara rutin melatih para penilai agar dapat melakukan tugasnya dengan baik. CV.Lidah Buaya belum memberikan pelatihan secara rutin. Pelatihan yang berkesinambungan dalam evaluasi harus berfokus pada penyampaian informasi kepada karyawan secara akurat.

## e) Analisa Kompensasi

Daftar Pertanyaan	YA	TIDAK
1. Apakah perusahaan memiliki struktur atau pedoman penggajian yang sistematis dan wajar?	√	
2. Apakah pedoman tersebut selalu dievaluasi secara periodik?		√
3. Apakah manajer telah mengusulkan program-program tunjangan yang fleksibel?		√
4. Apakah standar upah karyawan telah sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku?	√	
5. Apakah manajer telah menyampaikan rincian-rincian dan rencana-rencana penggajian terhadap bawahannya?		√
6. Apakah survei gaji sudah dilaksanakan secara periodik?		√

Sumber: Data primer diolah

CV. Lidah Buaya telah memiliki struktur atau pedoman dan penggajian yang sistematis dan wajar. Manajer personalia harus memastikan bahwa perusahaan memiliki struktur gaji yang sistematis yang akan memotivasi karyawan untuk memotivasi karyawan agar bekerja dengan baik. Manajer personalia jarang melakukan evaluasi, evaluasi perlu dilakukan untuk menentukan sistem kompensasi yang efektif. Manajer personalia belum menyampaikan rincian dan rencana kepada bawahannya, bawahan juga perlu memahami desain dan penerapan sistem gaji. Manajer personalia juga belum mengusulkan program-program tunjangan yang fleksibel, padahal tunjangan ini sangat bermanfaat untuk menjawab kebutuhan karyawan dan memenuhi tujuan-tujuan organisasional. Manajer personalia belum melakukan survei gaji secara periodik, survei gaji secara rutin akan bermanfaat untuk menentukan kondisi pasar untuk berbagai posisi dalam organisasi mereka.

## **5. Pelaporan**

Melaporkan kepada pihak manajemen mengenai temuan audit manajemen fungsi personalia. Laporan harus secara jelas menyatakan fakta dan temuan yang signifikan. Setelah itu rekomendasi untuk perbaikan fungsi personalia perlu diberikan dengan mengusulkan saran-saran.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Hasil kesimpulan dari penelitian fungsi personalia di CV. LIDAH BUAYA didasarkan pada data yang diperoleh selama pemeriksaan dilakukan. Pemeriksaan dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai bukti dengan menyebarkan kuesioner dan melakukan analisa kualitatif dan kuantitatif terhadap berbagai data yang ditemukan di lapangan .

Dari hasil audit manajemen terhadap fungsi personalia CV. LIDAH BUAYA dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Rasio seleksi pegawai mengalami peningkatan dari tahun 2001-2002. utk tahun 2001 sebesar 18,42% dan tahun 2002 sebesar 19,6. Dari segi jumlah, CV. Lidah Buaya tidak mengalami kendala suplai tenaga kerja.
2. Hasil dari analisa *turn over pegawai* menunjukkan bahwa persentase perputaran pegawai di C.V LIDAH BUAYA untuk tahun 2002 adalah 28,19% dan tahun 2003 sebesar 29,55%. Perputaran pegawai meningkat sebesar 1,36%. *Turn over* pegawai ini tinggi, tetapi perusahaan belum mempunyai data-data mengenai unit organisasi mana yang mengalami *turn over* tertinggi.
3. Analisa ketidakhadiran menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai di C.V LIDAH BUAYA masih tinggi. Rata-rata persentase untuk tahun 2002 sebesar 4,30% dan tahun 2003 sebesar 3,45%. Persentase ketidakhadiran yang tinggi ini akan merugikan perusahaan sebab jadwal kerja menjadi tertunda dan

proses produksi menjadi terhambat. Manajer personalia belum berhasil menekan tingkat ketidakhadiran ini menjadi lebih kecil lagi.

4. Hasil analisa rekrutmen dan seleksi menunjukkan bahwa: dalam proses rekrutmen dan seleksi fungsi personalia C.V LIDAH BUAYA tidak pernah melakukan evaluasi terhadap sumber penarikan pegawai internal maupun eksternal, fungsi personalia tidak mempertimbangkan rekomendasi dari pegawai dan tidak menerapkan formulir referensi dalam proses rekrutmen dan seleksi, test tertulis dalam seleksi jarang dilaksanakan, manajer personalia tidak pernah melakukan pencatatan yang memadai mengenai biaya yang dikeluarkan selama proses seleksi, hasil dari proses seleksi tidak diberitahukan kepada pelamar. Proses rekrutmen dan seleksi di C.V LIDAH BUAYA masih belum dilaksanakan secara efektif
5. Analisa pelatihan dan pengembangan menunjukkan bahwa: departemen personalia tidak memiliki program pelatihan dan pengembangan yang teratur, manajer personalia masih belum melakukan peninjauan berbagai aktivitas orientasi dan belum memikirkan strategi-strategi sosial untuk pelatihan, penilaian terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawannya masih belum dilakukan, program orientasi departemen personalia C.V LIDAH BUAYA tidak dinyatakan secara tertulis, departemen personalia juga tidak memiliki perencanaan karier bagi karyawannya. Proses pelatihan dan pengembangan di C.V LIDAH BUAYA juga tidak dilaksanakan secara efektif dan masih banyak kekurangannya.

6. Analisa penilaian kinerja menunjukkan bahwa: CV. LIDAH BUAYA sudah memiliki standar kinerja untuk penilaian prestasi tetapi evaluasi jarang dilakukan dan pelaksanaan program juga masih belum sistematis.
7. Analisa kompensasi menunjukkan bahwa: Evaluasi terhadap struktur dan pedoman penggajian jarang dilakukan, manajer personalia tidak menyampaikan rincian dan rencana penggajian kepada bawahannya, usulan mengenai program-program tunjangan yang fleksibel belum terlaksana, manajer personalia belum melakukan survey gaji secara periodik.

Berdasarkan hal-hal diatas maka secara umum dapat ditarik kesimpulan bahwa aktivitas dalam fungsi personalia tidak dilaksanakan secara efektif. Masih banyak kekurangan yang perlu dievaluasi dan dikoreksi oleh departemen personalia C.V LIDAH BUAYA.

#### **B. KETERBATASAN PENELITIAN**

Karena keterbatasan waktu dan dana dari penulis serta kesibukan kerja dari pihak CV. LIDAH BUAYA maka data yang diperoleh kurang maksimal. Penelitian hanya dibatasi pada penilaian efektivitas rekrutmen dan seleksi pegawai, serta pelatihan dan pengembangan. Dalam melakukan pembahasan penulis hanya membahas mengenai efektifitas fungsi personalia saja karena untuk mengukur ekonomisasi, dan efisiensi dari aktivitas fungsi personalia peneliti masih mengalami kesulitan dan keterbatasan data. Khususnya data mengenai unit-unit organisasi yang mengalami *turn over* pegawai.

### C. SARAN

Saran-saran yang diberikan untuk perbaikan atas kinerja departemen personalia CV. LIDAH BUAYA adalah sebagai berikut:

1. Departemen personalia C.V LIDAH BUAYA sebaiknya memperhatikan sumber-sumber penarikan pegawai dan menyeleksinya dengan seksama.
2. Untuk menekan persentase *turn over pegawai* yang tinggi C.V LIDAH BUAYA perlu melakukan upaya-upaya sebagai berikut: untuk karyawan baru perlu diberikan program orientasi dan sosialisasi tentang situasi dan kondisi perusahaan serta menciptakan suasana interaksi sosial yang aktif; untuk karyawan yang sudah ada perlu dilakukan peningkatan kesejahteraan sosial ekonomi pelayanan karyawan dan keluarganya serta kepemimpinan yang kondusif. Membuat daftar unit-unit organisasi mana yang mengalami *turn over* tertinggi sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.
3. Untuk menekan tingkat ketidakhadiran yang tinggi C.V LIDAH BUAYA perlu melakukan hal-hal berikut: mencatat nama-nama karyawan yang sering absen sehingga dapat dilakukan tindakan pendisiplinan; mencatat sebab-sebab ketidakhadiran apakah karena sakit, keperluan pribadi, ataupun masalah transportasi, sehingga dapat dicari solusinya; memperhatikan kelompok umur dan jenis kelamin dari karyawan yang sering absen; memperhatikan tabulasi hari-hari dimana karyawan sering tidak masuk kerja; memperbaiki kondisi dan suasana kerja di dalam perusahaan.

4. Untuk meningkatkan efektivitas rekrutmen dan seleksi C.V LIDAH BUAYA, manajer personalia perlu melakukan upaya-upaya sebagai berikut: mempertimbangkan berbagai sumber pelamar dan menggunakan berbagai saluran untuk mendapatkan sumber ini; membuat jaringan (*network*) kontak yang menuju ke sumber eksternal yang menguntungkan; mengembangkan basis data dari pelamar potensial; menilai ulang efektivitas biaya dari berbagai saluran rekrutmen; memonitor penerapan aktivitas rekrutmen perusahaan.
5. Untuk meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan di C.V LIDAH BUAYA manajer personalia sebaiknya melakukan hal-hal sebagai berikut: manajer harus selalu memotivasi bawahan mereka untuk berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan secara teratur; manajer harus menilai kebutuhan-kebutuhan bawahannya secara teratur; manajer harus mencocokkan program-program pelatihan dengan kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan; manajer harus rutin melakukan evaluasi program-program pelatihan dan pengembangan.
6. Untuk meningkatkan efektivitas penilaian kinerja, manajer personalia harus memastikan program-program dirancang secara rasional. Pelatihan perlu diberikan kepada tim penilai kinerja secara rutin. Komunikasi yang efektif selama wawancara penilaian kinerja harus diciptakan.
7. Untuk meningkatkan efektivitas kompensasi pegawai, manajer personalia harus menyampaikan rincian-rincian dan rencana-rencana gaji kepada bawahan mereka, manajer sebaiknya menerapkan program-program intensif seperti bonus atau penghargaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. , Dearden, J. and Bedford, N.M., (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Agus Maulana, Alih Bahasa), (Edisi VI), (Jilid I) Jakarta: Binarupa Aksara.
- Arens, A.A. and Loebbecke, J.K. (1997). *Auditing: An Integrated Approach*, 7<sup>th</sup> ed., USA, Prentice-Hall International, Inc.
- Bell.B.Hassel, *What is The Role of The Internal Auditor*, GAO Review, Spring 1967, dikutip oleh Irsan Yani
- Certo, G. Samuel, *Principles of Modern Management : Function and System*, 4<sup>th</sup> ed., Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1989.
- Cherrington, J. David, *Personnel Management: The Management of Human Resource*, Roma : Wm.C. Brown Publisher, 1987.
- DeCoster, Don. T, Eldon L. Schafer and Mary T. Ziebell, *Management Accounting : A Decision Emphasis*, 4<sup>th</sup> ed, Canada: John Wiley & Son's, Inc, 1988.
- Dowell, Joseph W., *Operational Auditing: A Part of The Basic Audit*, California, Dickenson Publication Inc., 1970.
- Flesher, L. Dale. And Stewart Slewert, *Independent Auditor's Guide to Operational Auditing*, Canada: Jhon Wiley & Sons, Inc, 1982.
- Flippo, Edwin B., *Personnel Management*, 6<sup>th</sup> ed., Singapore, Mc Graw-Hill Inc.,1984.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2, BPFE, 1992.

- Herbert, Leo, *Auditing The Performance of Management*, Belmont, California: Lifetime Learning Publication, 1979.
- Husnan, Suad & Heidjarchman, *Manajemen Personalia*, edisi 4, Yogyakarta BPFE, 1992.
- Husnan, Suad, *Manajemen Personalia*, edisi 2, Yogyakarta BPFE, 1997.
- Kell, W.G. and Boynton, W.C.(1992). *Modern Auditing*, 5<sup>th</sup> ed., USA, John Wiley and Sons, Inc.
- Konrath, L.F.(1996). *Auditing Concepts and Application: A Risk-Analysis Approach*, 3<sup>rd</sup> ed., USA, West Publishing Company.
- Ramanauskas, Helena & Gary Siegel, *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1989.
- Ranupandojo, Heidjarchman. *Manajemen Personalia*, edisi ketiga, BPFE, Yogyakarta, 1984.
- Setyawan, Johny. *Pemeriksaan Kinerja*, edisi pertama, BPFE, Yogyakarta, 1988.
- \_\_\_\_\_, & Mulyadi, *Sistem Pengendalian Manajemen*, edisi 1, Aditya Media, Yogyakarta, 1999.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, STIE YKPN, Yogyakarta, 1999.
- Stoner, A. F. James and R. Edward Freeman, *Management*, 4<sup>th</sup> ed, Englewood Cliffs: Prentice Hall. Inc, 1989.
- Supriyono, R.A., *Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintah Indonesia*, Edisi 1, BPFE, Yogyakarta, 1992.

Tunggal, Amin.W., *Management Audit : Suatu Pengantar*, edisi 1, Rineka Cipta, Jakarta, 1992.

Werther, William B., & Davis, Keith, *Personnel Management and Human Resource*, Tokyo, Mc Graw-Hill Inc., 1982

Yani, Irsan, *Pemeriksaan Manajemen: Kumpulan Ceramah Pemeriksaan Manajemen*, Yogyakarta : PPA-FE UGM, 1982.

# LAMPIRAN

## DAFTAR PERTANYAAN UMUM

### A. Gambaran Umum Perusahaan.

#### 1. Sejarah Perusahaan

- a. Kapan perusahaan didirikan dan didirikan oleh siapa?
- b. Dengan akte notaris siapa dan nomor berapa disahkan.
- c. Apakah bentuk perusahaan tersebut?
- d. Dimanakah lokasi atau letak perusahaan?
- e. Bergerak di bidang apakah perusahaan?

#### 2. Struktur Organisasi

- a. Bagaimanakah struktur organisasinya?
- b. Apakah misi, visi, dan tujuan perusahaan?
- c. Apakah tugas dan wewenang bagian organisasi tersebut?

### B. Personalia

1. Berapakah jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan?
2. Fungsi-fungsi apa saja yang ada di bagian personalia?
3. Jenis-jenis karyawan yang ada di perusahaan?
4. Darimana sumber-sumber rekrutmen atau penarikan pegawai?
5. Bagaimana pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di perusahaan?
6. Bagaimanakah sistem kompensasi di perusahaan tersebut?

### Kuesioner Untuk Mengukur Efektivitas Rekrutmen dan Seleksi

Daftar Pertanyaan	YA	TIDAK
1. Apakah manajer telah mendiagnosis seefektif mungkin faktor-faktor lingkungan dan organisasional serta aktivitas rekrutmen?		✓
2. Apakah deskripsi, spesifikasi, dan standar kinerja pekerjaan yang rinci telah dibentuk?		✓
3. Apakah tipe-tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi telah ditentukan?	✓	
4. Apakah kriteria rekrutmen telah ditentukan?		✓
5. Apakah sumber-sumber rekrutmen telah dievaluasi?		✓
6. Apakah sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kandidat paling besar dan sesuai pada biaya serendah mungkin telah diseleksi?		✓
7. Apakah manajer sudah menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif-biaya?		✓
8. Apakah rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya telah dikembangkan?		✓
9. Apakah pemutakhiran analisis pekerjaan telah dilaksanakan?		✓
10. Apakah daftar atau instrumen-instrumen yang terstandarisasi dan berguna dalam seleksi telah disimpan dengan baik?	✓	

Daftar Pertanyaan	YA	TIDAK
11. Apakah manajer telah meneliti reliabilitas dan validitas instrumen tersebut?		✓
12. Apakah basis data kinerja individu pada berbagai kriteria dan teknik-teknik seleksi telah disimpan dengan baik?		✓
13. Apakah prosedur-prosedur seleksi yang digunakan oleh manajer-manajer di seluruh perusahaan telah diawasi dengan baik?		✓
14. Apakah sudah dilakukan penyaringan awal pelamar-pelamar untuk menghemat aktivitas seleksi?	✓	
15. Apakah manajer telah mengidentifikasi kriteria-kriteria yang dapat diukur, dapat diamati, dan bertalian dengan pekerjaan?	✓	
16. Apakah manajer telah menyeleksi dan mengembangkan instrumen yang dapat diandalkan untuk mengukur kriteria seleksi?		✓
17. Apakah data-data telah dikumpulkan, dicatat, dan dievaluasi secara sistematis?		✓
18. Apakah proses wawancara telah dipraktikkan dengan baik?		✓
19. Apakah kompensasi, tunjangan, dan batas waktu jawaban kandidat telah ditentukan secara jelas?	✓	

### Kuesioner Untuk Mengukur Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan

Daftar Pertanyaan	YA	TIDAK
1. Apakah manajer telah mengawasi pelaksanaan dari analisis lingkungan, organisasional, dan pekerjaan secara teratur?		✓
2. Apakah manajer telah meninjau berbagai aktivitas orientasi, pelatihan dan pengembangan, dan memikirkan strategi-strategi sosialisasi yang mereka gunakan?		✓
3. Apakah kecocokan antara opsi-opsi pelatihan yang tersedia dan kebutuhan-kebutuhan karyawan yang ditentukan oleh manajer telah dievaluasi?	✓	
4. Apakah manajer telah mengevaluasi semua aktivitas pelatihan?		✓
5. Apakah manajer telah menilai kebutuhan-kebutuhan bawahannya secara teratur?		✓
6. Apakah manajer telah mencocokkan program-program pelatihan dengan kebutuhan-kebutuhan yang ditentukan?		✓
7. Apakah manajer telah menginvestigasikan cakupan yang luas dari opsi-opsi pelatihan ?		✓

### Kuesioner Untuk Mengukur Efektivitas Penilaian Kinerja

Daftar Pertanyaan	YA	TIDAK
1. Apakah perusahaan memiliki struktur atau pedoman penggajian yang sistematis dan wajar?	✓	
2. Apakah pedoman tersebut selalu dievaluasi secara periodik ?		✓
3. Apakah manajer telah mengusulkan program-program tunjangan yang fleksibel?		✓
4. Apakah standar upah karyawan telah sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku?	✓	
5. Apakah manajer telah menyampaikan rincian-rincian dan rencana-rencana penggajian terhadap bawahannya?		✓

### Kuesioner Untuk Mengukur Efektivitas Kompensasi

Daftar Pertanyaan	YA	TIDAK
1. Apakah terdapat standar kinerja untuk penilaian prestasi karyawan?	✓	
2. Apakah program penilaian dilaksanakan secara sistematis?		✓
3. Apakah para penilai kinerja karyawan telah dilatih dengan baik?		✓
4. Apakah standar kinerja selalu dievaluasi dan ditinjau ulang?		✓
5. Apakah terdapat blanko atau formulir khusus untuk penilaian kinerja?	✓	
6. Apakah perusahaan menggunakan kartu presensi atau kehadiran?	✓	
7. Apakah ada rekapitulasi mengenai ketidakhadiran karyawan?	✓	

  
NOVA KRISTIANASARI,



# CV. LIDAH BUAYA cream detergen

JL. BERINGIN V TANONSARI PO. BOX : 282 TELP. (0293) 363608 - 361884 FAX. 362151 MAGELAN

## SURAT KETERANGAN

No. 027/REF/LB/IV/2004

Yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa :

Nama : **BUDI PERMONO**  
NIM : 002114256  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi Universitas Sanata Dharma

Adalah benar telah mengadakan penelitian pada CV. LIDAH BUAYA MAGELANG guna menyusun tugas akhir dalam bentuk laporan penelitian skripsi, dengan judul :

### **"AUDIT MANAGEMEN FUNGSI PERSONALIA STUDI KASUS PADA CV. LIDAH BUAYA"**

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan diharapkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan maklum adanya.

Dikeluarkan di : Magelang  
Pada tanggal : 30 April 2004

**CV. LIDAH BUAYA**

  
**Novita Kristianasari:SH**  
Human Resources Development

