

**AUDIT OPERASIONAL ATAS KEGIATAN PERENCANAAN,
REKRUTMEN, SELEKSI, PELATIHAN DAN
PEMELIHARAAN KARYAWAN**

Studi Kasus di ELS Computer

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi

Program Studi Akuntansi



Disusun oleh:

Theresia Larisa Pratiwi

NIM : 192114062

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2023

**AUDIT OPERASIONAL ATAS KEGIATAN PERENCANAAN,
REKRUTMEN, SELEKSI, PELATIHAN DAN PEMELIHARAAN
KARYAWAN**

Studi Kasus di ELS Computer

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi

Program Studi Akuntansi



Disusun oleh:

Theresia Larisa Pratiwi

NIM : 192114062

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2023



SKRIPSI

**AUDIT OPERASIONAL ATAS KEGIATAN PERENCANAAN,
REKRUTMEN, SELEKSI, PELATIHAN DAN PEMELIHARAAN
KARYAWAN**

Studi Kasus di ELS Computer



Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Joko Siswanto'.

Dr. FA. Joko Siswanto, MM., AK., QIA., CA.

Tanggal: 1 Maret 2023



SKRIPSI

**AUDIT OPERASIONAL ATAS KEGIATAN PERENCANAAN,
REKRUTMEN, SELEKSI, PELATIHAN DAN PEMELIHARAAN
KARYAWAN**

Studi Kasus di ELS Computer

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Theresia Larisa Pratiwi

NIM : 192114062

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal 9 Maret 2023
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

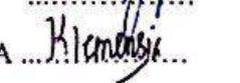
Nama Lengkap

Ketua : Dr. Firma Sulistiyowati, M.Si., Ak., CA., QIA
Sekretaris : Aurelia Melinda Nisita W., S.E., M.Sc.
Anggota : Dr. FA. Joko Siswanto, MM, Ak., QIA, CA
Anggota : Gabriel Anto Listianto, Ph.D., Ak.
Anggota : Klemensia Erna Christina Sinaga, S.E., M.Sc., AMA ...

Tanda Tangan


.....

.....

.....

.....

Yogyakarta, 31 Maret 2023

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan




Dandono Eko Prabowo, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

“Karena masa depan sungguh ada, dan harapanmu tidak akan hilang.”

-Amsal 23: 18-

“Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apapun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur.”

-Filipi 4: 6-

“Sebab kamu memerlukan ketekunan, supaya sesudah kamu melakukan kehendak Allah, kamu memperoleh apa yang dijanjikan itu.”

-Ibrani 10: 36-

Kupersembahkan kepada :

Tuhan Yesus Kristus

Bunda Maria

Alm. Papa Gerardus Eko Satriyono dan Mama Leonila Ananias Samiati

Adikku George Kevin Herlambang



UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:

**AUDIT OPERASIONAL ATAS KEGIATAN PERENCANAAN,
REKRUTMEN, SELEKSI, PELATIHAN DAN PEMELIHARAAN
KARYAWAN**

(Studi Kasus di ELS Computer)

dan diajukan untuk diuji pada tanggal 9 Maret 2023 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, meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku 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 peneliti 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 ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 31 Maret 2023

Yang membuat Pernyataan,

Theresia Larisa Pratiwi

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Theresia Larisa Pratiwi

Nomor Mahasiswa : 192114062

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

**AUDIT OPERASIONAL ATAS KEGIATAN PERENCANAAN,
REKRUTMEN, SELEKSI, PELATIHAN DAN PEMELIHARAAN
KARYAWAN**

(Studi Kasus di ELS Computer)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, me-*ng*alihkan 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.

Atas kemajuan teknologi informasi, saya tidak berkeberatan jika nama, tanda tangan, gambar atau *image* yang ada di dalam karya ilmiah saya terindeks oleh mesin pencari (*search engine*), misalnya *google*.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 31 Maret 2023

Yang menyatakan



Theresia Larisa Pratiwi

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, Penulis mendapatkan berbagai bentuk bantuan, dukungan, saran, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Albertus Bagas Laksana, S.J., S.S., Ph.D selaku Rektor Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk berproses selama perkuliahan dalam bidang akademik maupun non akademik.
2. Tiberius Handono Eko Prabowo, Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk belajar dan mengembangkan diri dalam lingkup Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Dr. Firma Sulistiyowati, M.Si., Ak., QIA., CA., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar dan berkembang selama perkuliahan di Program Studi Akuntansi.
4. Dr. FA. Joko Siswanto, MM., Ak., QIA., CA., selaku dosen pembimbing akademik (DPA) dari Akuntansi 2019 Kelas B sekaligus selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan nasihat, bantuan, bimbingan, arahan,

dan motivasi kepada penulis selama perkuliahan hingga proses penyelesaian skripsi ini.

5. Seluruh dosen Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama proses perkuliahan.
6. Sekretariat Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah membantu proses administrasi dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Segenap pimpinan ELS Computer yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
8. Manajer, HRD, dan karyawan ELS Computer yang senantiasa membantu kelancaran proses wawancara serta memberikan data yang diperlukan.
9. Mama Leonila Ananias, Adik George Kevin, Papa Gerardus Eko, Bapak Fransiskus, dan Ibu Samiati yang senantiasa mendoakan, memberikan semangat dan dukungan serta percaya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
10. *Cozeal* yaitu Berlina, Calvin, Diva, David, Riany, Deby, Devy, yang senantiasa menemani penulis dari awal proses perkuliahan hingga saat ini dan selalu memberikan semangat, motivasi, dan menjadi penghibur bagi penulis.
11. Lydia Anabella, Florentina Meilawati, dan Agustine Indah yang tiada lelah menjadi pendengar dan memotivasi satu sama lain.
12. Teman-teman *Student Staff* Ekonomi USD yaitu Ajeng, Dika, Iyel, Zahra, Jeje, Vio, Alvin, Gisel, Cuyong, Tasya, Helen, Kak Eva, dan Kak Vani yang senantiasa memberikan semangat dalam penyelesaian skripsi ini.
13. Kakak tingkat yang selalu menjawab pertanyaan yang penulis ajukan selama penulisan skripsi.

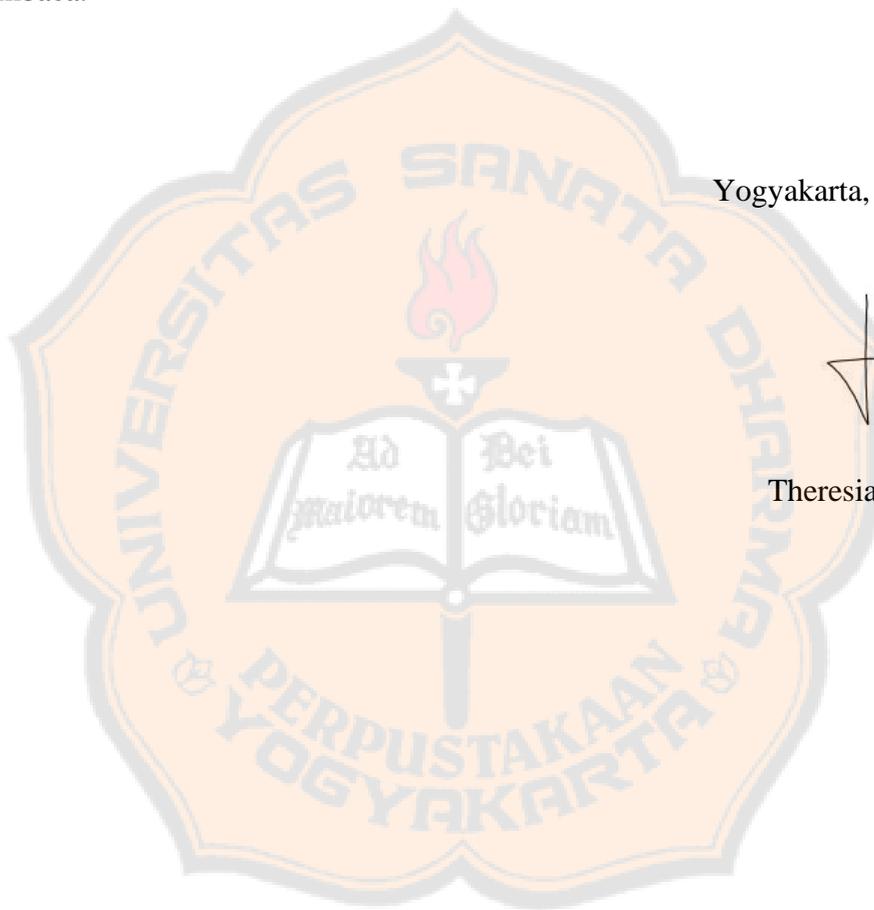
14. Teman-teman bimbingan skripsi yang senantiasa saling membantu dan memotivasi dalam proses penyelesaian skripsi.
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 31 Maret 2023



Theresia Larisa Pratiwi



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI	v
HALAMAN PUBLIKASI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
E. Sistematika Penulisan	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Audit Operasional	7
1. Definisi Audit Operasional	7
2. Tujuan Audit Operasional.....	7
3. Jenis-Jenis Audit Operasional.....	8
4. Sasaran Audit Operasional.....	9
5. Tahap-Tahap Audit Operasional.....	10

6. Laporan Audit	11
B. Manajemen Sumber Daya Manusia	12
1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	13
3. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
C. Perencanaan	14
1. Definisi Perencanaan.....	14
2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	15
3. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	15
D. Rekrutmen.....	17
1. Definisi Rekrutmen.....	17
2. Tujuan Rekrutmen.....	17
3. Sumber Rekrutmen	18
4. Proses Rekrutmen	18
E. Seleksi.....	19
1. Definisi Seleksi	19
2. Tujuan Seleksi.....	19
3. Proses Seleksi.....	19
F. Pelatihan.....	21
1. Definisi Pelatihan	21
2. Tujuan Pelatihan	21
G. Pemeliharaan.....	22
1. Definisi Pemeliharaan	22
2. Tujuan Pemeliharaan.....	22
H. Perusahaan Dagang	22
I. Penelitian Terdahulu	24
J. Kerangka Berpikir.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	28
A. Jenis Penelitian	28
B. Subjek Penelitian	29
C. Objek Penelitian.....	29
D. Waktu dan Tempat Penelitian.....	29

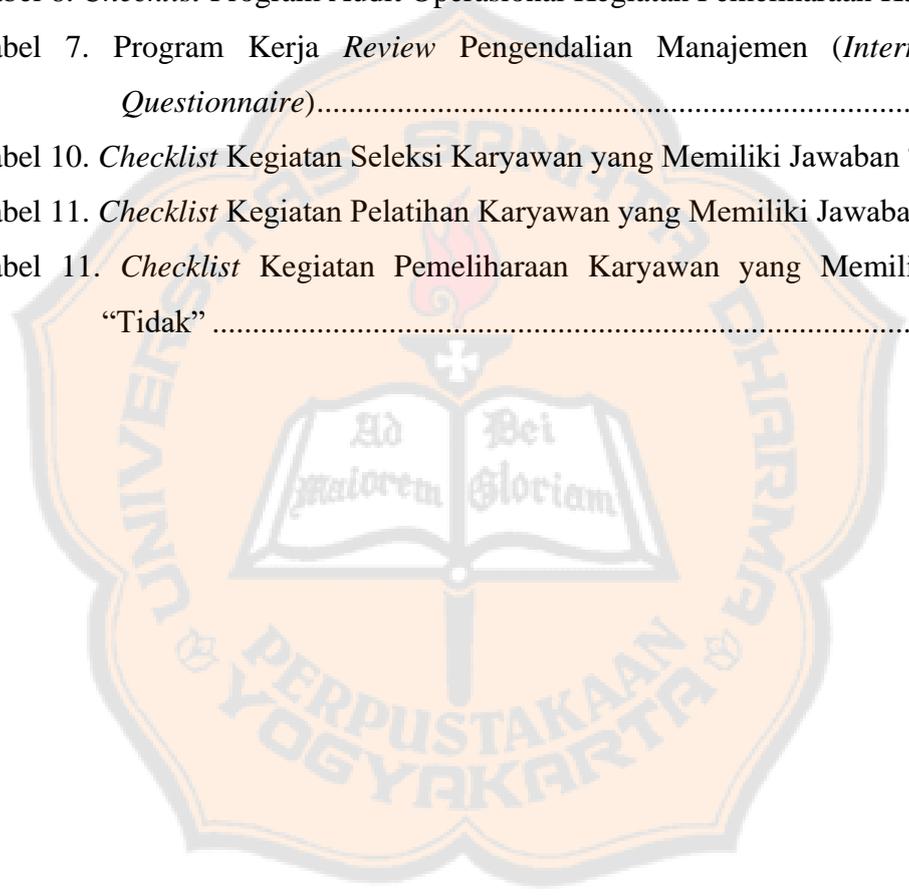
E. Teknik Pengumpulan Data.....	29
F. Instrumen Penelitian	31
G. Teknik Analisis Data.....	32
BAB IV GAMBARAN UMUM.....	36
A. Profil Perusahaan	36
B. Sejarah Perusahaan	36
C. Produk Perusahaan.....	39
D. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan	41
E. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.....	41
F. Struktur Organisasi Perusahaan	42
G. <i>Job Description</i>	43
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	51
A. Deskripsi Data.....	51
B. Analisis Data.....	62
C. Pembahasan	91
BAB VI PENUTUP	106
A. Kesimpulan	106
B. Keterbatasan Penelitian.....	106
C. Saran	107
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN.....	112
Lampiran 1 – Daftar Pertanyaan Wawancara.....	113
Lampiran 2 – Tabel Internal Control Questionnaire (ICQ).....	119
Lampiran 3 – <i>Checklist</i> Program Audit Operasional Kegiatan Perencanaan Karyawan.....	123
Lampiran 4 – <i>Checklist</i> Program Audit Operasional Kegiatan Rekrutmen Karyawan.....	125
Lampiran 5 – <i>Checklist</i> Program Audit Operasional Kegiatan Seleksi Karyawan	126
Lampiran 6 – <i>Checklist</i> Program Audit Operasional Pelatihan Karyawan	127
Lampiran 7 – <i>Checklist</i> Program Audit Operasional Pemeliharaan Karyawan	128
Lampiran 8 – Rekomendasi Standard Operating Procedure	129
Lampiran 9 – Informasi Perusahaan.....	133
Lampiran 10 – Informasi Lowongan Pekerjaan ELS Computer	134

Lampiran 11 – Rekomendasi Surat Perjanjian Kerja 135
Lampiran 12 – Formulir Penilaian Wawancara..... 137



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Format <i>Checklist</i>	34
Tabel 2. <i>Checklist</i> Program Audit Operasional Kegiatan Perencanaan Karyawan ..	58
Tabel 3. <i>Checklist</i> Program Audit Operasional Kegiatan Rekrutmen Karyawan	59
Tabel 4. <i>Checklist</i> Program Audit Operasional Kegiatan Seleksi Karyawan	60
Tabel 5. <i>Checklist</i> Program Audit Operasional Kegiatan Pelatihan Karyawan.....	61
Tabel 6. <i>Checklist</i> Program Audit Operasional Kegiatan Pemeliharaan Karyawan	62
Tabel 7. Program Kerja <i>Review</i> Pengendalian Manajemen (<i>Internal Control Questionnaire</i>).....	64
Tabel 10. <i>Checklist</i> Kegiatan Seleksi Karyawan yang Memiliki Jawaban “Tidak” ..	82
Tabel 11. <i>Checklist</i> Kegiatan Pelatihan Karyawan yang Memiliki Jawaban “Tidak”	87
Tabel 11. <i>Checklist</i> Kegiatan Pemeliharaan Karyawan yang Memiliki Jawaban “Tidak”	89



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur Organisasi ELS Computer 42



ABSTRAK

**AUDIT OPERASIONAL ATAS KEGIATAN PERENCANAAN,
REKRUTMEN, SELEKSI, PELATIHAN DAN PEMELIHARAAN
KARYAWAN**

Studi Kasus di ELS Computer

Theresia Larisa Pratiwi

NIM: 192114062

Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

2023

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil audit operasional atas kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan di ELS Computer.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, *checklist*, dan dokumentasi. Analisis deskriptif kualitatif dilakukan berdasarkan tahapan audit operasional yang meliputi survei pendahuluan, *review* dan pengujian sistem pengendalian manajemen, pengujian detail, dan pengembangan laporan.

Hasil audit menunjukkan bahwa kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan memiliki kelemahan tertentu yang perlu diperbaiki. Kelemahan tersebut ialah ELS Computer belum sepenuhnya melakukan pendalaman kriteria yang dibutuhkan sehingga mengakibatkan perputaran karyawan divisi *store retail* cukup cepat, seta tidak memiliki program pelatihan resmi untuk seluruh karyawan divisi *store retail*. Rekomendasi perbaikan berdasarkan temuan audit operasional antara lain mengadakan psikotest yang berguna untuk memberikan gambaran kepribadian dan menilai loyalitas dari pelamar, serta melakukan pelatihan bagi karyawan *store retail* yang masa kerjanya telah lewat 3 bulan.

Kata kunci: Audit operasional, perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemeliharaan.

ABSTRACT

***OPERATIONAL AUDIT OF EMPLOYEE PLANNING,
RECRUITMENT, SELECTION, TRAINING, AND MAINTENANCE
OF EMPLOYEE ACTIVITY***

Case Study at ELS Computer

Theresia Larisa Pratiwi

NIM: 192114062

Sanata Dharma University

2023

The objective of this study is to evaluate the outcomes of an operational audit of the planning, recruitment, selection, training and maintenance of employee activity at ELS Computer.

The data was collected through observation, interviews, checklists, and documentation techniques. Qualitative descriptive analysis was employed based on the stages of the operational audit, which included a preliminary survey, review and testing of the management control system, detailed testing, and report development.

The audit results showed that the activities of planning, recruiting, selecting, training, and maintaining employees have certain weaknesses that need to be improve. The weakness were that ELS Computer had not fully explored the required criteria resulting in a fairly fast employee turnover in the store retail divisions, and it did not have a formal training program for all employees in the retail store divisions. Recommendations for improvement based on operational audits findings include conducting a psychological test which was useful for providing a personality picture and assessing the loyalty of applicants, as well as conducting training for retail store employees whose working period had passed 3 months.

Keywords: Operational audit, planning, recruitment, selection, training, maintenance.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era persaingan industri terasa semakin ketat, dengan dampak langsung yang dirasakan oleh seluruh bidang usaha yang ada. Perubahan yang datang tampaknya membutuhkan kesiapan dari para pelaku usaha untuk tetap bersiap berinovasi dan berpikir agar kegiatan operasional perusahaan dapat terus berjalan. Perusahaan harus memiliki perencanaan strategi yang tepat agar tetap bergerak maju untuk tumbuh dan berkembang kearah yang lebih baik lagi. Salah satu strategi ialah pemanfaatan sumber daya yang dimiliki saat ini dapat dimanfaatkan secara optimal.

Hariandja (2012: 2) berpendapat bahwa sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari faktor-faktor lainnya selain modal usaha. Oleh karena itu, sumber daya manusia sangat perlu dikelola dengan baik agar pencapaian tujuan perusahaan semakin meningkat. Disisi lain, menurut Sumarsono (2015: 4), sumber daya manusia berkaitan dengan manusia mampu bekerja menghasilkan sebuah jasa atau barang dari usaha kerjanya tersebut. Mampu bekerja dimaksudkan untuk melakukan beragam kegiatan yang memiliki nilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Karakteristik sumber daya manusia yang profesional memberikan hasil positif bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kesuksesan perusahaan dapat tergambarkan dari pencapaian kinerja karyawannya. Oleh sebab itu perusahaan harus tepat dalam menjalankan kegiatan sumber daya

manusia. Perusahaan perlu memiliki perencanaan yang tepat dengan memberikan perhatian khusus bagi setiap aktivitas sumber daya manusia. Untuk itu diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia yang dikoordinir oleh manajemen personalia yang berkualitas. Secara khusus sumber daya manusia merupakan salah satu bidang penting dalam setiap perusahaan karena berkaitan langsung dengan ketersediaan, sistem kerja, dan kinerja dari individu yang ada di dalamnya.

Untuk mengetahui kondisi yang terjadi di perusahaan, diperlukan adanya evaluasi untuk setiap kegiatan. Menurut Agoes (2017: 172), audit operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut telah dilakukan sesuai standar. Audit operasional dapat membantu manajemen untuk menemukan kelemahan-kelemahan dan memberikan rekomendasi perbaikan kepada pihak manajemen.

ELS Computer merupakan sebuah perusahaan ritel yang bergerak dalam bidang utama penjualan laptop dan komputer sejak tahun 1997 di Yogyakarta, dan sudah memiliki cabang di tiga tempat yaitu Solo, Purwokerto, dan Semarang. Berkat loyalitas dan kredibilitas pelayanan serta produk yang diberikan, konsumen merasa aman dan nyaman untuk berbelanja di ELS Computer karena telah teruji selama lebih dari 20 tahun. Atas pencapaian tersebut, ELS Computer berhasil menjadi pusat belanja komputer dan laptop nomor 1 di Indonesia.

Berdasarkan observasi pendahuluan, ELS Computer menghadapi beberapa permasalahan terkait kegiatan sumber daya manusia. Permasalahan yang ada ialah, perputaran karyawan cukup cepat dengan rata-rata melakukan *open recruitment* satu bulan sekali khususnya divisi *store retail* karena banyak karyawan yang menjadikan pekerjaan ini sebagai batu loncat untuk menambah pengalaman dalam mencari pekerjaan yang benar-benar sesuai keinginan mereka, memperoleh tawaran gaji yang lebih menarik diperusahaan lain, serta tidak bisa mengikuti ritme bekerja di ELS Computer. Hal ini tentunya berakibat pada pemborosan anggaran dan waktu bagi perusahaan. Apabila masalah ini tidak segera diatasi maka akan menimbulkan permasalahan baru bagi perusahaan karena akan menghambat kegiatan operasional dan berdampak pada produktivitas dan kinerja karyawan.

Ruang lingkup penelitian ini ialah 5 kegiatan sumber daya manusia, yang terdiri dari: perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pemeliharaan karyawan. Peneliti melakukan kegiatan audit dengan ruang lingkup terbatas yaitu fokus hanya dalam 1 (satu) divisi saja yaitu *store retail*, dengan tidak melakukan kegiatan audit untuk keseluruhan ELS Computer.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, dapat dikatakan bahwa pengetahuan mengenai pentingnya melakukan audit operasional atas kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan karena audit operasional diharapkan dapat memberikan rekomendasi positif guna memperbaiki sistemasi kinerja di ELS Computer.

Maka dari itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“AUDIT OPERASIONAL ATAS KEGIATAN PERENCANAAN, REKRUTMEN, SELEKSI, PELATIHAN, DAN PEMELIHARAAN KARYAWAN” (Studi Kasus di ELS Computer).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apa hasil audit operasional atas kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan di ELS Computer?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah mengetahui hasil audit operasional atas kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan di ELS Computer.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak seperti :

a. ELS Computer

Memberikan saran perbaikan berupa masukan dan rekomendasi sebagai bentuk evaluasi dalam meningkatkan kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pemeliharaan karyawan perusahaan kedepannya.

b. Universitas Sanata Dharma

Diharapkan dapat menambah referensi kepustakaan sekaligus dapat memperluas pengetahuan dan wawasan serta menambah referensi bacaan bagi mahasiswa Universitas Sanata Dharma.

c. Pembaca

Diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi pembaca, mengenai audit operasional khususnya kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan.

d. Penulis

Sebagai bentuk pengaplikasian teori yang telah dipelajari dalam masa perkuliahan dan diharapkan mampu memberikan wawasan mengenai praktik audit operasional dalam dunia kerja kedepannya.

E. Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan disusun dan dilaporkan menjadi beberapa bagian.

Berikut merupakan uraian sistematika penulisan dari masing-masing bab:

Bab I Pendahuluan

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas uraian mengenai teori dan konsep yang relevan dengan topik penelitian yang digunakan sebagai panduan penelitian dalam menyusun skripsi. Selain itu, pada bab ini terdapat pendapat para ahli dan dirumuskan kerangka berpikir penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini membahas mengenai jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, waktu dan tempat penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab IV Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini membahas mengenai gambaran umum perusahaan yang terdiri dari profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, beserta rincian *job description*.

Bab V Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini membahas mengenai proses pelaksanaan audit operasional mulai dari tahap survei pendahuluan, perencanaan dan pelaksanaan audit, serta melaporkan hasil audit dan memberikan rekomendasi perbaikan atas temuan-temuan atau bukti audit yang ditemukan saat penelitian.

Bab VI Penutup

Bab ini membahas mengenai kesimpulan berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, keterbatasan penelitian, saran perbaikan untuk ELS Computer, dan saran bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Audit Operasional

1. Definisi Audit Operasional

Menurut Mulyadi (2014: 32), audit operasional merupakan *review* secara sistematis kegiatan organisasi, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu. Audit operasional meliputi seluruh kegiatan internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada pihak yang lebih tinggi. Dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program yang dilaksanakan, serta tujuan dari pelaksanaan program dan aktivitas telah tercapai dengan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Audit Operasional

Menurut Bayangkara (2017: 5), audit manajemen atau audit operasional bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan adanya rekomendasi yang diberikan dapat tercapai perbaikan atas pengelolaan berbagai kegiatan tersebut. Titik berat utama yaitu berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, guna mencegah terjadinya kerugian.

Menurut Agoes (2017: 184), audit manajemen memiliki tujuan yaitu:

- a. Menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.

- b. Menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara optimal.
- c. Menilai kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh *top management*.
- d. Memberikan rekomendasi kepada *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian internal, sistem pengendalian manajemen, prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan kinerja dari kegiatan operasi perusahaan.

3. **Jenis-Jenis Audit Operasional**

Menurut Agoes (2017: 185), audit operasional dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu:

a. Audit Fungsional (*Functional Audit*)

Audit fungsional berhubungan dengan satu atau lebih fungsi-fungsi dalam suatu organisasi, seperti tentang operasi dari fungsi penggajian di suatu divisi atau keseluruhan perusahaan.

b. Audit Organisasional (*Organizational Audit*)

Audit organisasional menekankan pada keseluruhan unit organisasi dengan masing-masing fungsi dapat berinteraksi dengan baik.

c. Penugasan Khusus (*Special Assigment*)

Penugasan khusus timbul atas permintaan manajemen, misalnya mengaudit penyebab tidak optimalnya sistem IT,

investigasi kemungkinan terjadinya *fraud* disuatu bagian dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi di suatu produk.

4. Sasaran Audit Operasional

Menurut Bayangkara (2017: 5) sasaran dalam audit manajemen yaitu kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang teridentifikasi masih memerlukan perbaikan.

Terdapat tiga elemen pokok dalam sasaran audit:

a. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitas.

b. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, ketika program berjalan dengan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi, atau bersifat negatif ketika program berjalan dengan keberhasilan yang lebih rendah dari standar yang ditetapkan.

c. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan, sedangkan akibat positif menunjukkan program berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

5. Tahap-Tahap Audit Operasional

Menurut Bayangkara (2017: 11-13), tahapan audit operasional terbagi dalam lima bagian, yaitu:

a. Audit pendahuluan

Tujuan dari audit pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit, meliputi penelaahan terhadap peraturan, ketentuan, dan kebijakan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai identifikasi guna memperoleh hal potensial yang mengandung kelemahan perusahaan yang diaudit. Dalam tahap ini auditor menentukan beberapa tujuan audit sementara.

b. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Tujuan dari *review* dan pengujian pengendalian manajemen adalah untuk menilai efektivitas di dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor lebih memahami pengendalian yang berlaku dan mendukung tujuan audit yang sesungguhnya, dengan beberapa tujuan audit sementara sudah tidak berlaku lagi karena tidak cukup bukti yang mendukung.

c. Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang memadai dan potensial untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan lain dan disajikan

dalam suatu kertas kerja (KKA) audit untuk mendukung kesimpulan dan rekomendasi yang diberikan.

d. Pelaporan

Bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk mendorong pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif, dengan menggunakan bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

e. Tindak Lanjut

Auditor tidak memiliki wewenang untuk mewajibkan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Tetapi sebelumnya, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit sudah seharusnya merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan sehingga dapat diharapkan untuk dijalankan di kemudian hari.

6. **Laporan Audit**

Menurut Rahayu (2010: 730) laporan audit merupakan alat komunikasi formal yang digunakan oleh audit untuk menyampaikan apa yang telah dilakukan dan hasil serta kesimpulan yang dicapai selama proses audit kepada pihak yang berkepentingan.

Terdapat dua bentuk utama dalam laporan audit menurut Tambun (2020: 90), antara lain:

1. Laporan Audit Pendek

Laporan audit pendek terdiri dari tiga paragraf yang memuat hal:

- a. Pengantar.
- b. Lingkup audit.
- c. Pendapat atau opini.

2. Laporan Audit Panjang

Laporan audit panjang memuat hal:

- a. Laporan audit pendek.
- b. Daftar rincian unsur-unsur yang tercantum dalam laporan keuangan, seperti daftar umur piutang.
- c. Data mengenai statistik seperti distribusi penjualan.
- d. Komentar yang memuat penjualan, seperti metode dan kebijakan akuntansi.
- e. Uraian tentang lingkup audit, seperti surat konfirmasi piutang.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. **Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2016: 6) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Disisi lain, Sukrispiyanto (2019: 2), manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau

perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora (2004: 37-39), terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

a. Tujuan Sosial

Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan menyelesaikan permasalahan sosial. Hal ini berkaitan dengan jasa dan produk yang dihasilkan harus sesuai dengan keinginan masyarakat sejalan dengan tanggung jawab sosial dan etis dari perusahaan. Tanggung jawab sosial dari perusahaan seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan golongan minoritas, serta menyelenggarakan acara seni.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan ini adalah membantu organisasi di dalam mencapai tujuannya dengan cara meningkatkan produktivitas perusahaan, dimulai dari memperhatikan efektivitas sumber daya manusianya. Ketercapaian tujuan organisasi dilihat bergantung pada keahlian dan komunitas karyawan di dalamnya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan ini berkaitan dengan mempertahankan kontribusi manajemen sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut

untuk menyediakan program yang sesuai untuk memotivasi karyawannya.

d. Tujuan Pribadi

Tujuan ini berkaitan dengan sesuatu yang hendak dicapai oleh setiap anggota organisasi melalui aktivitas di dalamnya.

3. **Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Simamora (2004: 40-42), terdapat sembilan aktivitas manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Perencanaan sumber daya manusia.
- b. Perencanaan kepegawaian.
- c. Rekrutmen.
- d. Seleksi.
- e. Penilaian kinerja.
- f. Pelatihan dan pengembangan.
- g. Pemberian kompensasi.
- h. Pemeliharaan karyawan.
- i. Hubungan karyawan.

C. **Perencanaan**

1. **Definisi Perencanaan**

Menurut Marwansyah (2012: 88) *employment or personnel planning* sebagai proses untuk memutuskan posisi-posisi apa yang perlu diisi oleh perusahaan atau organisasi, dan bagaimana cara mengisinya. Perencanaan sumber daya manusia tertuju pada penyusunan sebuah kebijakan dan program sumber daya manusia

yang terpadu untuk mencapai tujuan organisasi dan sumber daya manusia (Simamora 2004: 50).

2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017: 44) yaitu:

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya *mis* manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

3. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting diperhatikan oleh perusahaan, karena menjadi pedoman awal dalam menjalankan aktivitas sumber daya manusia. Proses perencanaan sumber daya manusia, terdiri dari:

- a. Menetapkan tujuan dan strategi organisasi secara universal, menyeluruh, dan umum. Rencana strategis yang dimiliki

perusahaan harus memiliki peranan aktif terhadap seluruh fungsi operasional perusahaan, mulai dari fungsi produksi, finansial, pemasaran, sampai sumber daya manusia. Dengan mempelajari strategi organisasi baik jangka panjang maupun pendek, dan memperhatikan keadaan tenaga kerja yang ada maka selanjutnya dirumuskan sasaran dan kebijakan organisasi dalam hal ketenagakerjaan.

- b. Memperhatikan keadaan tenaga kerja yang ada saat ini. Inventarisasi sumber daya manusia ini dipergunakan oleh manajer untuk menilai keterampilan dan bakat yang saat ini dimiliki, dan dapat menjadi bahan analisis untuk merumuskan pekerjaan dan perilaku yang diperlukan. Analisis yang ada ini akan memberikan informasi mengenai jenis karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi suatu jabatan dan mempersiapkan rumusan pekerjaan dan spesifikasi jabatan.
- c. Memiliki uraian jabatan yang berisi penjelasan mengenai apa saja yang perlu dilakukan. Spesifikasi uraian ini menjadi standar minimum yang harus dimiliki oleh seorang karyawan di dalam menjalankan suatu pekerjaan tertentu.
- d. Memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia (peramalan). Pada proses ini perusahaan memperkirakan berapa jumlah kebutuhan tenaga kerja untuk masa yang akan datang, dengan memperhatikan perkembangan teknologi dan organisasi.

e. Mengembangkan dan menerapkan rencana. Program yang dijalankan seperti rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, mutasi dan promosi, pemutusan dan aktivitas lainnya. Jika dalam proses pelaksanaan ditemukan hal yang kurang tepat hingga menyebabkan permasalahan, maka manajer harus siap dan tanggap untuk melakukan perbaikan untuk penyusunan rencana di masa yang akan datang.

D. Rekrutmen

1. Definisi Rekrutmen

Menurut Adi (2014: 8) rekrutmen adalah suatu proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi. Disisi lain, menurut Simamora (2004: 171) rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menyimpan kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

2. Tujuan Rekrutmen

Menurut Simamora (2004: 173) tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit. Tujuan lainnya adalah proses rekrutmen memiliki efek luberan (*spillover effects*): yakni, citra umum organisasi harus meningkat dan calon pelamar yang gagal harus memiliki kesan positif terhadap perusahaan dan produk.

Landasan proses rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor berikut: (1) menarik banyak pelamar yang memenuhi kualifikasi; (2) tidak pernah mengkompromikan standar seleksi; (3) berlangsung secara berkesinambungan; (4) kreatif, imajinatif, dan inovatif.

3. **Sumber Rekrutmen**

Secara umum terdapat dua sumber dalam rekrutmen menurut Hasibuan (2010: 42), yaitu:

a. Sumber internal

Sumber internal rekrutmen berasal dari karyawan dalam perusahaan yang dirasa mampu dan memenuhi kualifikasi untuk mengisi kekosongan posisi dalam perusahaan.

b. Sumber eksternal

Sumber eksternal rekrutmen berasal dari karyawan di luar perusahaan yang berminat dan tertarik untuk mengisi kekosongan posisi dalam perusahaan. Sumber eksternal ini dapat berasal dari lembaga pendidikan, serikat buruh, karyawan dari perusahaan lain.

4. **Proses Rekrutmen**

Menurut Marwansyah (2012: 108-109) proses rekrutmen terdiri dari:

- a. Mengidentifikasi penentuan jabatan yang kosong dengan mengadakan diskusi perencanaan sumber daya manusia yang merupakan respon dari permintaan manajer.
- b. Penentuan persyaratan dan kualifikasi untuk setiap posisi yang ditawarkan.

- c. Penentuan sumber dan metode rekrutmen baik internal maupun eksternal.

E. Seleksi

1. Definisi Seleksi

Menurut Sedarmayanti (2017: 137) seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Disisi lain, menurut Kasmir (2017: 101) seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Seleksi

Secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan menurut Kasmir (2017: 102) ialah:

- a. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik.
- b. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu.
- c. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan.
- d. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi.
- e. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi.

3. Proses Seleksi

Menurut Marwansyah (2012: 131-132), terdapat beberapa tahap proses seleksi yaitu:

- a. Penyaringan Berkas Lamaran

Penyaringan awal dilakukan untuk memastikan apakah berkas lamaran sudah memenuhi syarat yang ditentukan atau tidak.

b. Wawancara Pendahuluan

Tujuan dari tahap ini adalah memverifikasi untuk memastikan apakah pelamar sesuai dan memiliki kualifikasi yang diminta perusahaan. Pertanyaan yang diajukan mengenai teknis di dalam bekerja.

c. Serangkaian Tes Kerja

Tes yang diberikan akan sesuai dengan persyaratan dan kompetensi yang disyaratkan.

d. Pemeriksaan Referensi dan Latar Belakang

Pemeriksaan referensi dapat dilakukan dengan menghubungi pemberi referensi (*referee*) dan meminta konfirmasi atas referensi yang diberikan.

e. Wawancara dengan Manajer Fungsional

Wawancara kembali dilakukan antara calon karyawan dengan manajer fungsional yang terkait sesuai bidang yang dilamar.

f. Tes Kesehatan

Tes ini dilakukan untuk memastikan bahwa calon pekerja memenuhi persyaratan kesehatan fisik dan mental yang dibutuhkan.

g. Penawaran Kerja

Jika calon pekerja telah lulus dari setiap tahap proses seleksi sebelumnya, maka perusahaan akan memberikan penawaran pekerjaan. Jika penawaran ini diterima, maka calon pekerja akan menjadi karyawan baru atau dalam masa uji coba.

F. Pelatihan

1. Definisi Pelatihan

Menurut Larasati (2018: 110) pelatihan atau *training* adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Disisi lain, menurut Riniwati (2016: 152) pelatihan merupakan aktivitas atau latihan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan (dapat dilakukan setelah dan selama menduduki jabatan atau pekerjaan tertentu).

2. Tujuan Pelatihan

Pelatihan menjadi suatu proses setiap karyawan untuk dapat memberikan performa terbaik untuk setiap aktivitas yang dilakukan. Untuk itu, adapun tujuan dari pelatihan karyawan menurut Mangkunegara (2017: 45) yaitu:

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sifat moral dan semangat kerja.

- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindarkan keusangan.
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.

G. Pemeliharaan

1. Definisi Pemeliharaan

Menurut Hasibuan (2010:189), pemeliharaan karyawan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan atau mempertahankan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja optimal guna menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

2. Tujuan Pemeliharaan

Menurut Hasibuan (2010: 189), tujuan pemeliharaan karyawan ialah:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
- c. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan.
- d. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
- e. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- f. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
- g. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.

H. Perusahaan Dagang

Menurut Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1997, pengertian perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus

menerus untuk memperoleh keuntungan atau laba, baik yang diselenggarakan oleh perseorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah Negara Republik Indonesia. Berdasarkan kegiatan operasinya, perusahaan dibedakan menjadi tiga, yaitu: perusahaan jasa, perusahaan dagang, perusahaan manufaktur atau industri.

Menurut Sujarweni (2016: 73), perusahaan dagang merupakan jenis perusahaan yang kegiatannya membeli barang kemudian menjual kembali tanpa mengubah tingkat harga yang lebih tinggi. Biasanya barang yang diperdagangkan dapat berupa konsumsi atau bahan baku untuk produksi. Secara umum, ciri-ciri perusahaan dagang adalah sebagai berikut:

1. Memiliki persediaan barang dagang yang berwujud atau konkrit, sehingga memerlukan penyimpanan dan dapat dipisahkan menjadi beberapa bagian. Perusahaan memiliki tempat yang digunakan untuk menyimpan barang dagangan, sehingga diharapkan mampu memiliki pencatatan yang baik agar persediaan barang tersebut tidak sampai habis.
2. Keuntungan diperoleh dari penghitungan penjualan bersih dikurangi harga pokok dan biaya.
3. Tidak terdapat proses produksi terhadap barang yang dijual. Dalam kata lain, kegiatan yang dilakukan ialah membeli barang, menyimpan, serta menjual kembali.
4. Terdapat akun-akun khusus perusahaan dagang.

Secara garis besar, perusahaan dagang dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Berdasarkan produk yang diberdayakan.
 - a. Perusahaan dagang produksi, adalah perusahaan yang memperdagangkan produk berupa bahan baku (*raw material*) sebagai bahan dasar pembuatan produk atau alat-alat produksi untuk menghasilkan produk lain.
 - b. Perusahaan dagang barang jadi, adalah perusahaan yang memperdagangkan produk akhir dari barang yang siap dikonsumsi.
2. Berdasarkan konsumen yang terlibat.
 - a. Perusahaan dagang besar (*wholesaler*), adalah perusahaan yang secara langsung membeli produk dari pabrik dalam jumlah besar untuk dijual dalam volume yang besar pula.
 - b. Perusahaan dagang perantara (*middleman*), adalah perusahaan yang membeli dalam jumlah besar untuk dijual kembali ke pengecer dalam jumlah yang lebih sedikit (sedang).
 - c. Perusahaan dagang pengecer (*retailer*), adalah perusahaan yang berhubungan langsung dengan konsumen. Konsumen dapat membeli secara eceran dari produk yang ditawarkan.

I. Penelitian Terdahulu

Dalam melaksanakan penelitian yang bertopik audit operasional atas kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan penilaian karyawan, peneliti mengacu terhadap beberapa penelitian yang terkait dengan topik peneliti. Berikut hasil penelitian yang dijadikan sebagai acuan pendukung dalam proses penelitian skripsi peneliti:

1. Skripsi Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Studi Kasus di Perseroan Terbatas Aneka Usaha Kabupaten Klaten (Prasetyawati, 2021). Penelitian ini merupakan evaluasi untuk menilai kinerja kegiatan operasional perusahaan terutama dalam hal sumber daya manusia dan memberikan rekomendasi perbaikan untuk peningkatan fungsi. Hasil dari penelitian secara keseluruhan fungsi sumber daya manusia sudah dilakukan dengan baik, namun pada beberapa fungsi ditemukan kelemahan yang terjadi. Seperti pada fungsi penilaian kinerja karyawan belum memiliki *standard operating procedure* (SOP) secara tertulis dan belum disosialisasikan secara terbuka oleh perusahaan, kompensasi dan balas jasa belum memiliki *standard operating procedure* (SOP) secara tertulis dan pemberian kompensasi dilaksanakan secara manual, serta keselamatan dan kesehatan kerja belum memiliki *standard operating procedure* (SOP) secara tertulis dan belum menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi karyawan.
2. Skripsi Audit Operasional atas Fungsi Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan Karyawan Studi Kasus di IMBA Coffee (Panji, 2022). Penelitian ini merupakan evaluasi dalam fungsi rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan dengan tujuan akhir yaitu memberikan rekomendasi berupa perbaikan yang berguna bagi pihak manajemen. Hasil penelitian ini yaitu secara keseluruhan masih terdapat kelemahan pada seluruh fungsi yang diteliti. Hal ini didasari karena tidak adanya *standard operating procedure* (SOP) yang menjadi pedoman pelaksanaan kerja karyawan.

3. Skripsi Audit Operasional untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada PT. Astra Internasional Tbk – Toyota 2000 Cabang Malang Sutoyo (Ramadhana, 2015). Ruang lingkup penelitian ini adalah sepuluh fungsi sumber daya manusia yang terdiri dari: perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, pemeliharaan hubungan dengan karyawan, pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan. Hasil penelitian ini menunjukkan 1 dari 10 fungsi sumber daya manusia tidak efektif, yaitu perencanaan sumber daya manusia disebabkan karena sistem tidak bersifat fleksibel dan rumit untuk dilaksanakan.

J. Kerangka Berpikir

Berbagai keterbatasan yang dihadapi perusahaan akan berdampak luas bila tidak segera ditangani, baik dalam kepemilikan sumber daya (manusia, alam, dan modal), informasi, dan teknologi. Keterbatasan akan mempengaruhi kemampuan dan kesiapan perusahaan dalam memasuki dan mempertahankan target pasar. Hal ini dapat diatasi secara dini dengan cara perusahaan memiliki perencanaan dan standar yang tepat guna mengalokasikan sumber daya yang dimiliki saat ini agar dapat digunakan secara optimal dalam melaksanakan kegiatan operasional guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Setelah memiliki perencanaan yang tepat, langkah selanjutnya adalah memiliki *standard operating procedure* (SOP) untuk setiap bagian di dalam perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengalokasikan kemampuan dan

keterampilan sumber daya manusia yang sudah ada diperusahaan secara tepat dan sesuai dengan karakteristik yang ada. Langkah terakhir yang harus dilakukan perusahaan yaitu secara dinamis dan rutin untuk melaksanakan pengawasan dan pengendalian manajemen yang memadai. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kegiatan apa saja yang memiliki kelemahan, dan akan menghasilkan rekomendasi perbaikan di masa yang akan datang.

Dari hasil survei pendahuluan yang dilakukan, terdapat kelemahan terkait kegiatan sumber daya manusia di ELS Computer. Terjadi pergantian karyawan secara cukup cepat dengan rata-rata satu bulan sekali. Hal ini mengakibatkan perusahaan harus melakukan proses rekrutmen dan seleksi secara cepat dengan cukup menghabiskan anggaran maupun waktu perusahaan itu sendiri. Audit operasional dilakukan dengan tahap yang dikemukakan oleh Agoes (2017: 14-15), yakni survei pendahuluan, *review* pengendalian manajemen, pengujian terinci, dan pembuatan laporan. Hasil akhir audit operasional ini yakni adanya rekomendasi berupa perbaikan yang berguna di masa mendatang terhadap kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan pada beberapa tahapan yang masih memerlukan suatu perbaikan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan menggunakan metode penelitian deskriptif-kualitatif. Menurut Sugiarto (2017:12), studi kasus merupakan jenis penelitian kualitatif yang mendalam tentang individu, kelompok, institusi dan sebagainya dalam waktu tertentu. Jenis penelitian studi kasus dapat diperoleh informasi secara detail terhadap program-program, kejadian, proses, dan aktivitas yang terfokus pada suatu objek audit dan dilakukan dalam waktu yang berkesinambungan (Sugiyono 2016: 17).

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif. Penelitian deskriptif dilakukan untuk menganalisis satu atau lebih variabel tanpa menghubungkan antarvariabel yang satu dengan variabel yang lain (Suliyanto 2018: 14). Disisi lain, menurut Prastowo (2016: 205), secara umum ciri khas metode deskriptif adalah memusatkan diri pada pemecahan masalah-masalah yang ada pada masa sekarang, pada masalah-masalah yang aktual dan data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan kemudian dianalisis.

Dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang memberikan gambaran akan fenomena tertentu untuk melihat kondisi yang aktual terjadi secara nyata sehingga membutuhkan insting yang tajam dari seorang peneliti agar menghasilkan data yang bersifat objektif.

B. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan pihak yang dijadikan sampel dalam penelitian untuk menjadi narasumber sekaligus memberikan informasi mengenai data yang dibutuhkan oleh peneliti. Pada penelitian ini yang akan menjadi subjek penelitian adalah *Human Resource Development*, Manajer Operasional, dan karyawan yang bekerja di ELS Computer. Informasi yang diperoleh dari Manajer Operasional ialah gambaran umum perusahaan dan dokumen pendukung lainnya. Informasi yang diperoleh dari HRD digunakan untuk bahan evaluasi mengenai kelemahan yang terjadi pada kegiatan sumber daya manusia di perusahaan. Didukung informasi yang diperoleh dari karyawan yang menjadi konfirmasi atas pernyataan *checklist* kuesioner yang telah diajukan kepada bagian HRD.

C. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah hal yang menjadi sasaran penelitian. Objek yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan di ELS Computer.

D. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Desember 2022 – Januari 2023 dan berlokasi di ELS Computer Jl. C. Simanjuntak No.38, Terban, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55223.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang strategis dan sistematis untuk mendapatkan data yang valid sesuai realitas yang ada,

sehingga memperoleh kesimpulan yang utuh. Berikut teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Observasi

Observasi merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung objek datanya (Hartono, 2014: 109). Pendekatan yang digunakan ialah pendekatan komunikasi, yaitu berhubungan langsung dengan sumber data dan terjadi proses komunikasi untuk mendapatkan data. Objek data pada observasi tidak hanya terbatas pada manusia saja, melainkan juga objek alam lainnya. Melalui kegiatan observasi ini, peneliti dapat belajar mengenai perilaku dan makna dari perilaku tersebut.

2. Wawancara

Wawancara (*interview*) adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden (Hartono 2014: 110). Disisi lain, menurut Suliyanto (2018: 164) wawancara merupakan teknik pengumpulan data di mana peneliti berdialog langsung dengan responden untuk menggali informasi dari responden. Responden dalam pelaksanaan wawancara ini yaitu bagian *Human Resource Development*, dan karyawan di ELS Computer.

3. Checklist

Responden dalam pengisian checklist hanya memberikan tanda *check* (√) pada kolom jawaban yang sesuai (dengan pilihan jawaban yaitu “Ya” atau “Tidak”) di setiap pernyataan. Setiap pernyataan pada

daftar *checklist* sejalan dengan acuan prosedur audit operasional dan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki oleh perusahaan.

4. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2018: 476) dokumentasi merupakan salah satu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang mendukung penelitian. Teknik dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan informasi perusahaan terkait sejarah berdiri perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, rincian *job description*, dan catatan yang dapat mendukung proses audit.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya (Arikunto, 2010: 265). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pedoman wawancara, angket (*internal control questionnaire*), *standard operating procedure*, dan program audit. Program audit (Bayangkara, 2017: 37) merupakan rencana dan langkah kerja yang harus dilakukan selama audit, yang didasarkan atas tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta informasi yang ada tentang program atau aktivitas yang diaudit. Program audit dalam penelitian ini ialah kegiatan sumber daya manusia khususnya dalam kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pemeliharaan karyawan.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang akan digunakan untuk menjawab permasalahan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan tahapan audit manajemen menurut Agoes (2017: 14), yaitu:

1. Survei Pendahuluan (*Preliminary Survey*)

Tahap awal dalam pelaksanaan audit operasional ialah survei pendahuluan. Proses ini dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai latar belakang objek yang diaudit dan menganalisis seluruh informasi yang telah diperoleh guna mendapatkan hasil yang mengandung kelemahan atas kegiatan objek yang diaudit.

Pada tahap survei pendahuluan, peneliti melakukan pencarian terhadap berbagai informasi khususnya kegiatan sumber daya manusia di ELS Computer. Informasi tersebut akan diperoleh melalui observasi dan wawancara secara langsung dengan HRD dan Manajer Operasional ELS Computer. Analisis pada tahap ini berupa deskripsi yang menjelaskan kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan berdasarkan data yang telah diperoleh.

2. Penelaahan dan Pengujian Atas Sistem Pengendalian Manajemen (*Review and Testing of Management Control System*)

Tujuan tahap ini ialah melakukan penilaian sistem pengendalian manajemen dalam mendukung ketercapaian tujuan perusahaan. Penelaahan akan dilakukan dengan menggunakan tabel *Internal Control Questionnaire (ICQ)*, sehingga dapat dengan mudah diketahui mengenai potensi risiko yang mungkin terjadi dalam suatu aktivitas.

3. Pengujian Terinci (*Detailed Examination*)

Pada tahap ini peneliti akan mengumpulkan bukti-bukti yang material, relevan, dan kompeten untuk membuktikan prosedur dengan praktik yang telah dijalankan oleh perusahaan. Bukti tersebut diperoleh melalui wawancara terhadap narasumber. Pada tahap pengujian terinci ini peneliti dapat memperoleh temuan atas kelemahan yang terjadi melalui penyusunan program audit atas kegiatan sumber daya manusia. Penyusunan program audit dilakukan berdasarkan kegiatan yang akan diaudit, yaitu program perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, serta pelatihan sumber daya manusia. Program audit yang disusun menggunakan acuan pada buku Bayangkara (2017: 120-134).

Pengujian terinci juga dilakukan untuk menguji apakah *Standard Operating Procedure* (SOP) perusahaan telah dijalankan dengan sesuai atau tidak. Namun pada ELS Computer belum memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) secara tertulis terkait aktivitas sumber daya manusia, maka peneliti menggunakan pedoman lisan yang telah diterapkan oleh ELS Computer dengan bantuan *checklist* yang berdasarkan pada acuan buku Bayangkara (2017: 120-134) untuk memberikan deskripsi kegiatan operasional sumber daya perusahaan pada ELS Computer.

Berikut tabel *checklist* program audit yang akan digunakan peneliti:

Tabel 1. Format *Checklist*

Nama Perusahaan:			Periode Audit:	No. KKA
Program yang diaudit:				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1				
2				
3				
Diaudit Oleh:	Jumlah Jawaban		Catatan:	Direview oleh :
	Ya	Tidak		
Tanggal:				Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 120)

Pada penelitian ini bobot penilaian pada tabel *checklist* menggunakan acuan pada Riduwan (2013: 17), diantaranya jika setiap jawaban “Ya” memiliki bobot (1) dan jawaban “Tidak” memiliki bobot (0). Jika pelaksanaan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap kegiatan sumber daya manusia sesuai dengan pernyataan *checklist*, maka akan diberikan tanda centang pada kolom “Ya”, sebaliknya jika kegiatan sumber daya manusia tidak sesuai dengan pernyataan pada *checklist*, maka diberikan tanda centang pada kolom “Tidak”.

Hasil dari total pada jumlah jawaban tersebut akan diakumulasikan untuk setiap tabel. Jika jumlah jawaban “Ya” lebih besar jumlahnya dari jawaban “Tidak” maka akan diinterpretasikan bahwa aktivitas yang telah dijalankan sesuai dengan kriteria penilaian yang terdapat pada pertanyaan *checklist*. Sebaliknya, jika jumlah jawaban “Tidak” lebih

besar jumlahnya dari jawaban “Ya” maka akan diinterpretasikan bahwa aktivitas yang telah dijalankan tidak sesuai dengan pernyataan *checklist*. Kesimpulan dari *checklist* ini akan memberikan gambaran mengenai temuan, kriteria, sebab, akibat, dan rekomendasi, atas pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia. Serta hasil analisis tersebut akan digunakan sebagai bagian dari laporan audit yang akan dikembangkan pada tahap selanjutnya.

4. Pengembangan Laporan (*Report Development*)

Merupakan tahap akhir dalam melakukan analisis data, memiliki tujuan memberitakan hasil audit ke dalam laporan dengan menyertakan rekomendasi perbaikan kepada perusahaan. Laporan audit yang disajikan memuat informasi seperti: informasi latar belakang, ruang lingkup audit, kesimpulan audit, dan rekomendasi audit. Laporan ini juga memberikan informasi mengenai kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam sistem pengendalian manajemen yang ada di perusahaan agar berguna bagi manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM

A. Profil Perusahaan

Nama Perusahaan : ELS Computer

Alamat : Jl. C. Simanjuntak No.38, Terban, Kec.
Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa
Yogyakarta 55223

Media Sosial (Instagram) : @elscomputer

Website : <https://els.id>

B. Sejarah Perusahaan

ELS Computer merupakan toko komputer dan laptop yang telah berdiri sejak tahun 1997 dengan lokasi awal yaitu di jalan Suryotomo Yogyakarta, mulanya ELS Computer hanya melakukan layanan jasa service komputer. Usaha ini didasarkan atas pengalaman pribadi dari pendiri yaitu Bapak Charles yang menaruh minat pada perkembangan IT. Pengalaman Bapak Charles semasa diperkuliahan menyadarkan minimnya toko komputer dan laptop sebagai penunjang dalam dunia pendidikan, jumlah toko yang masih sedikit dan spesifikasi laptop yang dijual pun terbatas atau tidak terlalu banyak. Sejalan dengan meningkatnya permintaan konsumen di Yogyakarta dan sekitarnya, pada tahun 2006 ELS Computer membuka layanan baru yaitu menjual perangkat laptop dan notebook.

Pada 1 Desember 1999 ELS Computer menempati gedung baru di jalan C. Simanjuntak No. 38 Yogyakarta hingga saat ini. Tempat ini telah

menjadi saksi bisu perjalanan ELS Computer selama lebih dari 20 tahun dalam melayani kebutuhan masyarakat di IT. Setelah berpindah tempat, ELS Computer pada mulanya hanya berada di satu sisi saja yaitu sebelah barat. Seiring berkembangnya waktu, Bapak Charles berani mengambil keputusan untuk memperlebar pangsa pasar bagi ELS Computer. Semakin luasnya pangsa pasar maka diperluasnya bisnis dengan membeli lahan dibelakang toko saat itu, kebutuhan user atas produk juga semakin bertambah sehingga Bapak Charles melakukan perekrutan karyawan dari yang awalnya bisa diurus beberapa orang sampai saat ini mencapai 156 karyawan khusus di Yogyakarta. Suasana kerja di ELS Computer diciptakan lebih nyaman bagi karyawan untuk dapat berkembang demi pencapaian target yang maksimal, dilengkapi dengan beberapa fasilitas yang lebih memadai bagi para customer sehingga merasa aman dan nyaman dalam berbelanja.

Hingga saat ini, ELS Computer sudah memiliki beberapa toko dan cabang yaitu Solo, Purwokerto, dan Semarang. Lebih dari 1 juta unit *personal computer* laku terjual, sehingga ELS Computer berani menyatakan diri sebagai “Pusat Belanja Komputer”, dengan beragam *customer* mulai dari perusahaan, institusi pendidikan, sampai orang pribadi.

Selama kurang lebih 17 tahun ini, konsumen merasa mengenal baik ELS Computer karena pelayanan yang diberikan sangat maksimal. Budaya perusahaan yang dimiliki oleh ELS Computer ialah berkomitmen untuk memberi produk yang berkualitas, layanan dan harga terbaik untuk customer. Produk yang dijual hanya produk yang telah sesuai dengan SOP dan terjamin kualitasnya karena adanya review untuk setiap produk yang akan dijual.

Layanan terbaik juga diberikan melalui semua staf di bidang pelayanan bagian depan dimana diharapkan mampu melayani secara personal “*one on one*” kepada semua *customer* secara maksimal. *One on one* dimaksudkan yaitu memberikan pelayanan secara prima dengan satu orang karyawan akan melayani satu orang *customer* dari awal sampai akhir, yaitu dari tahap melihat suatu produk, mencari produk yang dibutuhkan, memberikan pemahaman mengenai produk dan spesifikasi, sampai dengan memutuskan pembelian produk yang dirasa sesuai.

Layanan purna jual juga turut diberikan oleh ELS Computer dengan dukungan teknisi handal guna memberikan solusi setiap permasalahan *customer*. Hadirnya layanan ELS Total & Diamond Care mendukung ELS Computer menjadi pusat belanja komputer yang terbaik dengan tujuan menjamin kepuasan *customer*. Berhasil menjadi partner service resmi bersama beberapa brand seperti ASUS, ACER, HP, Lenovo dan MSI nampaknya dimanfaatkan secara optimal oleh perusahaan guna memberikan layanan purna jual. Selain itu, adanya pemberian jaminan harga terbaik juga diberikan oleh ELS Computer dengan tujuan menjaga pelanggan agar tidak kecewa karena membayar lebih mahal dibandingkan nilai produk yang didapat. Penawaran menarik berupa promo atau harga special yang selalu diberikan oleh ELS Computer sehingga menarik bagi para *customer*.

ELS Computer telah dikenal dikalangan pelajar dan mahasiswa, tetapi hal ini tidak serta membuat tujuan perusahaan dirasa telah tercapai dan usai dilaksanakan. Perusahaan ingin meningkatkan diri untuk menjadi sahabat bagi pelajar dan mahasiswa guna memenuhi kebutuhan komputer. Keberadaan ELS

Computer ini akhirnya diakui oleh berbagai pihak dengan dibuktikan banyaknya penghargaan dalam skala nasional yang telah diterimanya, seperti:

1. *Microsoft Best Partner Of The Year FY* tahun 2011 – 2012.
2. *Acer Gold Partner Notebook* tahun 2011.
3. *Hitachi 2nd Best Dealer* tahun 2013.
4. *ASUS Golden Partner* tahun 2011 – 2014.
5. *ASUS Best Valueable Partner* tahun 2014.
6. *Intel Platinum* tahun 2011 – 2012 dan 2014.

Meskipun sudah menerima banyak penghargaan, ELS Computer tetap menyadari bahwa kondisi pasar terus maju. Pemilik memiliki niat besar untuk mengembangkan bisnis tablet dan *smartphone* sehingga bisa dikenal sebagai pusat penjualan android di setiap kota dimana cabang telah berada. Berkembangnya teknologi informasi dan permintaan user yang meningkat dalam berbelanja online, maka hal ini didukung dengan pembangunan sistem *online store* sebagai sebuah pengalaman belanja baru yaitu melalui www.els.co.id yang diharapkan mampu menjadi salah satu toko komputer online di Indonesia. Website ini memberikan kemudahan bagi konsumen dengan mudah untuk berbelanja kebutuhan laptop, komputer, serta berbagai aksesoris yang dibutuhkan.

C. Produk Perusahaan

ELS Computer bergerak dalam bidang bisnis ritel dengan fokus produk di bidang IT. Produk utama yang dimiliki ialah laptop dan *personal computer* dari berbagai brand seperti ASUS, Acer, Apple, Dell, HP, Huawei, Lenovo, dan MSI. Fungsi dari laptop pun juga berbeda-beda, seperti laptop yang biasa

digunakan untuk aktivitas sehari-hari, *gaming*, *premium*, *2in1* & *360* yang bisa disesuaikan dengan kebutuhan *customer*. Produk PC yang ditawarkan pun beraneka spesifikasi, seperti *all in one* PC, *mini* PC, dan *tower* PC. Tidak hanya laptop dan PC, ELS Computer juga menjual perangkat elektronik lainnya yaitu tablet dan *smartphone*.

Selain alat elektronik, terdapat aneka alat pendukung dalam mengoperasikan komputer, seperti *memory*, *storage*, *motherboard*, *printer* & *scanner*, *networking* & *internet*, *peripheral*, dan *software* seperti Microsoft Office, versi Windows terbaru dan anti virus McAfee. Terdapat peralatan pendukung seperti *keyboard*, *cooling pad*, *charger*, *USB*, *adaptor*, *headphone*, *microphone*, kabel *HDMI* dan *VGA*, kabel *LAN* dan antena *router*, *mouse*, *pen* tablet, *power supply*, *game pad*, *stabilizer*, *power bank* dan beberapa aksesoris lainnya.

Selain melakukan pembelian secara langsung di toko, pembelian bisa dilakukan melalui website perusahaan dan *online store* seperti Tokopedia, Shopee, Lazada, Blibli, Bukalapak dan JD.ID. *Customer* tidak perlu merasa takut dan khawatir karena pelayanan yang diberikan akan selalu ditingkatkan agar dapat memberikan kemudahan dalam hal pembelian dengan didukung keamanan pembayaran dan pelacakan barang yang telah terintegrasi untuk diakses melalui website. ELS Computer juga telah bekerja sama dengan beberapa jasa pengiriman yang telah terpercaya dan metode pembayaran bank yang banyak digunakan di masyarakat.

D. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

1. Visi : Menjadikan ELS Computer sebagai perusahaan IT yang terbesar di Indonesia.
2. Misi : Memberikan pelayanan dan pembelajaran kepada masyarakat tentang IT dan menyediakan produk-produk yang terbaik dan berkualitas.
3. Tujuan: Membina hubungan baik bagi setiap *customer*, memberi kontribusi bagi negara dalam bidang pendidikan guna mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia.

E. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan

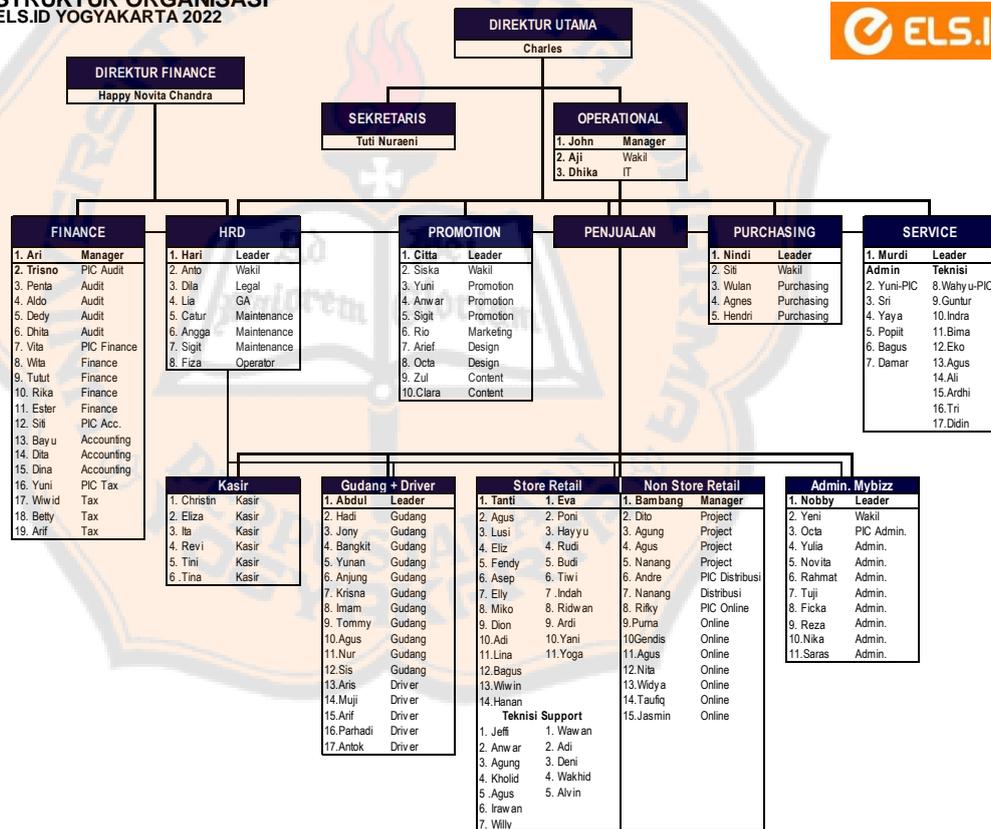
Sumber daya manusia di ELS Computer dikelola oleh *Human Resources Development* (HRD) yang menangani dari proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, penggajian hingga pemutusan hubungan kerja. Divisi *Human Resources* membagi sumber daya manusia sesuai dengan tugas dan tanggung jawab setiap divisinya. Pada setiap divisi ini memiliki satu orang *leader* dan wakil, serta pembagian tugas yang sudah jelas. Hal ini dilakukan agar setiap karyawan dapat mengetahui secara jelas dan pasti hal apa saja yang sudah seharusnya menjadi tanggung jawabnya.

Saat ini karyawan dari ELS Computer untuk kantor pusat yaitu Yogyakarta mencapai 156 karyawan yang terdiri dari 10 karyawan *training*, 20 karyawan kontrak, dan 126 karyawan tetap. Divisi *store retail* memiliki 25 orang karyawan yang terdiri dari 15 karyawan tetap, 3 karyawan kontrak, dan 7 karyawan *training*.

Karyawan *training* akan menjalani masa pelatihan dan penilaian selama 3 bulan serta diperoleh hasil apakah telah sesuai dengan kriteria karyawan dibidang tersebut. Setelah sesuai dengan kriteria dalam suatu divisi, karyawan tersebut akan diangkat menjadi karyawan kontrak dengan kontrak pertama berdurasi 9 bulan. Ketika dirasa telah mampu dan sesuai dengan kualifikasi, karyawan tersebut nantinya akan diangkat menjadi karyawan tetap di ELS Computer.

F. Struktur Organisasi Perusahaan

**STRUKTUR ORGANISASI
ELS.ID YOGYAKARTA 2022**



Gambar 1. Struktur Organisasi ELS Computer

Sumber: ELS Computer

G. Job Description

1. Direktur Utama

- a. Mengkoordinasikan, mengawasi serta memimpin manajemen perusahaan.
- b. Memastikan bahwa seluruh kegiatan perusahaan dijalankan sesuai dengan visi, misi, dan nilai perusahaan.
- c. Menentukan, merumuskan, dan memutuskan sebuah kebijakan dalam perusahaan.
- d. Memastikan bahwa seluruh karyawan dari kantor pusat maupun kantor cabang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan SOP perusahaan.

2. Direktur *Finance*

- a. Memastikan kesesuaian kegiatan departemen audit, pajak, dan akunting telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik yang berhubungan dengan keuangan perusahaan.
- b. Memastikan pendokumentasian seluruh kegiatan administrasi keuangan.
- c. Menyiapkan laporan, informasi, dan analisa keuangan perusahaan.

3. Sekretaris

- a. Bertanggung jawab membuat jadwal keseharian Direktur Utama.
- b. Bertanggung jawab menjadi pendukung kegiatan Direktur Utama.
- c. Bertanggung jawab menyajikan laporan perusahaan.
- d. Mempersiapkan jadwal pertemuan Direktur Utama dengan para pemangku kepentingan.

- e. Mempersiapkan dokumen-dokumen yang harus di tanda tangani Direktur Utama.
- f. Melakukan verifikasi dan validasi data perusahaan.

4. *Operational*

- a. Bertanggung jawab dalam upaya meningkatkan kinerja dari ketiga cabang yaitu Solo, Purwokerto, dan Semarang.
- b. Bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kantor cabang telah menjalankan tugasnya dengan baik.
- c. Bertanggung jawab untuk melakukan koordinasi kerja harian baik kantor pusat maupun kantor cabang.
- d. Melakukan finalisasi keputusan dengan Direktur Utama.

5. *Finance*

- a. Bertanggung jawab untuk mengatur keuangan perusahaan.
- b. Bertanggung jawab untuk melakukan penginputan seluruh transaksi keuangan ke dalam program perusahaan.
- c. Bertanggung jawab untuk melakukan pembayaran kepada pemasok.

6. *Audit*

- a. Mengawasi jalannya sistem penjualan perusahaan.
- b. Memastikan bahwa konsumen mendapatkan bonus atas pembelian barang.
- c. Melakukan audit internal perusahaan baik kantor pusat maupun kantor cabang.
- d. Memastikan bahwa harga jual perusahaan sesuai dengan harga ritel.

7. *Accounting*

- a. Bertanggung jawab untuk memastikan dokumen yang berhubungan dengan transaksi keuangan perusahaan telah lengkap dan benar.
- b. Bertanggung jawab untuk melakukan pembukuan keuangan perusahaan untuk memastikan bahwa telah benar didokumentasi dan dikerjakan dengan baik bersama dengan auditor internal perusahaan.

8. *Tax*

- a. Bertanggung jawab melakukan pembayaran pajak secara tepat waktu.
- b. Bertanggung jawab mengurus pembayaran pajak keluaran dan pajak masukan di ketiga cabang.
- c. Bertanggung jawab melakukan pengurusan pajak keluaran yang diminta oleh konsumen.

9. *Human Resource*

- a. Melakukan rekrutmen dan seleksi terhadap calon karyawan.
- b. Melakukan *training* dan *development* untuk memperkaya kemampuan kinerja karyawan dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.
- c. Bertanggung jawab terhadap *payroll*, manajemen pinjaman karyawan, manajemen absensi, pencatatan cuti tahunan hingga sistem kontrak kerja.
- d. Memastikan bahwa lini keuangan perusahaan berjalan dengan baik di tiga kantor cabang.
- e. Melakukan penilaian dan evaluasi kinerja terhadap karyawan sekaligus melakukan refleksi terhadap program pelatihan dan pengembangan yang disediakan untuk karyawan.

10. *General Affair*

- a. Bertanggung jawab untuk mengurus pengadaan mesin-mesin dan perawatan aset perusahaan.
- b. Bertanggung jawab untuk mengurus laporan anggaran dan pembayaran perusahaan.
- c. Bertanggung jawab untuk melakukan pembelian barang-barang untuk perawatan gedung.
- d. Bertanggung jawab untuk memastikan kondisi kendaraan perusahaan.

11. *Maintenance*

- a. Bertanggung jawab melakukan perawatan dan pemeliharaan atas gedung perusahaan.
- b. Bertanggung jawab memastikan bahwa layanan jaringan (LAN) perusahaan berjalan dengan baik.

12. *Operator*

- a. Bertanggung jawab untuk memastikan bahwa operator telepon perusahaan berjalan dengan baik.
- b. Bertanggung jawab sebagai admin *general affair*.

13. *Promotion*

- a. Bertanggung jawab untuk melakukan pemasaran mengenai produk-produk perusahaan melalui media sosial perusahaan.
- b. Bertanggung jawab untuk memproduksi materi pemasaran dan promosi.
- c. Bertanggung jawab untuk memantau dan mengelola media sosial perusahaan untuk kegiatan promosi.

14. *Design*

- a. Bertanggung jawab untuk mengakomodir kebutuhan dari departemen promosi.
- b. Bertanggung jawab untuk membuat konsep design yang diperlukan untuk promosi mengenai produk-produk perusahaan.
- c. Membuat *scan barcode* barang perusahaan

15. *Purchasing*

- a. Menyusun list pembelian barang yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- b. Bertanggung jawab memastikan kredibilitas pemasok agar tetap terjaga.
- c. Memastikan bahwa barang yang tiba dari pemasok dalam kondisi yang baik dan tepat waktu.

16. *Service*

- a. Bertanggung jawab untuk melayani masalah teknis yang dialami pada produk yang dibeli konsumen.
- b. Bertanggung jawab untuk memecahkan masalah kerusakan dan melakukan perbaikan produk yang rusak apabila terjadi saat pembelian selesai dilakukan.

17. Kasir

- a. Melayani proses transaksi dari konsumen.
- b. Melayani *packaging* barang konsumen.
- c. Bertanggung jawab untuk memastikan bahwa nota pembelian telah sesuai dengan keuangan perusahaan.
- d. Menjalin hubungan kerjasama dengan departemen *finance* sehubungan dengan keuangan perusahaan.

- e. Melakukan pengecekan pembayaran secara online dengan dengan departemen non store retail.

18. Gudang

- a. Bertanggung jawab untuk memastikan bahwa penjualan barang berdasarkan sistem FIFO.
- b. Bertanggung jawab untuk menerima dan memproses stok gudang yang masuk dari pemasok.
- c. Bertanggung jawab untuk mendistribusikan barang yang telah diperoleh dari pemasok ke kantor cabang.
- d. Melakukan kontrol kualitas terhadap barang yang masuk, sedang disimpan, atau keluar dari gudang.
- e. Mempersiapkan barang yang dipesan oleh konsumen.

19. Driver

- a. Bertanggung jawab untuk mengirimkan produk yang telah dipesan secara *online* oleh konsumen.
- b. Bertanggung jawab untuk mengirim stok barang dari kantor pusat ke kantor cabang.
- c. Bertanggung jawab menyerahkan laporan serah terima ke departemen gudang.

20. Store Retail

- a. Bertanggung jawab dalam mengatur penjualan NBC (laptop, notebook) dan PC (flashdisk, SSD, hardisk, CPU, monitor, dan lainnya) kepada konsumen secara langsung.

- b. Bertanggung jawab untuk menjelaskan spesifikasi dan manfaat dari produk yang dijual kepada konsumen.

21. Teknisi

- a. Bertanggung jawab untuk melakukan *finishing* pembelian konsumen seperti registrasi dan instalasi windows baik NBC maupun PC.
- b. Bertanggung jawab untuk melakukan pengecekan bahwa produk yang dibeli konsumen masih dalam keadaan yang baik.

22. Non Store Retail

- a. Bertanggung jawab melayani chat konsumen sampai pada memproses order masuk produk.
- b. Bertanggung jawab untuk mencatat resi pengiriman barang.
- c. Mengawasi penjualan secara online baik melalui *whatsapp* ataupun *market place* perusahaan.

23. Project

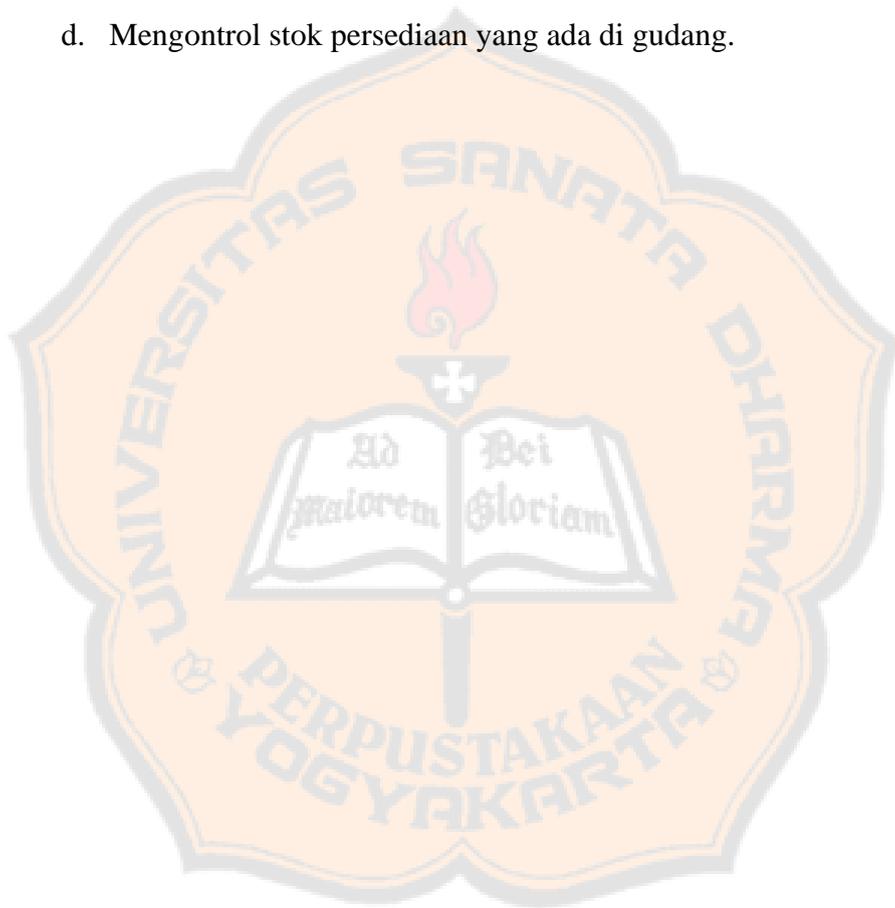
- a. Melakukan penjualan barang ke instansi dan perusahaan.
- b. Bertanggung jawab mencari relasi kerjasama baru dengan beberapa perusahaan.
- c. Memastikan bahwa hubungan kerjasama perusahaan dengan para instansi berjalan dengan baik.

24. Online

- a. Bertanggung jawab melayani chat konsumen sampai pada memproses order masuk produk.
- b. Bertanggung jawab untuk mencatat resi pengiriman barang.

25. Admin Mybizz

- a. Bertanggung jawab untuk membantu memback-up bagian store untuk membuat nota pembayaran produk yang dibeli oleh konsumen.
- b. Bertanggung jawab memasukkan kode barang ke dalam database perusahaan.
- c. Menjalani hubungan kerjasama dengan departemen sales atau store retail.
- d. Mengontrol stok persediaan yang ada di gudang.



BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Perencanaan Karyawan

Perencanaan karyawan ialah proses yang sistematis guna memaksimalkan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan dengan tujuan memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik secara kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan. Tujuan lain ialah mengenali jenis keterampilan yang dibutuhkan perusahaan sehingga memaksimalkan potensi karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan, menekan tingginya perputaran karyawan dengan mencegah adanya kekosongan jabatan, serta menghemat biaya perusahaan.

ELS Computer memiliki perencanaan karyawan untuk divisi *store retail* yaitu 27 karyawan, sedangkan saat ini sudah memiliki 25 karyawan yang terdiri dari 15 karyawan tetap, 3 karyawan kontrak, dan 7 karyawan *training*. Pada bulan Desember 2022 – Januari 2023, divisi *store retail* terdapat 3 karyawan tetap dan 2 karyawan kontrak yang keluar dari ELS Computer. Dari sisi penerimaan, selama bulan Desember 2022 – Januari 2023 sejumlah 7 karyawan *training*. Karyawan divisi *store retail* memutuskan keluar karena beberapa alasan yaitu tidak bisa mengikuti ritme dari target ataupun budaya di ELS Computer, memperoleh tawaran yang lebih menarik dari perusahaan lain, serta bekerja di bidang lain. Hal ini disebabkan karena ELS Computer hanya memberikan tunjangan dasar

yang terdiri dari transportasi, uang makan, dan kesehatan. Sedangkan level manager dan *leader* divisi akan mendapatkan tambahan tunjangan jabatan.

Proses perencanaan karyawan didasari oleh adanya kebutuhan perusahaan untuk mencari kemampuan yang tepat dari perorangan, misalnya perusahaan untuk tahun 2023 menetapkan target penjualan yang meningkat sebesar 5% dari target penjualan tahun 2022. Untuk itu perusahaan menilai divisi penjualan apakah sudah memiliki sumber daya manusia yang mencukupi atau belum, jika belum maka akan melakukan diskusi mengenai penambahan karyawan di divisi ini. Selain dari perusahaan, proses perencanaan karyawan juga bisa diajukan melalui *leader* dari setiap divisi atau melalui *human resources development*.

2. Rekrutmen Karyawan

Rekrutmen karyawan ialah memperoleh dan menyediakan sejumlah tenaga kerja yang memenuhi suatu kualifikasi sebagai syarat untuk kebutuhan seleksi. Proses rekrutmen dilakukan karena adanya permintaan maupun adanya rencana kekosongan posisi di suatu divisi sehingga dirasa memerlukan tambahan karyawan. Kekosongan posisi ini terjadi karena kinerja karyawan yang tidak dapat diandalkan ataupun karyawan yang bersangkutan akan melakukan pengunduran diri. Kekosongan karyawan juga disebabkan karena pemutusan hubungan kerjasama dengan karyawan *training* karena tidak memberikan hasil maksimal selama 3 bulan di masa pelatihan.

Pengunduran diri yang dilakukan oleh karyawan telah diatur dalam SOP secara tertulis, dimana jika karyawan hendak mengundurkan diri

maka pemberian surat pengunduran diri untuk tingkat staff harus dilakukan paling lambat satu bulan dan tingkat manager dilakukan paling lambat tiga bulan sebelum dinyatakan benar-benar berhenti bekerja.

Sumber rekrutmen berasal dari internal dan eksternal perusahaan. Sumber internal yaitu *human resources development* akan melihat penilaian dari seluruh karyawan internal apakah terdapat kecocokan untuk mengisi kekosongan posisi. Hal ini dilakukan sebagai promosi atau kenaikan jabatan. Sedangkan, sumber eksternal perusahaan yaitu terlebih dahulu divisi yang bersangkutan dan *human resources development* berdiskusi mengenai kebutuhan adanya penambahan karyawan apakah diperlukan atau tidak. Jika dirasa perlu, maka HRD merumuskan mengenai persyaratan atau kriteria yang dibutuhkan untuk dimiliki oleh calon karyawan tersebut. Setelah persyaratan ditentukan, rekrutmen akan dipasang melalui papan pengumuman di toko, pemasangan iklan di portal website seperti jobstreet, gudang karir, media sosial seperti Facebook, serta mengikuti jobfair yang diadakan oleh universitas. Poster lowongan pekerjaan yang diunggah melalui media publikasi berisi informasi sederhana terkait ketentuan dan kriteria yang dibutuhkan.

Pelamar dipersilahkan untuk mengirimkan surat lamaran dan CV ke alamat email yang tertera dalam poster rekrutmen dan jika terdapat pertanyaan bisa menghubungi narahubung yang tertera. Jumlah pelamar yang mendaftar pada proses rekrutmen diperkirakan mencapai 100 pelamar. Data yang telah masuk akan dilakukan penyaringan awal terlebih

dahulu oleh tim *human resources development* untuk dipilih berkas yang sesuai untuk dipanggil dalam mengikuti proses seleksi.

Penyaringan awal ini bertujuan untuk menilai latar belakang seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, usia dan domisili apakah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Domisili yang diperkenankan untuk posisi level staff ialah tidak berasal jauh dari Yogyakarta. Sedangkan untuk posisi level manager dapat dipertimbangkan domisili yang sedikit lebih jauh dari Yogyakarta.

Pada tahap penyaringan awal ini akan terpilih 10 pelamar yang akan melanjutkan ke tahap wawancara awal. Hal ini bukan berarti hanya pelamar yang memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman yang sesuai kualifikasi saja yang lulus, tetapi jika salah satunya memenuhi maka akan dipertimbangkan kembali. Sebagai ilustrasi ialah dibutuhkan karyawan untuk posisi kasir, terdapat kriteria yaitu “diutamakan jurusan akuntansi atau perkantoran” apabila pelamar tersebut tidak berasal dari jurusan yang bersangkutan tetapi selama kuliah memiliki pengalaman sebagai bendahara kepanitiaan maka hal ini bisa menjadi pertimbangan kembali oleh tim.

3. Seleksi Karyawan

Proses seleksi juga dilakukan melalui tahap wawancara dan psikotest bagi para pelamar. Tahap wawancara awal dilakukan secara singkat melalui video call *whatsapp* dengan berdurasi kurang lebih 10 menit. Wawancara singkat dilakukan oleh tim *human resources* untuk melihat apakah pelamar dirasa memiliki pengetahuan dan kepribadian yang

memenuhi kriteria atau belum. Tahap wawancara awal ini dilakukan agar proses seleksi tidak berjalan terlalu lama dengan menghabiskan banyak waktu dan biaya baik dari segi perusahaan maupun pelamar. Pelamar yang mengikuti tahap wawancara awal sejumlah 10 orang, dan akan terpilih menjadi 2 sampai 3 orang untuk mengikuti tahap psikotest dan wawancara akhir.

Pelamar akan melewati tahap psikotest guna mengukur kepribadian dari orang tersebut. Apabila dirasa seorang pelamar memiliki pengetahuan secara teknis dan kepribadian yang mumpuni, maka seleksi tahap akhir akan dilaksanakan yaitu wawancara dengan *leader* dari divisi yang bersangkutan. Hasil dari wawancara tahap akhir inilah yang memiliki nilai besar atau 100% keputusan akan diberikan langsung kepada *leader*. Tim yang lain akan memberikan hasil bahasan dari setiap proses yang dilalui dan sebuah masukan, tetapi tetap saja seorang *leader* divisi yang bersangkutan yang berhak memutuskan untuk menerima atau menolak pelamar tersebut. Hal ini dikarenakan nantinya *leader* tersebut yang akan bekerjasama secara langsung dengan kandidat tersebut, maka keputusan tersebut sebaiknya dibuat dengan bijaksana agar tidak terjadi pengambilan keputusan yang salah.

Standar khusus dalam wawancara ialah menyesuaikan pendidikan dan pengalaman kerja untuk melihat apa alasan pelamar untuk masuk ke posisi tersebut. Selain itu, minat dan *skill* juga menjadi bahan pertimbangan. Misalnya seorang pelamar memiliki jenjang pendidikan dan pengalaman yang sangat sesuai dengan kualifikasi terlebih didukung oleh *skill* yang

memadai, tetapi minat atau kepribadian dalam menjawab pertanyaan yang diberikan sangat kurang atau dalam artian tidak semangat untuk benar-benar bekerja di ELS Computer. Maka hal ini akan menjadi sebuah catatan yang nantinya dipertimbangkan. Disisi lain, terdapat pelamar yang memiliki minat dan kepribadian yang baik tetapi tidak memiliki *skill*, maka hal ini tetap harus dipertimbangkan terlebih dahulu.

Selama 7 hari kerja setelah pelamar melakukan proses seleksi, maka dari pihak ELS Computer akan menghubungi melalui *whatsapp* atau email baik pelamar yang lulus seleksi maupun tidak lulus seleksi. Dari pemberitahuan informasi ini, pelamar yang lulus seleksi diberikan kesempatan untuk 7 hari kerja untuk datang ke ELS Computer untuk bersama-sama membahas perjanjian kerja. Perjanjian kerja ini dibuat telah sesuai dengan SOP dan disepakati oleh kedua belah pihak diatas materai. ELS Computer tidak melakukan penyitaan identitas pelamar seperti KTP maupun ijazah sebagai persyaratan bekerja.

4. Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu dengan tujuan karyawan yang bersangkutan semakin terampil dengan mampu melaksanakan tanggung jawabnya secara lebih optimal. Pelatihan karyawan biasanya ditujukan baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Adanya pelatihan membuat karyawan baru dapat memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sesuai bidang pekerjaan serta menjadi masa pengenalan atau adaptasi dengan budaya di perusahaan. Disisi lain untuk karyawan lama

bertujuan untuk penyesuaian keterampilan terhadap perubahan teknologi dan mempersiapkan diri dalam promosi karir. Pelatihan diharapkan dilaksanakan secara rutin dengan tujuan untuk meningkatkan profit dan perkembangan perusahaan.

Setelah mengikuti rangkaian proses seleksi, 1 orang pelamar akan terpilih untuk bergabung dalam perusahaan dan mengikuti tahap pelatihan. HRD ELS Computer tidak memiliki kegiatan pengarahan untuk karyawan baru. Setelah penandatanganan kesepakatan maka akan diadakan pertemuan antara *leader* divisi yang bersangkutan dengan karyawan tersebut. Masing-masing *leader* divisi memiliki metode pelatihan yang berbeda, namun karyawan baru akan diajarkan praktik secara langsung di lapangan. Karyawan baru akan dituntut bersama *leader* dan anggota tim yang lain untuk langsung masuk ke sebuah permasalahan atau contohnya, dalam kata lain ELS Computer tidak memberikan teori dasar melainkan langsung ingin memberikan praktik. Masa uji coba atau praktik ini akan berjalan selama 3 bulan. Ketika masa pelatihan selesai, jika karyawan baru dinyatakan lolos maka tidak akan lagi latihan secara intensif seperti masa pelatihan.

Tidak ada pelatihan mengenai teknis yang akan diberikan kepada karyawan baru maupun karyawan lama ketika ELS Computer menghadapi beberapa perubahan. Hanya saja setiap durasi waktu 3 bulan sekali akan ada penilaian untuk melihat performa setiap karyawan. Hal ini akan menjadi dasar sebagai pertimbangan untuk menetapkan nilai bonus.

5. Checklist Program Audit Operasional

Tabel 2. Checklist Program Audit Operasional Kegiatan Perencanaan Karyawan

Nama Perusahaan: ELS Computer		Periode Audit: Desember 2022 – Januari 2023		No. KKA
Program yang diaudit: Perencanaan Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasikan dengan jelas?	√		Perencanaan karyawan dilakukan secara lisan.
2	Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?	√		
3	Apakah rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan?	√		
4	Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, sesuai dengan strategi perusahaan?	√		
5	Apakah perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan keberadaan SDM dan pekerjaan di perusahaan saat ini?	√		Adanya pengunduran diri sehingga terjadi
6	Apakah perencanaan SDM melibatkan analisis lingkungan eksternal yang memengaruhi penawaran SDM?	√		
7	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar?	√		
8	Apakah program-program SDM seperti: <ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen; • Seleksi dan penempatan; • Pelatihan dan pengembangan; • Rencana dan pengembangan karir; • Kompensasi; • Keselamatan dan kesehatan kerja; • Kepuasan kerja karyawan; • Pemutusan hubungan kerja. 	√		

Lanjutan Tabel 2. *Checklist* Program Audit Operasional Kegiatan Perencanaan Karyawan

	Telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan?			
Diaudit Oleh: Theresia Larisa Pratiwi		Jumlah Jawaban		Catatan:
Tanggal: 15 Januari 2023		Ya	Tidak	
		8	0	Direview Oleh: Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 120-121)

Tabel 3. *Checklist* Program Audit Operasional Kegiatan Rekrutmen Karyawan

Nama Perusahaan: ELS Computer			Periode Audit: Desember 2022 – Januari 2023	No. KKA
Program yang diaudit: Rekrutmen Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah kebijakan rekrutmen didokumentasikan dengan baik?	√		
2	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan?	√		Beberapa poster terkadang mencantumkan persyaratan secara general dan tidak mencantumkan <i>jobdescription</i> .
3	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?	√		Tim HR bertanggung jawab penuh atas proses rekrutmen.
4	Apakah proses rekrutmen menggunakan metode yang tepat?	√		
5	Apakah proses rekrutmen telah berjalan secara optimal untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan?	√		
Diaudit Oleh: Theresia Larisa Pratiwi		Jumlah Jawaban		Catatan:
Tanggal: 15 Januari 2023		Ya	Tidak	
		5	0	Direview oleh: Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 124-125)

Tabel 4. Checklist Program Audit Operasional Kegiatan Seleksi Karyawan

Nama Perusahaan: ELS Computer		Periode Audit: Desember 2022 – Januari 2023		No. KKA
Program yang diaudit: Seleksi Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah teknik seleksi yang digunakan valid?	√		Seleksi dilakukan dengan beberapa tahap.
2	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?	√		
3	Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?	√		
4	Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada pelamar?	√		
5	Apakah tes yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan bebas dari bias?	√		
6	Apakah proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar?		√	
7	Apakah biaya seleksi bisa dibandingkan dengan pelaksanaan yang sama di perusahaan lain?	√		
Diaudit Oleh: Theresia Larisa Pratiwi		Jumlah Jawaban		Catatan:
Tanggal: 15 Januari 2023		Ya 6	Tidak 1	
				Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 127-129)

Tabel 5. Checklist Program Audit Operasional Kegiatan Pelatihan Karyawan

Nama Perusahaan: ELS Computer		Periode Audit: Desember 2022 – Januari 2023		No. KKA
Program yang diaudit: Pelatihan Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan?		√	Tidak ada program pelatihan karyawan.
2	Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?	√		
3	Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?		√	Hanya untuk karyawan baru saja.
4	Apakah program pelatihan menggunakan metode yang tepat?	√		
5	Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan?	√		
6	Apakah biaya pelatihan yang dilaksanakan tidak melampaui anggaran yang ditetapkan?	√		
7	Apakah setelah mengikuti pelatihan: a. Keterampilan karyawan meningkat? b. Kegagalan produk menurun? c. Kemampuan melayani dan berkomunikasi meningkat? d. Produktivitas karyawan meningkat?	√		
Diaudit Oleh: Theresia Larisa Pratiwi Tanggal: 15 Januari 2023		Jumlah Jawaban		Direview oleh:
		Ya	Tidak	
		5	2	Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 132-134)

Tabel 6. Checklist Program Audit Operasional Kegiatan Pemeliharaan Karyawan

Nama Perusahaan: ELS Computer		Periode Audit: Desember 2022 – Januari 2023		No. KKA
Program yang diaudit: Pemeliharaan Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah tingkat perputaran karyawan rendah?		√	
2	Apakah tingkat absensi rendah?	√		
3	Apakah keluhan karyawan rendah?	√		
Diaudit Oleh: Theresia Larisa Pratiwi		Jumlah Jawaban		Catatan:
Tanggal: 15 Januari 2023		Ya	Tidak	
		2	1	Direview oleh: Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 154-155)

B. Analisis Data

1. Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan merupakan tahapan pertama dalam proses audit operasional. Tahapan ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman mengenai tujuan, proses, risiko, dan kontrol yang berkaitan dengan audit, serta memperoleh gambaran informasi guna pencapaian tujuan klien. Fokus utama yaitu mengenai kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan apakah terdapat kelemahan atau kekurangan yang masih memerlukan evaluasi perbaikan. Pada kunjungan awal dilakukan komunikasi langsung kepada *leader* HRD ELS Computer. Pelaksanaan ini untuk menjelaskan mengenai cakupan dan sasaran audit dalam penelitian ini serta mengenai metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini, antara lain observasi, wawancara, pengisian *checklist*, dan dokumentasi.

Tahap survei pendahuluan yang dilakukan ialah observasi dan wawancara langsung kepada *leader* HRD ELS Computer. Diperoleh informasi mengenai latar belakang perusahaan seperti profil, sejarah, visi, misi, tujuan perusahaan, budaya perusahaan, produk ELS Computer, struktur organisasi, dan *job description*. Informasi mengenai latar belakang ELS Computer tertulis pada gambaran umum perusahaan di Bab IV.

Pada tahap survei pendahuluan tidak hanya diperoleh informasi mengenai latar belakang ELS Computer, melainkan diperoleh informasi berupa pemahaman awal pada kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan di ELS Computer. Informasi tersebut diperoleh melalui wawancara dengan *leader* HRD ELS Computer dan beberapa karyawan guna menilai ketersesuaian informasi. Selain melakukan wawancara, diperoleh juga dokumen pendukung berupa poster rekrutmen untuk ditelaah dan dijadikan bukti pendukung proses audit.

2. **Review Pengendalian Manajemen**

Tahap *review* pengendalian manajemen merupakan tahapan yang dilaksanakan oleh peneliti untuk melakukan pengamatan dan mengajukan beberapa pertanyaan kepada *leader* HRD mengenai aktivitas perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan di ELS Computer. Peneliti menggunakan bantuan dari *Internal Control Questionnaires* (ICQ) yang telah dipersiapkan dan disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Tabel *Internal Control Questionnaires* (ICQ) bertujuan untuk mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang terjadi pada sistem pengendalian

manajemen perusahaan dalam mendukung tujuan perusahaan. Hasil analisis terkait pengujian atas sistem pengendalian manajemen akan disajikan dalam bentuk kertas kerja audit yang dapat dijadikan sebagai dugaan sementara atas aktivitas audit yang telah dilakukan.

Tabel 7. Program Kerja Review Pengendalian Manajemen (Internal Control Questionnaire)

Nomor		Internal Control dan Langkah-Langkah Kerja	Jawaban ICQ		Pelaksanaan Pemeriksaan	
ICQ	LK		Ya	Tidak	Pelaksana	Waktu
Program yang diaudit: Perencanaan Karyawan						
Tujuan <i>review</i> dan pengujian sistem pengendalian manajemen: menilai sistem pengendalian manajemen terkait kegiatan perencanaan karyawan.						
1.		Apakah tujuan aktivitas perencanaan karyawan dinyatakan secara jelas dan disosialisasikan ke berbagai tingkatan manajemen untuk dipahami?	√		Theresia Larisa	12/01/2023
		Catatan: - Perusahaan sudah memberikan sosialisasi mengenai aktivitas perencanaan ke berbagai tingkatan manajemen.				
2.		Apakah perusahaan telah memberikan anggaran untuk aktivitas perencanaan karyawan secara transparan?		√	Theresia Larisa	12/01/2023
		Catatan: - Perusahaan memberikan anggaran untuk aktivitas perencanaan karyawan secara tidak transparan, hanya diketahui di tingkat manajer dan HRD.				
3.		Apakah pelaksanaan rekrutmen karyawan diadakan secara terbuka?	√		Theresia Larisa	12/01/2023

Lanjutan tabel 7. Program Kerja *Review* Pengendalian Manajemen (*Internal Control Questionnaire*)

Nomor		Internal Control dan Langkah-Langkah Kerja	Jawaban ICQ		Pelaksanaan Pemeriksaan	
ICQ	LK		Ya	Tidak	Pelaksana	Waktu
		Catatan: - Pelaksanaan rekrutmen karyawan dilaksanakan secara terbuka. - Tim <i>human resources</i> juga melihat apakah terdapat karyawan internal yang mumpuni untuk dilakukan promosi jabatan.				
4.		Apakah terdapat revisi terkait kebijakan publikasi perencanaan rekrutmen karyawan?		√	Theresia Larisa	12/01/2023
		Catatan: - Perusahaan untuk saat ini tidak melakukan revisi karena kebijakan lama dianggap sudah tepat.				
5.		Apakah perusahaan memiliki prosedur yang jelas atas pembagian tugas yang dilakukan pada kegiatan perencanaan karyawan?	√		Theresia Larisa	12/01/2023
		Catatan: - Prosesur pelaksanaan perencanaan telah jelas diatur oleh HRD.				
Program yang diaudit: Rekrutmen Karyawan						
Tujuan <i>review</i> dan pengujian sistem pengendalian manajemen: menilai sistem pengendalian manajemen terkait kegiatan rekrutmen karyawan.						
1.		Apakah terdapat pembagian tugas yang jelas pada pelaksanaan rekrutmen karyawan?	√		Theresia Larisa	12/01/2023
		Catatan: - Pembagian tugas sudah jelas dilakukan pada pelaksanaan rekrutmen karyawan				

Lanjutan tabel 7. Program Kerja *Review* Pengendalian Manajemen (*Internal Control Questionnaire*)

Nomor		<i>Internal Control</i> dan Langkah-Langkah Kerja	Jawaban ICQ		Pelaksanaan Pemeriksaan	
ICQ	LK		Ya	Tidak	Pelaksana	Waktu
2.		Apakah tujuan dan kebijakan terkait kegiatan rekrutmen karyawan telah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan karyawan yang berwenang di perusahaan?	√		Theresia Larisa	12/01/ 2023
		Catatan: - Perusahaan sudah memberikan sosialisasi mengenai aktivitas perencanaan baik ke HRD maupun divisi yang bersangkutan.				
3.		Apakah manajemen melakukan revisi terkait kebijakan publikasi informasi rekrutmen karyawan apabila terjadi perubahan situasi yang dihadapi perusahaan?		√	Theresia Larisa	12/01/ 2023
		Catatan: - Manajemen tidak membuat kebijakan baru terkait publikasi karena dirasa sudah tepat.				
4.		Apakah SDM yang ditunjuk untuk melaksanakan proses rekrutmen karyawan merupakan SDM yang paham mengenai pekerjaan tersebut?	√		Theresia Larisa	12/01/ 2023
		Catatan: - SDM yang ditunjuk untuk proses rekrutmen telah paham pekerjaan tersebut.				
5.		Apakah pihak manajemen mempunyai kebijakan khusus apabila belum memperoleh pendaftar hingga batas tanggal rekrutmen?	√		Theresia Larisa	12/01/ 2023
		Catatan: - Melakukan perpanjangan masa pendaftaran selama 2 minggu.				

Lanjutan tabel 7. Program Kerja *Review* Pengendalian Manajemen (*Internal Control Questionnaire*)

Nomor		Internal Control dan Langkah-Langkah Kerja	Jawaban ICQ		Pelaksanaan Pemeriksaan	
ICQ	LK		Ya	Tidak	Pelaksana	Waktu
Program yang diaudit: Seleksi Karyawan						
Tujuan <i>review</i> dan pengujian sistem pengendalian manajemen: menilai sistem pengendalian manajemen terkait kegiatan seleksi karyawan.						
1.		Apakah manajemen memiliki cadangan jadwal seleksi karyawan apabila calon pelamar berhalangan hadir di tanggal yang telah ditentukan?	√		Theresia Larisa	12/01/2023
		Catatan: - Perusahaan memiliki jadwal cadangan apabila pelamar berhalangan hadir pada tanggal yang telah ditentukan.				
2.		Apakah tujuan dan kebijakan terkait kegiatan seleksi karyawan telah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan karyawan yang berwenang di perusahaan?	√		Theresia Larisa	12/01/2023
		Catatan: - Perusahaan sudah memberikan sosialisasi mengenai aktivitas seleksi baik ke HRD maupun divisi yang bersangkutan				
3.		Apakah SDM yang ditunjuk untuk melaksanakan proses seleksi karyawan merupakan SDM yang paham akan pekerjaan tersebut?	√		Theresia Larisa	12/01/2023
		Catatan: - SDM yang ditunjuk untuk melakukan proses seleksi telah paham pekerjaan tersebut.				
4.		Apakah terdapat revisi terkait kebijakan seleksi karyawan jika terjadi perubahan kondisi yang dihadapi perusahaan?	√		Theresia Larisa	12/01/2023

Lanjutan tabel 7. Program Kerja *Review* Pengendalian Manajemen (*Internal Control Questionnaire*)

Nomor		<i>Internal Control</i> dan Langkah-Langkah Kerja	Jadwal ICQ		Pelaksanaan Pemeriksaan	
ICQ	LK		Ya	Tidak	Pelaksana	Waktu
		<p>Catatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dampak dari pandemi Covid-19 membuat HRD berinovasi untuk merealisasikan kebijakan baru yaitu melakukan tahap wawancara melalui media elektronik yaitu video call terlebih dahulu. - Apabila pelamar lulus pada tahap wawancara awal, baru akan diadakan psikotest dan wawancara akhir tatap muka dengan <i>leader</i> divisi. 				
Program yang diaudit: Pelatihan Karyawan						
Nomor		<i>Internal Control</i> dan Langkah-Langkah Kerja	Jawaban ICQ		Pelaksanaan Pemeriksaan	
ICQ	LK		Ya	Tidak	Pelaksana	Waktu
1.		Apakah SDM yang memberikan pelatihan karyawan paham akan pekerjaan tersebut?	√		Theresia Larisa	12/01/ 2023
		<p>Catatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SDM yang memberikan pelatihan telah paham pekerjaan tersebut. 				
2.		Apakah tujuan dan kebijakan terkait pelatihan karyawan telah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan karyawan yang berwenang di perusahaan?		√	Theresia Larisa	12/01/ 2023
		<p>Catatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tujuan dan kebijakan terkait pelatihan hanya diberikan kepada karyawan baru di awal setelah penandatanganan kerjasama. - Tidak adanya masa pelatihan berupa teori atau pengenalan bagi karyawan baru, sehingga secara langsung ke lapangan. 				

Lanjutan tabel 7. Program Kerja *Review* Pengendalian Manajemen (*Internal Control Questionnaire*)

Nomor		<i>Internal Control</i> dan Langkah-Langkah Kerja	Jawaban ICQ		Pelaksanaan Pemeriksaan	
ICQ	LK		Ya	Tidak	Pelaksana	Waktu
3.		Apakah pihak manajemen melakukan identifikasi kebutuhan karyawan sebelum menyusun program pelatihan karyawan?		√	Theresia Larisa	12/01/ 2023
		Catatan: - Perusahaan tidak melakukan identifikasi karyawan sebelum menyusun program pelatihan.				
4.		Apakah terdapat pembagian tugas yang jelas pada pelaksanaan pelatihan karyawan?		√	Theresia Larisa	12/01/ 2023
		Catatan: Pembagian tugas tidak secara jelas dikomunikasikan pada pelaksanaan pelatihan karyawan. - <i>Leader</i> divisi bertanggung jawab atas pelaksanaan pelatihan, apabila tidak bisa hadir maka akan dilimpahkan kepada anggota lain divisi tersebut.				
5.		Apakah pihak manajemen mengontrol secara langsung jalannya proses pelaksanaan pelatihan?		√	Theresia Larisa	12/01/ 2023
		Catatan: - Pihak manajemen tidak mengontrol secara langsung jalannya pelaksanaan pelatihan, karena didelegasikan secara langsung ke <i>leader</i> divisi tersebut.				

Lanjutan tabel 7. Program Kerja *Review* Pengendalian Manajemen (*Internal Control Questionnaire*)

Nomor		<i>Internal Control</i> dan Langkah-Langkah Kerja	Jawaban ICQ		Pelaksanaan Pemeriksaan	
ICQ	LK		Ya	Tidak	Pelaksana	Waktu
6.		Apakah pihak manajemen selalu mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan karyawan?		√	Theresia Larisa	12/01/2023
		Catatan: - Pihak manajemen tidak pernah mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan karyawan. - Pelatihan dengan penerjunan langsung di lapangan dirasa metode yang sudah tepat.				
Diaudit Oleh: Theresia Larisa Pratiwi			Jumlah Jawaban		Catatan:	
Tanggal: 3 Desember 2022			Ya	Tidak		
			12	8		

Sumber: Bayangkara (2017: 32-36, 51-52), Sawyer (2005: 77-81)

Berdasarkan hasil *review* pengendalian manajemen terkait kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan diperoleh hasil 12 jawaban “Ya” dan 8 jawaban “Tidak”. Dari hasil *checklist* tersebut dapat dilihat bahwa masih ada beberapa kelemahan terkait kebijakan perusahaan dalam realisasi aktivitas pelatihan karyawan. Berdasarkan keseluruhan hasil *review* pengendalian manajemen, dapat dilanjutkan tujuan audit sementara menjadi tujuan audit sebenarnya karena masih terdapat beberapa pengendalian manajemen yang belum maksimal.

1) Perencanaan Karyawan

Dari 5 pertanyaan pada kegiatan perencanaan karyawan terdapat 3 jawaban “Ya” dan 2 jawaban “Tidak”. Pada dasarnya tujuan dan prosedur dari

aktivitas perencanaan karyawan telah dinyatakan secara jelas dan disosialisasikan ke berbagai tingkatan sehingga mudah dipahami. Perencanaan karyawan terjadi akibat kekosongan posisi atau karyawan *training* dirasa belum bisa memenuhi standar yang seharusnya tercapai. Prosedur jika ingin mengadakan tambahan karyawan ialah *leader* yang bersangkutan akan berdiskusi bersama HRD terkait tujuan penambahan karyawan. Setelah bersepakat untuk setuju, maka pendapat disampaikan kepada direktur utama melalui tim HR dengan prosedur selanjutnya menjadi tanggung jawab tim HR.

Pelaksanaan rekrutmen dilakukan secara terbuka dengan dua sumber perekrutan karyawan, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal ialah HRD melihat apakah ada karyawan internal yang mempunyai kemampuan untuk mengisi divisi yang kosong tersebut atau dalam kata lain sebagai bentuk pengembangan diri untuk pindah divisi. Jika tidak ada, maka perusahaan akan melaksanakan rekrutmen secara terbuka dari pihak eksternal dengan sudah memiliki prosedur pembagian yang jelas untuk setiap pihak yang terlibat.

Apabila perusahaan melakukan perekrutan dengan sumber internal, maka tim HR akan menentukan persyaratan karyawan yang dibutuhkan ELS Computer untuk setiap posisi. Dalam menentukan persyaratan karyawan, tim HR tidak berdiskusi dengan divisi yang bersangkutan dikarenakan masing-masing divisi telah memiliki standar yang telah ditetapkan sesuai peraturan dan beberapa tambahan kriteria yang ditentukan oleh tim HR. Setelah persyaratan ditentukan, maka tim HR akan meminta tim design untuk

membuat poster rekrutmen dan melakukan publikasi poster tersebut melalui platform digital.

Perusahaan memberikan informasi terkait anggaran secara transparan kepada beberapa pihak yang berkepentingan saja, seperti tim HR dan tingkat manajer yang mengetahui angka secara pasti untuk aktivitas perencanaan karyawan. Hal ini didasarkan karena tim HR yang bertanggung jawab secara penuh baik teknis maupun non teknis terkait prosedur perencanaan karyawan.

Sampai saat ini, tim HR belum melakukan revisi kebijakan terkait perencanaan karyawan karena dirasa alur yang saat ini dijalankan sudah tepat dan sederhana. Secara garis besar, alur yang dijalankan memang sudah sederhana dan tepat namun dikarenakan tidak memiliki SOP secara tertulis mengenai perencanaan karyawan maka semua aktivitas dilakukan secara lisan. Sebaiknya ELS Computer memiliki SOP tertulis mengenai aktivitas perencanaan karyawan yang mencakup alur dan pihak yang bertanggung jawab. Hal ini seharusnya lebih mudah untuk dilaksanakan, karena ELS Computer melalui tim HR sudah memiliki pembagian tugas yang jelas pada kegiatan perencanaan.

2) Rekrutmen Karyawan

Dari 5 pertanyaan pada kegiatan rekrutmen karyawan terdapat 4 jawaban “Ya” dan 1 jawaban “Tidak”. Diketahui bahwa prosedur pembagian tugas pada pelaksanaan rekrutmen karyawan telah disampaikan secara jelas oleh tim HR sebagai penanggung jawab. Perencanaan, tujuan, dan kebijakan terkait rekrutmen karyawan telah disosialisaikan secara detail oleh tim HR kepada tim manajemen dan *leader* setiap divisi. Rekrutmen karyawan ditangani

langsung oleh tim HR sebagai penanggung jawab dan dibantu oleh *leader* divisi yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan SDM yang melaksanakan proses rekrutmen ini telah memiliki pengetahuan sehingga memiliki harapan bisa mendapatkan kandidat yang sesuai kualifikasi. Tim HR menentukan batas waktu untuk calon pelamar yaitu 2 minggu sejak suatu poster di unggah. Apabila dalam jangka waktu ini belum memperoleh pendaftar, maka tim HR memiliki kebijakan untuk memperpanjang tanggal rekrutmen selama 2 minggu.

Pada pertanyaan yang memiliki jawaban “Tidak” diketahui bahwa ELS Computer tidak melakukan revisi terkait kebijakan publikasi informasi rekrutmen karyawan. Hal ini terjadi karena kebijakan lama yaitu mencari karyawan dengan bantuan pihak ketiga atau melalui platform digital dianggap sudah tepat dalam memperoleh karyawan baru.

Tim HR sampai saat ini menerapkan beberapa tahapan rekrutmen yang harus dijalankan oleh setiap pelamar. Tahap pertama ialah penyaringan awal dengan berkas yang telah dikumpulkan. Melalui berkas ini, tim HR akan melihat latar belakang pelamar seperti tingkat pendidikan dan pengalaman kerja apakah memiliki kesesuaian dengan posisi yang dilamar. Pelamar setidaknya memiliki salah satu dari poin penilaian tersebut, maka bisa dinyatakan masuk dalam pertimbangan. Selain itu, penyaringan juga dilakukan dengan memperhatikan domisili dari pelamar.

3) Seleksi Karyawan

Berdasarkan 4 pernyataan yang diajukan secara keseluruhan menjawab “Ya”. Setelah penyaringan awal, tim HR akan mengatur jadwal untuk setiap

pelamar yang lolos untuk mengikuti tahap lanjutan. ELS Computer memiliki rencana cadangan apabila calon karyawan berhalangan hadir pada tanggal yang telah ditentukan untuk mengikuti proses seleksi. Tim HR akan menyusun ulang jadwal seleksi (*reschedule*) dan calon karyawan tersebut dihubungi kembali untuk diberikan informasi mengenai jadwal seleksi yang baru. Pada tahap lanjutan ini akan dilakukan wawancara secara daring melalui telephone. Tahap ini akan dijalankan oleh tim HR sesuai pembagian tugas, dengan fokus wawancara yaitu menggali pengetahuan dasar mengenai posisi yang dilamar dan kepribadian dari seorang pelamar. Setelah mengikuti tahap lanjutan, beberapa hari kemudian akan ada informasi melalui email apakah karyawan tersebut lolos mengikuti tahap akhir atau tidak. Pada tahapan akhir, akan ada psikotest dan wawancara secara tatap muka dengan *leader* yang bersangkutan.

Tim HR telah membagi tugas dalam proses seleksi di setiap bagian nya seperti penyaringan, wawancara, dan psikotest. Pada tahap penyaringan awal sampai dengan psikotest akan dilaksanakan oleh tim HR sendiri, sedangkan pada wawancara tahap akhir akan dilaksanakan oleh *leader* divisi dengan bantuan *leader* HRD. Hasil akhir apakah pelamar tersebut diterima atau tidak merupakan mutlak hasil suara dari *leader* yang bersangkutan. Hal ini diperoleh dari wawancara tatap muka dimana terdapat kesimpulan apakah calon pelamar tersebut memiliki sikap dan pengetahuan yang cocok dengan divisi tersebut. Tim HR selaku pelaksana dan penanggung jawab proses seleksi berhak memberikan pendapat dari hasil seleksi yang telah dijalankan, tetapi hasil akhir tetap diserahkan kepada *leader*. Apabila dirasa belum menemukan karyawan yang sesuai kebutuhan, maka terdapat rencana

cadangan. Terdapat 2 rencana cadangan. Pertama, tim HR melakukan penelaahan terkait karyawan internal apakah ada yang memiliki potensi untuk mengisi kekosongan ini, hal ini bisa dianggap sebagai kenaikan jabatan atau promosi. Kedua, kekosongan posisi tersebut akan sementara dibiarkan kosong dengan pekerjaan akan dialihkan ke anggota lain di divisi tersebut.

Untuk saat ini belum ada perubahan kebijakan terkait seleksi, karena pada awal tahun 2020 di era pandemi COVID-19 telah terdapat kebijakan baru. Tim HR di ELS Computer mengambil kebijakan baru yaitu mengadakan beberapa tahapan wawancara secara hybrid. Tahapan awal yaitu penyaringan dilakukan secara daring oleh tim HR. Selanjutnya masih dilaksanakan secara daring yaitu wawancara melalui telephone. Setelah lolos dari tahap awal baru calon karyawan akan mengikuti seleksi tahap lanjutan dan tahap akhir. Kebijakan ini dianggap paling baik untuk semua pihak dimana ELS Computer bisa menekan anggaran yang seharusnya dikeluarkan untuk proses rekrutmen, sementara disisi lain calon pelamar juga dimudahkan untuk tidak menghabiskan banyak waktu dan materi untuk pergi ke ELS Computer hanya untuk beberapa saat. Untuk itu, sampai saat ini tidak ada perubahan kebijakan terkait proses seleksi.

4) Pelatihan Karyawan

Berdasarkan 6 pernyataan yang diajukan terdapat 1 jawaban “Ya” dan 5 jawaban “Tidak”. Dari hasil tersebut diketahui ELS Computer tidak memiliki program untuk pelatihan karyawan. Setelah menemukan karyawan baru, tim HR akan mengadakan pertemuan antara *leader* divisi yang bersangkutan dan karyawan baru tersebut, kemudian mendelegasikan tugas kepada *leader* untuk memperkenalkan divisi dan aktivitas atau *jobdesc* yang biasanya dilakukan.

Pelatihan diberikan secara langsung dengan karyawan baru tersebut terjun langsung ke lapangan guna melihat permasalahan dan solusi yang tepat. Hal ini dikarenakan tim HR mengedepankan prinsip *learning by doing* untuk setiap karyawan. Secara umum, masa pelatihan akan berjalan selama 2 hingga 4 minggu yang akan diawasi secara langsung oleh *leader* terkait. Masa pelatihan akan berakhir selama 3 bulan dengan adanya penilaian dari tim HR.

Leader sebagai penanggung jawab dan pelaksana dari adanya pelatihan bagi karyawan baru tersebut sudah memiliki pengetahuan dan paham atas suatu pekerjaan. Pembagian tugas sepenuhnya diberikan kepada *leader* divisi yang bersangkutan. Apabila *leader* divisi tersebut berhalangan hadir, maka ia akan menunjuk *key person* yang bertugas untuk mendampingi pelatihan untuk karyawan baru. Dalam proses pelatihan ini juga akan dibantu oleh anggota lain divisi yang bersangkutan. Hal ini dengan tujuan pertukaran informasi dan mempermudah belajar bagi karyawan baru.

Terkait tujuan dan kebijakan pelatihan tidak disosialisasikan oleh Tim HR kepada tim manajer dan seluruh karyawan. Tim HR maupun tim manajemen tidak melakukan identifikasi kebutuhan karyawan sebelum menyusun program pelatihan atau melakukan penyeragaman pelatihan untuk setiap karyawan baru. Tim HR juga tidak melakukan kontrol secara langsung atas jalannya proses pelatihan, hal ini dikarenakan telah memberikan tugas kepada *leader* divisi yang bersangkutan. Hal ini didukung dengan tidak adanya evaluasi yang dilakukan oleh tim HR atas proses pelatihan. Tim HR hanya akan mengadakan evaluasi sebagai penilaian bagi karyawan baru tersebut apakah telah berhasil melewati masa *training* selama 3 bulan atau belum.

3. Pengujian Terinci

Tahap ketiga dalam proses audit ialah pengujian terinci pada kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi dan pelatihan karyawan pada ELS Computer. Pengujian terinci ini bertujuan untuk mengumpulkan bukti-bukti secara objektif terkait dengan temuan yang akan disajikan dalam laporan audit. Hasil dari pengujian terinci akan digunakan sebagai acuan untuk membuat rekomendasi guna perbaikan pada kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan di ELS Computer. Pengujian terinci dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

a. Penyusunan Rencana Audit

Pada penyusunan rencana audit akan dibagi menjadi empat bagian program audit operasional yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan. Pelaksanaan audit operasional akan dibantu dengan penggunaan kertas kerja dalam bentuk *checklist* yang telah dipersiapkan peneliti sesuai kebutuhan penelitian. *Checklist* tersebut digunakan untuk membantu memperoleh temuan-temuan audit berupa kelemahan pada kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan di ELS Computer.

b. Melaksanakan Audit Operasional

Pada tahap ini menggunakan program audit berupa *checklist* yang telah dipersiapkan sesuai kebutuhan penelitian untuk penilaian terhadap aktivitas yang terjadi pada objek audit. Setiap pertanyaan yang disusun oleh peneliti tidak berdasarkan SOP perusahaan, karena *auditee* belum memiliki SOP terkait kegiatan perencanaan, rekrutmen,

seleksi, dan pelatihan karyawan. Setiap pertanyaan disusun oleh peneliti sebagai auditor dengan menyesuaikan indikator kinerja untuk membantu dalam penilaian atas hasil audit pada setiap programnya.

Apabila dalam proses pelaksanaan memiliki hasil yang sesuai dengan pertanyaan pada *checklist*, maka diberi centang pada kolom “Ya”, namun jika proses pelaksanaan memiliki hasil yang tidak sesuai dengan pertanyaan pada *checklist*, maka diberi centang pada kolom “Tidak”. Berikut ini merupakan hasil audit operasional yang telah dilaksanakan pada kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan di ELS Computer:

1. Hasil Audit Operasional Kegiatan Perencanaan Karyawan

Berdasarkan hasil audit operasional kegiatan perencanaan karyawan, terdapat 8 jawaban “Ya”. ELS Computer dalam menjalankan aktivitas perencanaan karyawan belum memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) secara tertulis yang harus dijalankan sebagai pedoman dalam proses perencanaan karyawan. ELS Computer sudah memiliki prosedur untuk proses perencanaan karyawan yaitu melalui 2 arah, yaitu melalui pengajuan oleh anggota divisi disampaikan melalui *leader* atau tim HR melihat divisi yang bersangkutan membutuhkan karyawan baru. Dari penyampaian *leader* ini akan diteruskan kepada HRD dan akan dilaksanakan diskusi internal terkait alasan dan tujuan diadakan perencanaan karyawan baru ini. Hal yang dilaksanakan oleh ELS

Computer telah baik, namun jika dijalankan secara lisan maka bisa memiliki alur yang bias karena tidak didokumentasikan secara baik.

Dengan tidak adanya pedoman secara tertulis yang rinci dan disahkan untuk semua pihak, akan menimbulkan berbagai risiko dari tindakan yang tidak bertanggung jawab. Pedoman yang telah disahkan secara tertulis sebaiknya dikomunikasikan untuk setiap pihak baik karyawan baru maupun karyawan lama sehingga dapat dipahami dan dijalankan dengan baik.

Sementara itu, ELS Computer tidak memiliki program pelatihan secara resmi untuk seluruh karyawan baik karyawan baru dan karyawan lama. Untuk karyawan baru, terdapat masa pelatihan tetapi langsung didampingi oleh *leader* divisi yang bersangkutan untuk langsung mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya di lapangan. Sedangkan untuk seluruh karyawan, apabila terjadi perubahan sistem maka dituntut untuk bisa memiliki pemahaman dan pengetahuan secara mandiri yang diperoleh dari belajar bersama dalam divisi tersebut.

Berdasarkan program audit operasional kegiatan perencanaan karyawan yang telah dilaksanakan dapat diperoleh berbagai temuan audit. Temuan audit ini akan digunakan sebagai acuan untuk memberikan rekomendasi berupa saran perbaikan pada kegiatan rekrutmen karyawan di ELS Computer.

2. Hasil Audit Operasional Kegiatan Rekrutmen Karyawan

Berdasarkan hasil audit operasional kegiatan rekrutmen karyawan, terdapat 5 jawaban “Ya”. Aktivitas rekrutmen karyawan di ELS Computer telah didokumentasikan dengan baik, mulai dari penyaringan berkas awal sampai dengan hasil wawancara tahap akhir. Rekrutmen karyawan juga dilaksanakan oleh tenaga kerja berpengalaman yang sudah tepat karena telah memahami tugas dan tanggung jawabnya.

Rekrutmen karyawan di ELS Computer telah dilaksanakan berdasarkan identifikasi kebutuhan SDM. Rekrutmen dilaksanakan apabila terjadinya kekosongan posisi karyawan dan kurangnya ketersediaan karyawan. Proses rekrutmen karyawan dilakukan dengan 2 metode, yaitu metode internal dan metode eksternal. Metode internal dilakukan dengan adanya promosi atau kenaikan jabatan untuk karyawan internal, hal ini dilakukan oleh tim HR dengan melihat apakah ada karyawan yang berkompeten untuk mengisi kekosongan posisi tersebut. Sedangkan metode eksternal dilakukan dengan adanya promosi melalui poster lowongan kerja.

Secara garis besar, ELS Computer belum memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) secara tertulis. Namun, penerapan SOP dibuat lebih dinamis dengan beberapa perubahan tidak tertulis sesuai perkembangan teknologi. Adanya pandemi COVID-19 cukup membawa perubahan terhadap alur rekrutmen di ELS Computer. Diawali dengan adanya tahap penyaringan awal melalui

berkas yang telah dikumpulkan oleh pelamar. Tim HR akan melakukan penyaringan dengan mengedepankan pengalaman kerja dan jenjang pendidikan terlebih dahulu apakah sesuai dengan posisi yang dilamar atau tidak. Apabila jenjang pendidikan tidak sesuai, tetapi memiliki pengalaman kerja baik di organisasi maupun di dunia kerja maka akan dipertimbangkan untuk tahap berikutnya oleh tim HR. Penyaringan juga dilakukan dengan memperhatikan domisili, untuk tingkat staff hanya diperbolehkan di sekitar area Yogyakarta. Sedangkan untuk tingkat manajer diperbolehkan di area yang cukup jauh. Kesepakatan bersama dari tim HR ialah tidak terlalu memperhatikan jenis kelamin, hal ini bertujuan untuk tidak adanya diskriminasi dalam proses rekrutmen.

Berdasarkan pemeriksaan peneliti sebagai auditor beberapa poster lowongan kerja tidak memuat kualifikasi secara spesifik dan tidak mencantumkan *jobdesc* divisi tersebut. Oleh karena itu perlu dipertimbangkan penulisan kualifikasi secara lebih spesifik dan pencantuman *jobdesc* agar calon pelamar bisa menilai secara personal terlebih dahulu.

Proses rekrutmen ELS Computer dirasa kurang maksimal dalam memanfaatkan tenaga kerja. Tim HR menjadi penanggung jawab dan pelaksana adanya proses rekrutmen dan seleksi di ELS Computer. Berbagai tahapan dilakukan dengan menggunakan penilaian tim HR, sehingga tidak adanya masukan dari pihak lain seperti manajemen maupun *leader* divisi yang bersangkutan

mengenai pelamar tersebut. *Leader* divisi yang bersangkutan akan dilibatkan hanya pada tahap wawancara akhir. Secara garis besar, proses rekrutmen yang dilaksanakan saat ini dirasa sudah tepat karena berjalan secara optimal untuk mendapatkan SDM sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Penyaringan awal ini juga memudahkan tim HR sebagai awal untuk melaksanakan adanya proses seleksi. Sehingga baik dari segi biaya dan waktu yang dikeluarkan untuk proses seleksi dapat diminimalkan.

Berdasarkan program audit operasional kegiatan rekrutmen karyawan yang telah dilaksanakan dapat diperoleh berbagai temuan audit. Temuan audit ini akan digunakan sebagai acuan untuk memberikan rekomendasi berupa saran perbaikan pada kegiatan rekrutmen karyawan di ELS Computer.

3. Hasil Audit Operasional Kegiatan Seleksi Karyawan

Tabel 8. Checklist Kegiatan Seleksi Karyawan yang Memiliki Jawaban “Tidak”

Nama Perusahaan: ELS Computer		Periode Audit: Desember 2022 – Januari 2023		No. KKA
Program yang diaudit: Seleksi Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar?		√	
Diaudit Oleh: Theresia Larisa Pratiwi		Jumlah Jawaban		Catatan:
Tanggal: 15 Januari 2023		Ya	Tidak	
			1	Direview oleh : Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 132-134), hasil jawaban tidak

Berdasarkan hasil *checklist* program audit operasional kegiatan seleksi karyawan, diperoleh 6 jawaban “Ya” dan 1 jawaban “Tidak” dari 7 pertanyaan yang diajukan. Dari hasil tersebut diketahui bahwa proses seleksi karyawan telah dilaksanakan dengan baik di ELS Computer. Proses seleksi karyawan yang dilakukan di ELS Computer melalui beberapa tahap.

Setelah penyaringan awal akan diadakan tahap wawancara awal yaitu dilakukan oleh tim HR. Pada proses wawancara awal ini dilakukan secara online melalui telepon *whatsapp* selama kurang lebih 10 menit, hal ini dengan tujuan tidak terlalu banyak pelamar yang datang pada hari yang bersamaan di ELS Computer sehingga bisa mengganggu aktivitas penjualan. Wawancara awal ini dilakukan dengan tim HR menggali informasi mengenai pelamar yang meliputi latar belakang, kepribadian, jenjang pendidikan, pengalaman kerja, niat dan motivasi bekerja, serta pengetahuan mengenai *jobdesc*.

Apabila telah mengikuti wawancara awal, tim HR akan berdiskusi dan memutuskan apakah pelamar tersebut lolos tahap berikutnya atau tidak. Apabila dinyatakan lolos, maka tahap berikutnya ialah psikotest. Pada tahap ini akan terlihat karakteristik atau kepribadian dari pelamar tersebut sehingga dapat dijadikan peramalan untuk melihat cara orang tersebut bekerja. Tahap terakhir yang harus dilalui ialah wawancara akhir dengan *leader* divisi yang bersangkutan. Pada tahap ini diadakan wawancara

secara offline dengan pelamar datang ke ELS Computer. Wawancara akhir akan membahas mengenai teknis dan pengetahuan yang dimiliki terkait pekerjaan yang akan dilaksanakan nantinya.

Ada beberapa kekurangan dalam proses seleksi ELS Computer ialah tidak melibatkan *leader* divisi dari awal proses rekrutmen. *Leader* divisi hanya dilibatkan pada akhir proses seleksi saja yaitu pada wawancara tahap akhir. Tetapi, pewawancara yaitu tim HR dan *leader* divisi telah memahami pertanyaan apa saja yang dapat ditanyakan kepada pelamar dan tes tersebut bebas dari bias.

Dari hasil wawancara dengan karyawan ELS Computer, dijelaskan bahwa jadwal seleksi bisa disesuaikan dengan kesibukan pelamar tetapi dengan catatan terdapat alasan yang jelas dan penting. Dari segi internal, jadwal seleksi telah dibuat dan ditentukan pewawancara tersebut. Namun, terkadang pewawancara utama memiliki jadwal internal yang secara mendadak berbenturan dengan jadwal wawancara. Untuk itu, *leader* HRD menentukan untuk menghadiri kegiatan yang dirasa membutuhkan keputusan besar dan penting terlebih dahulu. Jika pada akhirnya memutuskan untuk mengikuti jadwal internal, maka pewawancara dalam seleksi akan digantikan oleh anggota HRD yang lain. Hal ini tidak terlalu memberikan dampak negatif dikarenakan semua pewawancara sudah dipastikan memiliki pengetahuan yang baik terhadap proses seleksi.

Hasil seleksi karyawan akan didiskusikan oleh tim HR bersama *leader* divisi yang bersangkutan untuk menentukan pelamar yang diterima. Tim HR akan memberikan penilaian dan referensi terkait pelamar mana yang dirasa mumpuni untuk diterima. Tetapi hasil akhir yang menentukan pelamar yang diterima ialah *leader* divisi yang bersangkutan. Hal ini diberikan karena tim HR merasa *leader* yang akan bekerja sama secara langsung oleh karyawan tersebut, untuk itu baik secara kepribadian dan teknis setidaknya harus sesuai dengan rutinitas di divisi tersebut.

Semua hasil pengumuman proses seleksi akan disampaikan melalui email untuk setiap pelamar, baik yang dinyatakan lolos atau tidak lolos. Pelamar yang telah dinyatakan diterima, selanjutnya akan dipanggil untuk datang ke ELS Computer bertemu dengan *leader* HRD. Pertemuan ini untuk membahas mengenai jadwal kerja, peraturan, dan kontrak kerja. Kontrak kerja tersebut memuat bahwa karyawan baru akan menjalani proses menjadi karyawan *training* selama 3 bulan. Jika selama 3 bulan tersebut karyawan baru tidak menunjukkan hasil maksimal, maka pihak HRD mempunyai hak untuk melakukan pemutusan hubungan kerja sama.

Pergantian karyawan di ELS Computer khususnya divisi *store retail* cukup sering terjadi, yang disebabkan oleh beberapa alasan seperti menjadi batu loncatan untuk mendapatkan pekerjaan yang memiliki jenjang lebih tinggi, melanjutkan studi, bekerja ditempat

lain, atau hanya sekedar mencari pengalaman. Hal ini dikarenakan perusahaan kurang memperoleh latar belakang terkait karyawan pada saat proses rekrutmen. Perputaran karyawan yang tinggi mengakibatkan kekosongan karyawan yang sering terjadi dan ELS Computer harus melakukan perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan kembali sehingga mengakibatkan tingginya pengeluaran perusahaan.

Oleh karena itu perlu diadakan evaluasi terkait jalannya proses seleksi yang dilakukan. Evaluasi sebaiknya dilaksanakan minimal satu bulan sekali di setiap divisi untuk melihat kelemahan dan keunggulan divisi tersebut. Terdapat karyawan baru yang sudah dinyatakan diterima tetapi hanya bekerja sesuai masa *training* yaitu 3 bulan pertama, setelah itu tidak melanjutkan untuk bekerja lagi di ELS Computer. Berdasarkan penelusuran peneliti sebagai auditor, sebaiknya pewawancara melakukan pendalaman kriteria pelamar serta mengadakan adanya psikotest untuk menilai loyalitas terhadap perusahaan.

Berdasarkan program audit operasional kegiatan seleksi karyawan yang telah dilaksanakan dapat diperoleh berbagai temuan audit. Temuan audit ini akan digunakan sebagai acuan untuk memberikan rekomendasi berupa saran perbaikan pada kegiatan seleksi karyawan di ELS Computer. Temuan-temuan audit tersebut terlampir pada laporan audit halaman 100.

4. Hasil Audit Operasional Kegiatan Pelatihan Karyawan

Tabel 9. Checklist Kegiatan Pelatihan Karyawan yang Memiliki Jawaban “Tidak”

Nama Perusahaan: ELS Computer		Periode Audit:		No. KKA
Program yang diaudit: Pelatihan Karyawan		Desember 2022 – Januari 2023		
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan?		√	Tidak ada program pelatihan karyawan.
2	Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?		√	Hanya untuk karyawan baru saja.
Diaudit Oleh: Theresia Larisa Pratiwi		Jumlah Jawaban		Catatan:
Tanggal: 15 Januari 2023		Ya	Tidak	
			2	Direview oleh : Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 132-134), hasil jawaban tidak

Berdasarkan hasil *checklist* program audit operasional kegiatan pelatihan karyawan yang telah dilakukan, diperoleh 5 jawaban “Ya” dan 2 jawaban “Tidak”. Dari hasil tersebut diketahui bahwa masih terdapat beberapa kelemahan yang terjadi pada aktivitas pelatihan karyawan. Pelatihan karyawan di ELS Computer dilaksanakan tidak berdasarkan kebutuhan karyawan. ELS Computer secara umum tidak memiliki program terkait pelatihan, tetapi karyawan baru tersebut akan diperkenalkan dan langsung terjun ke lapangan untuk belajar dan bekerja sesuai divisi. Hal ini dilakukan karena ELS Computer menerapkan prinsip “*learning by doing*” bagi setiap karyawan. Tim HR akan mendelegasikan tugas terkait pelatihan kepada *leader* divisi yang bersangkutan.

Karyawan baru akan didampingi oleh *leader* dan anggota lain divisi tersebut untuk melakukan pekerjaan secara langsung. Pendampingan oleh *leader* tersebut akan berjalan selama 1 bulan dan pada akhir bulan ketiga akan dilakukan penilaian oleh tim HR terkait kinerja karyawan baru tersebut.

Pelatihan karyawan hanya akan diikuti oleh karyawan baru saja. Apabila dikemudian hari terdapat beberapa perubahan terkait kebijakan maupun teknologi, tidak ada pelatihan yang diberikan kembali oleh divisi terkait melainkan hanya belajar atau berlatih bersama dalam suatu divisi. Program pelatihan yang saat ini digunakan oleh ELS Computer dirasa sudah cukup tepat dikarenakan lebih mudah dengan karyawan baru tersebut bisa langsung melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta mengetahui permasalahan dan solusi yang muncul.

Sebaiknya ELS Computer merancang sebuah program pelatihan secara resmi yang ditujukan untuk semua karyawan, baik karyawan baru dan karyawan lama. Untuk karyawan baru, diberikan pengetahuan mengenai sejarah ELS Computer serta teori-teori terkait *job description* maupun tugas dan tanggung jawabnya. Setelah karyawan baru tersebut mengetahui dasar teorinya, baru diadakan pelatihan praktik secara langsung dengan pendampingan *leader* atau anggota lain divisi tersebut. Sedangkan untuk karyawan lama, pelatihan sebaiknya diadakan rutin minimal 3 bulan sekali.

Hal ini bertujuan untuk meningkatkan *softskill* dan *hardskill* setiap karyawan dan menemukan keterampilan baru.

Dengan menggunakan metode ini tim HR beranggapan bahwa metode yang digunakan sudah sangat tepat karena berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan. Hal ini didukung oleh beberapa hal produktif seperti keterampilan karyawan meningkat, kegagalan produk menurun, kemampuan melayani dan berkomunikasi meningkat, dan produktivitas karyawan meningkat.

Berdasarkan program audit operasional kegiatan pelatihan karyawan yang telah dilaksanakan dapat diperoleh berbagai temuan audit. Temuan audit ini akan digunakan sebagai acuan untuk memberikan rekomendasi berupa saran perbaikan pada kegiatan pelatihan karyawan di ELS Computer. Temuan-temuan audit tersebut terlampir pada laporan audit halaman 101.

5. Hasil Audit Operasional Kegiatan Pemeliharaan Karyawan

Tabel 10. Checklist Kegiatan Pemeliharaan Karyawan yang Memiliki Jawaban “Tidak”

Nama Perusahaan: ELS Computer		Periode Audit: Desember 2022 – Januari 2023		No. KKA
Program yang diaudit: Pemeliharaan Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah tingkat perputaran karyawan rendah?		√	
Diaudit Oleh: Theresia Larisa Pratiwi		Jumlah Jawaban		Catatan:
		Ya	Tidak	
Tanggal: 11 Maret 2023			1	Direview oleh: Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 154-155), hasil jawaban tidak

Berdasarkan hasil *checklist* program audit operasional kegiatan pemeliharaan karyawan, diperoleh 2 jawaban “Ya” dan 1 jawaban “Tidak”. Tingkat perputaran karyawan divisi *store retail* cukup cepat dengan rata-rata mengadakan *open recruitment* satu bulan sekali. Hal ini disebabkan karena banyak karyawan yang menjadikan divisi ini sebagai batu loncatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih diinginkan, menambah pengalaman, memperoleh tawaran gaji dan benefit yang lebih besar di perusahaan lain, serta kurang bisa mengikuti ritme di ELS Computer.

Berdasarkan program audit operasional fungsi pemeliharaan karyawan yang telah dilaksanakan dapat diperoleh berbagai temuan audit. Temuan audit ini akan digunakan sebagai acuan untuk memberikan rekomendasi berupa saran perbaikan pada kegiatan pemeliharaan karyawan di ELS Computer. Temuan-temuan audit tersebut terlampir pada laporan audit halaman 102.

4. Pengembangan Laporan

Tahap terakhir dalam audit operasional ialah melaporkan hasil temuan berupa kelemahan dalam aktivitas atau kegiatan operasi perusahaan selama proses audit berlangsung. Tujuannya ialah untuk membantu tim HR dan manajemen dalam menentukan arah kebijakan dan strategi perusahaan serta rekomendasi yang diberikan oleh peneliti bukan menjadi suatu kewajiban untuk diterapkan saat ini oleh ELS Computer, melainkan

hanya sebagai salah satu masukan yang diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengatasi permasalahan yang ada.

Bentuk pelaporan yang dilakukan berupa laporan audit yang ditujukan kepada manajer operasional perusahaan. Laporan audit akan disajikan dalam bentuk panjang yang berisi latar belakang, ruang lingkup audit, kesimpulan audit yang disertai bukti-bukti yang mendukung kesimpulan audit (meliputi kondisi yang terjadi dalam perusahaan, kriteria yang seharusnya terjadi, sebab dan akibat) dan rumusan rekomendasi yang diberikan peneliti sebagai auditor.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil pelaksanaan audit operasional pada kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan maka peneliti telah memperoleh temuan audit yang dapat mendukung rekomendasi guna perbaikan, diantaranya:

1. Hasil temuan kegiatan seleksi karyawan ELS Computer

a. Temuan

Terdapat pelamar yang sudah dinyatakan lolos proses wawancara dan masa pelatihan namun mengundurkan diri secara mendadak tanpa alasan yang jelas. Hal ini disebabkan karena pewawancara kurang maksimal dalam mendapatkan informasi latar belakang mengenai pelamar.

b. Kriteria

Pewawancara memperoleh secara maksimal informasi mengenai latar belakang dari pelamar, sehingga dapat meminimalkan perputaran

karyawan. Didukung dengan pelaksanaan psikotest yang berfungsi untuk menguji loyalitas karyawan baru.

c. Penyebab

Kurang maksimalnya informasi mengenai latar belakang pelamar disebabkan oleh pelaksanaan wawancara awal yang cukup singkat, serta tidak terdapat psikotest yang berfungsi sebagai penilaian pengujian loyalitas karyawan baru tersebut.

d. Akibat

Terdapat karyawan baru yang menjadikan pekerjaan ini sebagai batu loncatan agar mendapatkan jenjang pekerjaan yang lebih tinggi atau memperoleh *benefit* karir yang lebih tinggi, serta kurang bisa mengikuti ritme ELS Computer, sehingga *turnover* karyawan terbilang cukup cepat.

e. Rekomendasi

Tim HR melaksanakan wawancara awal disertai dengan test psikologi guna menguji loyalitas karyawan baru tersebut terhadap perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kepribadian dan menilai kesetiaan dari karyawan baru tersebut sehingga tingkat perputaran karyawan rendah.

2. Hasil temuan kegiatan pelatihan karyawan ELS Computer

a. Temuan

Perusahaan tidak memiliki program pelatihan secara resmi yang ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan karyawan.

b. Kriteria

Adanya program pelatihan yang ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan karyawan.

c. Penyebab

Tim HR beranggapan bahwa akan lebih mudah untuk melaksanakan transfer pengetahuan melalui pelatihan secara praktik di lapangan dibandingkan dengan teori.

d. Akibat

Terdapat perbedaan hasil antar karyawan baru, beberapa karyawan mudah memahami *jobdesc* dan mengatasi persoalan dilapangan. Disisi lain, terdapat beberapa karyawan yang lambat dalam beradaptasi karena tidak mengetahui hal-hal dasar.

e. Rekomendasi

Tim HR mengadakan diskusi dengan divisi pelatihan guna menentukan program pelatihan yang sesuai berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan karyawan.

3. Hasil temuan kegiatan pelatihan karyawan ELS Computer

a. Temuan

Pelatihan karyawan hanya diikuti oleh karyawan baru divisi *store retail* saja, untuk karyawan lama divisi *store retail* tidak terdapat pelatihan apabila terjadi perubahan teknologi dan kondisi.

b. Kriteria

Terdapat program pelatihan untuk seluruh karyawan divisi *store retail*.

c. Penyebab

Pelatihan karyawan hanya diberikan kepada karyawan baru, sedangkan karyawan lama apabila terdapat perubahan teknologi dan kondisi diharapkan mampu beradaptasi secara pribadi.

d. Akibat

Tidak terdapat pelatihan lanjutan untuk seluruh karyawan, sehingga menyebabkan pengetahuan antar karyawan dalam suatu divisi berbeda-beda.

e. Rekomendasi

Terdapat program pelatihan untuk seluruh karyawan divisi *store retail* yang masa kerjanya telah lebih dari 3 bulan dan secara rutin mengadakan pelatihan dengan durasi 3 bulan sekali.

4. Hasil temuan kegiatan pemeliharaan karyawan ELS Computer

a. Temuan

Tingkat perputaran karyawan pada divisi *store retail* cukup cepat dengan rata-rata melakukan *open recruitment* satu bulan sekali.

b. Kriteria

Tingkat perputaran karyawan pada divisi *store retail* rendah.

c. Penyebab

Banyak karyawan yang menjadikan pekerjaan ini sebagai batu loncatan untuk mendapatkan pekerjaan yang diinginkan, menambah pengalaman, serta memperoleh penawaran gaji yang lebih baik di perusahaan lain.

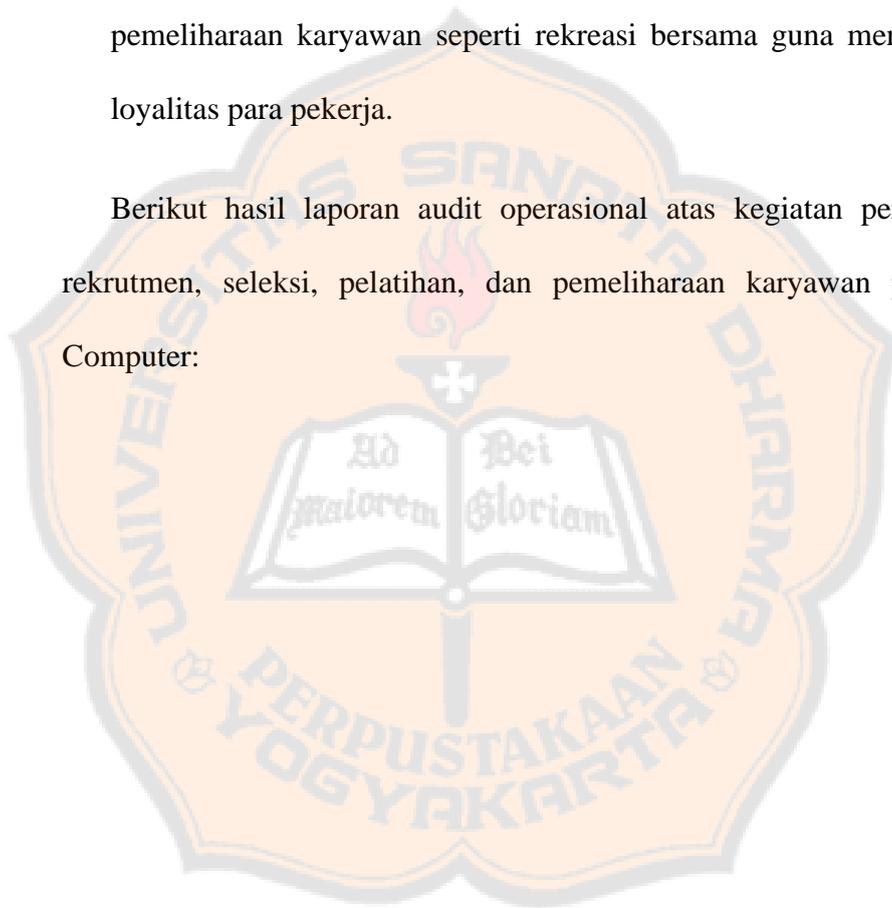
d. Akibat

ELS Computer rutin untuk mengadakan *open recruitment* guna menemukan kebutuhan perusahaan yang tepat.

e. Rekomendasi

ELS Computer sebaiknya mengadakan program jenjang karir untuk setiap karyawan khususnya divisi *store retail* selama 3 bulan sekali. Selain itu, ELS Computer sebaiknya mempertimbangkan program pemeliharaan karyawan seperti rekreasi bersama guna meningkatkan loyalitas para pekerja.

Berikut hasil laporan audit operasional atas kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan pada ELS Computer:



**Laporan Hasil Audit Operasional Atas Kegiatan Perencanaan, Rekrutmen,
Seleksi, Pelatihan, dan Pemeliharaan Karyawan**

Yogyakarta, 15 Maret 2023

Perihal: Laporan Hasil Audit Operasional

Kepada

Yth. Manajemer Operasional ELS Computer

di Yogyakarta

Saya telah melakukan Audit Operasional atas kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pemeliharaan karyawan di ELS Computer untuk periode Desember 2022 hingga Januari 2023. Audit Operasional ini dilakukan untuk menilai apakah aktivitas sudah terlaksana dengan optimal serta memberikan rekomendasi perbaikan atas kelemahan yang ditemukan selama pelaksanaan proses audit. Melalui audit ini, diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam meningkatkan nilai tambah dari kegiatan operasional sumber daya manusia di ELS Computer.

Hasil Audit Operasional disajikan dalam bentuk laporan yang meliputi:

- Bab I : Informasi Latar Belakang
- Bab II : Ruang Lingkup Audit
- Bab III : Temuan Audit yang Harus Diperbaiki
- Bab IV : Rekomendasi Audit

Dalam pelaksanaan audit ini, saya mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, mulai dari pimpinan perusahaan, HRD hingga para karyawannya. Untuk itu, saya mengucapkan terima kasih atas kerja sama yang terjalin dengan baik.

Hormat saya,



Theresia Larisa Pratiwi

Laporan Hasil Audit Operasional Atas Kegiatan Perencanaan, Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, dan Pemeliharaan Karyawan

Bab I

Informasi Latar Belakang

ELS Computer merupakan toko komputer dan laptop yang sudah berdiri sejak tahun 1995 dan terletak di jalan C. Simanjuntak No. 38, Yogyakarta. Sesuai nama dari perusahaan, ELS Computer bergerak dalam bidang ritel dengan menyajikan berbagai produk dengan fokus utama di bidang IT. Produk utama ELS Computer ialah laptop dan personal Computer dari berbagai brand ternama. Budaya perusahaan yang dimiliki ialah berkomitmen untuk memberi produk yang berkualitas dengan layanan dan harga terbaik untuk customer. ELS Computer memiliki konsep “*one on one*” sebagai identitas pembeda dari toko lainnya, dimana satu orang karyawan akan melayani satu orang pelanggan dari awal sampai dengan akhir.

ELS Computer dapat bertahan hingga saat ini karena *owner* memiliki tujuan bukan hanya memperoleh laba melainkan menjadi sahabat bagi pelajar dan mahasiswa guna memenuhi kebutuhan komputer serta memberi kontribusi bagi negara dalam bidang pendidikan guna mencerdaskan kehidupan bangsa. Fasilitas dan pelayanan yang prima membuat customer merasa aman dan nyaman untuk berbelanja sehingga keberadaan ELS Computer diakui oleh berbagai pihak dengan dibuktikan banyaknya penghargaan berskala nasional. Untuk itu, ELS Computer harus dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara tepat sesuai dengan bidangnya agar pelayanan yang diberikan tetap dapat memuaskan dan memberikan kesan baik pada setiap pelanggan.

Audit operasional kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan pada ELS Computer bertujuan untuk meninjau kembali aktivitas yang dilakukan oleh tim HR terkait pengadaan sumber daya manusia apakah sudah berjalan dengan baik atau belum dengan mengacu pada *checklist* yang disusun oleh penulis. Hasil akhir audit operasional ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang diperoleh selama proses audit sehingga ELS Computer tetap mampu bertahan dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.

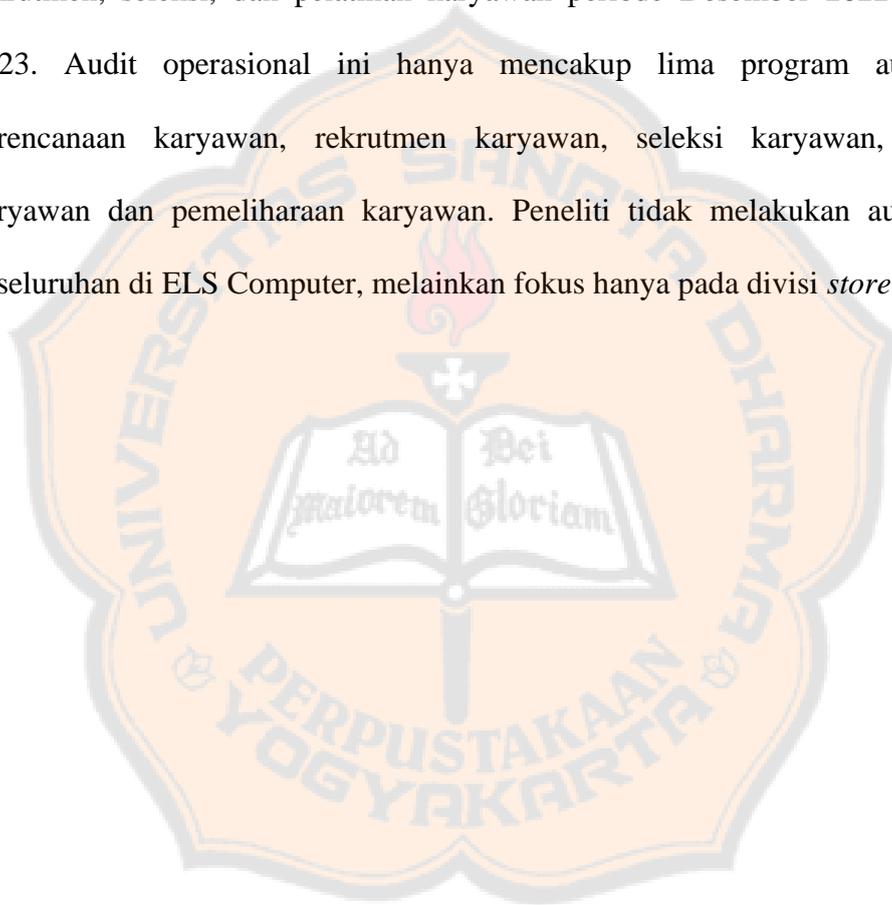


Laporan Hasil Audit Operasional Atas Kegiatan Perencanaan, Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, dan Pemeliharaan Karyawan

Bab II

Ruang Lingkup Audit

Ruang lingkup audit operasional ini adalah aktivitas perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan periode Desember 2022 – Januari 2023. Audit operasional ini hanya mencakup lima program audit yaitu perencanaan karyawan, rekrutmen karyawan, seleksi karyawan, pelatihan karyawan dan pemeliharaan karyawan. Peneliti tidak melakukan audit secara keseluruhan di ELS Computer, melainkan fokus hanya pada divisi *store retail*.



**Laporan Hasil Audit Operasional Atas Kegiatan Perencanaan, Rekrutmen,
Seleksi, Pelatihan, dan Pemeliharaan Karyawan**

Bab III

Kesimpulan Audit

Berdasarkan temuan (bukti) yang saya peroleh selama proses audit berjalan, kesimpulan yang dapat saya berikan adalah sebagai berikut:

A. Hasil temuan kegiatan seleksi karyawan ELS Computer

1. Temuan

Terdapat pelamar yang sudah dinyatakan lolos proses wawancara dan masa pelatihan namun mengundurkan diri secara mendadak tanpa alasan yang jelas. Hal ini disebabkan karena pewawancara kurang maksimal dalam mendapatkan informasi latar belakang mengenai pelamar.

2. Kriteria

Pewawancara memperoleh secara maksimal informasi mengenai latar belakang dari pelamar, sehingga dapat meminimalkan perputaran karyawan. Didukung dengan pelaksanaan psikotest yang berfungsi untuk menguji loyalitas karyawan baru.

3. Penyebab

Kurang maksimalnya informasi mengenai latar belakang pelamar disebabkan oleh pelaksanaan wawancara awal yang cukup singkat, serta tidak terdapat psikotest yang berfungsi sebagai penilaian pengujian loyalitas karyawan baru tersebut.

4. Akibat

Terdapat karyawan baru yang menjadikan pekerjaan ini sebagai batu loncatan agar mendapatkan jenjang pekerjaan yang lebih tinggi atau memperoleh *benefit* karir yang lebih tinggi, serta kurang bisa mengikuti ritme ELS Computer, sehingga *turnover* karyawan terbilang cukup cepat.

B. Hasil temuan kegiatan pelatihan karyawan ELS Computer

1. Temuan

Perusahaan tidak memiliki program pelatihan secara resmi yang ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan karyawan.

2. Kriteria

Adanya program pelatihan yang ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan karyawan.

3. Penyebab

Tim HR beranggapan bahwa akan lebih mudah untuk melaksanakan transfer pengetahuan melalui pelatihan secara praktik di lapangan dibandingkan dengan teori.

4. Akibat

Terdapat perbedaan hasil antar karyawan baru, beberapa karyawan mudah memahami *jobdesc* dan mengatasi persoalan dilapangan. Disisi lain, terdapat beberapa karyawan yang lambat dalam beradaptasi karena tidak mengetahui hal-hal dasar.

C. Hasil temuan kegiatan pelatihan karyawan ELS Computer

1. Temuan

Pelatihan karyawan hanya diikuti oleh karyawan baru divisi *store retail* saja, untuk karyawan lama divisi *store retail* tidak terdapat pelatihan apabila terjadi perubahan teknologi dan kondisi.

2. Kriteria

Terdapat program pelatihan untuk seluruh karyawan divisi *store retail*.

3. Penyebab

Pelatihan karyawan hanya diberikan kepada karyawan baru, sedangkan karyawan lama apabila terdapat perubahan teknologi dan kondisi diharapkan mampu beradaptasi secara pribadi.

4. Akibat

Tidak terdapat pelatihan lanjutan untuk seluruh karyawan, sehingga menyebabkan pengetahuan antar karyawan dalam suatu divisi berbeda-beda.

D. Hasil temuan kegiatan pemeliharaan karyawan ELS Computer

1. Temuan

Tingkat perputaran karyawan pada divisi *store retail* cukup cepat dengan rata-rata melakukan *open recruitment* satu bulan sekali.

2. Kriteria

Tingkat perputaran karyawan pada divisi *store retail* rendah.

3. Penyebab

Banyak karyawan yang menjadikan pekerjaan ini sebagai batu loncatan untuk mendapatkan pekerjaan yang diinginkan, menambah pengalaman, serta memperoleh penawaran gaji yang lebih baik di perusahaan lain.

4. Akibat

ELS Computer rutin untuk mengadakan *open recruitment* guna menemukan kebutuhan perusahaan yang tepat.



Laporan Audit Operasional Kegiatan Perencanaan, Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan Karyawan

Bab IV

Rekomendasi

Berdasarkan berbagai kelemahan yang diperoleh selama pelaksanaan audit operasional, maka saya selaku peneliti sebagai auditor memberikan rekomendasi yang berguna bagi pihak manajemen untuk melakukan perbaikan atas kelemahan yang ada di ELS Computer.

A. Kegiatan seleksi karyawan

1. Tim HR melaksanakan wawancara awal disertai dengan test psikologi guna menguji loyalitas karyawan baru tersebut terhadap perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kepribadian dan menilai kesetiaan dari karyawan baru tersebut sehingga tingkat perputaran karyawan rendah.

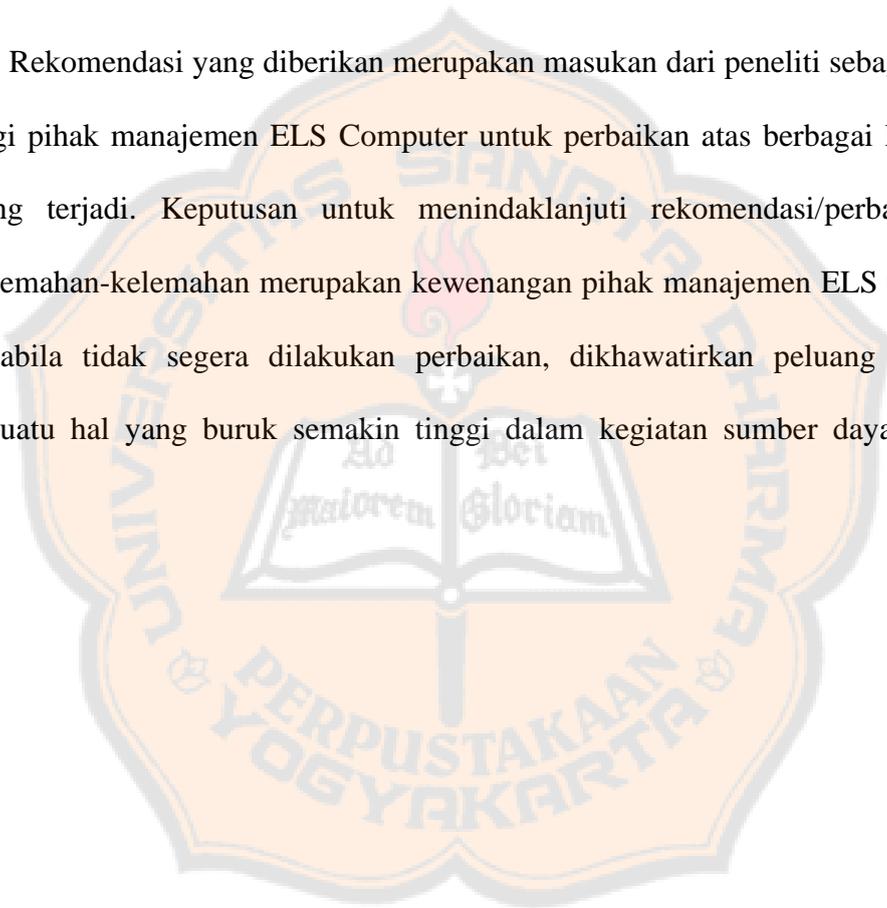
B. Kegiatan pelatihan karyawan

1. Tim HR mengadakan diskusi dengan divisi pelatihan guna menentukan program pelatihan yang sesuai berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan karyawan.
2. Terdapat program pelatihan untuk seluruh karyawan divisi *store retail* yang masa kerjanya telah lebih dari 3 bulan dan secara rutin mengadakan pelatihan dengan durasi 3 bulan sekali.

C. Kegiatan pemeliharaan karyawan

1. ELS Computer sebaiknya mengadakan program jenjang karir untuk setiap karyawan khususnya divisi *store retail* selama 3 bulan sekali. Selain itu, ELS Computer sebaiknya mempertimbangkan program pemeliharaan karyawan seperti rekreasi bersama guna meningkatkan loyalitas para pekerja.

Rekomendasi yang diberikan merupakan masukan dari peneliti sebagai auditor bagi pihak manajemen ELS Computer untuk perbaikan atas berbagai kelemahan yang terjadi. Keputusan untuk menindaklanjuti rekomendasi/perbaikan atas kelemahan-kelemahan merupakan kewenangan pihak manajemen ELS Computer. Apabila tidak segera dilakukan perbaikan, dikhawatirkan peluang terjadinya sesuatu hal yang buruk semakin tinggi dalam kegiatan sumber daya manusia.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil audit operasional atas kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan di ELS Computer dapat disimpulkan masih ditemukan beberapa kelemahan atau risiko yang masih harus diperbaiki. Kelemahan-kelemahan yang terjadi dapat berdampak dalam perputaran karyawan divisi *store retail* yang cepat.

Kelemahan-kelemahan tersebut yaitu:

1. ELS Computer belum sepenuhnya melakukan pendalaman kriteria yang dibutuhkan untuk karyawan yang diterima. Hal ini dikarenakan tidak terdapat psikotest yang dapat berfungsi sebagai pengujian loyalitas karyawan baru tersebut terhadap perusahaan.
2. ELS Computer tidak memiliki program resmi terkait pelatihan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama divisi *store retail*.

B. Keterbatasan Penelitian

Selama pelaksanaan audit operasional yang dilakukan, terdapat keterbatasan penelitian yang dialami oleh peneliti, sebagai berikut:

1. Perusahaan belum terbuka secara maksimal dalam memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti karena faktor kerahasiaan yang tetap harus dijaga oleh perusahaan sehingga peneliti tidak dapat mengakses informasi perusahaan lebih luas.

2. Tidak diperoleh arsip data rekrutmen karyawan karena proses seleksi tahap awal pengumpulan berkas dilakukan secara online, sehingga tidak dapat melakukan penelusuran apakah pelamar yang lolos sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

C. Saran

Atas dasar kesimpulan penelitian, peneliti memberikan saran kepada pihak ELS Computer dan penelitian selanjutnya:

1. Bagi ELS Computer
 - a. ELS Computer sebaiknya melakukan pendalaman kriteria yang dibutuhkan untuk karyawan yang diterima. Hal ini dilakukan sebagai bahan pertimbangan dalam memilih karyawan. Selain itu, ELS Computer juga sebaiknya melakukan psikotest yang bertujuan untuk menilai loyalitas pelamar terhadap perusahaan. Hal ini bertujuan agar tim HR mengetahui karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi untuk mampu bertahan di perusahaan.
 - b. ELS Computer sebaiknya memiliki program pelatihan secara resmi baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama divisi *store retail*. Pelatihan dilakukan untuk karyawan divisi *store retail* yang memiliki durasi waktu kerja lebih dari 3 bulan agar karyawan selalu memperoleh peningkatan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan menemukan kemampuan baru pada setiap karyawan.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan melakukan penelitian terkait audit operasional secara keseluruhan terhadap kegiatan sumber daya manusia yang ada dan disesuaikan dengan objek penelitian serta kajian pustaka yang digunakan dalam melaksanakan penelitian audit operasional pada kegiatan sumber daya manusia.



DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Mardianto. 2014. *Management Recruitmen*. Pinasthika, Jakarta.
- Agoes, S. 2017. *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Salemba Empat, Jakarta.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Bayangkara, IBK. 2017. *Audit Manajemen Prosedure dan Implementasi*. Edisi 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Danang. 2013. *Kumpulan Surat Perjanjian*. Publisher, Jakarta.
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14 ed.). (D. Angelica, Trans). Salemba Empat, Jakarta.
- Hariandja, M. T. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasiondo, Jakarta.
- Hartono, Jogiyanto. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi ke-6. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. S. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasmiah. 2017. Analisis Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar. *Skripsi Dipublikasikan*. Universitas Muhammadiyah Makassar, Makassar.
- Hery. 2016. *Analisis Laporan Keuangan Integrated and Comprehensive*. Grasindo, Jakarta.
- Jusup, Al Haryono. 2014. *Auditing (Pengauditam Berbasis ISA)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Kasmir. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. CV Budi Utama, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Martoyo, Susilo. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (ed. 4)*. BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.

- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia (ed. 2)*. PT Alfabeta, Bandung.
- Mulyadi. 2014. *Auditing Buku 2*. Salemba Empat, Jakarta.
- . 2016. *Sistem Akuntansi*. Edisi Keempat. Salemba Empat, Jakarta
- Panji, Kosmas Viglio Lare. 2022. *Audit Operasional Atas Fungsi Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan Karyawan (Studi Kasus di IMBA Coffee)*. *Skripsi Dipublikasikan*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, Yogyakarta.
- Prasetyawati, Mei Liana Bunga. 2021. *Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT Aneka Usaha Kabupaten Klaten*. *Skripsi Dipublikasikan*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, Yogyakarta.
- Prastowo, Andi. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. AR-RUZZ MEDIA, Jogjakarta.
- Rahayu, Siti Kurnia dan Ely Suhayati. 2010. *AUDITING: Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntan Publik*. Edisi Pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Ramadhana, Azaria. 2015. *Audit Operasional untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia*. *Skripsi Dipublikasikan*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Riduwan. 2013. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. PT Alfabeta, Bandung.
- Riniwati, Harsuko. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. UB Press, Malang.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sawyer, Lawrence B. 2005. *Audit Internal Sawyer*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama, Bandung.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia (ed. 3)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Sugiarto. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Andi, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. PT Alfabeta, Bandung.

- , 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. PT Alfabeta, Bandung.
- Sujarweni, V. W. 2016. *Pengantar Akuntansi*. Pustaka Baru Press, Yogyakarta.
- Sukrispiyanto. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka, Sidoarjo.
- Suliyanto. 2018. *Metode Penelitian Bisnis: untuk Skripsi, Tesis, dan Desertasi*. Edisi 1. Andi, Yogyakarta.
- Sumarsono, Sonny. 2015. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Prenadamedia Group, Jakarta.
- Tambun, R. 2020. *Auditing*. PT Rel Karir Pembelajar, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1997 tentang *Dokumen Perusahaan*.



LAMPIRAN



Lampiran 1 – Daftar Pertanyaan Wawancara

A. Kepala Bagian Umum atau Manajer Operasional

1. Profil dan terbentuknya perusahaan

- a. Apa nama perusahaan ini?
- b. Apa visi, misi, dan tujuan perusahaan?
- c. Dimana alamat perusahaan ini berlangsung?
- d. Jenis bisnis apa yang dilakukan?
- e. Siapa yang mendirikan perusahaan ini?
- f. Tahun berapa perusahaan ini terbentuk?
- g. Apa alasan didirikan perusahaan ini?
- h. Bagaimana perkembangan usaha pada perusahaan ini?

2. Struktur Organisasi

- a. Bagaimana struktur organisasi pada perusahaan ini?
- b. Apa saja tugas dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan ini?

3. *Standard Operating Procedure*

- a. Apakah terdapat *Standard Operating Procedure* secara tertulis terutama pada kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia?
- b. Jikalau belum, standar apa yang dijadikan patokan oleh perusahaan?

B. Kegiatan Sumber Daya Manusia

1. Umum

- a. Berapa jumlah SDM karyawan yang bekerja (baik tetap maupun kontrak)?

Lanjutan Lampiran 1 – Daftar Pertanyaan Wawancara

- b. Apakah ada file yang berkaitan dengan *job description* yang dilakukan oleh karyawan masing-masing divisi?

2. Perencanaan Karyawan

- a. Apa yang menjadi dasar atau standar dalam perencanaan sumber daya manusia?
- b. Bagaimana pengaruh target organisasi terhadap perencanaan sumber daya manusia?
- c. Bagaimana proses perencanaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan?
- d. Apa saja kualifikasi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan?
- e. Apa program-program pada kegiatan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan?

3. Rekrutmen Karyawan

- a. Apakah perusahaan memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) kegiatan rekrutmen secara tertulis?
- b. Bagaimana prosedur kegiatan rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen karyawan? (Bisa dilampirkan)
- c. Bagaimana sistem rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan?
- d. Siapa saja yang berperan dalam proses rekrutmen karyawan?
- e. Apa saja *job description* bagi mereka yang berperan dalam proses rekrutmen karyawan?

Lanjutan Lampiran 1 – Daftar Pertanyaan Wawancara

- f. Apakah ada ketentuan khusus dalam melaksanakan rekrutmen karyawan?
- g. Apakah kendala terbesar yang pernah dihadapi pada proses rekrutmen? (Bisa dijelaskan pada tahap apa dan bagaimana kendalanya)
- h. Apakah manajemen sudah melakukan kontrol dan evaluasi dalam melakukan prosedur rekrutmen karyawan? Jika sudah, bagaimana perusahaan melakukan kontrol dan evaluasi tersebut?

4. Seleksi Karyawan

- a. Apakah perusahaan memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) kegiatan seleksi secara tertulis? (Bisa dilampirkan)
- b. Apa saja metode seleksi karyawan yang digunakan?
- c. Siapa yang berperan dalam proses seleksi karyawan?
- d. Apa saja *job description* bagi mereka yang berperan dalam proses seleksi karyawan?
- e. Bagaimana prosedur kegiatan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan seleksi karyawan?
- f. Apakah penjadwalan proses seleksi sudah direncanakan dengan baik?
- g. Apakah ada standar khusus dalam daftar pertanyaan wawancara saat proses seleksi?
- h. Apakah ada persyaratan khusus yang harus dipenuhi ketika pelamar dinyatakan sudah diterima? (Adakah jaminan yang harus dipenuhi pelamar).

Lanjutan Lampiran 1 – Daftar Pertanyaan Wawancara

- i. Apakah ada pengendalian khusus ketika pelamar yang sudah diterima tetapi tidak memberikan kepastian? Kegiatan kontrol apa yang dilakukan?
- j. Apakah kendala terbesar yang pernah dihadapi pada proses seleksi karyawan? (Bisa dijelaskan ditahap apa dan bagaimana kendalanya).
- k. Apakah manajemen sudah melakukan kontrol dan evaluasi dalam melakukan prosedur seleksi karyawan? Jika sudah, bagaimana perusahaan melakukan kontrol dan evaluasi tersebut?

5. Pelatihan Karyawan

- a. Apakah perusahaan memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) kegiatan pelatihan sumber daya manusia secara tertulis? (Bisa dilampirkan)
- b. Apa yang menjadi tujuan dari program pelatihan dan pengembangan karyawan?
- c. Apa ada syarat tertentu bagi karyawan yang ingin mengikuti pelatihan?
- d. Bagaimana metode pelatihan yang diberikan?
- e. Apa manfaat program pelatihan untuk karyawan?

C. Karyawan**1. Kegiatan Rekrutmen**

- a. Apakah informasi lowongan pekerjaan pada perusahaan dapat diketahui dengan mudah?

Lanjutan Lampiran 1 – Daftar Pertanyaan Wawancara

- b. Apakah informasi lowongan pekerjaan berasal dari media yang dapat ditemukan?
- c. Apakah kriteria SDM yang dibutuhkan pada informasi lowongan pekerjaan mudah dipahami?
- d. Apakah kriteria yang dicantumkan pada informasi lowongan pekerjaan menunjukkan dengan jelas tugas pada bidang tersebut?
- e. Apakah kriteria yang dicantumkan pada informasi lowongan pekerjaan menunjukkan dengan jelas tanggung jawab pada bidang tersebut?
- f. Apakah cara penyampaian lamaran telah tertulis pada lowongan pekerjaan?
- g. Apakah design yang menarik dan informasi yang jelas pada informasi lowongan pekerjaan mempengaruhi anda untuk melamar di perusahaan?

2. Kegiatan Seleksi

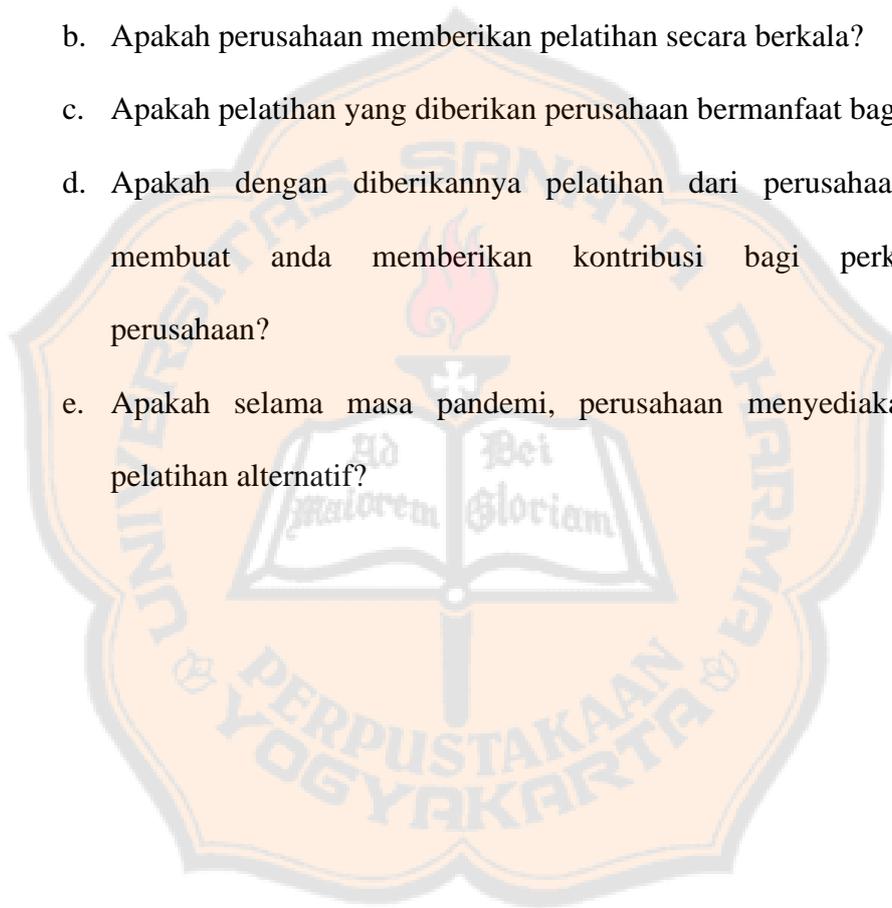
- a. Apakah jadwal proses seleksi dapat disesuaikan dengan jadwal anda?
- b. Apakah proses seleksi dilakukan tanpa adanya diskriminasi (ras, sara, asal daerah)?
- c. Apakah pertanyaan wawancara relevan dengan bidang yang dibutuhkan?
- d. Apakah pewawancara memiliki kemampuan yang cukup selama proses seleksi melalui wawancara?
- e. Apakah penempatan jabatan sesuai dengan pilihan anda pada saat melamar pekerjaan?

Lanjutan Lampiran 1 – Daftar Pertanyaan Wawancara

- f. Adakah peraturan yang mengikat setelah anda diterima tahapan proses seleksi (pemberian jaminan, kontrak)?

3. Kegiatan Pelatihan

- a. Apakah perusahaan memberikan pelatihan kepada anda untuk meningkatkan kemampuan anda?
- b. Apakah perusahaan memberikan pelatihan secara berkala?
- c. Apakah pelatihan yang diberikan perusahaan bermanfaat bagi anda?
- d. Apakah dengan diberikannya pelatihan dari perusahaan mampu membuat anda memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan?
- e. Apakah selama masa pandemi, perusahaan menyediakan bentuk pelatihan alternatif?



Lampiran 2 – Tabel Internal Control Questionnaire (ICQ)

Nomor		Internal Control dan Langkah-Langkah Kerja	Jawaban ICQ		Pelaksanaan Pemeriksaan	
ICQ	LK		Ya	Tidak	Pelaksana	Waktu
Program yang diaudit: Perencanaan Karyawan						
Tujuan <i>review</i> dan pengujian sistem pengendalian manajemen: menilai sistem pengendalian manajemen terkait kegiatan perencanaan karyawan.						
1.		Apakah tujuan aktivitas perencanaan karyawan dinyatakan secara jelas dan disosialisasikan ke berbagai tingkatan manajemen untuk dipahami?				
		Catatan:				
2.		Apakah perusahaan telah memberikan anggaran untuk aktivitas rekrutmen karyawan secara transparan?				
		Catatan:				
3.		Apakah pelaksanaan rekrutmen karyawan diadakan secara terbuka?				
		Catatan:				
4.		Apakah terdapat revisi terkait kebijakan publikasi perencanaan rekrutmen karyawan?				
		Catatan:				
5.		Apakah perusahaan memiliki prosedur yang jelas atas pembagian tugas yang dilakukan pada kegiatan perencanaan karyawan?				
		Catatan:				
Program yang diaudit: Rekrutmen Karyawan						
Tujuan <i>review</i> dan pengujian sistem pengendalian manajemen: menilai sistem pengendalian manajemen terkait kegiatan rekrutmen karyawan.						

Lanjutan Lampiran 2 – Tabel Internal Control Questionnaire (ICQ)

1.		Apakah terdapat pembagian tugas yang jelas pada pelaksanaan rekrutmen karyawan?				
		Catatan:				
2.		Apakah tujuan dan kebijakan terkait kegiatan rekrutmen karyawan telah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan karyawan yang berwenang di perusahaan?				
		Catatan:				
3.		Apakah manajemen melakukan revisi terkait kebijakan publikasi informasi rekrutmen karyawan apabila terjadi perubahan situasi yang dihadapi perusahaan?				
		Catatan:				
4.		Apakah SDM yang ditunjuk untuk melaksanakan proses rekrutmen karyawan merupakan SDM yang paham mengenai pekerjaan tersebut?				
		Catatan:				
5.		Apakah pihak manajemen mempunyai kebijakan khusus apabila belum memperoleh pendaftar hingga batas tanggal rekrutmen?				
		Catatan:				
Program yang diaudit: Seleksi Karyawan						
Tujuan <i>review</i> dan pengujian sistem pengendalian manajemen: menilai sistem pengendalian manajemen terkait kegiatan seleksi karyawan.						

Lanjutan Lampiran 2 – Tabel Internal Control Questionnaire (ICQ)

1.		Apakah manajemen memiliki cadangan jadwal seleksi karyawan apabila calon pelamar berhalangan hadir di tanggal yang telah ditentukan?				
		Catatan:				
2.		Apakah tujuan dan kebijakan terkait kegiatan seleksi karyawan telah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan karyawan yang berwenang di perusahaan?				
		Catatan:				
3.		Apakah SDM yang ditunjuk untuk melaksanakan proses seleksi karyawan merupakan SDM yang paham akan pekerjaan tersebut?				
		Catatan:				
4.		Apakah terdapat revisi terkait kebijakan seleksi karyawan jika terjadi perubahan kondisi yang dihadapi perusahaan?				
		Catatan:				
Program yang diaudit: Pelatihan Karyawan						
Tujuan <i>review</i> dan pengujian sistem pengendalian manajemen: menilai sistem pengendalian manajemen terkait kegiatan pelatihan karyawan.						
1.		Apakah SDM yang memberikan pelatihan karyawan paham akan pekerjaan tersebut?				
		Catatan:				

Lanjutan Lampiran 2 – Tabel Internal Control Questionnaire (ICQ)

2.		Apakah tujuan dan kebijakan terkait kegiatan pelatihan karyawan telah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan karyawan yang berwenang di perusahaan?				
		Catatan:				
3.		Apakah pihak manajemen melakukan identifikasi kebutuhan karyawan sebelum menyusun program pelatihan karyawan?				
		Catatan: .				
4.		Apakah terdapat pembagian tugas yang jelas pada pelaksanaan pelatihan karyawan?				
		Catatan:				
5.		Apakah pihak manajemen mengontrol secara langsung jalannya proses pelaksanaan pelatihan?				
		Catatan: .				
6.		Apakah pihak manajemen selalu mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan karyawan?				
		Catatan:				
Diaudit Oleh:			Jumlah Jawaban		Catatan:	
Tanggal:			Ya	Tidak		

Sumber: Bayangkara (2017: 32-36, 51-52), Sawyer (2005: 77-81)

Lampiran 3 – Checklist Program Audit Operasional Kegiatan Perencanaan

Karyawan

Nama Perusahaan: ELS Computer		Periode Audit:		No. KKA
Program yang diaudit: Perencanaan Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasikan dengan jelas?			
2	Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?			
3	Apakah rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan?			
4	Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, sesuai dengan strategi perusahaan?			
5	Apakah perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan keberadaan SDM dan pekerjaan di perusahaan saat ini?			
6	Apakah perencanaan SDM melibatkan analisis lingkungan eksternal yang memengaruhi penawaran SDM?			
7	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar?			
8	Apakah program-program SDM seperti: <ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen; • Seleksi dan penempatan; • Pelatihan dan pengembangan; • Rencana dan pengembangan karir; • Kompensasi; • Keselamatan dan kesehatan kerja; • Kepuasan kerja karyawan; 			

Lanjutan Lampiran 3 – Checklist Program Audit Operasional Perencanaan Karyawan

Nama Perusahaan: ELS Computer		Periode Audit:		No. KKA
Program yang diaudit: Perencanaan Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
	<ul style="list-style-type: none"> Pemutusan hubungan kerja Telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan? 			
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:
Tanggal:		Ya	Tidak	
				Direview oleh : Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 120-121)



Lampiran 4 – Checklist Program Audit Operasional Kegiatan Rekrutmen Karyawan

Nama Perusahaan: ELS Computer		Periode Audit:		No. KKA
Program yang diaudit: Rekrutmen Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah kebijakan rekrutmen didokumentasikan dengan baik?			
2	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan?			
3	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?			
4	Apakah proses rekrutmen menggunakan metode yang tepat?			
5	Apakah proses rekrutmen telah berjalan secara optimal untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan?			
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:
Tanggal:		Ya	Tidak	
				Direview oleh :
				Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 124-125)

Lampiran 5 – Checklist Program Audit Operasional Kegiatan Seleksi Karyawan

Nama Perusahaan: ELS Computer			Periode Audit:	No. KKA
Program yang diaudit: Seleksi Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah teknik seleksi yang digunakan valid?			
2	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?			
3	Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?			
4	Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada pelamar?			
5	Apakah tes yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan dan bebas dari bias?			
6	Apakah proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar?			
7	Apakah biaya seleksi bisa dibandingkan dengan pelaksanaan yang sama di perusahaan lain?			
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:
Tanggal:		Ya	Tidak	
				Direview oleh : Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 127-129)

Lampiran 6 – Checklist Program Audit Operasional Pelatihan Karyawan

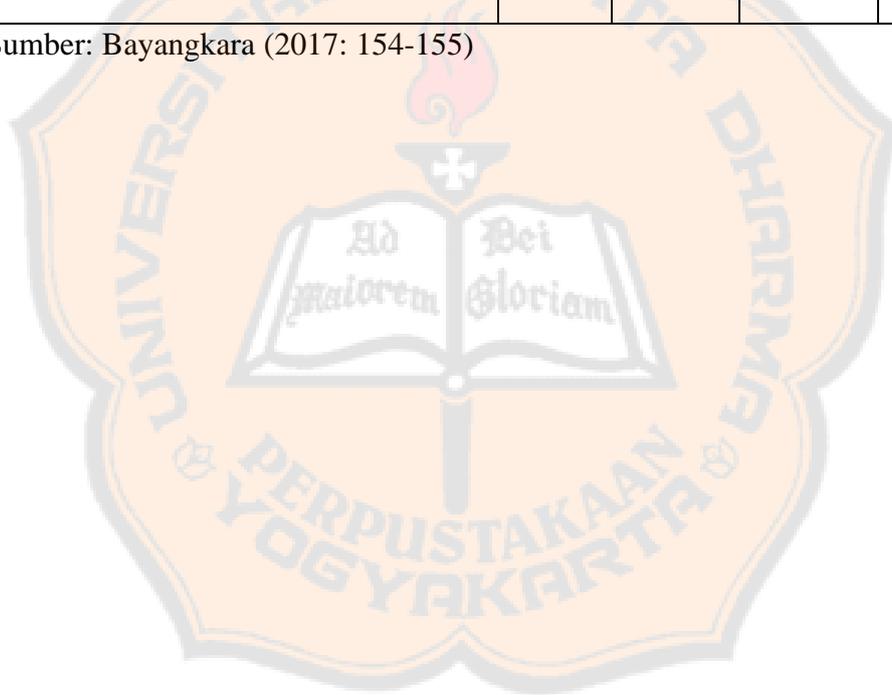
Nama Perusahaan: ELS Computer		Periode Audit:		No. KKA
Program yang diaudit: Pelatihan Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan?			
2	Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?			
3	Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?			
4	Apakah program pelatihan menggunakan metode yang tepat?			
5	Apakah biaya pelatihan per orang karyawan dapat diukur?			
6	Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan?			
7	Apakah biaya pelatihan yang dilaksanakan tidak melampaui anggaran yang ditetapkan?			
8	Apakah setelah mengikuti pelatihan: a. Keterampilan karyawan meningkat? b. Kegagalan produk menurun? c. Kemampuan melayani dan berkomunikasi meningkat? d. Produktivitas karyawan meningkat?			
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:
Tanggal:		Ya	Tidak	
				Direview oleh : Tanggal:

Sumber: Bayangkara (2017: 132-134)

Lampiran 7 – Checklist Program Audit Operasional Pemeliharaan Karyawan

Nama Perusahaan: ELS Computer			Periode Audit:	No. KKA
Program yang diaudit: Pemeliharaan Karyawan				
No	Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Apakah tingkat perputaran karyawan rendah?			
2	Apakah tingkat absensi rendah?			
3	Apakah keluhan karyawan rendah?			
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:
		Ya	Tidak	
Direview oleh:				Tanggal:
Tanggal:				

Sumber: Bayangkara (2017: 154-155)



Lampiran 8 – Rekomendasi Standard Operating Procedure

Perencanaan Karyawan	
No	Keterangan
1.	<i>Leader</i> divisi yang membutuhkan karyawan baru mengajukan usulan penambahan karyawan kepada HRD.
2.	HRD meninjau usulan terkait penambahan karyawan baru.
3.	HRD menyampaikan usulan tersebut kepada Manager Operasional untuk kemudian diteruskan kepada Direktur Utama guna memperoleh persetujuan.
4.	Direktur Utama melakukan persetujuan terkait pelaksanaan rekrutmen karyawan baru.
5.	Tim HR dan <i>leader</i> divisi yang membutuhkan karyawan baru melakukan analisis jabatan untuk menentukan kualifikasi dan persyaratan karyawan yang dibutuhkan.
6.	Menentukan sumber rekrutmen karyawan, apakah berasal dari internal atau eksternal perusahaan.
7.	Tim HR melakukan penyusunan metode rekrutmen yang tepat dan menentukan pihak yang bertanggung jawab di setiap tahapan rekrutmen.
8.	Melakukan penyusunan anggaran yang diperlukan untuk rekrutmen karyawan oleh HRD.
9.	HRD melaporkan anggaran untuk ditinjau oleh bagian <i>finance</i> perusahaan.
10.	Bagian <i>finance</i> menyerahkan dana untuk rekrutmen karyawan kepada HRD.
11.	Pembuatan informasi rekrutmen karyawan dalam bentuk poster oleh tim <i>design</i> .
12.	Melakukan publikasi poster rekrutmen karyawan sesuai dengan media publikasi yang digunakan
Rekrutmen Karyawan	
13.	Memeriksa lamaran yang sudah masuk lalu melakukan penyaringan tahap awal <i>Curriculum Vitae</i> (CV) dan berkas pendukung lainnya sebagai persyaratan administrasi.

Lanjutan Lampiran 8 – Rekomendasi Standard Operating Procedure

14.	Tim HR dan <i>leader</i> divisi yang membutuhkan karyawan melakukan diskusi untuk menentukan pelamar mana yang lolos pada tahap penyaringan awal yaitu pengumpulan berkas.
15.	Membuat jadwal rekrutmen wawancara awal dan menghubungi pelamar yang lolos tahap pemberkasan.
Seleksi Karyawan	
16.	Mempersiapkan daftar pertanyaan untuk proses wawancara tahap awal, baik pertanyaan secara teknis maupun kepribadian.
17.	Tim HR menyusun pembagian tugas untuk pelaksanaan proses seleksi karyawan.
18.	Mempersiapkan lembar penilaian wawancara.
19.	Tim HR bersama <i>leader</i> divisi yang membutuhkan karyawan melakukan wawancara tahap awal secara <i>online</i> . Wawancara tahap awal ini bertujuan menggali informasi latar belakang pelamar.
20.	Apabila tim HR ataupun <i>leader</i> divisi yang bersangkutan berhalangan hadir dalam proses seleksi wawancara, maka <i>leader</i> HR akan menunjuk <i>key person</i> yang akan bertanggung jawab untuk mengikuti seleksi wawancara.
21.	Melakukan penilaian dan pembuatan keputusan hasil wawancara dan membuat daftar pelamar yang lolos dan tidak lolos dalam kurun waktu paling lama satu minggu.
22.	Melakukan penyusunan jadwal psikotest dan wawancara tahap akhir.
23.	Menghubungi pelamar baik yang lolos tahap wawancara maupun yang tidak lolos tahap wawancara melalui Email. Pelamar yang lolos pada tahap wawancara wajib mengikuti tahap selanjutnya dan diminta untuk hadir ke ELS Computer.
24.	Semua pelamar mengikuti psikotest terlebih dahulu.
25.	<i>Leader</i> divisi yang membutuhkan karyawan melakukan wawancara tahap akhir yang meliputi teknis pekerjaan.

Lanjutan Lampiran 8 – Rekomendasi Standard Operating Procedure

26.	<i>Leader</i> divisi yang bersangkutan melakukan penilaian terhadap hasil wawancara yang telah diikuti.
27.	Tim HR dan <i>leader</i> divisi yang membutuhkan karyawan mengadakan diskusi untuk membahas penilaian dan menentukan pelamar mana yang lolos pada tahap wawancara akhir.
28.	Pengumuman melalui email dan whatsapp terkait pelamar yang lolos maupun yang tidak lolos pada tahap wawancara akhir.
29.	Pelamar yang diterima bertemu dengan <i>leader</i> HR untuk membahas mengenai jadwal masuk, penjelasan secara detail terkait <i>job description</i> , jangka waktu pelatihan, dan kontrak kerja.
30.	Penandatanganan kontrak kerja.
31.	Pelamar yang diterima mengikuti 3 bulan masa pelatihan.
Seleksi Karyawan	
32.	Tim HR menentukan teknik pelatihan yang akan digunakan untuk karyawan masa pelatihan.
33.	Tim HR menyusun anggaran pelatihan yang diperlukan untuk diberikan kepada bagian <i>finance</i> perusahaan.
34.	Bagian <i>finance</i> meninjau anggaran yang diberikan dan selanjutnya memberikan dana yang diperlukan kepada HRD guna pelaksanaan pelatihan.
35.	Tim HR menentukan pembagian tugas dalam pelaksanaan pelatihan untuk karyawan masa pelatihan.
36.	HRD dan manajemen melakukan <i>on boarding</i> kepada karyawan baru, yang memuat penjelasan profil perusahaan, budaya perusahaan, dan sebagainya.
37.	HRD mendelegasikan tugas mengenai pelatihan kepada <i>leader</i> divisi yang bersangkutan.

Lanjutan Lampiran 8 – Rekomendasi Standard Operating Procedure

38.	Melakukan pelatihan teknis secara praktik dengan pendampingan <i>leader</i> divisi, namun tetap dikontrol oleh tim HR.
39.	Setelah pelatihan berjalan 1,5 bulan, maka <i>leader</i> divisi yang bersangkutan bersama tim HR melakukan penilaian terhadap karyawan baru selama mengikuti masa pelatihan.
40.	Tim HR dan <i>leader</i> divisi melakukan diskusi terkait karyawan mana yang sudah memperoleh nilai memuaskan dan yang belum memperoleh nilai memuaskan selama masa pelatihan.
41.	Karyawan yang sudah memperoleh nilai memuaskan bisa melakukan pekerjaannya sendiri namun tetap diawasi oleh <i>leader</i> divisi tersebut.
42.	Karyawan yang memperoleh nilai belum memuaskan, maka akan diberikan pelatihan kembali oleh <i>leader</i> divisi tersebut.
43.	Melakukan penilaian diakhir masa pelatihan yaitu di akhir bulan ketiga.
44.	Mengumumkan karyawan yang lolos masa pelatihan secara transparan oleh HRD.
45.	Melakukan evaluasi pelaksanaan pelatihan untuk karyawan masa pelatihan.
46.	Mengadakan pelatihan secara berkala setidaknya 6 bulan sekali untuk semua karyawan.
47.	Selalu mengadakan evaluasi dalam setiap pelaksanaan pelatihan karyawan.

Sumber: Rekomendasi Peneliti

Lampiran 9 – Informasi Perusahaan

PROFIL, VISI & Budaya Perusahaan



EL'S Computer adalah toko komputer yang telah berdiri sejak tahun 1997 di jalan Suryotomo Yogyakarta, pada 1 Desember 1999 EL'S Computer menempati gedung baru di jalan C.Simanjuntak 38 Yogyakarta hingga saat ini. Saat ini EL'S Computer sudah memiliki cabang di :

- ▶ Jl. Affandi CTX 22 Kav. D - Yogyakarta
- ▶ Jl. Honggowongso 1D - Solo
- ▶ Jl. Honggowongso 154C - Solo
- ▶ Jl. Pierre Tendean 9A - Purwokerto



Lebih dari 1 juta unit personal komputer telah kami jual, oleh karna itu kami berani menyatakan bahwa EL'S Computer merupakan "Pusat Belanja Komputer".

Berbagai perusahaan dan institusi pendidikan telah menjadi customer kami diantaranya :

- Bank Rakyat Indonesia
- PT. K24 Indonesia
- PT.Supratik
- PT.Busana Remaja
- Universitas Gadjah Mada
- Universitas Ahmad Dahlan
- Universitas Atma Jaya Yogyakarta
- Universitas Kriten Duta Wacana
- Universitas Islam Indonesia
- SMK Bhakti Purwokerto
- Dinas Pendidikan Kabupaten Pacitan
- BPJS Kesehatan Cabang Utama Purwokerto
- RS. Bethesda Yogyakarta
- RS. Mata dr.Yap
- Hotel IBIS, dll.

Selama kurang lebih 17 tahun ini, keberadaan kami telah diakui oleh berbagai pihak, hal ini dibuktikan dengan banyaknya penghargaan yang telah kami terima diantaranya :

- ★ Microsoft Best Partner Of The Year FY 2011, 2012
- ★ Acer Gold Partner Notebook Year 2011
- ★ Hitachi 2nd Best Dealer 2013
- ★ ASUS Golden Partner 2011, 2012, 2013, 2014
- ★ ASUS Best Valueable Partner 2014
- ★ Intel Platinum 2011, 2012, 2014, dll.

Menyikapi kondisi market yang terus maju, maka saat ini kami sedang dengan serius mengembangkan bisnis tablet dan smartphone, kami ingin di waktu mendatang kami juga dikenal sebagai pusat penjualan android di setiap kota dimana kami berada. Menjadi perusahaan komputer terbesar di Jawa Tengah merupakan impian kami, oleh karnanya dalam 4 tahun kedepan kami akan membuka sedikitkan 8 cabang di Jawa Tengah dan sekitarnya.



www.els.co.id

Disamping hal di atas saat ini kami sedang membangun online store www.els.co.id yang kami yakin akan menjadi salah satu komputer online store terbaik di Indonesia.

Kami dikenal dekat dikalangan pelajar dan mahasiswa, tetapi hal itu tidak membuat kami puas, kami ingin meningkat menjadi sahabat untuk pelajar dan mahasiswa dalam memenuhi kebutuhan komputer. Untuk mewujudkannya kami berusaha membina hubungan baik dengan berbagai sekolah dan universitas di kota dimana kami hadir. Kami ingin memberi kontribusi buat negara ini dalam hal pendidikan, bersama-sama mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia.



Sahabat Pelajar & Mahasiswa



Komitmen untuk memberi produk yang berkualitas, layanan dan harga terbaik untuk customer merupakan budaya yang telah kami bangun sejak awal hingga saat ini. Kami memastikan hanya menjual produk yang berkualitas, kami me-review setiap produk yang akan kami jual. Memberikan layanan purna jual yang baik menjadi perhatian kami, oleh karnanya kami memiliki teknisi-teknisi yang handal guna membantu memberikan solusi setiap permasalahan customer kami.

Untuk mewujudkan layanan terbaik kami terus mengembangkan semua staf untuk mampu melayani secara personal "one on one" kepada semua customer sebaik mungkin. Saat ini kami juga menghadirkan layanan ELS Total Care untuk menjamin kepuasan customer notebook kami.

Kami juga memberi jaminan harga terbaik, kami tidak mau ada pelanggan kami kecewa karna mereka membayar lebih mahal dari pada nilai produk yang mereka dapat.

Kepuasan customer merupakan impian kami, kami ingin keberadaan kami memberi manfaat buat setiap customer kami.



Kami sadar untuk mencapai hal tersebut diatas dibutuhkan kerja keras, dibutuhkan semangat untuk terus belajar / maju dan mental yang berani / pantang menyerah dalam menghadapi tantangan ke depan. Dan yang terpenting kami menganggap pekerjaan kami sebagai ibadah kepada Tuhan, sehingga kami melekatkan nilai nilai kebenaran dalam bekerja.

Lampiran 10 – Informasi Lowongan Pekerjaan ELS Computer



Digital Marketing

ELS Computer



📍 Kota Yogyakarta, DI Yogyakarta

🕒 Full Time; Kerja di kantor

💰 Rp 2.350.000 - Rp 3.500.000

Terakhir diperbarui 5 hari yang lalu

🎓 Pendidikan

Minimal D3/D4

♂️ Jenis Kelamin

Laki-Laki

👤 Usia

Maksimal 35 Tahun

📋 Pengalaman

Minimal 2 Tahun

Pekerjaan ini membutuhkan

✔ UI/UX
✔ Sosial Media
✔ WiFi/Internet

Deskripsi Pekerjaan

- Melakukan pengembangan Promosi dan penjualan Online (Baik via Web, IG, Tiktok, Google Ads, FB ads, dll)
- Mampu mengembangkan promosi dan penjualan Perusahaan

Hari Kerja	Jam Kerja
Senin - Sabtu	08:30 - 17:00

Lamar

👤 Usia

Maksimal 35 Tahun

📋 Pengalaman

Minimal 3 Tahun

Pekerjaan ini membutuhkan

✔ Google Analytics
✔ Sosial Media
✔ Copywriting

Deskripsi Pekerjaan

Kualifikasi :

- Mampu dan menguasai optimalisasi Web, Sos Med, Google Ads, Fb Ads dll
- Terbiasa menggunakan dan mengoptimalkan SosMed (IG, FB, Tiktok, Dll)
- Mempunyai jiwa Kreatif, open mind dan Inisiatif dalam pengembangan Promosi dan penjualan Perusahaan
- Up to date dengan tren terkini
- Mampu mengoptimalkan Web, Sosial media dan Marketplace.
- Up to date terhadap trend terkini
- Memahami Copy Writing

Job Description :

- Melakukan pengembangan Promosi dan penjualan Online (Baik via Web, IG, Tiktok, Google Ads, FB ads, dll)
- Mampu mengembangkan promosi dan penjualan Perusahaan

Hari Kerja	Jam Kerja
Senin - Sabtu	08:00 - 16:00

Lamar

Lampiran 11 – Rekomendasi Surat Perjanjian Kerja**SURAT PERJANJIAN KERJA ELS COMPUTER**

Surat Perjanjian Kerja ini dibuat di Yogyakarta, dengan tujuan:

- i. ELS Computer, yang beralamat di Jl. C. Simanjuntak No. 38, Yogyakarta, selanjutnya disebut **PERUSAHAAN** sebagai pihak pertama.
- ii. Nama Lengkap :
NIK :
Jenis Kelamin :
Tanggal Lahir :
Alamat :

dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama diri sendiri yang selanjutnya disebut **KARYAWAN** sebagai pihak kedua.

Bahwa **KARYAWAN** berkeinginan untuk bekerja pada **PERUSAHAAN** dan **PERUSAHAAN** telah bersedia untuk menerima **KARYAWAN** sebagai pegawai dengan syarat dan ketentuan sebagai berikut:

PASAL 1 – KETENTUAN KHUSUS

1. Status :
2. Jabatan :
3. Jenis Pekerjaan :
4. Jangka Waktu :

Lanjutan Lampiran 10 – Rekomendasi Surat Perjanjian Kerja

PASAL 2 – KEPEGAWAIAN

1. Dalam masa *Training*, PERUSAHAAN akan melakukan evaluasi terhadap KARYAWAN yang mencakupi tetapi tidak terbatas pada kinerja, kemampuan, pengetahuan, dan kepribadian KARYAWAN.
2. PERUSAHAAN dapat melakukan pemutusan hubungan kerja sewaktu-waktu apabila KARYAWAN melanggar peraturan dan ketentuan PERUSAHAAN.

PASAL 3 – SANKSI

1. Membayar uang penalti sejumlah dua kali gaji bulanan.
2. Mengembalikan semua fasilitas yang dipinjamkan oleh PERUSAHAAN kepada KARYAWAN dalam waktu satu minggu setelah resmi mengundurkan diri.

Dengan Hormat,

Yogyakarta

(materai 10.000)

PIHAK PERTAMA

Dengan Hormat,

Yogyakarta

(materai 10.000)

PIHAK KEDUA

Sumber: Danang (2013: 138 – 141)

Lampiran 12 – Formulir Penilaian Wawancara



DOKUMEN RAHASIA

LEMBAR ISIAN CALON KARYAWAN

Form.Pers.01

Pengisi formulir ini menjamin kebenaran isi jawaban. Jawaban yang tidak benar merupakan tindakan manipulatif penipuan yang berdampak hukum.

DATA PRIBADI

Nama Lengkap	:	
Nama Kecil / Panggilan	:	
Tempat / Tanggal Lahir	:	
Alamat	:	
Jenis Kelamin	:	<input type="checkbox"/> Lelaki <input type="checkbox"/> Wanita
Suku	:	
Warganegara	:	
Agama	:	
Tinggi Badan / Berat Badan	:	cm / kg
Golongan Darah	:	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> AB <input type="checkbox"/> O
Status Pernikahan	:	<input type="checkbox"/> Lajang <input type="checkbox"/> Menikah <input type="checkbox"/> Duda / Janda
No. KTP / SIM	:	
Telepon	:	
Hobi	:	

DATA FAMILI / KELUARGA BESAR (Ayah, Ibu, Saudara Kandung, termasuk Anda)

	Nama	Tgl. Lahir	Alamat	Agama	Pendidikan	Pekerjaan
Ayah						
Ibu						
Anak - 1						
Anak - 2						
Anak - 3						
Anak - 4						
Anak - 5						
Anak - 6						
Anak - 7						
Anak - 8						

DATA KELUARGA PRIBADI

	Nama	Tgl. Lahir	Pendidikan	Pekerjaan
Istri / Suami				
Anak - 1				
Anak - 2				
Anak - 3				
Anak - 4				
Anak - 5				
Anak - 6				

RIWAYAT PENDIDIKAN

Jenjang	Lembaga Pendidikan	Jurusan	Alamat	Lama Pend.	Periode
Sekolah Dasar					
SLTP					
SLTA					
Diploma / Strata-1					
Pasca Sarjana					

Lanjutan Lampiran 12 – Formulir Penilaian Wawancara

KURSUS-KURSUS

Jenis Ketrampilan	Lembaga Pendidikan	Alamat	Lama Pendidikan	Periode

BAHASA ASING YANG DIKUASAI

Jenis Bahasa	Lisan			Tulisan		
	Kurang	Cukup	Baik	Kurang	Cukup	Baik
Inggris						

PENGALAMAN KERJA

Nama Perusahaan	Periode	Jabatan Terakhir	Gaji Terakhir	Alasan Pindah

KEANGGOTAAN ORGANISASI MASYARAKAT / POLITIK

Nama Ormas / Orpol	Alamat	Jabatan	Periode

LAIN-LAIN

1. Apa jabatan / posisi pekerjaan yang Anda lamar?
2. Prestasi / Kejuaraan yang pernah diraih selama masa studi
3. Prestasi / Kejuaraan yang pernah diraih di lingkungan masyarakat umum
4. Jenis pekerjaan yang paling disukai
Mengapa?
5. Jenis pekerjaan yang paling tidak disukai
Mengapa?
6. Menurut Anda, apa kelemahan-kekurangan yang Anda miliki?
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.
7. Menurut Anda, apa kekuatan-kelebihan yang Anda miliki?
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
8. Apa kegiatan yang Anda lakukan saat memiliki waktu luang?
 - a.
 - b.
 - c.

Lanjutan Lampiran 12 – Formulir Penilaian Wawancara

- 9. Kapan terakhir kali Anda mengikuti psikotest?
- 10. Sebutkan family / saudara Anda yang bekerja di Perusahaan ini :
 - a.
 - b.
- 11. Pernahkah Anda dirawat di Rumah Sakit karena sesuatu penyakit?
Penyakit apa dan berapa lama?.....
- 12. Apakah Anda mempunyai penyakit/kelainan kulit?
- 13. Apakah Anda mempunyai penyakit/kelainan bawaan?
- 14. Apakah Anda mempunyai masalah dengan bau badan?.....
- 15. Apakah Anda mempunyai alergi kepada sesuatu?
- 16. Apakah Anda buta warna?
- 17. Apakah yang Anda ketahui tentang EL'S Computer?
.....
.....
.....
- 18. Apakah cita-cita Anda untuk masa depan?
- 19. Apa harapan Anda terhadap Perusahaan?
- 20. Berapa gaji yang Anda harapkan?

Gaji Pokok	Tunjangan.....	Tunjangan.....	Tunjangan.....	Total
Rp.	Rp.	Rp.	Rp.	Rp.

- 21. Apakah Anda bersedia bekerja lembur?
- 22. Apakah Anda bersedia melakukan perjalanan dinas ke luar kota?
- 23. Apakah Anda bersedia dipindahtugaskan dalam lingkungan Perusahaan?
- 24. Apakah Anda bersedia ditempatkan di luar kota domisili Anda?
- 25. Bila Anda diterima, kapan Anda bisa mulai masuk kerja?

REFERENSI

Bila kami ingin melakukan konfirmasi atas kebenaran semua keterangan Anda, siapa orang yang bisa kami hubungi?

Nama	Alamat	Pekerjaan	Telepon	Hubungan

Yogyakarta,

Saya yang memberikan keterangan,

(.....)

Sumber: ELS Computer