

Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Ekonomisasi, Efisiensi Dan Efektifitas (Studi Kasus Pada Perusahaan X Di kota Y)

*Management Audit of Human Resource Function to Improve The Economic, Efficiency, And Effectiveness
(Case Studies on X Company in Y City)*

Diah Ayu Kartika Ningrum, Septarina Prita DS, Nining Ika Wahyuni
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: diayukartika@yahoo.com

Abstrak

Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada Perusahaan X kota Y bertujuan untuk mengetahui ekonomisasi, efisiensi dan efektifitas fungsi sumber daya manusia pada Perusahaan X kota Y, mengidentifikasi kelemahannya serta memberikan rekomendasi atas kelemahan tersebut sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan. Ruang lingkup penelitian yang dibahas adalah sembilan fungsi sumber daya manusia yang terdiri atas: fungsi perencanaan; fungsi rekrutmen, seleksi dan orientasi; fungsi pelatihan; fungsi penilaian prestasi kerja; fungsi pengembangan karir; fungsi kompensasi dan imbalan; fungsi perlindungan karyawan; fungsi hubungan karyawan; pemutusan hubungan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan studi lapangan yaitu wawancara, observasi, dokumentasi, studi kepustakaan, artefak. Proses analisis data yang digunakan adalah metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu *criteria*, *causes*, dan *effect*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa terdapat fungsi yang belum ekonomis, efektif maupun efisien, fungsi tersebut adalah fungsi perencanaan, orientasi, fungsi pelatihan, fungsi penilaian, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi, fungsi hubungan karyawan, dan fungsi pemutusan hubungan kerja. Sedangkan fungsi yang dinilai ekonomis, efektif dan efisien adalah fungsi perlindungan pegawai, rekrutmen, dan seleksi. Dari kelemahan yang ditemukan maka peneliti memberikan rekomendasi dalam mengembangkan pengelolaan sumber daya manusia yang akan datang.

Kata kunci: Audit manajemen, fungsi sumber daya manusia, ekonomis, efektif, efisien, *criteria*, *causes*, *effect*, rekomendasi

Abstract

Management audit of human resource function at X company in Y city aims to know how economical, efficiency, and effectiveness the development of human resource function X company, identify the weakness and provide recommendations on the weakness that will improve the company's performance. Research scope discussed is nine functions, which are: planning function; recruitment, selection, and orientation function; training function, work assessment function, development carier function, compensation function, manpower protection function, manpower relationship function, dissolution of work relationship function. This research uses a descriptive approach method. The datas got from field study those are by did interview, observation, documentation, artefak. Data analyzing process used a qualitative analysis method by compared three elements called criteria, causes, effect. The result of research which uneconomically, uneffectively, and unefficiently are planning function, orientation, manpower training function, assessment function, development carier function, compensation function, manpower relationship function, and dissolution of work relationship function. Manpower protection function, recruitment and selection are economical, efficiency, and effectiveness. Based on the weakness were found, the author gives some recommendations are given for the better improvement in the development and management of human resource in the future.

Keywords: Management audit, human resource function, economic, effective, efficient, *criteria*, *causes*, *effect*, recommendation

Pendahuluan

Kompleksitas persaingan dalam dunia bisnis membuat banyak perusahaan berlomba menjadi yang utama. Baik unggul dalam strategi, laba maupun *brand* perusahaan. Hal tersebut mendorong perusahaan untuk mencoba bermacam cara agar perusahaan mencapai tujuannya. Akan tetapi, seringkali perusahaan hanya terfokus pada faktor-faktor unggulan yang bersifat *economic value* saja, sedangkan banyak faktor lain yang berpengaruh besar dalam membawa perusahaan mencapai laba maksimalnya. Salah satu faktor tersebut adalah sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM merupakan salah satu aset berharga milik perusahaan, sehingga SDM perlu diperhatikan dan dikelola dengan baik.

Setiap perusahaan dalam mengelola dan mengambil keputusan perlu memperhatikan ekonomisasi, efisiensi dan efektifitasnya. Hal ini disebabkan karena manajemen sering menghadapi kelangkaan dalam pengadaan sumber daya yang sesuai demi pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Bayangkara (2008:12) ekonomisasi (kehematan), efisiensi (daya guna), dan efektifitas (hasil guna) merupakan tiga hal penting yang tidak dapat dipisahkan yang harus dicapai perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya. Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai peran langsung dalam melaksanakan dan mengontrol fungsi sumber daya manusia yang ekonomis, efektif dan efisien. Seperti apa perusahaan mengelola sumber daya yang dimiliki akan berpengaruh besar terhadap sejauh mana perusahaan akan berkembang. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tugas dalam hal mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga SDM yang dimiliki dapat berfungsi secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan perlu melakukan pengevaluasian (penilaian) untuk mengetahui sejauh mana fungsi sumber daya manusia dalam perusahaan telah berjalan. Selain itu, evaluasi ini juga dilakukan untuk dapat mengetahui apakah karyawan sudah bekerja sesuai SOP (*Standart Operating Procedure*) yang telah dibuat sehingga dapat diketahui kelemahan-kelemahan yang terjadi pada fungsi SDM. Kemudian dari kelemahan-kelemahan tersebut dapat dicari solusi yang tepat demi berlangsungnya fungsi Sumber Daya Manusia yang ekonomis, efektif dan efisien. Oleh karena itu, audit atas sumber daya manusia merupakan cara yang tepat dilakukan untuk mengevaluasi fungsi SDM.

Obyek yang dipilih dalam penelitian ini adalah Perusahaan X kota Y yang beralamatkan di jalan Manyar Kertoarjo V. Perusahaan X sendiri merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dalam bidang penyedia fasilitas perdagangan. Perusahaan X memiliki ruang lingkup usaha yang cukup luas. Selain menyediakan fasilitas perdagangan, Perusahaan X juga melakukan usaha-usaha lain selama tidak bertentangan dengan maksud dan tujuan perusahaan seperti usaha pada bidang properti, melakukan kerjasama dengan pihak ketiga, juga melakukan penyertaan modal pada badan usaha lain.

Sebelumnya, peneliti telah melaksanakan pra penelitian yang dilaksanakan pada Perusahaan X. Hasil dari pra penelitian tersebut, didapatkan bahwa obyek telah

melaksanakan program penilaian yaitu berupa penilaian kinerja. Pernyataan tersebut didukung dengan didaptkannya dokumen berisi format form penilaian kinerja Perusahaan X. Selain itu, motivasi dilaksanakannya pra penelitian tersebut karena ditemukan beberapa permasalahan SDM perusahaan misalnya, ditemukan artikel berita yang membahas mengenai demonstrasi karyawan yang diPHK sepihak oleh Dirut Perusahaan X. Hal tersebut yang akhirnya menimbulkan pertanyaan mengenai ekonomisasi, efisiensi dan efektifitas fungsi SDM Perusahaan X yang telah melaksanakan penilaian kinerja. Sehingga peneliti menggunakan audit manajemen sebagai alat untuk menilai fungsi SDM pada Perusahaan X untuk mengetahui ekonomisasi, efisiensi dan efektifitasnya serta untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan selama pelaksanaan tujuan fungsi SDM dan memberikan saran-saran untuk perbaikan yang berfokus pada peningkatan ekonomisasi, efisiensi dan efektifitasnya.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini tergolong dalam kategori penelitian kualitatif, sedangkan metode yang dipakai adalah metode deskriptif. Penelitian ini berfokus pada sembilan fungsi sumber daya manusia yang terdiri atas: fungsi perencanaan; fungsi rekrutmen, seleksi dan orientasi; fungsi pelatihan; fungsi penilaian prestasi kerja; fungsi pengembangan karir; fungsi kompensasi dan imbalan; fungsi perlindungan karyawan; fungsi hubungan karyawan; pemutusan hubungan kerja. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, dokumentasi, wawancara, studi kepustakaan dan artefak. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah:

1. Pemeriksaan Pendahuluan
2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen
3. Audit Terinci

Peneliti juga menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data, yaitu: perpanjangan keikutsertaan, ketekunan atau keajegan pengamatan, triangulasi, uraian rinci.

Hasil Penelitian

1. Fungsi Perencanaan SDM

a. Kriteria (*Criteria*)

Perusahaan X merencanakan kebutuhan tenaga kerja dengan melakukan pendataan pegawai. Pendataan tersebut dilaksanakan satu tahun sekali guna mengetahui kebutuhan tenaga kerja di tahun mendatang. .

b. Penyebab (*Cause*)

Aktivitas fungsi perencanaan SDM Perusahaan X pada umumnya berjalan sesuai kriteria. Yaitu dengan menyebarkan form kebutuhan karyawan pada setiap unit yang ada. Bahan ini yang menjadi referensi kantor pusat dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di setiap kantor cabang, unit dan di kantor pusat Perusahaan X itu sendiri.

c. Akibat (*Effect*)

Pelaksanaan fungsi perencanaan SDM pada Perusahaan X telah berjalan ekonomis, akan tetapi masalah muncul pada

saat data permintaan tenaga kerja diolah kembali oleh kantor pusat dan disesuaikan dengan kebijakan kantor pusat yang menyebabkan perbedaan persepsi antara keputusan kuantitas manajemen pada kantor cabang dan keputusan kebijakan dari kantor pusat.

b. Rekomendasi

Hasil estimasi atau perhitungan permintaan tenaga kerja dari setiap kantor unit tersebut seharusnya tidak serta-merta diolah dan diputuskan sendiri oleh kantor pusat, tetapi kemudian disimpulkan dan dilakukan survei berulang kali. Aktifitas ini akan menghasilkan keputusan bersama dari hasil yang sudah disepakati. Rekomendasi ini selaras dengan teknik Delphi yang dikemukakan oleh Rachmawati (2008).

2. Rekrutmen, Seleksi dan Orientasi

a. Kriteria (*Criteria*)

Proses rekrutmen Perusahaan X dilaksanakan oleh bagian kepegawaian kantor pusat Perusahaan X dan tim yang dibentuk oleh bagian kepegawaian. Setelah ditetapkan kriteria kualitas dan kuantitas calon pegawai oleh manajemen, maka perusahaan mulai menyebarkan informasi lowongan pekerjaan melalui:

- Media masa
- Lembaga pendidikan
- Lamaran yang sudah masuk setiap harinya

Proses seleksi sendiri dilaksanakan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

- Tes Administrasi
- Tes Wawancara I
- Tes Psikotes
- Tes Wawancara II

Setelah calon pegawai dinyatakan diterima maka calon pegawai diberikan surat penerimaan calon pegawai dan perjanjian kerja yang telah disesuaikan Sub bagian Hukum. Kemudian untuk orientasi karyawan baru, Perusahaan X tidak melaksanakannya secara formal. Karyawan baru hanya diberikan informasi umum mengenai tugas dan kewajibannya.

b. Penyebab (*causes*)

Perekrutan dilaksanakan tergantung pada kuantitas yang diperlukan, jika kuantitas tenaga kerja yang diperlukan tidak banyak maka perekrutan tidak langsung disebar luaskan melalui media masa. Calon tenaga kerja diseleksi dari surat lamaran yang masuk setiap harinya. Tetapi jika tenaga kerja yang dibutuhkan cukup banyak maka diperlukan penyebaran melalui media masa atau dari lembaga pendidikan yang bekerjasama dengan Perusahaan X. Kemudian diseleksi sesuai dengan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan. Untuk masa orientasi, Perusahaan X tidak melaksanakan orientasi karyawan baru secara formal.

c. Akibat (*effect*)

Proses rekrutmen yang dinilai dulu dari segi kuantitas yang dibutuhkan merupakan cara yang efisien, efektif dan ekonomis.

Kemudian orientasi atau pelatihan formal yang tidak diberikan Perusahaan X pada karyawan barunya dapat memperlambat proses belajar dari karyawan tersebut. Kinerja karyawan baru yang lamban akan berdampak domino pada hasil kerja karyawan lain yang berhubungan.

d. Rekomendasi

Sebaiknya perusahaan mengadakan orientasi khusus yang diperlukan untuk mendidik karyawan baru agar lebih mengenal dengan perusahaan, tanggung jawab dan pekerjaannya. Orientasi tersebut dilaksanakan oleh tim khusus yang telah dibentuk perusahaan.

Terdapat dua tipe orientasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan menurut Meldona (2012:198), yaitu:

1. Induksi
2. Sosialisasi

3. Fungsi Pelatihan

a. Kriteria (*criteria*)

Pelatihan dapat dilaksanakan dengan adanya permintaan dari unit kerja yang memerlukan. Kemudian setelah disetujui maka, sub bagian kepegawaian mencari peserta pelatihan dan lembaga pendidikan yang sesuai. Dalam pelaksanaannya diawasi oleh sub bagian kepegawaian. Evaluasi dilaksanakan oleh unit kerja dan dilaporkan ke sub bagian kepegawaian.

b. Penyebab (*causes*)

Untuk beberapa tahun terakhir pelaksanaan pelatihan karyawan tidak diadakan. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya anggaran yang disediakan oleh perusahaan. Sudah ada upaya dari pihak kepegawaian untuk mengusulkan kegiatan tersebut tetapi masih ditolak oleh pihak direksi.

c. Akibat (*effect*)

Tidak adanya pelatihan bagi karyawan-karyawan Perusahaan X mengakibatkan kurangnya ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Apalagi jika dilihat dari jumlah karyawan kantor pusat Perusahaan X yang sebanyak 444 orang, hanya 54 karyawan yang jenjang pendidikannya strata satu, sedangkan mayoritas jenjang pendidikan karyawan Perusahaan X adalah lulusan SMA.

d. Rekomendasi

Manajemen dapat melaksanakan kegiatan pelatihan dengan cara *On The Job Training* (OJT). Rekomendasi tersebut selaras dengan Rachmawati (2008) yang menyatakan bahwa OJT cukup fleksibel baik dalam lokasi dan organisasi. OJT dapat dilaksanakan dalam bentuk *couching/understudy* yaitu bentuk pelatihan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman.

4. Fungsi Penilaian Prestasi Kerja

a. Kriteria (*criteria*)

Penilaian terhadap karyawan dilaksanakan sekali dalam setahun. Instrumen penilaian kinerja disusun, dikembangkan, dan ditetapkan dengan Peraturan Direkasi sesuai jenjang dan kriteria jabatan masing-masing pegawai. Dalam menyusun dan mengembangkan instrumen penilaian kinerja, perusahaan dapat meminta pertimbangan dari tenaga ahli/pakar ataupun tenaga profesional guna penyempurnaan secara berkala sehingga mampu mengukur kinerja pegawai secara obyektif dan akurat.

b. Penyebab (*causes*)

Penilaian kinerja pada prakteknya dilaksanakan setahun sekali yaitu pada bulan desember. Penilaian tersebut dilaksanakan dengan mengisi form-form yang telah disediakan oleh bagian kepegawaian. Form tersebut ditujukan untuk menilai semua karyawan Perusahaan X, lalu

dinilai dan diisi oleh kepala bagian. Form tersebut berisikan delapan unsur penilaian, yaitu:

- Kesetiaan - Prestasi Kerja
- Tanggung Jawab - Ketaatan
- Kerjasama - Prakarsa
- Kepemimpinan

Terdapat pula kategori angka penilaian di dalamnya, yaitu:

- Sangat = 4,1 – 5,0 - Baik = 3,1 – 4,0
- Cukup = 2,1 – 3,0 - Kurang = 1,1 – 2,0
- Rendah = 0,0 – 1,0

Setiap unsur terdapat nilai-nilai yang perlu diisi dan jumlah nilai dari semua unsur tersebut dirata-rata dan hasilnya dilihat dari kategori yang sudah disediakan. Form tersebut dibagikan untuk setiap kepala bagian yang bertugas untuk menilai setiap staffnya. Penilaian dilakukan pada bulan Desember dan form tersebut dikumpulkan kembali pada bagian kepegawaian pada bulan Januari.

d. Akibat (*effect*)

Proses penilaian yang dilaksanakan Perusahaan X kurang ekonomis, efektif dan efisien. Pada kenyataannya, penilaian yang dilakukan kepala bagian Perusahaan X kurang obyektif. Hal tersebut dikarenakan Perusahaan X menggunakan teknik *Rating Scale* dalam menilai kinerja karyawannya dan teknik ini memang dilaksanakan secara subyektif oleh penilai. Sehingga tidak ada *punishment* maupun *reward* yang diterima karyawan.

e. Rekomendasi

Rekomendasi diambil dari pendapat Rachmawati (2008) yang menyatakan bahwa teknik dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku yang baik maupun yang tidak baik, serta mencatat tanggal dan waktu kejadiannya. Penilaian sebaiknya dilaksanakan secara *independent* untuk memastikan obyektivitasnya. Selain itu penilaian perlu dilakukan dua kali dalam setahun. Dan hasilnya dijadikan dasar untuk memberikan *reward* dan *punishment* kepada karyawan Perusahaan X.

5. Fungsi Pengembangan Karir

a. Kriteria (*criteria*)

Untuk saat ini Perusahaan X tidak ada program yang dilakukan untuk perencanaan karir bagi pegawainya. Untuk kenaikan pangkat karyawan menjadi wewenang dari direksi.

b. Penyebab (*causes*)

Pengembangan karir belum diperhatikan oleh direksi Perusahaan X, sehingga tidak diberlakukannya program pengembangan karir tersebut. Walaupun pengembangan karir sangat dibutuhkan oleh semua karyawan Perusahaan X demi masa depan individu maupun demi efektif dan efisiennya kinerja karyawan.

c. Akibat (*effect*)

Pengembangan karir begitu penting dalam menjaga loyalitas, terutama karena begitu sulitnya dalam mencari tenaga kerja yang berbakat. Sehingga tanpa adanya program pengembangan karir tersebut, kualitas dan loyalitas karyawan Perusahaan X menjadi diragukan. Dan juga berakibat pada hasil kinerja yang kurang maksimal.

d. Rekomendasi

Alternatif yang ekonomis, efisien dan efektif adalah dengan adanya konseling dalam berkarir sehingga karyawan-

karyawan yang antusias dalam karirnya dapat terbantu untuk memaksimalkan kinerjanya. Selain itu terdapat empat pendekatan yang bisa digunakan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini selaras dengan teori yang dinyatakan oleh Neo *et al* (2010) yang terdiri dari:

1. Pendidikan Formal
2. Penilaian
3. Pengalaman kerja
4. Hubungan antarpribadi (*sharing*)

6. Fungsi Kompensasi dan Imbalan

a. Kriteria (*criteria*)

Penghasilan yang diberikan untuk pegawai Perusahaan X dilihat berdasarkan jabatan yang dimiliki dan diberikan setiap bulannya. Penghasilan tersebut terdiri dari gaji pokok yang berdasarkan upah minimum dan tunjangan-tunjangan. Jenis-jenis tunjangan yang diberikan antara lain:

- Tunjangan istri/ suami dan anak, maksimal dua anak
- Tunjangan perumahan
- Tunjangan pangan
- Tunjangan jabatan
- Tunjangan kesehatan
- Tunjangan pelaksana
- Tunjangan hari raya keagamaan
- Tunjangan lainnya sesuai dengan kebijakan perusahaan

b. Penyebab (*causes*)

Gaji karyawan Perusahaan X setiap bulannya adalah gaji pokok yang dipotong setiap bulannya oleh tanggungan berdasarkan fungsi dan jabatannya masing-masing. Upah minimum yang ditetapkan pemerintah kota Y pada saat itu adalah sebesar Rp 2.200.000,- Perusahaan X sendiri memberikan kebijakan bahwa upah minimum tersebut termasuk tunjangan-tunjangan yang diberikan untuk karyawan. Besarnya upah karyawan Perusahaan X berdasarkan jabatannya.

c. Akibat (*effect*)

Sistem penggajian yang berdasarkan jabatan saja tanpa melihat masa kerja dan kinerja dapat mengurangi semangat kerja karyawan. Tidak menutup kemungkinan karyawan yang berpotensi akan mengundurkan diri karena merasa tidak puas akan imbalan yang didapatkan.

d. Rekomendasi

Perusahaan X seharusnya meninjau ulang sistem penggajiannya. Dengan memperhatikan masa kerja karyawan dalam menilai upah yang diberikan dapat menambah semangat dan loyalitas karyawan pada perusahaan. Cara tersebut dapat ditempuh dengan langkah-langka sebagai berikut:

1. Menganalisis jabatan/tugas
2. Mengevaluasi jabatan
3. Melakukan survei gaji dan upah
4. Menentukan tingkat gaji

Pendapat tersebut didukung oleh Rachmawati (2008) yang menyatakan langkah-langkah tersebut memperhatikan *inetrnal equity* dan *external equity*.

7. Fungsi Perlindungan Karyawan

a. Kriteria (*criteria*)

Perusahaan X memberikan jaminan sosial kepada seluruh pegawai berupa jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan hari tua dan jaminan kesehatan melalui BPJS ketenagakerjaan. Perusahaan memberikan tanda identitas dan pakaian kerja yang wajib dipakai oleh seluruh pegawai sesuai ketentuan yang berlaku. Bagi pegawai yang sifat pekerjaannya memerlukan pakaian kerja khusus, maka perusahaan akan menyediakannya.

b. Penyebab (*causes*)

Perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan asuransi yaitu BPJS untuk mengatur dan memfasilitasi jaminan kesehatan karyawannya. Perusahaan juga memberikan tanda identitas dan pakaian kerja minimal setahun sekali sebanyak dua stel, wajib dipakai oleh seluruh pegawai sesuai ketentuan yang berlaku. Bagi pegawai yang sifat pekerjaannya memerlukan pakaian kerja khusus, maka perusahaan akan menyediakannya.

d. Akibat (*effect*)

Perusahaan telah melaksanakan fungsi perlindungan karyawan yang ekonomis, efisien dan efektif. Karena dengan bekerjasama dengan perusahaan asuransi akan lebih mempermudah dan menjamin pelaksanaannya. Karyawan akan lebih terasa aman dan nyaman dalam bekerja.

e. Rekomendasi

Untuk rekomendasi yang diberikan pada Perusahaan X dalam pelaksanaan fungsi perlindungan karyawan adalah pada pengawasan. Pengawasan dan peninjauan dilakukan agar pelaksanaan tetap berjalan sesuai dengan prosedur.

8. Fungsi Hubungan Karyawan

a. Kriteria (*criteria*)

Fungsi ini dimaksudkan agar seluruh karyawan Perusahaan X dapat menjalin hubungan baik. Tidak ada program khusus yang diberikan karyawan dalam menjalankan fungsi hubungan karyawan tersebut. Akan tetapi untuk tetap menjalin hubungan baik sesama karyawan Perusahaan X, maka secara non formal setiap kepala bagian menerima keluhan-kesah staf-stafnya.

b. Penyebab (*causes*)

Setiap kepala bagian berusaha menjadi media penyalur informasi dan juga media penengah apabila terjadi konflik antara karyawan. Kepala bagian yang nantinya menyampaikan informasi keluhan-kesah staffnya kepada direksi.

c. Akibat (*effect*)

Setiap kepala bagian mempunyai karakter masing-masing dalam menyikapi permasalahan yang terjadi. Hal tersebut berdampak pada perbedaan jalinan kekerabatan pada setiap bagian. Termasuk penyampaian pada direksi juga tergantung pada sifat dan karakter kepala bagian itu sendiri.

d. Rekomendasi

1. Terdapat prosedur formal bagi karyawan untuk menyampaikan keluhannya.
2. *Survey* kepuasan kerja dilakukan secara berkala, minimal dua tahun sekali.

Rekomendasi tersebut selaras dengan kriteria penilaian fungsi hubungan karyawan oleh Bhayangkara (2008) dan Siagian (2005).

9. Pemutusan Hubungan Kerja

a. Kriteria

Kewenangan pemberhentian pegawai ada pada keputusan Direksi. Kategori pemutusan hubungan kerja (PHK) pada Perusahaan X dikelompokkan menjadi:

- PHK pegawai karena pengunduran diri
- PHK atas perjanjian kerja waktu tertentu
- PHK karena memasuki usia pensiun
- PHK karena meninggal dunia
- PHK karena pelanggaran berat
- PHK karena sakit sehingga tidak bisa melakukan kewajibannya.

b. Penyebab

Perusahaan telah menerapkan dan melaksanakan prosedur yang sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Akan tetapi mengenai pesangon dan uang pensiun yang diterima karyawan masih belum sesuai dengan UU yang berlaku. Hal tersebut terjadi dikarenakan perusahaan memiliki anggaran yang minim sehingga perusahaan tidak dapat memberikan pesangon sesuai dengan aturan UU yang berlaku.

c. Akibat

Ketidaksesuaian antara aturan dan praktik tersebut membuat karyawan kecewa dan menurunkan kualitas kinerja.

d. Rekomendasi

Perlu adanya perencanaan anggaran yang lebih memihak terhadap karyawan. Meminimalisir pengeluaran yang dirasa tidak perlu serta dilakukannya pengawasan ekstra terhadap keuangan perusahaan.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Hasil yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah mengenai temuan audit atas fungsi SDM beserta rekomendasi untuk peningkatan ekonomisasi, efisiensi dan efektifitas pada Perusahaan X di kota Y. Dari sepuluh fungsi sumber daya manusia yang ada, terdapat fungsi yang sesuai dengan faktor ekonomis, efektif dan efisien yaitu, fungsi perlindungan pegawai, rekrutmen dan seleksi. Selain itu terdapat fungsi perencanaan, orientasi, fungsi pelatihan, fungsi penilaian, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi, fungsi hubungan karyawan dan fungsi pemutusan hubungan kerja merupakan fungsi yang dinilai kurang memenuhi kriteria fungsi yang ekonomis, efisien dan efektif. Berikutnya pada hasil temuan pra penelitian mengenai ketidakpuasan karyawan yang di PHK terhadap keputusan manajemen Perusahaan X, dapat disimpulkan bahwa dari penelitian tersebut menunjukkan Perusahaan X dinilai kurang dalam hal berinvestasi terhadap fungsi Sumber Daya Manusia yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan terhadap manajemen. Sehingga telah dirumuskan berbagai rekomendasi perbaikan yang sesuai dengan tujuan perusahaan untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektifitas. Penilaian-penilaian tersebut didapat dari temuan-temuan yang menggunakan kriteria audit terinci yaitu, kriteria, penyebab, akibat serta ditambahkan rekomendasi untuk memperbaiki fungsi yang kurang memenuhi kriteria

3E

Peneliti masih menghadapi kendala dan keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian. Kendala tersebut berupa terbatasnya biaya dan tenaga yang menyulitkan peneliti dalam melakukan penelitian. Sehingga peneliti membatasi penelitian hanya pada penyelenggaraan fungsi SDM agar penelitian tidak menyimpang terlalu jauh. Kemudian data dan informasi yang bersifat rahasia seperti data keuangan dan informasi yang sifatnya *intern* tidak dapat diberikan. Pada narasumber juga ditemukan kendala dikarenakan kesibukan narasumber dan masalah perizinan yang tidak bisa didapatkan sehingga tidak semua narasumber dapat diwawancarai.

Ucapan Terima Kasih

Penulis yakni Diah Ayu Kartika Ningrum mengucapkan terima kasih kepada para dosen pembimbing Septarina Prita DS, S.E., M.SA., Ak. dan Nining Ika Wahyuni SE., M.Si., Ak. yang selalu memberikan arahan dan masukan untuk penelitian ini.

Daftar Pustaka/Rujukan

- [1] Bhayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Sumber Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- [2] Rachmawati, Ike. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- [3] Maldona dan Siswanto. 2012. *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang: UIN-Maliki Press.
- [4] Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.

