

“Audit Manajemen atas Fungsi Personalia”

Studi Kasus pada Perusahaan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset Yogyakarta

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh:

SUZANNA MARSELLA M.K

NIM: 042114173

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2010

“Audit Manajemen atas Fungsi Personalia”
Studi Kasus pada Perusahaan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset
Yogyakarta

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh:

SUZANNA MARSELLA M.K

NIM: 042114173

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2010

Skripsi

“Audit Manajemen atas Fungsi Personalia”

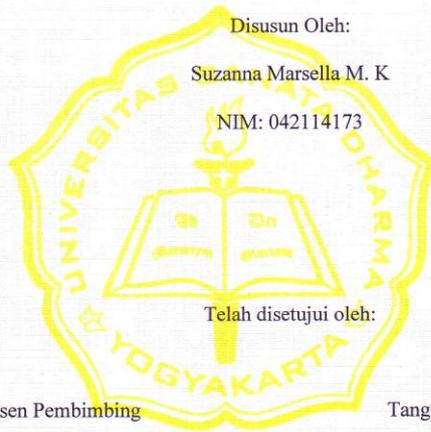
Studi Kasus pada Perusahaan Penerbitan dan Percetakan CV. Andi Offset

Yogyakarta

Disusun Oleh:

Suzanna Marsella M. K

NIM: 042114173



Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing

Tanggal: 07 Januari 2010

Dr. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc., QIA

SKRIPSI
“Audit Manajemen atas Fungsi Personalia”
Studi Kasus pada Perusahaan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset
Yogyakarta

Dipersiapkan dan ditulis oleh:
Suzanna Marsella M.K
NIM: 042114173

Telah dipertahankan di depan Dewan penguji
Pada Tanggal, 30 Januari 2010
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

	Nama Lengkap
Ketua	: Dra. YFM Gien Agustinawansari, M.M., Akt
Sekretaris	: Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA
Anggota	: Dr. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc., QIA
Anggota	: Drs. Yusef Widya K., M.Si., Akt., QIA
Anggota	: Antonius Diksa Kuntara, S.E., M.F.A., QIA

Tanda Tangan

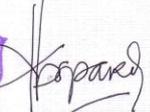


Yogyakarta, 30 Januari 2010
Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Dekan


Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA

MOTTO

...Ingatlah semua kebaikan Tuhan dan Orang-orang yang kita cintai dan mencintai kita, maka Semangat yang kita rasakan akan menjadi berkali-kali lipat.

Jangan pernah Takut melangkah maju, karena proses yang kita lalui pasti akan membuat kita menjadi lebih baik.

...Jangan pernah melangkah sendiri, karna tanpa RestuNYA semua tidak mungkin terjadi,,,,, Sebaliknya walau mustahil dilakukan tetapi dengan restuNYA semua dapat dihadapi.

Dipersembahkan untuk:

Tuhan Yesus yang selalu menuntun jalan hidupku

Orang Tuaku dimanapun mereka berada

Suami dan Anakku tercinta

Kedua Kakakku di Surga (Kak Diana dan Bang Azir)

Kedua Adikku (Allan dan Tasya)

Keponakan sekaligus Anak Asuhku (Josua dan Christdiane)

Dan Semua Keluarga Besar yang telah mendukung dan mendoakan



UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI-PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa Skripsi dengan judul: **“Audit Manajemen atas Fungsi Personalia” Studi Kasus pada Perusahaan penerbit dan percetakan CV. Andi Offset Yogyakarta** dan diajukan untuk diuji pada tanggal 30 Januari 2010 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 30 Januari 2010

Yang membuat pernyataan,

Suzanna Marsella M.K

ABSTRAK

“Audit Manajemen atas Fungsi Personalia”

Studi Kasus pada Perusahaan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset

Yogyakarta

Suzanna Marsella M.K

NIM: 042114173

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

2010

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah aktivitas fungsi personalia pada CV. Andi Offset Yogyakarta telah dilaksanakan secara efektif atau belum. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Data diperoleh dengan cara melakukan wawancara, kuesioner dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dari hasil perhitungan rasio-rasio dan jawaban *Internal Control Questionnaire* yang ditujukan kepada kepala bagian personalia serta kuesioner yang ditujukan kepada karyawan.

Hasil analisis data menyimpulkan bahwa fungsi personalia pada CV. Andi Offset belum berjalan secara efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan rasio seleksi kecil, tingkat *turn over* dan absensi yang tinggi serta didukung oleh jawaban *Internal Control Questionnaire* dan jawaban kuesioner karyawan yang masih kurang memenuhi praktik-praktik efektivitas personalia, seperti aspek perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja dan sistem kompensasi.

Kata kunci: Audit Manajemen, Aktivitas Personalia, Efektivitas, Analisis Deskriptif, Rasio seleksi, Tingkat Turn Over, Tingkat Absensi dan Jawaban-jawaban Kuesioner.

ABSTRACT

“MANAGEMENT AUDIT ON PERSONNEL DEPARTMENT FUNCTION”

**A Case study at Publisher and Printing Company CV. Andi Offset
Yogyakarta**

Suzanna Marsella M.K

NIM: 042114173

Sanata Dharma University

Yogyakarta

2010

This research aimed to find out whether the Personnel Department function activities of CV. Andi Offset Yogyakarta had been done effectively or not. The type of this research was case study. The data gained by conducting interviews, questionnaires, and observations. The data analysis technique used was descriptive analysis from the results of ratios calculation and the Internal Control Questionnaire's answers intended to the head of personnel department and the employees.

The data analysis results concluded that the Personnel Department function of CV. Andi Offset Yogyakarta had not been conducted effectively. It could be seen from the results of low selection ratio, the high level of Turn Over and absent and was also supported by the answers of Internal Control Questionnaire and the answers of questionnaires intended to the employees that did not fulfill the Personnel Department effectiveness practice requirements like planning, recruitment, selection, employee's training and development, work assessment, and compensation system.

Key words: Management Audit, Personnel Activities, Effectiveness, Descriptive Analysis, Selection Ratio, Turn over Level, Absent Level and Questionnaires' Answers.

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma :

Nama : SUZANNA MARSELLA M.K.

Nomor Mahasiswa : 042114173

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul :

“Audit Manajemen atas Fungsi Personalia”
Studi Kasus pada Perusahaan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset
Yogyakarta

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal : 5 Februari 2010

Yang menyatakan



(Suzanna Marsella M. K)

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **“Audit Manajemen atas Fungsi Personalia”**. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam menyelesaikan skripsi ini peneliti mendapat bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

- a. Romo Dr. Ir. P.Wiryono Priyotamtama, S.J., selaku Rektor Universitas Sanata Dharma.
- b. Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- c. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA selaku Ketua Jurusan Akuntansi.
- d. Dr. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc., QIA selaku Pembimbing yang telah memberikan waktu dan masukan serta membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi dengan penuh kesabaran.
- e. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta yang telah memberikan disiplin ilmu selama kuliah.

- f. Seluruh staf sekretariat Fakultas Ekonomi (khususnya mas hastoro), Sekretaris dosen pembimbing (WR1) mas Koencoro, staf/karyawan USD dan staf UPT perpustakaan dalam membantu kelancaran dari awal kuliah hingga sekarang.
- g. Kepala bagian dan karyawan Personalia serta seluruh karyawan CV. Andi Offset yang telah memberikan izin penelitian dan memberikan segala data yang diperlukan.
- h. (Alm.) Opa Victor dan (Alm.) Oma Catotje yang selalu mengawasi perkembangan hidupku dan mendoakan dari surga.
- i. Keluarga besar Paat-Makaliwe (tua Dike, mami Deetje, mami Fintje, mami Rita, om Alo) yang telah membantu mendoakan dan memberi semangat selama ini.
- j. Orang tua tercinta (khususnya mama) yang telah memberikan dukungan baik moral maupun spiritual atas doa, kasih sayang, dukungan serta nasihat yang diberikan.
- k. Mami-Papiku (Mertua) yang telah mendoakan dan membantu menjaga Juan selama peneliti melanjutkan penulisan skripsi, terimakasih banyak.
- l. Suami (Papa Satriya) tercinta dan anakku (Juan) tersayang yang selalu memberikan energi dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
- m. Kedua (Alm.) kakakku (kak Diana dan Bang Azir) atas pelajaran hidup yang kalian berikan semasa hidup.

- n. Kedua adikku (Allan dan Tasya) terimakasih buat rasa persaudaraan yang kalian berikan, semoga kalian bisa mencontoh yang baik dari kakak dan bisa berhasil menuntut ilmu setinggi mungkin.
- o. Kakak-kakak ipar (mas Bowo-mba Indah, mba Endang-mas Ari, mba Rina-mas Dedet) yang telah mendukung dan memberikan semangatnya untuk menyelesaikan skripsi.
- p. Keponakan-keponakan (Josua, Christdiane, Icha, Winda, Alam, Keshya, dido) yang telah menambah ceria dengan dunia anak-anak mereka.
- q. Teman-teman Akuntansi angkatan 2004 semuanya (khususnya sahabatku Helmy, Nanik, Ncis, Dora dan Anton) buat kebersamaan dan pengalaman yang tidak terlupakan.
- r. Teman-teman MPT (Corry, Pebri, Ratih, Heru, Arek, Gareng, Didik dan mas Mesdi) atas kerjasama dan dukungannya.
- s. Kakak-kakak senior (kak Anin'02, kak Febri'03, bang Hendra'02, bang Edo'02 dan mas Seno'03) yang telah memberikan masukan untuk strategi kuliah serta memberitahu karakter dosen-dosen sehingga peneliti tidak pernah menghadapi masalah berat dalam kuliah.
- t. Mapasadha yang telah memberikan banyak teman dan pengalaman, terutama telah mempertemukan peneliti dengan cinta sejati.
- u. Cah-cah Dharmo Community, Blue Jeans Band dan Komisi Anak GKI Gejayan yang sudah menambah wawasan serta pengalaman baru selama peneliti berada di Jogja.

- v. Teman-teman kos Panuluh 382 (kak Betty, kak Nenny dan Cherry) dan kost Beo (Delfin, Ci Elli, kak Lisa dan Susan) yang banyak memberikan pengalaman dan kebersamaannya sebagai keluarga baru di Jogja.
- w. Mas Ribut'Rental yang memberikan fasilitas tempat print murah dan pertemanan yang sangat baik sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi.
- x. Kak Kris yang sudah menjadi sahabat sekaligus saudara selama peneliti berada di Jogja, makasih banyak buat tumpangan rumah dan semua fasilitasnya selama ini.
- y. Semua pihak yang telah membantu peneliti selama penulisan skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan keterbatasan dan kemampuan peneliti. Segala kritikan dan masukan yang membangun atas skripsi ini akan diterima dan sangat membantu untuk sesuatu yang lebih baik di masa yang akan datang. Akhir kata, peneliti berharap skripsi yang jauh dari sempurna ini dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya.

Yogyakarta, 30 Januari 2010

Peneliti,



Suzanna Marsella M.K

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO dan PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS.....	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR BAGAN	xvii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Batasan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	3
E. Manfaat Penelitian	4
F. Sistematika Penulisan	5
BAB II : LANDASAN TEORI.....	7
A. Pengertian Umum Audit	7

	B. Pengertian Audit Manajemen	11
	C. Sistem Pengendalian Intern	23
	D. Manajemen Personalia	27
	E. Hasil Penelitian Terdahulu.....	44
	F. Kerangka Berpikir	45
BAB III	: METODA PENELITIAN	48
	A. Jenis Penelitian	48
	B. Tempat dan Waktu Penelitian	48
	C. Subjek Penelitian	48
	D. Objek Penelitian	48
	E. Data yang Dibutuhkan	49
	F. Teknik Pengumpulan Data	49
	G. Teknik Analisis Data.....	50
BAB IV	: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	56
	A. Sejarah Singkat Perusahaan.....	56
	B. Struktur Organisasi	57
	C. Misi, Visi dan Tujuan	65
	D. Kebijakan dan Prosedur Personalia	66
	E. Perencanaan Karyawan	67
	F. Perekrutan dan Seleksi Karyawan	68
	G. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	68
	H. Penilaian Kinerja Karyawan.....	69
	I. Sistem Kompensasi Karyawan	69

	J. Fasilitas	71
BAB V	: ANALISIS DAN PEMBAHASAN	74
	A. Deskripsi dan Analisis Data	74
BAB VI	: PENUTUP.....	104
	A. Kesimpulan	104
	B. Keterbatasan Penelitian	105
	C. Saran	106

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 Jumlah Pegawai Selama periode Januari-Desember 2007.....	80
Tabel 5.2 Jumlah Pegawai Selama periode Januari-Desember 2008.....	81
Tabel 5.3 Tabel Perputaran Karyawan.....	81
Tabel 5.4 Jumlah Pegawai Keluar Selama Periode Januari-Desember 2007.....	83
Tabel 5.5 Jumlah Pegawai Keluar Selama Periode Januari-Desember 2008.....	84
Tabel 5.6 Daftar Hari Kerja Karyawan Periode Tahun 2007-2008.....	85
Tabel 5.7 Daftar Absensi Karyawan.....	86
Tabel 5.8 Perhitungan Tingkat Absensi Karyawan.....	87
Tabel 5.9 Perhitungan Tingkat Produktivitas Staf Personalia.....	88
Tabel 5.10 Hasil <i>ICQ</i> Perencanaan.....	90
Tabel 5.11 Hasil <i>ICQ</i> Rekrutmen.....	91
Tabel 5.12 Hasil <i>ICQ</i> Seleksi.....	93
Tabel 5.13 Hasil <i>ICQ</i> Program Pelatihan.....	95
Tabel 5.14 Hasil <i>ICQ</i> Penilaian Kinerja.....	97
Tabel 5.15 Hasil <i>ICQ</i> Kompensasi.....	98
Tabel 5.16 Hasil Perhitungan Kuesioner Karyawan.....	100

DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 2.1 Kerangka Berpikir.....	47
Bagan 4.1 Struktur Organisasi CV. Andi Offset.....	60



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi yang sedang melanda dunia menuntut kita untuk dapat bersaing dengan bangsa lain dalam bidang ekonomi, maka setiap organisasi berupaya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Aktifitas yang efektif dan efisien harus dapat dicapai oleh semua fungsi yang ada dalam perusahaan dengan cara memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk itulah perusahaan yang ingin maju harus dapat mencari orang-orang yang berkualitas untuk bekerja pada perusahaannya sehingga dapat menjadi perusahaan yang bisa bersaing dengan perusahaan lain yang mungkin sudah berskala Internasional.

Indonesia mempunyai jumlah penduduk yang sangat banyak dan itu berarti tersedia pula sumber daya manusia yang banyak dan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Kita menyadari bahwa kunci keberhasilan tidak hanya terletak pada alat-alat canggih yang digunakan oleh suatu perusahaan melainkan tergantung pada manusianya. Hal ini dikarenakan manusia sebagai tenaga kerja memiliki suatu potensi, ketrampilan, bakat dan pengetahuan yang dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menjamin tercapainya sasaran perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia pada suatu perusahaan merupakan tanggung jawab dari departemen personalia atau sekarang sering disebut HRD (*Human Resource Development*) yang dilaksanakan berdasarkan kebijakan perusahaan mengenai bidang sumber daya manusia yang telah ditetapkan. Departemen personalia dibentuk untuk menyediakan suatu satuan tenaga kerja yang efektif agar dapat memenuhi berbagai tujuan dalam fungsi personalia.

Dalam usaha membina sumber daya manusia suatu perusahaan, departemen personalia secara langsung maupun tidak langsung bertanggungjawab terhadap berbagai bidang, antara lain: proses perencanaan, penerimaan karyawan (perekrutan, wawancara, test, pekerjaan yang ditawarkan, penempatan, promosi, pemberian nasehat dan pemberhentian), penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawan.

Untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi keseluruhan fungsi personalia dalam mengelola sumberdaya manusia pada perusahaan, pihak manajemen membutuhkan alat untuk mengukur dan mengevaluasinya; alat tersebut adalah audit manajemen. Audit manajemen atau yang dahulu lebih dikenal sebagai bagian dari audit operasional, dan sekarang merupakan bagian dari audit internal. Dimana pada audit manajemen pemeriksanya terdiri dari berbagai disiplin ilmu dengan keahlian dan pengalaman yang berbeda antara satu sama lain tetapi saling melengkapi, namun pemikiran untuk pelaksanaan audit merupakan pekerjaan dari bagian akuntansi yang lebih mengerti tentang audit secara mendalam. 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 jangka panjang. Dengan bertitik tolak pada hal-hal di atas maka peneliti memilih judul **“Audit Manajemen atas Fungsi Personalia” Studi Kasus pada “Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset, Yogyakarta”**.

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan topik skripsi yang dipilih yaitu audit manajemen dan latar belakang masalah yang telah disajikan di atas, maka peneliti dapat membuat rumusan masalah untuk penelitian ini sebagai berikut:

Apakah fungsi personalia pada “Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset, Yogyakarta”, telah berjalan secara efektif?

C. Batasan Masalah

Karena cakupan fungsi personalia yang begitu luas, maka dalam penulisan skripsi ini peneliti membatasi penelitian dan ruang lingkup pembahasannya pada penilaian efektivitas aspek perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja dan sistem kompensasi dari Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset, Yogyakarta.

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi aktivitas atas fungsi personalia pada Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset, Yogyakarta apakah telah dilaksanakan secara efektif.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai salah satu bahan pertimbangan pihak manajemen untuk meningkatkan efektivitas yang berdampak juga pada efisiensi fungsi personalia pada perusahaan.

2. Bagi Pembaca

Memberikan gambaran bagi pembaca, khususnya mahasiswa/i Fakultas Ekonomi Prodi Akuntansi yang memerlukan bahan referensi untuk menyusun skripsi mengenai audit manajemen atas fungsi personalia atau menambah wawasan pengetahuan tentang audit manajemen atas fungsi personalia.

3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Untuk almamater tercinta penulis harapan hasil penelitian ini dapat menambah referensi pustaka serta perbendaharaan bacaan ilmiah pada UPT Perpustakaan.

4. Bagi Peneliti

Dengan penelitian ini peneliti 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 tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : Landasan Teori

Pada bab ini, peneliti akan membahas tentang audit dan audit manajemen yang mencakup antara lain pengertian audit dan audit manajemen, tujuan, tahap-tahap audit manajemen, teknik pelaksanaan, dan pelaporan audit manajemen serta membahas juga tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi pengertian dan pengendalian interennya serta kerangka berpikir.

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

Dalam bab ini, peneliti menguraikan sejarah singkat perusahaan, bidang usaha yang digeluti, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur secara ringkas perekrutan, pelatihan karyawan dan sistem kompensasi perusahaan.

Bab V : Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang analisa yang dilakukan peneliti terhadap data-data yang telah diperoleh serta evaluasinya atas kegiatan perekrutan, pelatihan dan sistem kompensasi. Bab ini juga berisi saran bagi perusahaan dari hasil yang telah didapat yang dibuat oleh peneliti.

Bab VI : Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan penutup yang memuat suatu ringkasan dan kesimpulan pendapat yang didasari oleh hasil studi. Peneliti juga memberikan saran yang dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi penelitian berikutnya.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Umum Audit

Audit secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang dapat dilaksanakan dengan membandingkan fakta yang terjadi apakah telah sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Menurut Michell Suharli (Jurnal audit dan sistem pengendalian intern):

Audit manajemen seringkali diartikan sama dengan audit operasional. Pengertian sederhana dari audit manajemen adalah investigasi dari suatu organisasi dalam semua aspek kegiatan manajemen dari yang paling tinggi sampai dengan ke bawah dan pembuatan laporan audit mengenai efektifitasnya atau dari segi profitabilitas dan efisiensi kegiatan bisnisnya. Sedangkan pengertian sederhana audit operasional adalah uraian aktifitas perusahaan yang sistematis dalam hubungannya dengan tujuan untuk melihat, mengidentifikasikan peluang perbaikan, atau mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan. Jelas kedua pengertian serupa karena pemeriksaan manajemen dilakukan saat manajemen beroperasi.

Ada beberapa definisi mengenai pengertian audit yaitu: Pengertian manajemen audit tersirat dalam definisi kalangan akademisi, menurut Holmes dan Overmyer (1975) : *“The management audit means the examination and evaluation of all information gathering functions and all phases of management functions and activities, in order to ascertain if operating are conducted in a effective and efficient manner.”*

Definisi di atas dalam terjemahannya sebagai berikut : Manajemen audit mencakup penelitian dan evaluasi atas semua fungsi dari Manajemen, untuk

memastikan bahwa pelaksanaan operasi perusahaan telah dijalankan dengan cara yang efektif dan efisien.

Sedangkan, *American Institute of Certified Public Accountant / AICPA* :

“Management audit is a systematic review of an organization’s activities or of a stipulated segment of them, in relation to specified objectives for the purpose of :

- *Assesing performance*
- *Identifying opportunities for improvement*
- *Developing recommendations for improvement or further action”*

Definisi tersebut dalam terjemahannya: pemeriksaan manajemen adalah suatu penelaahan yang sistematis terhadap aktivitas suatu organisasi, atau suatu segmen tertentu daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu, dengan maksud untuk :

- Menilai kegiatan
- Mengidentifikasi berbagai kesempatan untuk perbaikan
- Mengembangkan rekomendasi bagi perbaikan atau tindakan lebih lanjut

Menurut Arens and Leobbecke (*Auditing: an Integrated Approach, 6th edition, Printice Hall, 1994*):

“Auditing is the process by which a competent, Independent person accumulates and evaluates about quantifiable information related to a specific economic entity for the purpose of determining and reporting on the degree of correspondences between the quantifiable information and established criteria.”

Definisi ini dapat diartikan sebagai berikut:

Pemeriksaan adalah suatu proses pengumpulan dan penilaian bukti-bukti oleh seorang yang independen dan berkompentensi mengenai informasi yang dapat diukur dari suatu entitas ekonomi tertentu dengan tujuan menentukan dan

melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi yang dapat diukur tersebut dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

Menurut Arthur W. Holmes dan David C. Burns (*Auditing: Standard and Procedures, 9th edition, 1994 p.1*):

“Independent auditing is the objective examination of financial statement prepared by a corporation. The major purpose of an independent audit is investigate and determination if the financial statement submitted for audit have been prepared in accordance with financial reporting practices that are appropriate for the auditee.”

Definisi ini dapat diartikan sebagai berikut:

Pemeriksaan yang independen adalah pemeriksaan yang objektif atas laporan keuangan yang disiapkan oleh perseorangan ataupun badan usaha lainnya (juga yang dinamakan yang diaudit). Tujuan utama dari pemeriksaan yang independen ini adalah menginvestigasi dan menentukan apakah laporan keuangan yang diperiksa tersebut telah disusun dengan cara-cara pelaporan keuangan yang semestinya oleh pihak yang diperiksa.

Dari definisi yang dikumpulkan maka diperoleh beberapa karakteristik dalam melakukan pemeriksaan, antara lain:

1. Audit harus dilakukan oleh seseorang yang independen dan kompeten.

Auditor yang melakukan audit harus bebas, tidak tergantung dan tidak dikendalikan oleh pihak lain dalam melaksanakan tugasnya serta memiliki pengetahuan yang cukup memadai agar dapat memberikan evaluasi dan opini yang tepat. Audit ini dapat dilakukan oleh akuntan maupun bukan akuntan.

2. Auditor harus tahu dan dapat menentukan kesatuan ekonomi yang akan diperiksa apakah berbentuk perseroan, firma atau perusahaan perseorangan. Audit diarahkan kepada operasional sebagian atau seluruh struktur organisasi.

3. Membandingkan informasi-informasi yang dapat diukur dengan kriteria yang ada.

Karena kriteria tersebut digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi informasi dan menemukan kesesuaian antara kriteria dan informasi juga menentukan kesesuaian antara kriteria dan informasi yang diperoleh.

4. Mengumpulkan dan mengevaluasi bukti-bukti.

Proses pengumpulan bukti-bukti sangat penting karena bukti tersebut berfungsi untuk mendukung opini auditor yang bersangkutan.

5. Pelaporan.

Pelaporan adalah tahap akhir dari suatu proses audit yang berisi opini dan rekomendasi auditor terhadap pemeriksaan yang telah dilakukannya. Hasil audit manajemen berupa rekomendasi perbaikan kepada manajemen.

B. 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.

Alejandro R Gorospe, Lindberg, Cohn (Dikutip dari: 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 membetulkan perbaikan ditemukan.”

Supriyono (1992:11) 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."

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 audit.
- d. Efektif dalam menerapkan sistem ini.”

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

Dari definisi-definisi diatas 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.

1. Tujuan Audit Manajemen

Berdasarkan karekeristiknya 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 tanggung jawabnya.
- 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 dan objek yang diperiksa dengan cara memberikan saran-saran tentang upaya yang dapat ditempuh guna pendayagunaan sumber-sumber secara efektif dan efisien. Menurut

Herbert tedapat 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 dan 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.

2. 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 (1967) dikutip dari Yani (1982:2), manfaat audit manajemen adalah:

- a. Memberikan kesempatan untuk mengeliminasi pemborosan dan ketidakefisienan.
- 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.

3. 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.

4. Pengertian dan Konsep Produktivitas

a. Pengertian Produktivitas

Produktivitas adalah kemampuan untuk menghasilkan sesuatu; daya produksi (KBBI, 2008). Produktivitas dapat digambarkan dalam dua pengertian yaitu secara teknis dan finansial. Pengertian produktivitas secara teknis adalah pengefisiensi produksi terutama dalam pemakaian ilmu dan teknologi. Sedangkan pengertian produktivitas secara finansial adalah pengukuran produktivitas atas output dan input yang telah dikuantifikasi. Suatu perusahaan industri merupakan unit proses yang mengolah sumber daya (input) menjadi

output dengan suatu transformasi tertentu. Dalam proses inilah terjadi penambahan nilai lebih jika dibandingkan sebelum proses (Theresia, 2004:1).

Dewan Produktivitas Nasional mendefinisikan produktivitas dalam beberapa segi (Theresia, 2004:2), yaitu:

1) Secara fisiologi / psikologis

Produktivitas merupakan sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

2) Secara ekonomis

Produktivitas merupakan usaha memperoleh hasil (output) sebesar-besarnya dengan pengorbanan sumber daya (input) yang sekecil-kecilnya.

3) Secara teknis

Produktivitas diformulasikan sebagai rasio output terhadap input.

Dari definisi-definisi di atas secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan, atau dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Jumlah Keluaran}}{\text{Jumlah Masukan}}$$

b. Konsep Produktivitas

Menurut Mali (1978) dikutip dari Theresia (2004:4-5), istilah produktivitas seringkali disamakan dengan istilah “produksi”. Pengertian produktivitas sangat berbeda dengan produksi. Tetapi produksi merupakan salah satu komponen dari usaha produktivitas, selain kualitas dan hasil keluarannya. Produksi adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan hasil keluaran dan umumnya dinyatakan dengan volume produksi, sedangkan produktivitas berhubungan dengan efisiensi penggunaan sumber daya (masukan dalam menghasilkan tingkat perbandingan antara keluaran dan masukan). Dari definisi-definisi di atas juga dapat dipisahkan dua pengertian. Pengertian pertama menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan kumpulan hasil-hasil. Di dalam pengertian ini menunjukkan bahwa jumlah, tipe, dan tingkat sumber daya yang dibutuhkan atau juga menunjukkan efisiensi dalam menggunakan sumber daya yang dibutuhkan, sehingga produktivitas dapat diukur berdasarkan pengukuran berikut :

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas} &= \frac{\textit{Output yang dihasilkan}}{\textit{Input yang dipergunakan}} \\ &= \frac{\textit{Pencapaian Tujuan}}{\textit{Penggunaan Sumber – sumber Daya}} \end{aligned}$$

$$= \frac{\textit{Efektivitas Pelaksanaan Tugas}}{\textit{Efisiensi Penggunaan Sumber – sumber Daya}}$$

$$= \frac{\textit{Efektivitas}}{\textit{Efisiensi}}$$

Masalah produktivitas tidak hanya memperhatikan hasil, tetapi bagaimana menggunakan sumber daya sehemat mungkin (efisien). Oleh karena itu peningkatan produktivitas tidak selalu diakibatkan oleh peningkatan hasil, bahkan dalam kasus tertentu bisa terjadi dimana hasilnya meningkat tetapi produktivitasnya menurun.

5. Pengertian Efisiensi dan Efektivitas

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 (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 diterapkan, 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 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 pemisahnya 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 detail 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 menetapkan standar tersebut auditor harus memutuskan bagaimana suatu prosedur khusus telah disesuaikan atau seberapa efisien suatu aktivitas operasional

tertentu dilaksanakan atau sejauh mana 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 kritis 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.

C. Sistem Pengendalian Intern

Dalam usaha mencapai suatu tujuan, maka diperlukan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Begitu pula halnya suatu perusahaan, untuk mencapai tujuannya maka manajemen dituntut untuk melakukan ketiga hal tersebut. Oleh karena itu, manajemen juga harus bertanggung jawab dalam menyusun sistem pengendalian intern yang memadai untuk mengawasi seluruh kegiatan perusahaan guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

1. Pengertian Sistem Pengendalian Intern

Menurut Zaki Baridwan (1991:13, dikutip dari *American Institute of Certified Public Accountants, Internal Control – Element of A Coordinated System and Its Importance to Management and The Independent Public Accountant, 1949*):

“Pengendalian intern itu meliputi struktur organisasi dan semua cara-cara serta alat-alat yang dikordinasikan yang digunakan didalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi didalam operasi dan membantu menjaga dipatuhinya kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu.”

Dari definisi di atas, maka pengendalian intern mempunyai arti sempit dan luas:

- a. Dalam arti sempit, pengendalian intern merupakan pengecekan penjumlahan, baik penjumlahan mendatar (*crossfooting*) maupun menurun (*footing*).

- b. Dalam arti luas, pengendalian intern tidak hanya meliputi pengecekan tetapi meliputi semua alat-alat yang digunakan manajemen untuk mengadakan pengawasan.

Fungsi-fungsi pengendalian intern terdiri dari pengendalian akuntansi dan pengendalian administratif atau pengelolaan.

Fungsi dari pengendalian akuntansi diantaranya:

- a. Menjaga keamanan harta perusahaan.
- b. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi.

Fungsi-fungsi dari pengendalian administratif atau pengelolaan adalah:

- a. Meningkatkan efisiensi dalam operasi.
- b. Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan atau ketentuan.

2. Unsur-unsur Pengendalian Intern

Menurut Mulyadi (2001:164), unsur pokok sistem pengendalian intern adalah:

- a. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.

Struktur organisasi merupakan kerangka (*framework*) pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok perusahaan.

- b. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya.

Dalam organisasi, setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut. Oleh karena itu, dalam organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi. Formulir merupakan media yang digunakan untuk merekam penggunaan wewenang untuk memberikan otorisasi terlaksananya transaksi dalam organisasi.

- c. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi.

Pembagian tanggung jawab fungsional, sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang telah ditetapkan tidak akan terlaksana dengan baik jika tidak diciptakan cara-cara untuk menjamin praktik yang sehat dalam pelaksanaannya.

- d. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Bagaimanapun baiknya struktur organisasi, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan serta berbagai cara yang diciptakan untuk mendorong praktik yang sehat, semuanya sangat tergantung pada manusia yang melaksanakannya. Diantara empat unsur pokok pengendalian intern tersebut, unsur mutu karyawan merupakan unsur sistem pengendalian intern yang paling penting. Jika perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan jujur, unsur pengendalian intern yang lain dapat dikurangi sampai batas minimum dan perusahaan tetap mampu menghasilkan

pertanggungjawaban keuangan yang dapat diandalkan. Karyawan yang jujur dan ahli dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efisien dan efektif, meskipun hanya sedikit unsur sistem pengendalian intern yang mendukungnya.

3. Hubungan Pengendalian Intern dengan Audit Manajemen

Audit manajemen dilakukan untuk menilai sampai sejauh mana kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen dalam sistem pengendalian intern perusahaan dilaksanakan. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi efisiensi dan efektifitas dari sistem pengendalian intern dan memberikan rekomendasi yang diperlukan kepada manajemen. Ruang lingkup evaluasi pengendalian intern untuk audit manajemen mencakup setiap pengendalian intern yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas, yakni pengendalian administratif atau pengelolaan yang tujuannya adalah:

- a. Meningkatkan efisiensi operasi.
- b. Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan atau ketentuan.

D. Manajemen Personalia

1. Pengertian Manajemen Personalia

Untuk memberikan gambaran tentang manajemen personalia, dibawah 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 didalam 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 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

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

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Departemen personalia merupakan sarana yang membantu organisasi dalam pencapaian tujuan.

c. Tujuan Fungsional

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

d. Tujuan Pengelolaan Personalialia

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

3. Fungsi-Fungsi Departemen Personalialia

Fungsi-fungsi departemen personalialia menurut Handoko (1992:6-8), terdiri dari: penarikan (analisis pekerjaan, perencanaan SDM, proses penarikan), seleksi (test seleksi, wawancara, referensi, evaluasi medis), pengembangan (penilaian prestasi kerja, konseling, disiplin, latihan, pengembangan manajemen, pengembangan organisasi), pemeliharaan (kompensasi, hubungan perburuhan, pelayanan karyawan, keamanan dan kesehatan) dan penggunaan sumberdaya manusia (perencanaan karir, perluasan pekerjaan). Sedangkan menurut Simamora (1999:53-59) istilah fungsi-fungsi departemen personalialia disebut dengan istilah aktivitas-aktivitas manajemen sumberdaya manusia, yang terdiri dari: perencanaan, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan dan hubungan karyawan.

Tetapi untuk mempersempit area yang diteliti, maka penulis memilih enam fungsi dalam batasan masalah karena keenam fungsi tersebut dianggap penting dan penjelasannya terdapat pada kedua penulis buku tersebut.

Dari penjelasan di atas, maka peneliti memilih enam fungsi, seperti:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dilakukan untuk mengurangi ketidakpastian diwaktu 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 dimasa 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 *newventure*, 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 dan spesifikasi jabatan: Identifikasi jabatan, ringkasan jabatan, syarat-syarat kerja (Husnan, 1997:25).

Setelah departemen sumber daya manusia membuat proyeksi kebutuhan sumber daya manusia dimasa 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 sumberdaya 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 dimasa 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 diantara 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 penyedia 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:

Rumus Tingkat absensi =

$$\frac{\sum \text{orang yang absen} \times \text{hari absen}}{\text{jumlah karyawan} \times \text{hari kerja 1 bulan}} \times 100\%$$

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 dimasa 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, 1984:3 5).

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

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Permono (2004) dalam skripsinya Audit Manajemen Fungsi Personalia,

“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 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: *jobfairs, 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 perekrutan.
- 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 diseluruh 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 juga rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan untuk persiapan karyawan memegang tanggungjawab dimasa 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 dan 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 didalam penentuan upah (Husnan, 1997: 142).

4. Manfaat Audit Manajemen Personalia

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

- a. Mengidentifikasi kontribusi bagian personalia terhadap organisasi.
- b. Memperbaiki citra profesional dari bagian personalia karena membuka peluang dan kesempatan untuk dievaluasi.

- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar antar anggota bagian personalia.
- d. Mengklarifikasi kewajiban dan tanggung jawab bagian sumber daya manusia.
- e. Menstimulir keseragaman kebijakan dan praktek personalia.
- f. Menemukan masalah personalia yang kritikal.
- g. Meyakinkan bahwa ada ketetapan waktu mentaati kebutuhan legal.
- h. Mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang lebih efektif.
- i. Menciptakan peningkatan akseptasi terhadap perubahan yang dibutuhkan dalam bagian personalia.
- j. Memberikan tinjauan terhadap sistem informasi bagian.

E. Hasil Penelitian Terdahulu

Audit manajemen berkaitan erat dengan efisiensi dan efektifitas performa operasional, manajerial dan administrasi. Suatu unit tertentu dari organisasi perusahaan, audit internal dan akuntan publik yang independen, merupakan pelaksana dari pemeriksaan manajemen ini. Laporan yang dihasilkan biasanya ditujukan untuk kepentingan perusahaan, khususnya bagi kepentingan perusahaan yang diaudit. Istilah audit manajemen seringkali dipertukarkan dengan audit operasional, tetapi sebenarnya memang kedua istilah tersebut memiliki tujuan yang sama. Oleh sebab itu tidak dapat dipungkiri bahwa audit

manajemen pada bagian personalia sangat diperlukan oleh perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Permono (2004) dalam skripsinya “Audit Manajemen Fungsi Personalia”, menunjukkan aktivitas dalam fungsi personalia tidak dilaksanakan secara efektif. Masih banyak kekurangan yang perlu dievaluasi dan dikoreksi oleh departemen personalia perusahaan. Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Christanti (2005) dalam skripsinya “Audit Manajemen atas Fungsi Personalia Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912”, menunjukkan kebalikannya yaitu hasil audit manajemen atas fungsi personalia telah berjalan secara efektif dan efisien. Walaupun demikian ada beberapa hal yang masih harus memerlukan perhatian, diantaranya:

1. Pemberian kesempatan yang belum merata bagi tiap karyawan untuk mendapatkan promosi.
2. Penentuan gaji dirasakan belum terlalu adil bagi tiap karyawan.
3. Pemberian kompensasi dinilai oleh karyawan belum seimbang dengan pekerjaan.
4. Pembagian tugas yang ditetapkan perusahaan belum seimbang.

F. Kerangka Berpikir

Pada penulisan skripsi ini, penelitian terhadap fungsi personalia perusahaan CV. Andi Offset khususnya aspek perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja dan sistem

kompensasi untuk menilai apakah sudah berjalan secara efektif. Manajemen sumber daya manusia dapat berjalan dengan prinsip manajemen pada umumnya, yakni memiliki sasaran yang jelas, membuat rencana untuk mencapainya, memiliki organisasi serta sistem pengendalian intern yang memadai dalam bidang sumber daya manusia.

Salah satu perwujudan telah tercapainya efektifitas suatu fungsi personalia, adalah terciptanya lingkungan kerja yang positif atau kondusif. Kondisi ini dapat dibuktikan dengan keadaan *turnover* rendah yakni jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan tiap tahunnya sedikit, absensi rendah yang menunjukkan rajinnya para karyawan datang bekerja dan produktivitas karyawan tinggi (Christanti, 2005).



BAB III

METODA PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

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

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Penelitian dilakukan di “Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset, Yogyakarta”.
2. Waktu penelitian adalah bulan April-Juli 2009.

C. Subjek Penelitian

1. Manajer personalia.
2. Karyawan.

D. Objek Penelitian

Yang akan menjadi objek penelitian adalah kegiatan pada departemen personalia.

E. Data Yang Dibutuhkan

1. Latar belakang perusahaan
2. Stuktur organisasi
3. Deskripsi tugas (*job description*)
4. Daftar jumlah pelamar tahun 2005, 2006, 2007 dan 2008 serta jumlah pelamar yang diterima pada setiap tahun tersebut
5. Data jumlah karyawan dan absensi karyawan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset, Yogyakarta periode tahun 2007-2008
6. Data perputaran karyawan yang keluar-masuk pada tahun 2005, 2006, 2007 dan 2008
7. Data produktivitas departemen sumber daya manusia perusahaan Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset, Yogyakarta periode tahun 2007-2008

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan secara tertulis yang berkaitan dengan masalah-masalah yang diteliti.

2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung, meninjau, dan mencatat data yang mendukung objek penelitian, yaitu dengan cara praktek langsung dari fungsi personalia perusahaan.

3. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak perusahaan untuk memperoleh data atau informasi yang dapat mendukung penulisan skripsi. Dimana daftar pertanyaan telah disusun dan dibuat agar terarah.

G. Teknik Analisis Data

Untuk dapat menganalisa masalah yang dibahas dalam skripsi ini perlu adanya data, dimana data dikumpulkan dan diolah agar dapat dipergunakan dalam menjelaskan masalah yang ada. Dalam hal ini, analisa yang dipergunakan dalam penelitian adalah deskriptif analitis, dimana dalam pembahasan ini akan menilai efektivitas dari aspek perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja dan sistem kompensasi pada Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset, Yogyakarta.

Oleh karena itu peneliti mengumpulkan data dengan memberikan kuesioner yang diisi oleh manajer personalia Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset, Yogyakarta dan sampel karyawannya juga mengolah data primer lainnya yang diperoleh dari perusahaan. Selain itu peneliti menganalisis dan membandingkan sistem prosedur perekrutan, pelatihan karyawan dan sistem kompensasi dengan yang seharusnya diterapkan secara teoritis serta mengungkapkan penyimpangan-penyimpangan maupun kelemahan yang ditemukan kemudian memberikan rekomendasi terhadap manajemen untuk memperbaiki kontrol yang lemah dan

mempertahankan kontrol yang sudah baik agar efektifitas aspek perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja dan sistem kompensasi dapat tercapai. Adapun tahap-tahap dan analisis yang digunakan penulis sebagai berikut:

1. Pengenalan

- a. Mendapatkan informasi mengenai sejarah perkembangan dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- b. Memperoleh struktur organisasi perusahaan CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- c. Mendapatkan dan menelaah informasi mengenai aktivitas fungsi personalia serta personil yang bertanggungjawab dan deskripsi pekerjaannya.
- 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 kepada manager 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 detil.
- c. Menetapkan kriteria kinerja yang akan diukur.

4. Pengujian Rinci

- a. Menentukan kemutakhiran, 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 dan perbandingan

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

$$1) \text{ Rasio Seleksi} = \frac{\text{JumlahPendarYangDiterima}}{\text{JumlahPelamarKeseluruhan}} \times 100\%$$

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.

Untuk menarik kesimpulan, dimana peneliti belum menemukan teori yang menyatakan secara rinci tingkat persentase penilaian

maka berdasarkan logika berpikir peneliti apabila persentase tersebut kecil (kurang atau sama dengan 50%) 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) Kesimpulan.

Setelah melakukan perhitungan dan analisa, peneliti menyimpulkan bahwa persentase *turn over* pegawai yang tinggi (lebih besar dari 50%) mengindikasikan pergantian karyawan yang cukup tinggi dan akan merugikan perusahaan.

3) *Persentase Ketidakhadiran*

Rumus Tingkat absensi

$$= \frac{\sum \text{orang yang absen} \times \text{hari absen}}{\text{jumlah karyawan} \times \text{hari kerja 1 bulan}} \times 100\%$$

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, peneliti menarik kesimpulan bahwa persentase ketidakhadiran yang tinggi (lebih besar dari 50%) akan merugikan perusahaan.

4) *Produktivitas Departemen Sumberdaya Manusia*

$$= \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Staff HRD}}$$

Langkah-langkah perhitungan adalah sebagai berikut:

- a) Menghitung jumlah karyawan untuk semua unit organisasi.

- b) Menghitung total jumlah karyawan/staf departemen sumberdaya manusia.
- c) Membuat perbandingan jumlah karyawan dengan jumlah staf departemen sumberdaya manusia.
- d) Kesimpulan.

Untuk menarik kesimpulan setelah melakukan perhitungan dan analisa, dimana peneliti belum menemukan teori yang menyatakan secara rinci tingkat persentase penilaian maka berdasarkan logika berpikir peneliti apabila perbandingan karyawan keseluruhan dengan staf departemen kecil maka departemen sumber daya manusia berhasil mencapai tujuan stratejik dan sasaran atau target-targetnya. Penilaian ini hanya untuk menilai kinerja staf departemen yang lebih mengutamakan segi kuantitas kinerja bukan kualitas.

- 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 Perusahaan

CV. Andi Offset merupakan perusahaan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku. Perusahaan ini awal mulanya didirikan sebagai perusahaan perseorangan pada tanggal 4 Januari 1980 oleh Bapak Johannes Herman Gondowijoyo. Pada saat didirikan alamat perusahaan terletak di Jl. Beo No. 38 Demangan Baru, Yogyakarta. Saat itu operasional perusahaan masih terbatas di bidang percetakan saja. Oleh semangat dan kerja keras semua pihak yang mengelola perusahaan saat itu, perkembangan perusahaan menjadi pesat kurang dari 8 tahun. Sehingga lokasi perusahaan yang lama sudah tidak memadai lagi dan diperluas dari No.38-40. Demikian juga dengan status perusahaan yang semula perusahaan perseorangan diubah menjadi persekutuan komanditer (CV), pada tanggal 4 Februari 1998 dengan Akta Nomer 15 dan mulai saat itu perusahaan tidak hanya bergerak di bidang percetakan tetapi juga penerbitan.

Nama “Andi Offset” diambil dari nama putra sulung Bapak J.H. Gondowijoyo, yaitu Andi. Nama ‘Andi’ ini juga merupakan cerminan visi dan misi perusahaan, karena oleh pendirinya merupakan singkatan dari “Anak Didik Immanuel”. Nama ini juga merupakan cerminan dari kegiatan kerohanian kristiani, karena arti kata “Immanuel” adalah Tuhan Beserta Kita.

Pada tahun 1996, Andi Offset sebagai penerbit dibagi menjadi dua, yakni Penerbit Andi dan Yayasan Andi. Penerbit Andi lebih berperan dalam hal penerbitan buku-buku ilmiah dan umum, sedangkan Yayasan Andi melayani penerbitan buku-buku keagamaan dan majalah “Bahana” yang secara *explicit* berwawasan kristen. Kedua identitas nama tersebut muncul dalam buku-buku dan majalah terbitannya. Kedua bidang penerbitan tersebut didukung oleh satu bidang usaha yaitu percetakan yang cukup kuat, yaitu percetakan Andi Offset. Dengan demikian ada tiga bidang kegiatan utama yang dijalankan perusahaan, yaitu penerbitan buku-buku umum, penerbitan buku-buku rohani kristen dan percetakan. Namun secara administratif ketiga kegiatan utama tetap dikelola sebagai satu kesatuan di bawah CV. Andi Offset, yang lebih populer disebut percetakan dan penerbitan Andi Offset. Secara *de facto* perusahaan ini milik perorangan namun berbadan hukum CV. Sehingga secara administratif akan muncul sedikit kesulitan dalam menyajikan laporan tahunan, khususnya di bidang keuangan. Dalam hal ini prinsip-prinsip laporan tahunan sebuah CV tidak dapat dijalankan sepenuhnya, karena memang tidak diperlukan.

B. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan mempunyai struktur organisasi yang berbeda-beda tergantung pada operasi perusahaan tersebut. Dalam suatu perusahaan yang kecil dan mempunyai ruang lingkup kegiatan yang terbatas, beberapa pekerjaan atau tugas dilaksanakan oleh satu orang yang sama. Dalam hal ini tidak dikenal adanya

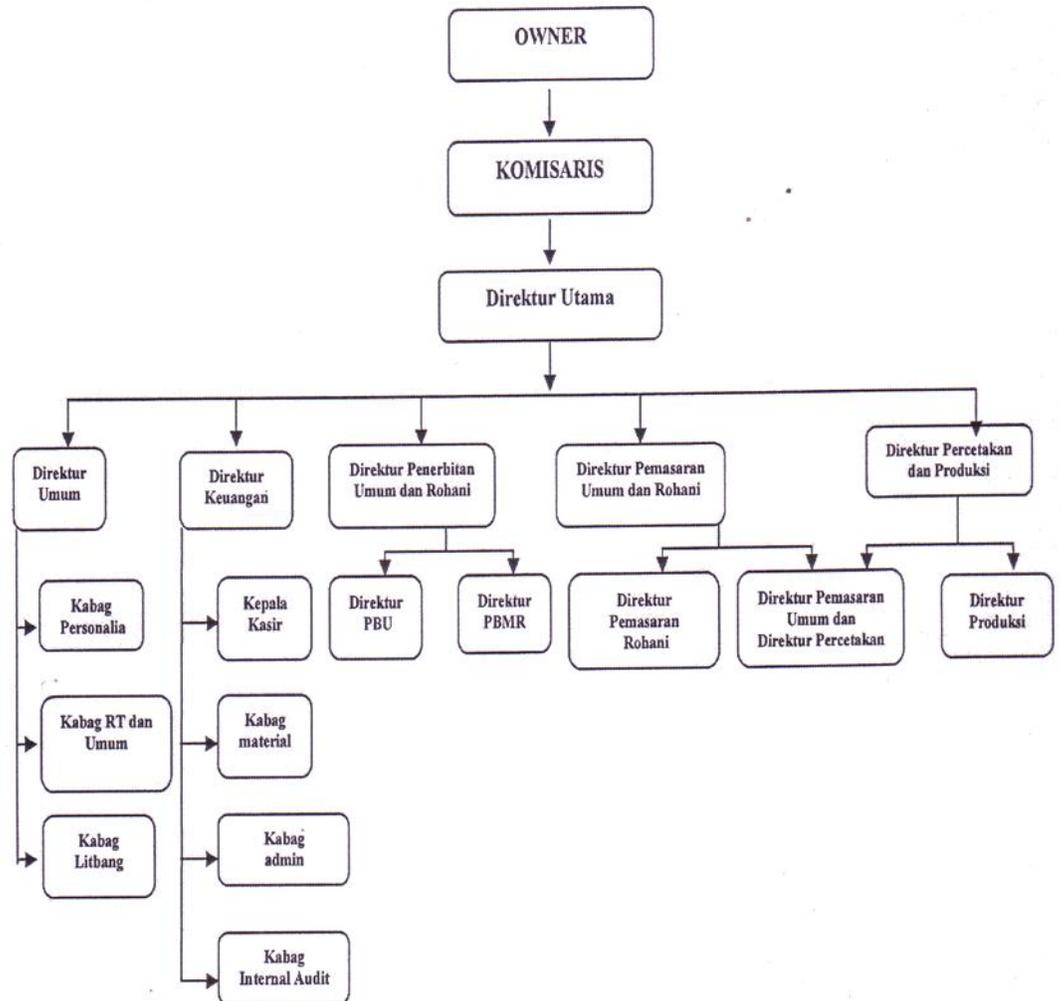
pembagian kerja atau spesialisasi, tugas dan tanggung jawab tiap-tiap karyawan diawasi langsung oleh pimpinan. Semakin besar perusahaan maka ruang lingkup kegiatan operasional yang dilakukan akan semakin kompleks dan perlu suatu koordinasi yang baik antara orang-orang yang melaksanakan tugas tersebut, dalam usaha tercapainya tujuan yang telah ditetapkan suatu perusahaan.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, maka dalam suatu perusahaan diperlukan adanya suatu struktur organisasi yang baik. Tetapi struktur organisasi bukan merupakan suatu tujuan, melainkan merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan.

Pengorganisasian ini mutlak diperlukan oleh seorang pemimpin perusahaan, dimana seorang pemimpin haruslah pandai di dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam menjalankan perusahaan yang dipimpin. Karena hal ini dapat menentukan kelancaran jalannya perusahaan dan peraturan-peraturan dari aktivitas yang dijalankan, kekuasaan dan tanggung jawab, peraturan mengenai hubungan satu sama lain, dan sebagainya.

Dibawah ini merupakan gambar struktur organisasi percetakan dan penerbitan CV. Andi Offset yang berbentuk garis, dengan kekuasaan tertinggi terletak pada pemilik perusahaan, yaitu Bapak Johannes Herman Gondowijoyo. Tetapi dalam manajemen puncak dipegang oleh direktur utama, yaitu Bapak Kornelius Setiawan yang merupakan bawahan langsung dari pemilik perusahaan. Adapun dalam struktur organisasi ini terdapat enam bidang pekerjaan utama (departemen), yaitu: keuangan, produksi, pemasaran, penerbitan, desain dan umum. Masing-

masing departemen tersebut dikepalai oleh seorang direktur yang bertanggung jawab kepada direktur utama, dan masing-masing direktur bidang membawahi kepala biro. Kepala biro membawahi kepala bagian, kepala seksi-seksi dan pra pengawas.

Bagan Struktur Organisasi CV. Andi Offset

Adapun tugas dan tanggung jawab tiap-tiap bagian sebagai berikut:

1. Pemilik

Pemilik merupakan penyedia modal dan penanggung resiko tunggal. Pemilik berhak meminta laporan mengenai perkembangan perusahaan dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan.

2. Direktur Utama

Tugas pokok direktur utama adalah memberikan laporan-laporan hasil perkembangan perusahaan dan kebijakan-kebijakan perusahaan yang akan dilaksanakan baik jangka pendek maupun jangka panjang kepada pemilik perusahaan. Dalam menjalankan tugas ini, direktur utama dibantu oleh direktur-direktur departemen. Direktur utama juga bertugas membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Dalam kegiatan sehari-hari, direktur utama bertanggung jawab penuh terhadap berlangsungnya kegiatan-kegiatan dalam perusahaan dan juga mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan lingkungan di luar perusahaan.

3. Direktur Keuangan

Direktur keuangan bertanggung jawab untuk mengatur agar perusahaan tetap likuid dalam hal keuangan. Direktur keuangan harus mengawasi keluar masuknya uang perusahaan dan merekomendasikan penggunaannya secara profesional.

Berkaitan dengan utang dan piutang, direktur keuangan wajib memeriksa keadaannya dan melakukan pembayaran dan penagihan sekiranya mungkin. Dengan alasan khusus, direktur keuangan wajib mengusulkan penghapusan piutang sekiranya dianggap perlu. Selain itu direktur keuangan juga harus meneliti dan membereskan kewajiban-kewajiban perusahaan seperti pajak, asuransi dan dana pensiun.

Dalam bidang administrasi, direktur keuangan bertanggung jawab atas data keluar masuknya uang diseluruh perusahaan, menyimpan surat-surat berharga, penyelenggaraan pencatatan keuangan secara umum dan pembuatan neraca keuangan secara periodik sesuai dengan kebutuhan dan bersama dengan direktur utama berkewajiban menandatangani aneka surat perjanjian yang bersangkutan dengan masalah-masalah keuangan. Direktur keuangan bertanggung jawab kepada direktur utama.

4. Direktur Produksi

Direktur produksi ini bertanggung jawab pada kelancaran efektivitas dan efisiensi proses produksi. Berkaitan dengan tenaga kerja, direktur produksi berkewajiban mengatur para karyawan pada bagian produksi agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya sebagaimana mestinya, disamping juga mengembangkan kemampuan mereka. Berkaitan dengan peralatan ia bertanggung jawab untuk menjamin keberadaan peralatan dengan baik, bersih dan siap dipakai. Direktur produksi bersama direktur utama wajib mengusahakan perbaikan-perbaikan baru yang dibutuhkan perusahaan untuk memperlancar produksi. Berkaitan dengan bahan baku seperti: kertas, tinta, plat dan sebagainya, direktur produksi bertanggungjaab atas penggunaan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, wajib secara teratur dan terus-menerus mengadakan pengawasan agar tidak terjadi pemborosan bahan baku. Dan yang terakhir berkaitan dengan administrasi, direktur produksi wajib membuat perencanaan dan laporan

kerja yang jelas secara berkala baik bulanan maupun tahunan, lengkap dengan jenis pekerjaan dan kebutuhan atau pemakaian bahan baku baik secara langsung maupun tidak langsung. Akhirnya, bersama direktur utama dan pemasaran bertanggung jawab pada upaya peningkatan mutu produk dari waktu ke waktu. Direktur produksi bertanggung jawab kepada direktur utama

5. Direktur Pemasaran

Direktur pemasaran bertanggung jawab atas penjualan produk-produk perusahaan, baik yang berupa barang (buku-buku terbitan) maupun jasa (jasa percetakan). Dari waktu ke waktu direktur pemasaran juga harus berupaya agar penjualan terus meningkat, pasar semakin luas dan konsumen semakin terlayani dengan baik. Oleh karena itu, harus juga menyusun konsep promosi dan distribusi baik untuk jangka pendek dan jangka panjang dengan memanfaatkan segala fasilitas dan peluang yang tersedia.

Dibidang distribusi, maka harus membina para distributor, agen dan toko-toko buku yang berpotensi baik yang berada di dalam maupun luar DIY dengan tujuan memperluas daerah pemasaran. Dalam pelayanan terhadap konsumen juga harus menyusun konsep yang baik dengan mendengarkan keluhan-keluhan dan harapan, sehingga dapat dijadikan acuan membangun pasar dikemudian hari. Dibidang promosi, direktur pemasaran harus menguasai media-media promosi yang bisa dimanfaatkan

dan yang menguntungkan. Dibiidang administrasi, berkewajiban membuat catatan-catatan tentang penjualan dan data-data lain yang mendukung pemasaran produk perusahaan. Sehingga, bersama direktur keuangan bekerjasama dan bertanggung jawab untuk menentukan harga, diskon dan cara-cara pembayaran yang efektif dan efisien berkaitan dengan situasi pasar yang ada.

6. Direktur Penerbitan

Direktur penerbitan buku-buku umum sebelum pelaksanaan diserahkan kepada direktur produksi. Secara rutin direktur penerbitan bertanggung jawab pada direktur utama.

7. Direktur Umum

Direktur umum bertanggung jawab mengawasi karyawan agar bekerja sesuai dengan kewajiban dan fungsi yang diharapkan. Juga berkewajiban untuk meneliti keadaan dan potensi masing-masing karyawan, agar bisa ditempatkan pada posisi yang tepat atau dipromosikan untuk memegang jabatan dan tugas yang lebih penting. Namun juga harus berupaya agar di perusahaan tercipta suasana sedemikian rupa, sehingga tiap-tiap karyawan memiliki kebebasan untuk mengemukakan pendapatnya. Dengan demikian, seluruh potensi tenaga kerja yang ada di perusahaan dapat didengarkan dan diakomodasikan. Selain itu, direktur umum juga bertanggung jawab atas keamanan perusahaan dan teratasinya aneka pekerjaan-pekerjaan umum yang bersifat rutin dan insidental.

C. Misi, Visi dan Tujuan

1. Misi CV. Andi Offset:

- a. Melayani konsumen dengan sebaik-baiknya berdasar kasih tanpa membedakan suku, ras dan agama
- b. Berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat dan berbagai lembaga kemasyarakatan
- c. Mendukung program pendidikan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia dengan menerbitkan buku-buku ilmiah
- d. Memberikan kesempatan kerja bagi masyarakat di sekitar perusahaan sehingga dapat membantu meningkatkan taraf hidup masyarakat

2. Visi CV. Andi Offset:

- a. Menjaga kualitas buku-buku
- b. Mendapat tempat di hati masyarakat – *Brand Name*

3. Tujuan CV. Andi Offset:

- a. Memenuhi kebutuhan masyarakat
- b. Mendukung program pendidikan
- c. Mengurangi pengangguran sehingga meningkatkan taraf hidup khususnya bagi masyarakat sekitar

- d. Mendapatkan laba perusahaan yang layak bagi pemilik dan karyawan guna menunjang kelangsungan hidup bersama

D. Kebijakan dan Prosedur Personalia

Pengelolaan karyawan di CV. Andi Offset dilakukan oleh suatu bagian khusus, yaitu bagian personalia (HRD) dibawah departemen umum. Dimana bagian personalia bertugas untuk melakukan koordinasi karyawan dari mulai masuk atau rekrutmen, saat bekerja, sampai pensiun atau keluar dari perusahaan. Departemen ini dipimpin oleh seorang manajer umum dan bagian personalia dikepalai oleh seorang pimpinan personalia (kabag. Personalia).

Untuk mengatur hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan, maka perusahaan melalui bagian personalia memberikan buku PKB (Perjanjian Kerja Bersama) CV. Andi Offset sebagai pedoman umum pelaksanaan aktivitas personalia. PKB ini juga sudah terdaftar pada Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Keluarga Berencana, Pemerintah Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Adapun isi dari buku ini antara lain:

1. Umum; terdiri dari 6 Pasal
2. Penerimaan, Pengangkatan, Pemindahan dan Perubahan status karyawan, Tata tertib karyawan; terdiri dari 9 Pasal
3. Sistem Pengupahan; terdiri dari 9 Pasal
4. Penyelesaian Keluh Kesah; terdiri dari 1 Pasal
5. Penutup; terdiri dari 1 Pasal.

Status karyawan pada CV. Andi Offset terdiri atas: Karyawan tetap dan karyawan kontrak. Karyawan tetap adalah karyawan yang terikat hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu yang tidak ditentukan. Sedangkan karyawan kontrak adalah karyawan yang terikat hubungan kerja dengan perusahaan untuk waktu yang telah ditentukan dengan berpedoman pada Kepmenakertrans No. Kep.100/Men/VI/2004 dan diatur tersendiri berdasarkan SK Direksi. Adapun jenis dari karyawan kontrak adalah *freelance*, dan borongan.

E. Perencanaan Karyawan

Dalam hal perencanaan bagian ini sudah memiliki rencana jangka panjang akan kebutuhan karyawannya secara tertulis yang merupakan permintaan kebutuhan dari masing-masing departemen lainnya. Dan setiap perencanaan tersebut selalu dievaluasi setelah pemenuhan kebutuhan akan karyawan terpenuhi.

F. Perekrutan dan Seleksi Karyawan

Pada saat perekrutan departemen personalia telah memiliki deskripsi, spesifikasi dan standar untuk calon karyawan bagi perusahaan baik dalam hal permohonan dari departemen lain, sumber rekrutmen, rekomendasi karyawan dari dalam dan luar, biaya yang efektif, dan proses seleksi.

Perekrutan dilakukan melalui media massa, kemudian diseleksi lebih lanjut. Calon karyawan yang berhasil lolos tes tertulis dan wawancara akan dipanggil dan diadakan masa kerja yang bersifat percobaan. Masa percobaan ini

berlangsung selama tiga bulan dan bila calon karyawan tersebut lolos masa percobaan dan dapat menunjukkan keprofesionalannya kurang dari satu tahun, maka perusahaan akan mengangkat menjadi karyawan tetap. Tetapi apabila tidak memenuhi syarat, maka calon karyawan tersebut diberhentikan.

G. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pada pelatihan dan pengembangan perusahaan melakukan program yang meliputi jadwal, materi, jumlah peserta pelatihan tempat penyelenggaraan, biaya pendidikan, pengajar, dan lain-lain. Kemudian dibentuk panitia yang mengurus dan mengawasi pelatihan. Panitia ini merupakan karyawan CV. Andi Offset sendiri sedangkan yang menjadi pelatih (instruktur) terdiri dari orang dalam yang dianggap berkompeten untuk memberikan materi dan orang luar yang sudah ahli dalam bidang pelatihan tersebut.

H. Penilaian Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan modal yang cukup berharga bagi CV. Andi Offset untuk kemajuan usahanya. Oleh sebab itu sangat diharapkan karyawan yang berpotensi dan berkualitas. Untuk mengetahui mana karyawan yang masuk dalam kategori tersebut diperlukan penilaian kinerja yang dituangkan pada standar kinerja karyawan. Orang-orang yang ditugaskan untuk melakukan penilaianpun sudah dilatih dengan baik dan standar tersebut selalu dievaluasi dan ditinjau ulang

hasilnya. Biasanya standar tersebut dibuat oleh masing-masing departemen karena dianggap lebih memahami keadaan dalam praktek yang terjadi sehari-hari.

I. Sistem Kompensasi Karyawan

Untuk sistem pengupahan di CV. Andi Offset berdasarkan:

1. Keahlian, kecakapan serta potensi dan tanggungjawab karyawan
2. Ketrampilan
3. Kondisi ekonomi pada umumnya
4. Pengalaman kerja
5. Pendidikan
6. Lama waktu kerja
7. Jabatan
8. Tingkat upah minimum yang ditetapkan pemerintah

Gaji diberikan sebulan sekali pada tanggal 1(satu) pada setiap bulannya. Besarnya gaji minimum sesuai dengan peraturan yang berlaku di CV. Andi Offset, sebagai berikut:

1. Gaji Bulanan

Gaji bulanan diberikan pada karyawan tetap, dimana gaji bulanan tidak tergantung pada presensi. Apabila karyawan yang bersangkutan berhalangan hadir, maka harus meminta izin atau pemberitahuan.

2. Upah Harian

Upah harian diberikan sebulan sekali. Sistem ini berlaku bila karyawan berhalangan masuk tanpa izin yang sah, maka upah yang dibayarkan dipotong dengan jumlah hari dimana karyawan tersebut tidak masuk kerja. Besar upah harian minimum adalah Rp.7.500,- dan upah maksimum adalah Rp.15.000,-.

3. Upah Lembur

Upah lembur diberikan pada karyawan diluar jam kerja yang sudah ditentukan oleh pemerintah yang berlaku, yaitu:

a. Hari kerja biasa

- 1) Upah untuk lembur jam pertama, yaitu lembur pada jam 15.20-16.20, diberikan upah satu setengah kali upah biasa.
- 2) Upah untuk lembur jam kedua dan seterusnya, yaitu lembur dari jam 16.20, akan diberikan upah dua kali dari upah biasa.

b. Hari libur

- 1) Khusus untuk hari libur, yang disebut lembur jam pertama yaitu lembur yang dilakukan dari jam 08.00-14.00 WIB, untuk lembur jam pertama ini diberikan upah dua kali dari upah biasa.
- 2) Upah untuk jam kedua, yaitu lembur yang dilakukan dari jam 14.20 WIB dan seterusnya, diberikan upah empat kali lipat dari upah biasanya.

J. Fasilitas

Fasilitas yang diberikan untuk karyawan CV. Andi Offset adalah sebagai berikut:

1. Pemberian Bonus

Bonus karyawan yang diberikan perusahaan berupa beras 10 kg per bulan. Bonus ini dapat diterima jika karyawan tidak pernah terlambat dan izin setiap bulannya.

2. Jaminan Sosial dan Kompensasi lainnya

Jaminan sosial tenaga kerja atau jamsostek pada awalnya hampir sama dengan dana pensiun karyawan yang sebenarnya karyawan mengasuransikan diri dengan jamsostek. Jamsostek merupakan hasil dari uang sendiri yang berupa tabungan, dan akan diterima seratus persen dari perusahaan apabila karyawan telah purna tugas. (Sumber: buku PKB (Perjanjian Kerja Bersama) CV. Andi Offset).

Tabungan untuk jamsostek ini dimulai sejak karyawan yang bersangkutan sudah bekerja selama 6 bulan. Maka bagian personalia secara langsung mendaftarkan karyawan yang bersangkutan untuk mengikuti jamsostek. Karyawan memberikan potongan dua persen dari gaji tiap bulan untuk membayar asuransi. Jumlah yang dibayarkan tersebut sama dengan yang disimpan dalam buku tabungan dan akan ditambah dengan subsidi dari perusahaan.

Adapun bentuk jamsostek karyawan yang dimaksudkan seperti: jaminan kecelakaan, jaminan kematian, jaminan hari tua dan lain-lain, dapat diterima

pada saat karyawan mengalami kecelakaan dan gangguan kesehatan atau yang lainnya. Caranya karyawan bisa mengajukan ke bagian personalia untuk mengurus asuransinya agar bisa dipakai sebagai jaminan.

3. Tunjangan Kesehatan

Pelayanan kesehatan berupa pemberian obat-obatan bagi yang sakit ringan. Bila karyawan sakit dan harus ke dokter, maka perusahaan akan menanggung biaya perobatan sebesar 50% dari biaya yang telah dikeluarkan karyawan untuk berobat.

4. Dana Pensiun Langsung Karyawan

Dana pensiun langsung karyawan diberikan pada karyawan saat karyawan mulai pensiun, yang biasanya usia 55 tahun. Dana pensiun ini sebenarnya berasal dari hasil tabungan karyawan sendiri yang ditambah subsidi perusahaan. Ini dilakukan selama karyawan yang bersangkutan bekerja pada perusahaan sampai saat ia pensiun, dan karyawan tersebut berhak mengambil tabungan dan menikmati hasil tabungannya yang sudah ditambah subsidi perusahaan.

5. Lain-Lain

Beberapa fasilitas lainnya yang karyawan dapat dari perusahaan adalah:

- a. Makan sebanyak satu kali setiap hari (makan siang) dan dua kali apabila seorang karyawan melakukan kerja lembur.
- b. Rekreasi untuk karyawan dan keluarganya setiap satu tahun sekali dan biaya ditanggung perusahaan.

- c. Disediakan jam olah raga dan diadakan pertandingan untuk semua karyawan.
- d. Diberikan tunjangan akhir tahun dan tunjangan hari raya kepada karyawan tetap, sebesar satu kali gaji pokok.
- e. Tersedia koperasi simpan pinjam yang didirikan untuk melayani kebutuhan karyawan. Anggota koperasi adalah karyawan CV. Andi Offset dengan jumlah pinjaman yang dibatasi hanya untuk tujuan-tujuan produktif.
- f. Diberikan cuti bagi karyawan yang mempunyai keperluan seperti akan melahirkan dan setelah melahirkan selama dua bulan. Cuti juga diberikan bagi karyawan yang berhalangan seperti: menikah, kematian keluarga, sakit dan sebagainya.



BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi dan Analisis Data

Untuk menjawab masalah yang ada, maka peneliti melakukan analisa dan mendeskripsikan tahapan atau langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Pengenalan

Pada tahap pertama ini peneliti mendapatkan data tentang sejarah singkat perusahaan; struktur organisasi dan deskripsi tugas; visi, misi dan tujuan; serta aktivitas fungsi personalia CV. Andi Offset, Yogyakarta. Dengan mengajukan daftar pertanyaan yang telah dibuat peneliti dapat mempermudah perolehan data tersebut dan semua data yang bersangkutan telah diuraikan pada gambaran umum perusahaan. Data lain yang digunakan adalah daftar karyawan yang menunjukkan jumlah karyawan untuk setiap unit organisasi untuk periode Desember 2007 dan Desember 2008, daftar jumlah pelamar dan pelamar yang diterima tahun 2005, 2006, 2007 dan 2008 yang berguna untuk menghitung rasio seleksi, dan data yang berkaitan dengan jumlah karyawan pada periode 2007 dan 2008, juga perputaran karyawan yang keluar-masuk berguna untuk menghitung *turn over* pegawai. Semuanya itu akan dibahas pada tahapan berikutnya.

2. Survei Pendahuluan

Pada tahapan ini peneliti melakukan penilaian terhadap keberhasilan pada proses perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja dan sistem kompensasi Departemen Sumber Daya Manusia dengan cara mengajukan kuesioner kepada manajer personalia CV. Andi Offset. Kuesioner tersebut berguna untuk mengidentifikasi aktivitas fungsi personalia dan mendeteksi efektifitasnya (Lampiran 5.1).

3. Penelaahan Pendahuluan

Pada tahapan ini peneliti melakukan pengujian terhadap tahapan sebelumnya, yaitu memeriksa kembali kelengkapan data yang dibutuhkan dan mendokumentasikannya untuk digunakan pada tahapan berikutnya. Peneliti juga mengidentifikasi aktivitas pada bagian personalia untuk pemeriksaan yang lebih detil dan merumuskan serta mendesain program kerja yang rinci termasuk teknik penggunaan untuk melakukan audit, seperti merancang kuesioner yang ditujukan kepada karyawan (Lampiran 5.2). Hal lain yang juga dilakukan pada tahap ini adalah menetapkan kriteria kinerja atau standar dalam mengukur pelaksanaan aktivitas masing-masing fungsi personalia pada CV. Andi Offset, dimana kriteria atau standar tersebut, antara lain:

- a) Undang-undang dan Peraturan Pemerintah; CV. Andi Offset telah memiliki izin dari Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Keluarga Berencana, Pemerintah Kabupaten Sleman, Yogyakarta.

- 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.

Semua standar atau aturan tersebut oleh perusahaan dimuat dalam buku PKB (Perjanjian Kerja Bersama) CV. Andi Offset. Hasilnya, menurut peneliti adalah aturan tertulis yang dibuat sangat baik, tetapi belum sebaik pelaksanaannya. Hal tersebut dapat dilihat pada tahap pengujian rinci, yang akan dijelaskan lebih jauh oleh peneliti.

4. Pengujian Rinci

Ditahap ini peneliti memastikan apakah data yang telah diperoleh merupakan data yang terbaru, tepat dan telah lengkap untuk mendukung pelaksanaan pemeriksaan. Data-data yang diperoleh tersebut ada yang merupakan data sekunder dan juga data primer. Kemudian peneliti melakukan pengujian terhadap data yang diperoleh dengan cara menghitung rasio-rasio yang telah dirancang dan menganalisa kuesioner yang ditujukan kepada manajer personalia dan juga sampel karyawan. Dari

hasil perhitungan yang telah dianalisis dan hasil analisa kuesioner tersebut maka akan diperoleh suatu kesimpulan. Adapun kegunaan dilakukan analisa kuesioner secara rinci agar mengetahui apakah aktivitas yang telah dilaksanakan bagian personalia telah berjalan efektif atau belum.

Langkah pertama pada tahapan ini peneliti melakukan perhitungan rasio dan akan dijelaskan pada analisis kuantitatif sebagai berikut:

a) Analisa Tingkat Rasio Seleksi

Karena proses penerimaan karyawan atau seleksi merupakan tahap yang kritis, maka harus dipikirkan dengan cermat dan direncanakan dengan baik sebelum proses tersebut dilaksanakan. Dengan adanya rasio seleksi, departemen personalia bisa mengetahui kualitas penarikan yang telah dilakukan dan menjadikannya sebagai bahan evaluasi.

Untuk menghitung rasio seleksi pada tahun 2005 dimana terdapat 202 orang pelamar untuk semua unit organisasi yang ada pada CV. Andi Offset, keseluruhan pelamar yang diterima ada sebanyak 69 orang, yang terdiri dari: sekretaris 2 orang, bagian umum 7 orang, bagian keuangan 5 orang, bagian PBU 9 orang, bagian produksi 12 orang, bagian pemasaran 25 orang dan bagian PBMR 9 orang, maka rasio seleksi tahun 2005 adalah:

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

$$\text{Rasio Seleksi} = \frac{69}{202} \times 100\% = 34,16\%$$

Untuk menghitung rasio seleksi tahun 2006 dimana terdapat 267 orang pelamar untuk semua unit organisasi yang ada pada perusahaan, keseluruhan pelamar yang diterima sebanyak 114 orang, yang terdiri dari: bagian umum 2 orang, bagian keuangan 42 orang, bagian PBU 10 orang, bagian produksi 50 orang, bagian pemasaran 66 orang, bagian PBMR 6 orang dan bagian non departemen 1 orang, maka rasio seleksi untuk tahun 2006 adalah:

$$\begin{aligned} \text{Rasio Seleksi} &= \frac{\text{Jumlah Pelamar Yang Diterima}}{\text{Jumlah Pelamar Keseluruhan}} \times 100\% \\ \text{Rasio Seleksi} &= \frac{114}{267} \times 100\% = 42,7\% \end{aligned}$$

Untuk menghitung rasio seleksi tahun 2007 dimana terdapat 382 orang pelamar untuk semua unit organisasi yang ada, keseluruhan pelamar yang diterima ada sebanyak 181 orang yang terdiri dari: bagian umum 2 orang, bagian keuangan 20 orang, bagian PBU 5 orang, bagian produksi 16 orang, bagian pemasaran 62 orang, bagian PBMR 8 orang dan bagian non departemen 5 orang, maka rasio seleksi tahun 2007 adalah:

$$\begin{aligned} \text{Rasio Seleksi} &= \frac{\text{Jumlah Pelamar Yang Diterima}}{\text{Jumlah Pelamar Keseluruhan}} \times 100\% \\ \text{Rasio Seleksi} &= \frac{181}{382} \times 100\% = 47,38\% \end{aligned}$$

Untuk menghitung rasio seleksi tahun 2008 dimana terdapat 564 orang pelamar untuk semua unit organisasi, keseluruhan pelamar yang diterima ada sebanyak 272 orang, yang terdiri dari:

sekretaris 3 orang, bagian umum 10 orang, bagian keuangan 76 orang, bagian PBU 17 orang, bagian produksi 45 orang, bagian pemasaran 109 orang, bagian PBMR 11 orang dan bagian non departemen 1 orang, maka rasio seleksi tahun 2008 adalah:

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

$$\text{Rasio Seleksi} = \frac{272}{564} \times 100\% = 48,23\%$$

Dari hasil perhitungan rasio seleksi 4 tahun yang diteliti di atas, menurut saya apabila dilihat dari persentase pelamar yang diterima untuk menjadi pegawai masih sangat kecil, yaitu kurang dari 50% dari total jumlah pelamar keseluruhan. Kecilnya persentase ini menggambarkan bahwa sumber penarikan yang ada menyediakan lebih banyak calon pelamar dan juga mencerminkan bahwa dari segi kuantitas penarikan, CV. Andi Offset tidak mengalami kesulitan dalam mencari tenaga kerja yang diinginkan tetapi rasio seleksi yang kecil juga bisa mencerminkan rendahnya kualitas penarikan yang dilakukan (Handoko, 1985:62). Sebagai contoh, kualitas penarikan yang dimaksud adalah saat pelaksanaan awal seleksi bagian personalia hanya melihat dari dokumen lamaran calon pelamar saja tanpa melihat kelebihan atau ketrampilan lain yang dimiliki.

b) Analisa Tingkat *Turn Over* Pegawai

Perputaran karyawan adalah tingkat perpindahan (*movement*) yang melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Perputaran karyawan, seperti juga ketidakhadiran akan menambah jumlah orang yang dibutuhkan dan dapat mengganggu kegiatan operasi perusahaan. Tingkat perputaran karyawan tahun sebelumnya dapat dijadikan indikator yang baik atas tingkat perputaran karyawan di masa mendatang. Oleh sebab itu analisa tingkat *turn over* perlu dilakukan oleh peneliti untuk memberikan gambaran kepada CV. Andi Offset.

Berikut ini merupakan tabel untuk data dalam melakukan perhitungan tingkat *turn over* pegawai.

Tabel 5.1

**Jumlah Pegawai Selama Periode
Januari – Desember 2007**

Bulan	Jumlah Karyawan
Januari	395
Februari	408
Maret	410
April	413
Mei	424
Juni	425
Juli	428
Agustus	432
September	439
Oktober	447
November	447
Desember	468
TOTAL	5136
Rata-rata	428

Tabel 5.1 di atas berguna untuk mengetahui jumlah total karyawan selama tahun 2007 dan rata-rata karyawan selama tahun tersebut.

Tabel 5.2

**Jumlah Pegawai Selama Periode
Januari – Desember 2008**

Bulan	Jumlah Karyawan
Januari	471
Februari	481
Maret	495
April	514
Mei	518
Juni	532
Juli	549
Agustus	550
September	546
Oktober	542
November	548
Desember	559
TOTAL	6305
Rata-rata	525

Tabel 5.2 di atas berguna untuk mengetahui jumlah total karyawan selama tahun 2008 dan rata-rata karyawan selama tahun tersebut.

Tabel 5.3**Tabel Perputaran Karyawan**

Tahun	Jumlah Karyawan	Rata-rata karyawan/bln [a]	Karyawan Keluar [b]	Turn Over [(b:a)x100%]
2007	5136	428	106	24,77%
2008	6305	525	181	34,48%

Dari tabel 5.3 di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata perputaran karyawan selama tahun 2007 adalah 24,77%, sedangkan tingkat perputaran karyawan selama tahun 2008 adalah 34,48%. Berarti ada kenaikan sebesar 9,71% dari tahun 2007 ke tahun 2008, tingkat perputaran karyawan yang tinggi ini mengindikasikan pergantian karyawan yang cukup tinggi di perusahaan. Pada tahun 2007 persentasenya adalah 24,77% dan jumlah karyawan yang keluar cukup banyak yaitu 106 orang. Kemudian pada tahun 2008 meningkat menjadi 34,38% dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 181 orang. Tingkat perputaran karyawan (*turn over*) yang tinggi ini dapat merugikan perusahaan karena selain mengganggu kegiatan operasi perusahaan dan bisa menimbulkan permasalahan moral pada karyawan yang bertahan, seperti: adanya produksi yang tidak tepat waktu selama pergantian karyawan, perlu adanya karyawan pengganti sementara yang mengerjakan posisi yang ditinggalkan sehingga bisa mengakibatkan lembur yang berdampak pada biaya. Juga terdapat dampak lainnya yaitu meningkatnya

biaya untuk penarikan karyawan, seperti: wawancara, tes, administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi dan biaya pelatihan karyawan. Dari hasil pengamatan peneliti kemungkinan yang menyebabkan terjadinya tingkat *turn over* yang tinggi pada CV. Andi Offset adalah kurangnya komunikasi pada lingkungan pekerjaan, salah satu contohnya adalah pembagian tugas yang tidak sesuai dengan deskripsi tugas tertulis dan tidak disampaikan terlebih dahulu.

Dalam penelitian ini peneliti juga ingin mengetahui departemen mana pada CV. Andi Offset yang presentase *turn over* pegawainya paling tinggi saat periode penelitian yaitu tahun 2007 dan tahun 2008.

Tabel 5.4

**Jumlah Pegawai Keluar Selama Periode
Januari – Desember 2007**

No	Unit Organisasi	Jumlah Pegawai Keluar	Presentase Turn Over Pegawai
1	Sekretaris	0	0
2	Umum	1	0,23%
3	Keuangan	26	6,08%
4	PBU	9	2,10%
5	Produksi	19	4,44%
6	Pemasaran	42	9,81%
7	PBNR	4	0,93%
8	Non. Departemen	5	1,17%
Total		106	24,77%

Dari hasil perhitungan pada tabel 5.4 di atas, bagian pemasaran pada CV. Andi Offset merupakan yang paling tinggi tingkat perputaran pegawainya yaitu pada tahun 2007 sebesar 9,81% atau 42 orang pegawai yang keluar dari total 24,77% atau 106 orang,

atau dengan kata lain pada tahun 2007 besarnya tingkat perputaran pegawai pada bagian pemasaran adalah 39,6% dari total keseluruhan.

Tabel 5.5

**Jumlah Pegawai Keluar Selama Periode
Januari – Desember 2008**

No	Unit Organisasi	Jumlah Pegawai Keluar	Presentase Turn Over Pegawai
1	Sekretaris	2	0,38%
2	Umum	5	0,95%
3	Keuangan	43	8,19%
4	PBU	11	2,10%
5	Produksi	43	8,76%
6	Pemasaran	65	12,38%
7	PBNR	8	1,52%
8	Non. Departemen	1	0,19%
Total		181	34,48%

Pada tahun 2008 bagian pemasaran kembali mengalami persentase perputaran pegawai yang tertinggi yaitu sebesar 12,38% dari total keseluruhan 34,48%, atau dengan kata lain pada tahun 2008 besarnya tingkat perputaran pegawai pada bagian pemasaran adalah 35,9% dari total keseluruhan yang ada. Sehingga terjadi peningkatan persentase sebesar 2,57% dari tahun 2007 ke tahun 2008.

Kesimpulannya, CV. Andi Offset dilihat dari tingkat *turn over* karyawannya memiliki nilai cukup tinggi terutama bagian pemasaran, kemungkinan penyebabnya adalah rendahnya rasio

seleksi, komunikasi antara sesama karyawan dan dengan atasan yang kurang baik, dan lainnya.

c) Analisa Tingkat Ketidakhadiran Pegawai

Langkah berikutnya untuk menilai keberhasilan fungsi sumber daya manusia CV. Andi Offset dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif adalah dengan melakukan analisis tingkat absensi periode tahun 2007-2008. Berikut ini merupakan tabel data pendukung untuk melakukan perhitungan pada tahapan ini.

Tabel 5.6

**Daftar Hari Kerja Karyawan
Periode Tahun 2007-2008**

Bulan	Tahun 2007			Tahun 2008		
	JK	HK	JK x HK	JK	HK	JK x HK
Januari	635	22	13.970	640	20	12.800
Februari	633	19	12.027	640	20	12.800
Maret	638	20	12.760	635	23	14.605
April	638	20	12.760	643	21	13.503
Mei	634	20	12.680	638	20	12.760
Juni	641	21	13.461	638	21	13.398
Juli	641	23	14.743	648	22	14.256
Agustus	646	20	12.920	648	21	13.608
September	640	21	13.440	648	22	14.256
Oktober	641	23	14.743	645	21	13.545
November	641	19	12.179	643	17	10.931
Desember	640	22	14.080	646	23	14.858

Sumber: Departemen Sumber Daya Manusia

Keterangan :

JK : Jumlah karyawan

HK : Hari kerja

JK x HK : Jumlah karyawan x Hari kerja

Tabel 5.7**Daftar Absensi Karyawan**

Bulan	Tahun 2007				Tahun 2008			
	S	I	A	T	S	I	A	T
Januari	94	193	11	298	113	275	2	390
Februari	96	228	9	333	115	205	-	320
Maret	82	118	5	205	111	202	11	324
April	63	122	3	188	119	202	4	325
Mei	112	123	5	240	127	220	4	351
Juni	62	133	11	206	130	222	4	356
Juli	75	239	9	232	98	263	8	369
Agustus	88	186	23	297	99	272	24	395
September	63	207	3	273	104	246	4	354
Oktober	62	226	15	303	97	293	9	399
November	77	262	1	340	111	323	7	441
Desember	83	223	5	311	176	338	2	516

Keterangan :

S= Sakit

I= Izin

A= Alpa (Bolos)

T= Total (S+I+A)

Dari data di atas, maka penulis kemudian dapat menghitung tingkat absensi pegawai pada periode 2007 dan 2008 dengan menggunakan rumus di bawah ini.

Rumus Tingkat absensi :

$$\frac{\sum \text{orang yang absen} \times \text{hari absen}}{\text{jumlah karyawan} \times \text{hari kerja 1 bulan}} \times 100\%$$

Tabel 5.8**Perhitungan Tingkat Absensi Karyawan**

Bulan	Tahun 2007	Tahun 2008
Januari	$\frac{298}{13.970} \times 100\% = 2,13\%$	$\frac{390}{12.800} \times 100\% = 3,05\%$
Februari	$\frac{333}{12.027} \times 100\% = 2,77\%$	$\frac{320}{12.800} \times 100\% = 2,5\%$
Maret	$\frac{205}{12.760} \times 100\% = 1,61\%$	$\frac{324}{14.605} \times 100\% = 2,22\%$
April	$\frac{188}{12.760} \times 100\% = 1,47\%$	$\frac{325}{13.503} \times 100\% = 2,41\%$
Mei	$\frac{240}{12.680} \times 100\% = 1,89\%$	$\frac{351}{12.760} \times 100\% = 2,75\%$
Juni	$\frac{206}{13.461} \times 100\% = 1,53\%$	$\frac{356}{13.398} \times 100\% = 2,66\%$
Juli	$\frac{232}{14.743} \times 100\% = 1,57\%$	$\frac{369}{14.256} \times 100\% = 2,59\%$
Agustus	$\frac{297}{12.920} \times 100\% = 2,3\%$	$\frac{395}{13.608} \times 100\% = 2,9\%$
September	$\frac{273}{13.440} \times 100\% = 2,03\%$	$\frac{354}{14.256} \times 100\% = 2,48\%$
Oktober	$\frac{303}{13.970} \times 100\% = 2,17\%$	$\frac{399}{13.545} \times 100\% = 2,95\%$
November	$\frac{340}{12.179} \times 100\% = 2,79\%$	$\frac{441}{10.931} \times 100\% = 4,03\%$
Desember	$\frac{311}{14,080} \times 100\% = 2,21\%$	$\frac{516}{14,858} \times 100\% = 3,47\%$

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa rata-rata tingkat absensi karyawan CV. Andi Offset pada tahun 2007 berkisar 1,47% - 2,79% dan pada tahun 2008 berkisar antara 2,22% - 4,03%. Dari rata-rata tingkat absensi yang ada, hasilnya menunjukkan trend absensi yang meningkat dimana sebagian besar karyawan semakin tidak disiplin dalam kehadirannya untuk bekerja. Penyebabnya bisa dikarenakan ada perasaan kurang puas

dari karyawan sehingga mereka menjadi kurang setia (*loyal*) kepada perusahaan. Tingginya persentase tingkat ketidakhadiran karyawan juga bisa menyebabkan kerugian bagi perusahaan, walaupun beberapa karyawan yang tidak masuk kerja merupakan karyawan harian sehingga tidak dibayar tetapi kerugian yang dialami adalah masalah waktu atau jadwal kerja yang tertunda, kualitas produk yang cenderung menurun, sehingga menyebabkan adanya tambahan jam kerja lembur.

d) Analisa Tingkat Produktivitas Departemen SDM

Langkah berikutnya adalah menganalisis tingkat produktivitas Departemen Sumber Daya Manusia periode tahun 2007-2008, dengan menggunakan rumus :

$$\begin{aligned} & \text{Produktivitas Departemen Sumber Daya Manusia} \\ & = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Staff HRD}} \end{aligned}$$

Tabel 5.9

Perhitungan Tingkat Produktivitas Staff HRD

Tahun	Perhitungan Produktivitas Karyawan	Produktivitas Departemen Sumber Daya Manusia
2007	$\frac{5136}{4}$	1284
2008	$\frac{6305}{6}$	1051

Dari tabel di atas, yaitu tingkat produktivitas bagian personalia CV. Andi Offset pada periode tahun 2007-2008 berkisar 1051 - 1284 karyawan per staf HRD. Dapat disimpulkan bahwa fungsi

bagian personalia efektif. Karena dengan jumlah karyawan personalia yang sedikit (tidak sampai 1% dari jumlah total karyawan perusahaan) bisa memaksimalkan peranan dan fungsinya terhadap banyaknya karyawan perusahaan. Menurut Christanti (2005), perwujudan telah tercapainya efektifitas suatu fungsi personalia adalah terciptanya lingkungan kerja yang positif atau kondusif, dimana salah satunya dinilai dari produktivitas karyawan tinggi.

e) Analisa Data Kuesioner

Pada tahap ini peneliti menganalisis pengendalian fungsi departemen sumber daya manusia melalui kuesioner untuk manager personalia dan karyawan. Pengendalian sistem dan prosedur yang terdapat dalam perusahaan harus senantiasa ditinjau apakah telah memadai dan dijalankan dengan tepat. Jika kurang memadai maka sistem pengendalian intern dapat dimodifikasi agar dapat menjadi lebih baik.

Langkah pertama, evaluasi atas pengendalian intern yang dilakukan dengan cara menyusun suatu *Internal Control Questionnaire* yang berkaitan dengan perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja dan sistem kompensasi yang ditujukan kepada pihak manajemen perusahaan, dalam hal ini bagian personalia (Tabel 5.10 – Tabel 5.15). Peneliti mengisi kuesioner ini dengan jawaban “Ya” atau

“Tidak” berdasarkan wawancara yang ditujukan kepada kepala bagian personalia tetapi karena adanya banyak kesibukan maka diwakili oleh sekretarisnya. Adapun pertanyaan yang diajukan sebagai berikut:

Tabel 5.10
"Kuesioner Audit Manajemen atas Fungsi Personalia"
Untuk Manajer Personalia (HRD) dalam hal Perencanaan

No	Pertanyaan	Ya
1.	Apakah bagian personalia sudah memiliki rencana jangka panjang akan kebutuhan karyawan?	V
2.	Apakah rencana-rencana tersebut sudah dinyatakan secara tertulis mengenai isinya?	V
3.	Apakah rencana-rencana tersebut pernah dievaluasi?	V
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 dimasa yang akan datang?	V
6.	Apakah karyawan memiliki jalur yang jelas untuk menyampaikan pendapat atau keluhan?	V
7.	Apakah hubungan komunikasi antara sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasannya terjalin dengan baik?	V

Berdasarkan hasil kuesioner mengenai efektivitas perencanaan personalia di atas, maka peneliti menjelaskan dengan analisa, sebagai berikut:

Dalam perencanaan, CV. Andi Offset telah memiliki rencana jangka panjang dan pendek akan kebutuhan karyawannya. Rencana-rencana ini sudah dinyatakan secara tertulis dan selalu dievaluasi. Bagian personalia juga mendapatkan masukan dari departemen lain mengenai perencanaan sumber daya manusia dan

prediksi kebutuhan karyawan di masa mendatang. Para karyawan juga memiliki jalur jelas dalam hal menyampaikan pendapat ataupun keluhan, sehingga komunikasi dalam perusahaan berjalan dengan lancar baik ke atasan maupun sesama karyawan.

Tabel 5.11

**"Kuesioner Audit Manajemen atas Fungsi Personalia"
Untuk Manajer Personalia (HRD) dalam hal Rekrutmen**

No	Pertanyaan	Ya
1.	Apakah deskripsi, spesifikasi dan standar kinerja pekerjaan yang rinci telah dibentuk?	V
2.	Apakah tipe-tipe individu yang sering dikaryakan oleh organisasi telah ditentukan?	V
3.	Apakah rekomendasi pegawai dan formulir referensi telah dipertimbangkan?	V
4.	Apakah sumber-sumber rekrutmen telah dievaluasi?	V
5.	Apakah sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kandidat paling besar dan sesuai, serendah mungkin telah diseleksi?	V
6.	Apakah manajer sudah menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif-biaya?	V
7.	Apakah rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya telah dikembangkan?	V
8.	Apakah permintaan karyawan berdasarkan permohonan tertulis dari departemen yang membutuhkan?	V
9.	Apakah sebelum mencari sumber tenaga kerja dari luar, perusahaan memberi kesempatan bagi orang dalam untuk mengisi kekosongan?	V

Dalam hal rekrutmen, perusahaan telah mempunyai prosedur serta kebijakan rekrutmen yang telah didokumentasikan dengan baik. Kebijakan rekrutmen tersebut senantiasa dimutakhirkan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan perusahaan.

Kebijakan rekrutmen yang baik harus didukung dengan adanya analisa jabatan, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang baik pula. Untuk itu, bagian personalia CV. Andi Offset menyelenggarakan analisa pekerjaan berdasarkan permohonan tertulis untuk permintaan karyawan (setelah mendapat persetujuan dari Direksi) yang dibuat oleh departemen lain yang membutuhkan. Berdasarkan analisa pekerjaan ini kemudian dibuat deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang menjadi salah satu pedoman dalam rekrutmen karyawan. Perusahaan juga memiliki rincian kualifikasi minimal dalam menerima calon karyawan. Rincian kualifikasi tersebut selalu disesuaikan dengan perkembangan keadaan perusahaan. Contohnya, kualifikasi minimal yang harus dimiliki oleh calon karyawan adalah mempunyai latar belakang minimal S-1. Beban kerja dari setiap permohonan departemen yang membutuhkan karyawan juga selalu dianalisa, dengan mendahulukan rekrutmen secara internal untuk beberapa jabatan staf yang diharapkan perusahaan dapat meningkatkan semangat dan kinerja para karyawan melalui kompetisi yang sehat di antara para karyawan. Selain itu juga akan memungkinkan penilaian yang lebih akurat tentang keterampilan calon karyawan dan hanya membutuhkan pelatihan serta orientasi.

Tabel 5.12**"Kuesioner Audit Manajemen atas Fungsi Personalia"
Untuk Manajer Personalia (HRD) dalam hal Seleksi**

No	Pertanyaan	Ya
1.	Apakah test tertulis sudah dilaksanakan?	V
2.	Apakah daftar atau instrumen-instrumen yang terstandarisasi dan berguna dalam seleksi telah disimpan dengan baik?	V
3.	Apakah manajemen telah meneliti reliabilitas dan validitas instrumen tersebut?	V
4.	Apakah basis data kinerja individu pada berbagai kriteria dan teknik-teknik seleksi telah disimpan dengan baik?	V
5.	Apakah prosedur-prosedur seleksi yang digunakan oleh manajer-manajer diseluruh perusahaan telah diawasi dengan baik?	
6.	Apakah sudah dilakukan penyaringan awal pelamar-pelamar untuk menghemat aktivitas seleksi?	V
7.	Apakah manajer telah mengidentifikasi kriteria-kriteria yang dapat diukur, dapat diamati dan bertalian dengan pekerjaan?	V
8.	Apakah manajer telah menyeleksi dan mengembangkan instrumen yang dapat diandalkan untuk mengukur kriteria seleksi?	V
9.	Apakah data-data telah dikumpulkan, dicatat dan dievaluasi secara sistematis?	V
10.	Apakah proses wawancara telah dipraktikan dengan baik?	V
11.	Apakah kompensasi, tunjangan dan batas waktu jawaban kandidat telah ditentukan secara jelas?	V

Dalam hal seleksi, kebijakan rekrutmen yang dibuat CV. Andi Offset dalam melakukan penerimaan karyawan hanya melalui proses rekrutmen, wawancara, pengujian dan seleksi yang diteliti didukung dengan kualifikasi untuk setiap jabatan. Pengisian formulir lamaran oleh para calon karyawan dapat dilakukan sebelum atau pada saat proses wawancara berlangsung. Hal ini

tergantung pada jumlah karyawan yang akan diwawancara pada saat itu.

Dengan adanya kriteria untuk para penyeleksi yang mengerti akan perincian pekerjaan yang ditawarkan, membuktikan bahwa hanya karyawan yang benar-benar berpotensi saja yang akan direkrut oleh CV. Andi Offset dan diharapkan dapat menghasilkan karyawan-karyawan yang berdaya guna dan loyal terhadap perusahaan. Adanya peran aktif departemen lain yang membutuhkan karyawan dan staf personalia dalam tahap wawancara dan tes tertulis akan dapat membantu pelaksanaan seleksi yang efektif, karena biasanya departemen yang membutuhkan karyawan dan staf personalia lebih menguasai ruang lingkup pekerjaan yang ditawarkan kepada calon karyawan. Selain proses wawancara, perusahaan juga mengadakan tes tertulis bagi setiap calon karyawan.

CV. Andi Offset sejauh ini belum menyediakan fasilitas pemeriksaan kesehatan bagi para pelamar. Pelamar memeriksakan kesehatannya sendiri dan kemudian melaporkan hasilnya dengan mengisi keterangan mengenai kesehatannya pada formulir lamaran.

Tabel 5.13

**"Kuesioner Audit Manajemen atas Fungsi Personalia"
Untuk Manajer Personalia (HRD) dalam hal Program Pelatihan**

No	Pertanyaan	Ya
1.	Apakah perusahaan merencanakan suatu pelatihan bagi karyawan secara periodik?	
2.	Apakah perusahaan mengadakan suatu analisa kebutuhan pelatihan tingkat jabatan?	V
3.	Apakah perusahaan mengadakan suatu analisa kebutuhan pelatihan tingkat individual?	V
4.	Apakah ada suatu program pelatihan yang mencakup semua golongan karyawan dan perangkat organisasi?	
5.	Apakah terdapat suatu program pengenalan bagi karyawan baru?	V
6.	Apakah program pelatihan memperoleh dukungan manajemen?	V
7.	Apakah dilakukan analisa biaya dan manfaat atas penyelenggaraan program pelatihan?	V
8.	Apakah dilakukan tindakan untuk memastikan bahwa jumlah karyawan yang mengikuti latihan sesuai dengan perencanaan?	V
9.	Apakah terdapat catatan pengawasan program latihan?	V
10.	Apakah perusahaan mempunyai kriteria tertentu dalam memberikan penilaian program latihan?	V
11.	Apakah terdapat suatu penilaian untuk mengetahui kemampuan para instruktur pengajar?	V
12.	Apakah hasil latihan diteliti secara sistematis dan apakah hasil penelitian tersebut dipergunakan untuk memperbaiki kegiatan latihan?	V

Untuk menganalisis program pelatihan, dari hasil pengamatan peneliti program pengenalan bagi karyawan baru hanya dilakukan pada saat awal bekerja saja, perusahaan tidak merencanakan suatu pelatihan bagi karyawan secara periodik. Pelatihan dilakukan hanya pada saat saat tertentu, dan pelaksanaannya selalu terkait dengan adanya kebutuhan dan anggaran yang telah ditetapkan. Perusahaan mengadakan suatu analisa kebutuhan pelatihan jabatan

dengan tujuan untuk persiapan promosi jabatan, dan perusahaan juga mengadakan suatu analisa kebutuhan pelatihan individual dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan.

Perusahaan memiliki program latihan yang mencakup semua golongan karyawan dan perangkat organisasi. Pelaksanaan program pelatihan memperoleh dukungan dari manajemen dan program latihan tersebut mencakup semua golongan karyawan dan perangkat organisasi. Perusahaan juga mempunyai evaluasi tersendiri atas analisa biaya dan manfaat dalam penyelenggaraan program pelatihan tersebut. Untuk memastikan jumlah karyawan yang mengikuti latihan telah sesuai dengan perencanaan, maka perusahaan mengadakan evaluasi hasil kerja yang telah dilakukan oleh para peserta. Perusahaan mempunyai kriteria dalam memberikan penilaian program latihan berdasarkan penilaian kinerja masing-masing. Penilaian yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui kemampuan para instruktur pengajar selain berasal dari *input* para calon karyawan, juga berasal dari evaluasi kepada para instruktur pengajar tersebut. Hasil latihan yang telah dilakukan perusahaan diteliti secara sistematis, dan hasil latihan tersebut juga dipergunakan untuk memperbaiki kegiatan latihan selanjutnya atau yang akan datang.

Tabel 5.14

**"Kuesioner Audit Manajemen atas Fungsi Personalia"
Untuk Manajer Personalia (HRD) dalam hal Penilaian Kinerja**

No	Pertanyaan	Ya
1.	Apakah terdapat standar kinerja untuk penilaian prestasi karyawan?	V
2.	Apakah program penilaian dilaksanakan secara sistematis?	V
3.	Apakah para penilai kinerja karyawan telah dilatih dengan baik?	V
4.	Apakah standar kinerja selalu dievaluasi dan ditinjau ulang?	
5.	Apakah terdapat blangko atau formulir khusus untuk penilaian kinerja?	V
6.	Apakah perusahaan menggunakan kartu presensi atau kehadiran?	V
7.	Apakah ada rekapitulasi mengenai ketidakhadiran karyawan?	V

Penilaian kinerja karyawan CV. Andi Offset telah memiliki standar dalam pelaksanaannya, tetapi belum dilaksanakan secara sistematis. Perusahaan juga memiliki tim penilai kinerja yang telah terlatih dan selalu mengevaluasi standar kinerja yang telah ada dalam melakukan penilaian.

Tabel 5.15

**"Kuesioner Audit Manajemen atas Fungsi Personalia"
Untuk Manajer Personalia (HRD) dalam hal Kompensasi**

No	Pertanyaan	Ya
1.	Apakah perusahaan memiliki struktur atau pedoman untuk kompensasi?	V
2.	Apakah pedoman tersebut selalu dievaluasi secara periodik?	V
3.	Apakah manajer telah mengusulkan program-program tunjangan yang fleksibel?	V
4.	Apakah standar upah karyawan telah sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku?	V
5.	Apakah manajer telah menyampaikan rincian-rincian dan rencana-rencana penggajian terhadap bawahannya?	
6.	Apakah penentuan kenaikan gaji didasarkan pada presentasi masing-masing karyawan?	V

Dalam hal kompensasi, perusahaan sudah mempunyai kebijakan dan prosedur dalam pemberian kompensasi bagi para karyawannya. Prosedur pemberian kompensasi dilakukan berdasarkan pekerjaan masing-masing karyawan. CV. Andi Offset juga membandingkan tingkat gaji dengan rata-rata industri (perusahaan percetakan yang terdapat di seluruh Indonesia), tergantung pada kemampuan yang terkait akan keuntungan yang diperoleh perusahaan.

Penentuan kenaikan gaji karyawan didasarkan pada prestasi masing-masing karyawan. Penilaian dilakukan berdasarkan :

- a) Bagi pegawai
 - 1) Kemampuan mencapai target
 - 2) Kemampuan teknis dan administrasi: penguasaan pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengaturan waktu, analisa

dan pemecahan masalah, kerapian administrasi dan dokumentasi.

- 3) Profesionalisme dan Kepribadian, meliputi: disiplin kerja, inisiatif dan kreativitas, interpersonal skill, tanggung jawab, sikap dan penampilan, kejujuran.

b) Bagi Pejabat

Dilakukan berdasarkan kemampuan manajerial yang meliputi:

- 1) Kemampuan pengambilan keputusan (*task delegation*)
- 2) Kemampuan pengawasan (*supervisory*)
- 3) Kemampuan pemberian tugas (*decision making capability*)
- 4) Pengembangan divisi (*subordinate development*)

Kemudian langkah kedua, peneliti menyebarkan kuesioner untuk karyawan yang bertujuan sebagai bahan evaluasi tambahan yang akan diajukan kepada manajer personalia. Adapun kuesioner yang disebarkan peneliti untuk karyawan melalui pihak manajemen sebanyak 60 lembar, tetapi yang dikembalikan kepada peneliti hanya 46 lembar kuesioner atau 75% dari total yang disebarkan. Alasan mengapa peneliti melakukan hal tersebut adalah untuk mencegah sejak awal apabila terjadi pengembalian kuesioner yang tidak sesuai dengan jumlah awal yang diberikan kepada manajemen, dan kenyataannya memang perkiraan peneliti benar-

benar terjadi. Peneliti sebenarnya memang hanya menginginkan 40 lembar kuesioner untuk dianalisis, sehingga hal tersebut tidak berpengaruh pada proses perhitungan kuesioner. Kuesioner-kuesioner tersebut diisi oleh karyawan dari dua departemen yang jumlah anggota karyawannya paling banyak yaitu bagian produksi dan pemasaran, sehingga diharapkan bisa menjadi tolak ukur dalam pembuatan saran dari penelitian ini untuk pihak manajemen.

Adapun hasil yang didapat dari penyebaran kuesioner tersebut, sebagai berikut:

Tabel 5.16

Hasil perhitungan kuesioner karyawan

No	Pertanyaan	Ya
1.	Apakah karyawan memiliki jalur yang jelas untuk menyampaikan pendapat atau keluhan?	67,4%
2.	Apakah hubungan komunikasi antara sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasan terjalin dengan baik?	41,3%
3.	Apakah karyawan mendapat kesempatan untuk mengisi posisi atau jabatan yang kosong sebelum melakukan rekrutmen dari luar?	73,9%
4.	Apakah pembagian tugas yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan deskripsi tugas yang tertulis?	43,5%
5.	Apakah dilaksanakan test tertulis dan wawancara pada saat seleksi?	41,3%
6.	Apakah karyawan mendapat pelatihan yang cukup untuk dapat melaksanakan pekerjaannya?	63%
7.	Apakah karyawan mendapat kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelatihan?	65,2%
8.	Apakah karyawan mendapat kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi?	71,7%
9.	Apakah karyawan diperlakukan secara adil di dalam penentuan gaji?	76,1%
10.	Apakah kompensasi yang diperoleh karyawan memadai atau seimbang dengan pekerjaan?	78,3%
11.	Apakah terdapat standar kinerja untuk penilaian prestasi karyawan?	71,7%
12.	Apakah kompensasi, tunjangan dan batas waktu jawaban kandidat telah ditentukan secara jelas?	100%

Dari hasil kuesioner di atas dan hasil pengamatan penulis di lapangan, dapat dideskripsikan bahwa:

1. Perencanaan (no.1 dan 2)

Karyawan memiliki jalur yang jelas untuk menyampaikan pendapat atau keluhan, tetapi komunikasi antara sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasan belum terjalin dengan baik.

2. Rekrutmen (no.3 dan 4)

Dalam hal rekrutmen, karyawan telah mendapat kesempatan untuk mengisi posisi atau jabatan yang kosong sebelum melakukan rekrutmen dari luar, tetapi dalam hal pembagian tugas yang diberikan belum sesuai dengan deskripsi tugas yang tertulis.

3. Seleksi (no.5, 6 dan 12)

Seleksi yang dilakukan kepada karyawan tidak semuanya menggunakan test tertulis dan wawancara. Tetapi setelah seleksi dan karyawan diterima, karyawan mendapatkan pelatihan yang cukup untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dan mendapatkan kompensasi, tunjangan dan seperti yang telah ditentukan secara jelas.

4. Program Pelatihan (no.7 dan 8)

Karyawan telah mendapat kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelatihan dan mendapat kesempatan yang sama juga untuk promosi.

5. Penilaian Kinerja (no.11)

Sudah terdapat standar kinerja untuk penilaian prestasi karyawan CV. Andi Offset.

6. Kompensasi (no.9 da 10)

Karyawan telah diperlakukan secara adil dalam penentuan gaji dan kompensasi yang diperoleh juga seimbang dengan pekerjaan yang dilakukan.

5. Pelaporan

Pada tahap ini peneliti melaporkan kepada pihak manajemen mengenai temuan audit manajemen atas fungsi personalia CV. Andi Offset, Yogyakarta. Tetapi tahapan ini belum dilaksanakan, karena peneliti menunggu persetujuan atau pengesahan dari dosen pembimbing penelitian.

Laporan kepada manajemen CV. Andi Offset berisi tentang fakta dan temuan yang diperoleh dari hasil penelitian. Juga berisi rekomendasi untuk perbaikan yang dibuat dalam bentuk saran, sebagai berikut:

1. Komunikasi antara sesama karyawan dan dengan atasan bisa diperbaiki atau ditingkatkan dengan adanya kegiatan-kegiatan yang bisa menanamkan rasa kebersamaan (seperti program pelatihan dan pengembangan), sehingga tidak ada kecanggungan antara satu dengan

yang lain, tetapi tetap dalam batasan yang disepakati bersama. Dan diharapkan dapat terjalin komunikasi yang lebih baik lagi antara semua anggota perusahaan.

2. Dalam pemberian tugas kepada karyawan sebaiknya sesuai dengan deskripsi tugas yang tertulis dan/atau tidak berlebihan, sehingga karyawan tidak merasa tertekan dalam melaksanakannya.
3. Proses seleksi karyawan baru sebaiknya dilakukan dengan sebaik-baiknya, dikarenakan proses seleksi merupakan kunci sukses organisasi.
4. Sebaiknya manajemen yang diwakili oleh bagian personalia membuat standar kinerja untuk penilaian prestasi karyawan, yang berfungsi sebagai pememotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi.
5. Dalam hal kompensasi, manajemen diharapkan menyampaikan rincian-rincian penggajian terhadap bawahannya agar tercipta keadaan yang transparan dan menguntungkan kedua belah pihak (baik manajemen maupun karyawan).



BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil audit manajemen atas fungsi personalia CV. Andi Offset yang telah dilakukan, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa fungsi personalia pada CV. Andi Offset belum berjalan secara efektif. Karena dari keempat kondisi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, hanya satu yang efektif yaitu produktivitas yang baik, sedangkan tingkat rasio seleksi, *turn over* dan tingkat absensinya masih kurang efektif.

Adapun penilaian efektivitas lainnya yang dilihat dari hasil *Internal Control Questionnaire* dimana secara teori bagian personalia telah memiliki tujuan dan rencana strategis, tugas dan tanggungjawab serta wewenang yang jelas untuk menjalankan proses-proses yang ada mulai dari perencanaan sampai kepada hal kompensasi, tetapi pada prakteknya belum berjalan dengan baik sehingga peneliti dapat menyimpulkan masih kurang efektif setiap proses yang telah dilakukan tersebut.

B. KETERBATASAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini masih terdapat keterbatasan yang dihadapi oleh peneliti, antara lain:

1. Peneliti tidak menghitung efisiensi pada audit manajemen atas fungsi personalia, melainkan hanya menghitung efektifitasnya saja. Hal itu disebabkan oleh pertimbangan peneliti dimana sulit mendapatkan izin untuk memperoleh data menghitung efisiensi. Kebanyakan perusahaan tidak mengizinkan atau memberikan data yang dibutuhkan dalam menghitung efisiensi untuk dijadikan bahan penelitian tugas akhir.
2. Adanya keterbatasan waktu peneliti untuk berada di lokasi penelitian dikarenakan kesibukan yang terdapat pada CV. Andi Offset menyebabkan peneliti sulit mendapatkan informasi yang dibutuhkan secara lengkap dan sesuai keinginan, contohnya: saat peneliti menyebarkan kuesioner untuk karyawan yang rencananya dilakukan oleh peneliti sendiri tetapi pada kenyataannya manajemen lebih setuju apabila dititipkan untuk penyebarannya dan peneliti menerima hasilnya beberapa bulan kemudian melalui bagian keamanan perusahaan (satpam) dengan cara dititipkan, sehingga peneliti tidak berkomunikasi langsung dengan karyawan yang bersangkutan sebagai responden. Kejadian tersebut berdampak pada penelitian ini yaitu hasil kuesioner karyawan tersebut tidak bisa dibandingkan dengan hasil kuesioner yang ditujukan kepada manajer personalia untuk melihat kecocokan jawaban keduanya. Sehingga peneliti hanya menilai masing-

masing hasil kuesioner lalu dianalisa, agar tidak terjadi kesalahan penilaian kepada bagian personalia.

3. Pada hasil penilaian produktivitas, penelitian ini hanya menilai dari segi kuantitas saja dan belum begitu memperhatikan segi kualitas. Penyebabnya adalah sulitnya mendapatkan data untuk menghitung kualitas produktivitas, maka dampaknya untuk penelitian ini adalah hasil perhitungan produktivitas tidak bisa maksimal.

C. SARAN

Beberapa saran atau masukan yang bisa diberikan peneliti untuk penelitian berikutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian berikutnya diharapkan menghitung efektivitas dan efisiensi pada audit manajemen atas fungsi personalia. Dengan cara, sebelum penelitian dilakukan atau saat sedang pembuatan proposal, peneliti berikutnya diharapkan sudah mencari dan memastikan lokasi penelitian (perusahaan) yang akan diteliti serta mendapatkan ijin-ijin yang diperlukan untuk semua kelengkapan datanya. Sehingga saat penelitian harus dilakukan, semua bisa berjalan dengan lancar dan baik.
2. Pada penelitian berikutnya diharapkan peneliti menyebarkan sendiri kuesioner untuk karyawan dan peneliti langsung berkomunikasi dengan karyawan yang bersangkutan agar didapat data yang lebih akurat.

3. Peneliti berikutnya sebaiknya memaksimalkan perhitungan produktivitas baik secara kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan staff personalia.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens. A. A. and Leobbecke, J. K (1994) *Auditing: An Integrated Approach*, 6th edition, USA, Prantice-Hall International, Inc.
- Baridwan, Zaki. (1991), *American Institute of Certified Public Accountants: Internal Control – Element of A Coordinated System and Its Importance to Management and The Independent Public Accountant*, 1949.
- 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*, 4th edition, Boston: Allyn and Bocon, Inc, 1989.
- Cherrington, J. David, *Personnel Management: The Management of Human Resource*, Roma: Wm. C. Brown Publisher, 1987.
- Christanti, Lusiana Dwi. 2005. *AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PERSONALIA: ASURANSI JIWA BERSAMA BUMI PUTRA 1912*. Skripsi. Universitas Atma Jaya.
- DeCoster, Don. T, Eldon L. Schafer and Mary T. Ziebell, *Managament Accounting: A Decision Emphasis*, 4th edition, Canada: John Wiley & Son's, Inc, 1988.
- Flesher, L. Dale. And Stewart Slewert, *Independent Auditor's Guide to Operational Auditing*, Canada: Jhon Wiley & Sons, Inc, 1982.
- Flippo, Edwin B., *Personnel Management*, 6th edition., Singapore, Mc Graw-Hill Inc., 1984.
- Handoko, T, Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2, BPFE, 1992.
- Herbert, Leo, *Auditing The Perfomance of Management*, Belmont, California: Lifetime Learning Publication, 1979.
- Herman Rahadian Soetisna, "*Pengukuran Produktivitas*", Laboratorium PSK&E TI-ITB, Bandung.

Holmes, Arthur W. and Burns, David C. (1994), *Auditing: Standard and Procedures*, 9th edition, USA, Prantice-Hall International, Inc.

Husnan, Suad, *Manajemen Personalia*, edisi 2, Yogyakarta BPFE, 1997.

<http://pusatbahasa.diknas.go.id/kbbi/index.php>

Komarudin Drs, *Manajemen Pengawasan kualitas Terpadu*, CV. Rajawali, Jakarta

1986. Hata, Diklat Deprindag, 2004

Mulyadi, *Sistem Akuntansi*, edisi 3, BPFE Yogyakarta, 2001.

Permono, Budi. 2004. *AUDIT MANAJEMEN FUNGSI PERSONALIA*. Skripsi. Universitas Sanata Dharma.

Ramanauskas, Helena & Gary Siegal, *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1989.

Ranupandojo, Heidjarman. *Manajemen Personalia*, edisi ketiga, BPFE, Yogyakarta, 1984.

Setyawan, Johny. *Pemeriksaan Kinerja*, edisi pertama, BPFE, Yogyakarta, 1988.

_____, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2, BPFE Yogyakarta, 1987.

_____, *Sistem Akuntansi: Penyusunan Prosedur dan Metode*, 1991.

Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, STIE YKPN, Yogyakarta, 1999.

Stoner, A. F. James and R. Edward Freeman, *Management*, 4th edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall. Inc, 1989.

Supriyono, R. A., *Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintah Indonesia*, edisi pertama, BPFE, Yogyakarta, 1992.

Theresia, Linda. 2004. *PRODUKTIVITAS*. Diklat. Institut Teknologi Indonesia, Serpong.

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.

DAFTAR PERTANYAAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.

1. Sejarah Perusahaan
 - a. Kapan perusahaan didirikan dan siapa pendirinya?
 - b. Dengan akte notaris siapa dan nomor berapa disahkan?
 - c. Apakah bentuk perusahaan ini?
 - d. Dimana lokasi atau letak perusahaan?
2. Struktur Organisasi
 - a. Bagaimanakah bentuk struktur organisasi perusahaan ini?
 - b. Apa visi, misi, dan tujuan perusahaan?
 - c. Apa sajakah tugas dan wewenang dari setiap bagian organisasi perusahaan?

B. Personalia.

1. Berapakah jumlah karyawan yang sekarang dimiliki perusahaan?
2. Fungsi-fungsi apa saja yang terdapat pada bagian personalia?
3. Apa saja tingkatan jenjang karyawan yang ada pada perusahaan?
4. Darimanakah sumber-sumber rekrutmen atau penarikan karyawan?
5. Adakah sistem pelatihan dan pengembangan yang dilakukan perusahaan?
Bagaimana!
6. Bagaimana sistem kompensasi yang dilakukan perusahaan?

**"Kuesioner Audit Manajemen atas Fungsi Personalia"
Untuk Manajer Personalia (HRD)**

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
<u>Perencanaan</u>				
1.	Apakah bagian personalia sudah memiliki rencana jangka panjang akan kebutuhan karyawan?			
2.	Apakah rencana-rencana tersebut sudah dinyatakan secara tertentu mengenai isinya?			
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 dimasa yang akan datang?			
6.	Apakah karyawan memiliki jalur yang jelas untuk menyampaikan pendapat atau keluhan?			
7.	Apakah hubungan komunikasi antara sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasannya terjalin dengan baik?			
<u>Rekrutmen</u>				
1.	Apakah deskripsi, spesifikasi dan standar kinerja pekerjaan yang rinci telah dibentuk?			
2.	Apakah tipe-tipe 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, 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 permintaan karyawan berdasarkan permohonan tertulis dari departemen yang membutuhkan?			
9.	Apakah sebelum mencari sumber tenaga kerja dari luar, perusahaan memberi kesempatan bagi orang dalam untuk mengisi kekosongan?			
	<u>Seleksi</u>			
1.	Apakah test tertulis sudah dilaksanakan?			
2.	Apakah daftar atau instrumen-instrumen yang terstandarisasi dan berguna dalam seleksi telah disimpan dengan baik?			
3.	Apakah manajemen telah meneliti reliabilitas dan validitas instrumen tersebut?			
4.	Apakah basis data kinerja individu pada berbagai kriteria dan teknik-teknik seleksi telah disimpan dengan baik?			
5.	Apakah prosedur-prosedur seleksi yang digunakan oleh manajer-manajer diseluruh perusahaan telah diawasi dengan baik?			
6.	Apakah sudah dilakukan penyaringan awal pelamar-pelamar untuk menghemat aktivitas seleksi?			
7.	Apakah manajer telah mengidentifikasi kriteria-kriteria yang dapat diukur, dapat diamati dan bertalian dengan pekerjaan?			
8.	Apakah manajer telah menyeleksi dan mengembangkan instrumen yang dapat diandalkan untuk mengukur kriteria seleksi?			
9.	Apakah data-data telah dikumpulkan, dicatat dan dievaluasi secara sistematis?			
10.	Apakah proses wawancara telah dipraktikan dengan baik?			
11.	Apakah kompensasi, tunjangan dan batas waktu jawaban kandidat telah ditentukan secara jelas?			

<u>Program Pelatihan</u>				
1.	Apakah perusahaan merencanakan suatu pelatihan bagi karyawan secara periodik?			
2.	Apakah perusahaan mengadakan suatu analisa kebutuhan pelatihan tingkat jabatan?			
3.	Apakah perusahaan mengadakan suatu analisa kebutuhan pelatihan tingkat individual?			
4.	Apakah ada suatu program pelatihan yang mencakup semua golongan karyawan dan perangkat organisasi?			
5.	Apakah terdapat suatu program pengenalan bagi karyawan baru?			
6.	Apakah program pelatihan memperoleh dukungan manajemen?			
7.	Apakah dilakukan analisa biaya dan manfaat atas penyelenggaraan program pelatihan?			
8.	Apakah dilakukan tindakan untuk memastikan bahwa jumlah karyawan yang mengikuti latihan sesuai dengan perencanaan?			
9.	Apakah terdapat catatan pengawasan program latihan?			
10.	Apakah perusahaan mempunyai kriteria tertentu dalam memberikan penilaian program latihan?			
11.	Apakah terdapat suatu penilaian untuk mengetahui kemampuan para instruktur pengajar?			
12.	Apakah hasil latihan diteliti secara sistematis dan apakah hasil penelitian tersebut dipergunakan untuk memperbaiki kegiatan latihan?			
<u>Penilaian Kinerja</u>				
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?			
	Kompensasi			
1.	Apakah perusahaan memiliki struktur atau pedoman untuk kompensasi?			
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 penentuan kenaikan gaji didasarkan pada presentasi masing-masing karyawan?			

**Kuesioner Skripsi: "Audit Manajemen atas Fungsi Personalia"
Untuk Karyawan**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan ini dengan keadaan yang sesungguhnya.

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah dilaksanakan test tertulis dan wawancara pada saat seleksi?		
2.	Apakah karyawan mendapat kesempatan untuk mengisi posisi atau jabatan yang kosong sebelum melakukan rekrutmen dari luar?		
3.	Apakah pembagian tugas yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan deskripsi tugas yang tertulis?		
4.	Apakah karyawan mendapat pelatihan yang cukup untuk dapat melaksanakan pekerjaannya?		
5.	Apakah karyawan mendapat kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelatihan?		
6.	Apakah karyawan mendapat kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi?		
7.	Apakah karyawan diperlakukan secara adil di dalam penentuan gaji?		
8.	Apakah kompensasi yang diperoleh karyawan memadai atau seimbang dengan pekerjaan?		
9.	Apakah terdapat standar kinerja untuk penilaian prestasi karyawan?		
10.	Apakah kompensasi, tunjangan dan batas waktu jawaban kandidat telah ditentukan secara jelas?		
11.	Apakah hubungan komunikasi antara sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasan terjalin dengan baik?		
12.	Apakah karyawan memiliki jalur yang jelas untuk menyampaikan pendapat atau keluhan?		

Yogyakarta, Mei 2009
Diketahui,



Antonius Ananta Nugraha
Kepala Biro Personalia