



**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe)**

SKRIPSI

oleh

Muhammad Iqbal Fanani

NIM 110810301114

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2014



**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

oleh

Muhammad Iqbal Fanani

NIM 110810301114

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tuaku tercinta, Siti Rofi'ah dan Soepoyo yang telah memberikan pelajaran hidup serta pendidikan hingga di bangku kuliah;
2. Kakak-kakakku tersayang;
3. Dosen Pembimbingku, Drs. Wasito, M.Si., Ak. dan Dr. Siti Maria W. M.Si, Ak., yang telah membagi ilmu untuk menyelesaikan skripsi ini;
4. Almamater Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
5. Keluarga besar Himpunan Mahasiswa Akuntansi Universitas Jember;
6. Sahabat-sahabat *Accounting Adventure*;
7. dan yang selalu memberikan motivasi dan dukungan.

MOTO

Warisan, cita-cita, takdir waktu dan impian manusia merupakan hal yang tidak bisa dihentikan, selama manusia masih terus mencari arti kebebasan mereka tidak akan pernah berhenti

Gold D. Roger

Passion by Experience

Penulis

Kamu di masa depan adalah apa yang kamu baca hari ini

Penulis

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammd Iqbal Fanani

NIM : 110810301114

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi kasus pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Juni 2015

Yang menyatakan,

Muhammd Iqbal Fanani
NIM 110810301114

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI
EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang
Pasrujambe)

Nama Mahasiswa : Muhammad Iqbal Fanani

Nomor Induk Mahasiswa : 110810301114

Jurusan : Akuntansi / S-1 Akuntansi

Tanggal Persetujuan : Juni 2015

Pembimbing I

Pembimbing II,

Drs. Wasito, M.Si, Ak
NIP. 19600103 199103 1 001

Dr. Siti Maria W. M.Si., Ak.
NIP. 19660805 199201 2 001

Ketua Jurusan Akuntansi,

Dr. Alwan S. Kustono, SE., M.Si., Ak.
NIP 19720416 200112 1 001

SKRIPSI

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe)**

Oleh
Muhammad Iqbal Fanani
NIM 110810301114

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Wasito, M.Si. Ak..

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Siti Maria W., M.Si., Ak.

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

***AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER
DAYA MANUSIA (Studi Kasus pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang
Pasrujambe)***

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Muhammad Iqbal Fanani

NIM : 110810301114

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

6 Juni 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Indah Purnamawati, SE, M.Si., Ak. (.....)
NIP 19691911 199702 2 001

Sekretaris : Nining Ika Wahyuni, SE., M.Sc., Ak. (.....)
NIP 19830624 200604 2 001

Anggota : Kartika, SE., M.Si., Ak. (.....)
19820207 200812 2 002

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Dekan

Dr. M. Fathorrazi, SE, M.Si.
NIP 19630614 199002 1 001

Muhammad Iqbal Fanani

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRAK

Audit manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bentuk pengukuran kualitas penerapan kebijakan perusahaan terhadap pengelolaan sumber daya manusianya. Audit sumber daya manusia bertujuan menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia. Efektivitas merupakan suatu derajat ketercapaian suatu tujuan dari sebuah entitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana audit manajemen dapat digunakan sebagai alat penilai efektivitas dari pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe serta mengidentifikasi kelemahan dan memberikan rekomendasinya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. Proses analisis data menggunakan metode analisis kualitatif yang membandingkan tiga elemen audit manajemen yaitu kriteria, penyebab dan akibat. Ruang lingkup penilaian efektivitas pada fungsi sumber daya manusia yang diselenggarakan oleh PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe yaitu fungsi perencanaan tenaga kerja, fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, fungsi perlindungan karyawan, fungsi hubungan karyawan, dan fungsi pemutusan hubungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, dan fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif sesuai dengan kriteria dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Sedangkan untuk fungsi yang belum efektif adalah fungsi perencanaan kerja, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, fungsi perlindungan karyawan dan fungsi hubungan karyawan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan yang ditemukan, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif perbaikan untuk dijadikan pertimbangan sebagai umpan balik dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang akan datang.

Kata kunci: Audit Manajemen, Efektivitas, Kriteria, Sebab dan Akibat, Fungsi Sumber Daya Manusia

Muhammad Iqbal Fanani

Department of Accountancy, Faculty of Economics, University of Jember

ABSTRACT

Audit of human resources management is one form of measuring the quality of the implementation of the company's policy on the management of human resources. Human resource audits has a function to assessing the effectiveness of the human resource function. Effectiveness is a degree of achievement from the objective of the entity. This study aims to identify and analyze how it can be used as a management audit assessment tool effectiveness of the implementation of human resource functions implemented in PT. Wana Cahaya Nugraha branch of Pasrujambe and identify weaknesses and provide recommendations. The method used in this research is descriptive research method. The process of data analysis qualitative analysis method that compares the three elements, there are the management audit criteria, cause, and effect. The scope of the assessment of effectiveness on human resource functions organized by PT. Wana Cahaya Nugraha branch of Pasrujambe are the function of work planning, the function of recruitment, selection, and orientation, the function of training, the function of performance appraisal, the function of career development, the function of compensation and in return, the function of protection the employee, the function of the employee relations, and the function of termination the employment. The results showed that the functions of recruitment, selection and orientation, the function of career development, compensation and reward function, and the function of termination was effective in accordance with the criteria and conditions applicable in the company. While the functions that are not yet effective are the function of work planning, the function of training, the function of performance appraisal, the function of protection the employee, and the function of the employee relations. Based on the weaknesses that has found, then researcher gave some recommendations and alternatives for consideration as corrective feedback in the management of human resource in the future.

Keyword: *Audit Management, Effectiveness, Criteria, Cause and Effect, Human Resources Function*

RINGKASAN

Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe); Muhammad Iqbal Fanani, 100810301114; 2015; 78 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dunia bisnis semakin berkembang dengan seiring perkembangan zaman. Berbagai usaha untuk perbaikan dilakukan agar dapat menunjang perkembangan dunia bisnis. Kemajuan zaman menuntut para pengusaha untuk melakukan tindakan korektif untuk menjaga eksistensi bisnis mereka. Berbagai permasalahan yang dulunya kurang dianggap penting kini mulai dianggap penting seperti halnya pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dikelola dengan baik untuk menunjang produktivitas perusahaan agar dapat unggul dalam persaingan. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Efektivitas dapat dipahami sebagai derajat keberhasilan suatu perusahaan dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia diselenggarakan oleh bagian tersendiri dalam perusahaan yang biasa disebut fungsi sumber daya manusia. Fungsi tersebut bertanggung jawab untuk mengelola serta meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas. Selain itu, fungsi tersebut juga bertugas untuk memonitor setiap proses yang berhubungan dengan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Fungsi sumber daya manusia juga bertanggungjawab untuk menjaga keharmonisan antar kepentingan dari perusahaan maupun karyawan. Suatu audit atas sumber daya perusahaan dapat membantu manajer mengidentifikasikan penyimpangan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diinginkan. Audit tidak hanya dapat memperlancar perubahan tetapi juga dapat

digunakan sebagai suatu alat atau instrumen untuk perbaikan. Audit manajemen menyediakan layanan untuk menilai kinerja perusahaan dari sisi manajemen.

PT. Wana Cahaya Nugraha merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan kayu lapis yang berdiri sejak 2005. Pada tahun 2014 perusahaan menerapkan pemotongan jumlah macam produk yang dipasarkan. Yang dulunya perusahaan memasarkan sebelas macam produk yaitu barecore, blockboard, LVL, plywood, platform, veneer basah, veneer kering, veneer kering joint, veneer kering repair, sawtimber kering basah, dan pengolahan dry veneer kini hanya memasarkan empat macam produk. Empat macam produk tersebut adalah barecore, blockboard, plywood dan veneer kering. Akibatnya pada tahun 2014 perusahaan mengalami penurunan total penjualan sebesar Rp. 2.782.099.948. Penerapan kebijakan tersebut sebagai strategi perusahaan dalam mengurangi biaya administrasi dan pajak dalam melakukan ekspor barang produksinya. Kebijakan tersebut dilaksanakan sebagai akibat dari penerapan peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia nomor 97/M-DAG/PER/12/2014 tentang ketentuan ekspor produk industri kehutana. Peraturan tersebut memperketat persyaratan ekspor barang industri kehutanan khususnya barang industri kehutanan setengah jadi. Dalam usahanya untuk meningkatkan kapasitas produksi sebagai reaksi dari penurunan total penjualan tahun 2014, perusahaan menerapkan kebijakan baru yakni meningkatkan target produksi dan jam lembur dalam setiap bagian produksi perusahaan. Tentunya dalam penerapan kebijakan tersebut harus diimbangi dengan kompensasi dan imbalan yang cukup. Bagian umum sebagai penyelenggara dari fungsi sumber daya manusia di PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe harus dapat menjalankan dengan baik semua fungsi yang ada didalam fungsinya tersebut sebagai bentuk kompensasi dari dedikasi pegawai terhadap perusahaan. Untuk dapat menilai efektifitas dari suatu kebijakan maka diperlukan adanya alat bantu untuk menilai efektifitas dari suatu kebijakan. Dengan audit manajemen dapat membantu perusahaan menilai efektifitas dan efisiensi kebijakan yang telah ditetapkan. Perusahaan dapat mengidentifikasi

penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara kondisi faktual dengan kondisi yang diinginkan khususnya dalam pandangan fungsi sumber daya manusia.

Berdasarkan pemikiran di atas, penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana audit manajemen dapat digunakan sebagai alat penilai efektivitas dari pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrjambe serta mengidentifikasi kelemahan dan memberikan rekomendasi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari wawancara dengan pihak manajemen sumber daya manusia PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrjambe. Langkah yang digunakan dalam analisis data menggunakan langkah-langkah audit dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Langkah-langkah audit tersebut meliputi pemeriksaan pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, pemeriksaan terperinci dan rekomendasi. Langkah-langkah tersebut ditambahkan dengan pengujian keabsahan data sesuai dengan kaidah penelitian kualitatif pada umumnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, dan fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif sesuai dengan kriteria dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Sedangkan untuk fungsi yang belum efektif adalah fungsi perencanaan kerja, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, fungsi perlindungan karyawan dan fungsi hubungan karyawan. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan dalam fungsi sumber daya manusia PT Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrjambe, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif perbaikan untuk dijadikan pertimbangan sebagai bentuk perbaikan pengelolaan manajemen sumber daya manusia dimasa yang akan datang

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
2. Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak. dan Dr. Ahmad Roziq, M.M., Ak., selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
3. Drs. Wasito, M.Si., Ak., selaku Dosen Pembimbing I dan Dr. Siti Maria W. M.Si., Ak., selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini;
4. Bunga Maharani SE., M.SA., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa;
5. Indah Purnamawati, SE., MM., Ak., Rohman Effendi SE., M.Si., Ak, dan Septarina Prita D. S. SE., M.SA., Ak, selaku dosen tamu dalam seminar proposal yang telah memberikan saran dalam penyempurnaan skripsi ini;
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen akuntansi beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
7. Bapak Hendra selaku Manajer Operasional dari PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan penelitian dalam perusahaan yang dipimpinnya, Bapak Deni yang sedia untuk meluangkan waktunya untuk diwawancarai, serta jajaran pimpinan PT. Wana Cahaya Nugraha;

8. Kedua orang tuaku, Siti Rofi'ah dan Soepoyo yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan hati mencurahkan cinta, kasih sayang, dukungan, doa, kritik dan saran dalam penyusunan skripsi ini;
9. Seluruh kakak-kakakku serta saudara-saudaraku yang terkasih;
10. Prambayu Citra Ningrum yang selalu memberikan dorongan dan semangatnya;
11. Sahabat-sahabat terbaikku (Dio, Adit, Fathur, Natak, Agung, Rozy, Lucha, Denok, Naufal, Syiva, Khusnul, Ravika, Yudha, Shella, Rahayu, Sherly, Andik, Eza, Andin, Sixtine, Aji, Resky, Ines, Wulan, Geby, Andrevi, Lingga, Puspita);
12. Kakak-kakak tingkatku, Diajeng, Oktaviani, Lisa dan Gardina yang memberikan dukungan serta masukan dalam penyempurnaan skripsi ini;
13. Keluarga Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi periode 2012 dan 2013 yang telah memberikan keluarga kedua;
14. Keluarga *Accounting Adventure* yang telah membagi kehangatan dengan petualangannya;
15. Keluarga KKN Sukokerto yang telah membagi kenangan 45 hari berharganya;
16. Teman seperjuangan Akuntansi 2011, terima kasih atas kerjasamanya selama ini;
17. Serta kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis mengucapkan terima kasih banyak atas semua bantuan yang diberikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, seperti ketidaksempurnaan yang selalu ada pada diri manusia. Oleh karena itu, penulis mengharapkan masukan dan saran dari semua pihak. Akhirnya, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, Juni 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Konsep Audit Manajemen	8
2.1.2 Konsep Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.3 Audit atas Sumber Daya Manusia.....	16
2.1.4 Pengertian Efektivitas	21
2.2 Penelitian Terdahulu	11

BAB 3. METODE PENELITIAN.....	24
3.1 Jenis Penelitian	24
3.2 Objek Penelitian	24
3.3 Sumber Data.....	25
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	26
3.5 Ruang Lingkup Penelitian	27
3.6 Keabsahan Data	30
3.6.1 Teknik Triangulasi	30
3.6.2 Uraian Rinci	31
3.7 Metode Analisis Data.....	32
3.5 Kerangka Kerja Penelitian	34
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1 Pemeriksaan Pendahuluan.....	35
4.1.1 Sejarah Perusahaan	35
4.1.2 Makna Logo dan Nama PT. Wana Cahaya Nugraha	38
4.1.3 Visi dan Misi PT. Wana Cahaya Nugraha	39
4.1.4 Struktur Organisasi PT. Wana Cahaya Nugraha	40
4.1.5 Pembagian Tugas PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe	40
4.1.6 Kegiatan Pokok PT. Wana Cahaya Nugraha	43
4.2 Pemeriksaan Keabsahan Data	44
4.3 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen.....	45
4.4 Pemeriksaan Terperinci	47
4.5 Rekomendasi.....	65
4.6 Ringkasan Hasil Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	67
BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN.....	
5.1 Kesimpulan	73
5.2 Keterbatasan	75
5.3 Saran	75

DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN.....	79

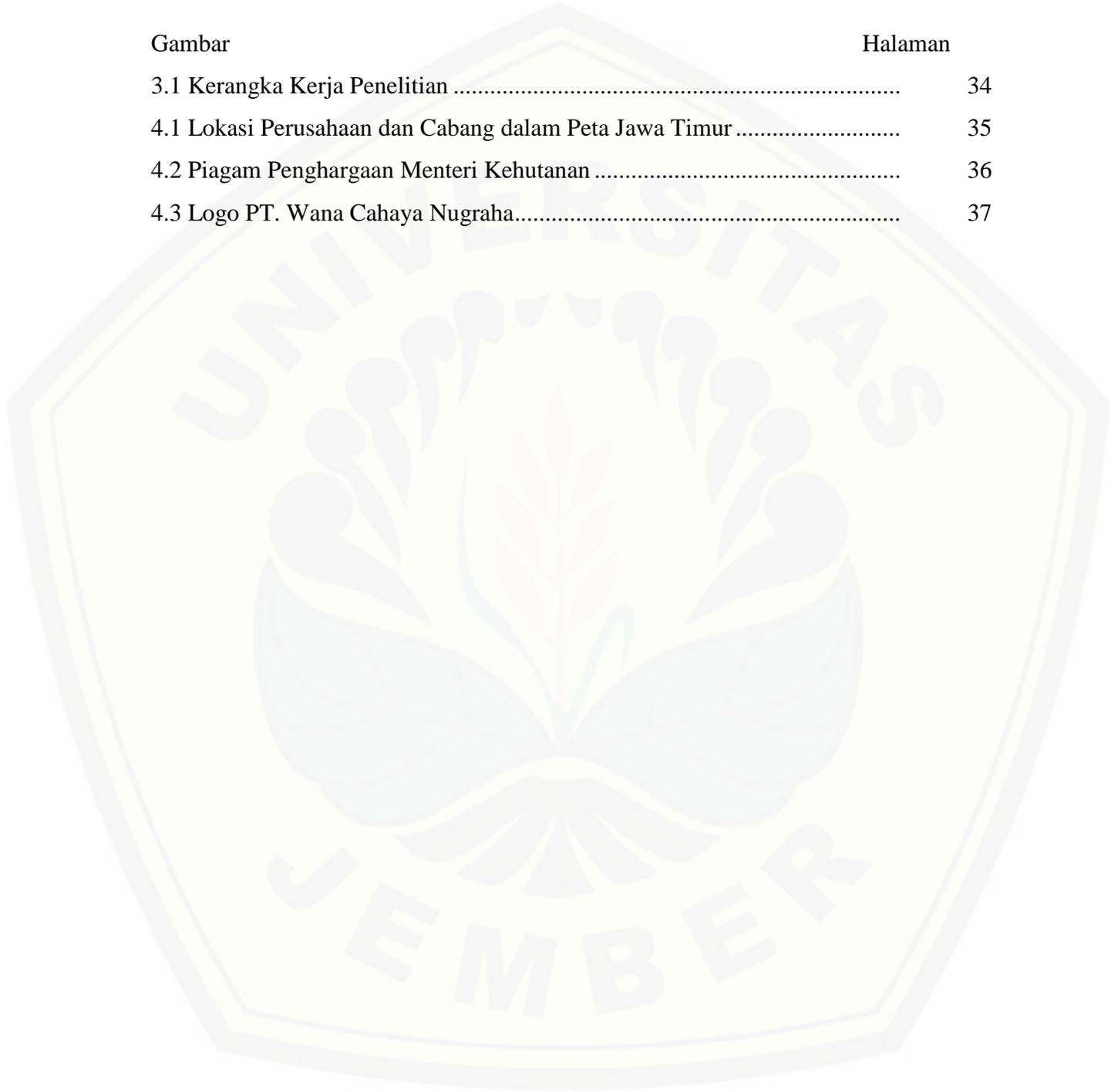


DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Total penjualan PT. Wana Cahaya Nugraha Tahun 2011, 2012, 2013, dan 2014.....	5
2.1 Ruang Lingkup Audit Manajemen.....	9
2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu	22
3.1 Kriteria Keabsahan Data	30
4.1 Ringkasan Hasil Audit Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha Cabang Pasrujambe.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Kerja Penelitian	34
4.1 Lokasi Perusahaan dan Cabang dalam Peta Jawa Timur	35
4.2 Piagam Penghargaan Menteri Kehutanan	36
4.3 Logo PT. Wana Cahaya Nugraha.....	37



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
A. Struktur Organisasi PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe.....	79
B. Gambar Produk PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe	80
C. Pemeriksaan Keabsahan Data	85
D. <i>Internal Control Questionnaire</i>	88
E. Hasil Wawancara	93

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis semakin berkembang dengan seiring perkembangan zaman. Berbagai usaha untuk perbaikan dilakukan agar dapat menunjang perkembangan dunia bisnis. Kemajuan zaman menuntut para pengusaha untuk melakukan tindakan korektif untuk menjaga eksistensi bisnis mereka. Berbagai permasalahan yang dulunya kurang dianggap penting kini mulai dianggap penting seperti halnya pengelolaan sumber daya manusia. Rekrutmen karyawan yang termasuk dalam fungsi sumber daya manusia sangatlah penting untuk diperhatikan, jika perusahaan merekrut karyawan dengan kualitas sumber daya manusia yang kurang baik, maka tidak menutup kemungkinan pada suatu saat nanti akan dapat merugikan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis modern kini menjadi salah satu perhatian utama. Sumber daya manusia berperan penting dalam setiap kegiatan perusahaan. Baiknya sarana dan prasarana yang dimiliki suatu perusahaan tidak bisa menjamin perusahaan akan berjalan dengan baik tanpa didukung sumber daya manusia yang baik pula. Dengan demikian sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dalam segala aspek.

Keberhasilan perusahaan dapat diukur dengan ketercapaian tujuan atau visi yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan tersebut, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi pada sumber daya manusia yang menjadi roda penggerak. Dengan demikian kompetensi sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Setiap proses di dalam perusahaan memerlukan kompetensi yang baik dari sumber daya manusianya. Perusahaan akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan apabila didukung oleh sumber daya manusia yang berkompetensi dalam setiap bagiannya. Kompetensi sumber daya manusia tersebut terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), kemampuan/keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*).

Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dikelola dengan baik untuk menunjang produktivitas perusahaan agar dapat unggul dalam persaingan. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Efektivitas dapat dipahami sebagai derajat keberhasilan suatu perusahaan dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, akan menunjukkan bagaimana perusahaan bisa mendapatkan, mengembangkan, dan mengevaluasi sumber daya manusianya. Pengembangan sumber daya manusia juga akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Bayangkara (2014: 14) efektivitas merupakan tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya Bayangkara (2014: 13) menjelaskan efisiensi sebagai ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan. Efektivitas dan efisiensi merupakan bagian dari strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis. Efektivitas dan efisiensi biasa diterapkan perusahaan dalam berbagai hal termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan mengukur efektivitas dari suatu fungsi dapat memberikan gambaran bagi perusahaan untuk mengevaluasi berbagai kebijakan khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia diselenggarakan oleh bagian tersendiri dalam perusahaan yang biasa disebut fungsi sumber daya manusia. Fungsi tersebut bertanggung jawab untuk mengelola serta meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas. Selain itu, fungsi tersebut juga bertugas untuk memonitor setiap proses yang berhubungan dengan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Fungsi sumber daya manusia juga bertanggungjawab untuk menjaga keharmonisan antar kepentingan dari perusahaan maupun karyawan. Untuk mengembangkan fungsi tersebut, harus disadari bahwa sumber daya manusia tidak hanya membutuhkan materi tetapi juga membutuhkan pengakuan, jaminan dan penghargaan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika perusahaan ingin mencapai tujuannya, maka perusahaan harus dapat menjaga setiap bagiannya agar berjalan

semestinya khususnya terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Suatu audit atas sumber daya perusahaan dapat membantu manajer mengidentifikasikan penyimpangan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diinginkan. Audit tidak hanya dapat memperlancar perubahan tetapi juga dapat digunakan sebagai suatu alat atau instrumen untuk perbaikan. Perusahaan harus dapat menjadi roda penggerak perekonomian masyarakat dengan audit semua hal itu akan dapat diwujudkan. Audit manajemen menyediakan layanan untuk menilai kinerja perusahaan dari sisi manajemen. Dalam penelitian ini akan lebih terfokuskan untuk meneliti di bagian Sumber Daya Manusia atau bagian dalam perusahaan yang lebih dikenal sebagai HRD (*Human Resource Development*).

Dalam penelitian sebelumnya Aulia (2014) melakukan penelitian audit manajemen sumber daya manusia pada PT. Pos Indonesia cabang Jember. Efektivitas fungsi sumber daya manusia menggunakan tiga indikator yaitu *cause* (penyebab), *effect* (akibat), dan *criteria* (kriteria) perusahaan yang telah ditetapkan. Hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, fungsi perlindungan pegawai, dan fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif sesuai dengan kriteria dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Sedangkan untuk fungsi yang belum efektif adalah fungsi perencanaan kerja, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, dan fungsi hubungan karyawan. Aulia memberikan rekomendasi untuk memperbaiki temuan tersebut seperti salah satunya dalam bagian fungsi pelatihan sebaiknya perusahaan harus mengintensifkan analisis kebutuhan pelatihannya, sehingga pelatihan dapat diberikan pada bagian atau fungsi yang benar-benar membutuhkan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Paramudhita (2007) mengenai audit manajemen sumber Daya Manusia pada PT. Coca-Cola Bottling Indonesia (CCBI). Hasil menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia melalui fungsi sumber daya manusia (*Human Resource Development*) sudah cukup baik. Fungsi bagian Sumber Daya Manusia sudah melakukan prosedur-prosedur yang berlaku. Karyawan sebagai sumber daya manusia dikelola dengan

baik sehingga menghasilkan *output* yang maksimal atau sesuai yang diinginkan oleh perusahaan.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Tiffani dan Rustam (2012) mengenai audit majemen sumber daya manusia untuk menilai efektivitas sumber daya manusia pada fakultas X. Hasil menunjukkan bahwa Fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan efektif antara lain perencanaan SDM, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pensiun. Sedangkan fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif adalah fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi.

Objek penelitian pada skripsi ini adalah PT. Wana Cahaya Nugraha yang merupakan perusahaan industri pengolahan kayu lapis yang berdiri pada tahun 2005. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Aulia. Perbedaannya terletak pada objek penelitian yaitu pada penelitian sebelumnya audit manajemen SDM ini dilakukan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jember sedangkan untuk penelitian selanjutnya dilakukan pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe. Cabang perusahaan tersebut didirikan pada tahun 2006 di daerah Pasrujambe, Kecamatan Senduro, Kabupaten Lumajang. Perusahaan mengalami kemajuan cukup pesat dengan melakukan beberapa kemajuan dengan penambahan kapasitas produksi. Disamping itu pada tahun 2010 perusahaan mendapatkan penghargaan dari Kementerian Kehutanan atas kepeduliannya untuk mendukung Pembangunan Hutan Rakyat melalui Kemitraan Industri dengan Masyarakat. Permintaan pasar terhadap produk yang dihasilkan perusahaan semakin meningkat mengingat pasar yang dimiliki perusahaan meliputi dalam dan luar negeri. Tercatat Jepang, China dan Timur Tengah menjadi tujuan ekspor produk perusahaan sedangkan di dalam negeri terdapat Sidoarjo, Medan dan Banjarmasin. Perusahaan sadar untuk dapat memenuhi permintaan pasar perusahaan harus mengikuti kemajuan teknologi dan menambah kapasitas produksi dengan menambah peralatan produksi maupun meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Berikut merupakan catatan total penjualan yang dilakukan perusahaan dari 4 tahun terakhir:

Tabel 1.1 Total penjualan PT. Wana Cahaya Nugraha Tahun 2011, 2012, 2013, dan 2014.

Tahun	Total Penjualan
2011	Rp. 62.681.414.242
2012	Rp. 63.491.477.464
2013	Rp. 60.709.377.516
2014	Rp. 49.350.458.671

Sumber : PT Wana Cahaya Nugraha 2015

Jika dibandingkan antara tahun 2011 dan 2012 dapat dilihat perusahaan mengalami peningkatan total penjualan sebesar Rp. 810.063.222. Di tahun berikutnya yaitu 2013 perusahaan mengalami penurunan total penjualan yakni sebesar Rp. 2.782.099.948. Pada tahun 2014 perusahaan menerapkan pemotongan jumlah macam produk yang dipasarkan. Yang dulunya perusahaan memasarkan sebelas macam produk yaitu barecore, blockboard, LVL, plywood, platform, veneer basah, veneer kering, veneer kering joint, veneer kering repair, sawtimber kering basah, dan pengolahan dry veneer kini hanya memasarkan empat macam produk. Empat macam produk tersebut adalah barecore, blockboard, plywood dan veneer kering. Penerapan kebijakan tersebut sebagai strategi perusahaan dalam mengurangi biaya administrasi dan pajak dalam melakukan ekspor barang produksinya. Kebijakan tersebut sebagai akibat dari penerapan peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia nomor 97/M-DAG/PER/12/2014 tentang ketentuan ekspor produk industri kehutanan yang mengharuskan setiap barang industri kehutanan harus memenuhi semua persyaratan sesuai dengan peraturan tersebut. Peraturan tersebut memperketat persyaratan ekspor barang industri kehutanan khususnya barang industri kehutanan setengah jadi. Peraturan tersebut dilaksanakan sebagai upaya pemerintah dalam menjaga kelestarian hutan dan memaksimalkan industri hilir di Indonesia. Dengan penerapan kebijakan tersebut perusahaan mengalami penurunan total penjualan cukup drastis. Bukan hanya karena dikurangnya macam barang produksi yang dipasarkan akan tetapi penurunan total penjualan tersebut dikarenakan tiga dari empat produk utama yang dipasarkan perusahaan juga mengalami penurunan jumlah produksi dibandingkan tahun sebelumnya.

Dalam usahanya untuk meningkatkan kapasitas produksi sebagai reaksi dari penurunan total penjualan tahun 2014, perusahaan menerapkan kebijakan baru yakni meningkatkan target produksi dan jam lembur dalam setiap bagian produksi perusahaan. Tentunya dalam penerapan kebijakan tersebut harus diimbangi dengan kompensasi dan imbalan yang cukup. Bagian umum sebagai penyelenggara dari fungsi sumber daya manusia di PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe harus dapat menjalankan dengan baik semua fungsi yang ada didalam fungsinya tersebut sebagai bentuk kompensasi dari dedikasi pegawai terhadap perusahaan. Untuk dapat menilai efektifitas dari suatu kebijakan maka diperlukan adanya alat bantu untuk menilai efektifitas dari suatu kebijakan. Dengan audit manajemen dapat membantu perusahaan menilai efektifitas dan efisiensi kebijakan yang telah ditetapkan. Perusahaan dapat mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara kondisi faktual dengan kondisi yang diinginkan khususnya dalam pandangan fungsi sumber daya manusia. Audit manajemen sumber daya manusia dilakukan untuk memastikan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada entitas yang bersangkutan telah berjalan secara efektif, mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ditemukan selama pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia, serta memberikan rekomendasi tindakan korektif yang perlu dilakukan perusahaan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia dan juga untuk mencapai keunggulan bersaing dengan usaha lainnya yang sejenis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian audit manajemen fungsi sumber daya manusia dalam sebuah skripsi dengan judul “Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah yang menjadi pokok bahasan penelitian ini yaitu:

- a. Bagaimana hasil audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe?
- b. Bagaimana efektivitas fungsi sumber data manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe?
- c. Rekomendasi apa yang dapat diberikan untuk perbaikan pada temuan-temuan yang dihasilkan dari audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui bagaimana hasil audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe.
- b. Untuk mengetahui bagaimana efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe.
- c. Untuk memberikan rekomendasi untuk perbaikan pada temuan-temuan yang dihasilkan dari audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi manfaat bagi beberapa pihak antara lain :

- a. Bagi Peneliti Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menyediakan bahan informasi sebagai acuan untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penelitian selanjutnya.
- b. Bagi PT. Wana Cahaya Nugraha, penelitian ini diharapkan dapat menjadikan koreksi pada perbaikan manajemen PT. Wana Cahaya Nugraha khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusianya sehingga dapat terus melanjutkan kelangsungan usahanya.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Audit Manajemen

1. Pengertian Audit Manajemen

Bayangkara (2014:2) menyatakan bahwa audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efektif, serta tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Berbagai jenis audit dilakukan untuk memastikan bahwa proses operasi di dalam perusahaan telah berjalan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku serta pengelolaan sumber daya dalam proses tersebut berjalan secara efektif dan efisien. Pada audit kepatuhan (*compliance audit*), auditor berusaha mendapatkan dan mengevaluasi informasi untuk menentukan apakah pengelolaan keuangan, operasi, atau aktivitas yang lain dari suatu entitas telah sesuai dengan kriteria, kebijakan, atau regulasi yang mendasarinya.

Audit manajemen dirancang untuk menemukan penyebab dari kelemahan-kelemahan yang terjadi pada pengolahan program/aktivitas perusahaan, menganalisis akibat yang ditimbulkan oleh kelemahan tersebut dengan menentukan tindakan perbaikan pengelolaan di masa yang akan datang. Berbeda dengan audit keuangan yang menekankan auditnya pada data-data transaksi, proses penatatan, dan laporan akuntansi yang dibuat perusahaan. Audit manajemen dilakukan dengan lingkup yang lebih luas yaitu keseluruhan aspek

manajemen dari objek yang diaudit. Menurut Bayangkara (2008:15), ruang lingkup audit manajemen sendiri terbagi menjadi empat bagian, yaitu:

Tabel 2.1 Ruang Lingkup Audit Manajemen

Jenis Audit	Ruang Lingkup
Audit manajemen pada fungsi pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> a. Lingkungan pemasaran b. Strategi pemasaran c. Organisasi pemasaran d. Produktivitas pemasaran e. Fungsi pemasaran
Audit manajemen pada fungsi produksi dan operasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan produksi b. Pengendalian kualitas c. Produktivitas dan efisien d. Metode dan standar kerja e. Pemeliharaan peralatan f. Organisasi manajemen produksi dan operasi g. Plan dan layout
Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan tenaga kerja b. Penerimaan karyawan c. Seleksi d. Orientasi dan penempatan e. Pelatihan dan pengembangan f. Penilaian kerja g. Pengembangan karier h. Sistem imbalan dan kompensasi i. Perlindungan karyawan j. Hubungan karyawan k. Pemutusan hubungan kerja (PHK)
Audit manajemen pada fungsi sistem informasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Dukungan satuan pengolahan data b. Perencanaan pengolahan data c. Organisasi pengolahan data d. Pengendalian pengolahan data

Sumber : Bhayangkara 2014

2. Tahapan Audit Manajemen

Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen. Bayangkara (2014:9) menyebutkan bahwa secara garis besar tahapan dalam audit manajemen dikelompokkan menjadi:

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek audit yang dilakukan. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara.

2. *Review* terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan oleh para manajer dan *supervisor* dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang ditetapkan. Dalam audit sumber daya manusia, auditor harus memahami hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan oleh auditor dalam audit sumber daya manusia menurut IBK Bayangkara (2011:66) antara lain:

- a) Tujuan dari program/aktivitas sumber daya manusia harus dinyatakan dengan jelas dan tegas.
- b) Kualitas dan kuantitas dari sumber daya manusia yang melaksanakan program atau aktivitas kualifikasi dari sumber daya manusia yang terlibat menjadi sasaran dari program yang dilaksanakan.
- c) Pedoman atau metode kerja, persyaratan kualifikasi.
- d) Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan.
- e) Standar (ukuran) kinerja program.

Berdasarkan hasil *review* sistem pengendalian manajemen ini, auditor akan lebih mampu dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat memutuskan apakah tujuan audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya. Di samping itu, berdasarkan hasil *review* ini auditor dapat mengambil keputusan apakah audit dapat dilanjutkan atau tidak mengingat ketersediaan data yang

dibutuhkan dan kebebasan dalam melakukan audit (tidak menghadapi keterbatasan akses dalam melakukan audit).

3. Audit Lanjutan

Berdasarkan temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut. Menurut Bayangkara (2011:66) pengelompokan temuan yang dilakukan oleh auditor dibagi ke dalam ke dalam kelompok, yaitu: kondisi, kriteria, penyebab dan akibat, yaitu:

- a) Kondisi merupakan kenyataan riil yang ditemukan auditor berkaitan dengan program-program sumber daya manusia yang ditetapkan perusahaan. Contoh kondisi dapat berupa rendahnya keterampilan karyawan, produktivitas kerja yang rendah, tidak adanya motivasi untuk berprestasi pada karyawan, tingkat absensi dan perputaran karyawan yang tinggi dan sebagainya. Kondisi disebabkan oleh berbagai aktivitas mengelola SDM.
- b) Kriteria merupakan berbagai aturan, norma dan standar sebagai pedoman bertindak bagi seluruh pihak berwenang dalam pengelolaan sumber daya manusia. Contoh kriteria dapat berupa pedoman pelaksanaan pelatihan karyawan, ketentuan pemberian insentif, aturan disiplin kerja, kompensasi dan berbagai pedoman (norma) lainnya dalam pengelolaan SDM.
- c) Penyebab adalah tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani sumber daya manusia, yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan auditor. Penyebab dapat berupa penyimpangan dari pedoman pelaksanaan pelatihan karyawan seperti tidak dilaksanakannya pelatihan sesuai dengan rencana yang menyebabkan keterampilan rendah dan sebagainya.
- d) Akibat adalah temuan berupa akibat yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang ditetapkan. Temuan akibat dapat berupa banyaknya produk cacat, karyawan kurang terampil dalam mengoperasikan mesin, dan berbagai bentuk akibat lainnya. Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri

sendiri atau saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang lain. Berkaitan dengan hal ini auditor harus mengembangkan temuan secara cermat sehingga dapat diketahui adanya penyimpangan yang terjadi, apa penyebab dari penyimpangan tersebut, apa akibat yang harus ditanggung perusahaan berkaitan dengan terjadinya penyimpangan tersebut. Dari berbagai kekurangan yang ditemukan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi di masa yang akan datang.

4. Pelaporan

Agar informasi dapat bermanfaat, perlu diwujudkan menjadi laporan audit. Laporan audit sumber daya manusia adalah deskripsi komprehensif yang berisi mengenai hasil olahan temuan audit sumber daya manusia. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor mengenai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi, bukan hanya mengemukakan pernyataan kesimpulan dan saran-saran saja, tetapi hendaknya dapat menggambarkan seluruh informasi yang akurat. Laporan audit pada umumnya berisi sebagai berikut: judul, daftar isi, ringkasan dan kesimpulan, yang terutama berguna untuk pimpinan eksekutif puncak, masalah-masalah pokok (tujuan audit, analisis, evaluasi, kesimpulan dan saran).

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dan rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya keputusan untuk melakukan tindak lanjut audit sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya auditor mendampingi agar tindak lanjut tersebut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang dilanjutkan dan dapat mencapai tujuannya.

2.1.2 Konsep Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli sebagai berikut:

- a. Hasibuan (2007) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- b. Mathis dan Jackson (2008:3) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.
- c. Sunyoto (2013:4) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi.
- d. Bangun (2012:6) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek. Sedangkan tujuan umum dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem ini dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan menggunakan kesempatan untuk peluang baru.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Simamora dalam Bangun (2013:8) dibedakan menjadi 4 tujuan yaitu :

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat

meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual manajemen sumber daya manusia adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

3. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi sebagai berikut :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

William, Werther dan Davis dalam Bangun (2014:35) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia sebagai proses sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen sumber daya manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan aktivitas yang lain dengan lebih baik.

2. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Bayangkara (2014:83) pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan meningkatkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, sedangkan pengembangan SDM lebih menekankan pada peningkatan kinerja SDM di masa yang akan datang.

3. Penilaian Prestasi Kerja

Handoko (2011:135) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

4. Kompensasi dan Balas Jasa

Bayangkara (2014:95) mendefinisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Hal ini merupakan salah satu bentuk pelaksanaan fungsi manajemen SDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual atas jasa, keahlian, atau pekerjaan, dan kesetiaan karyawan kepada bisnis perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua kelompok besar yaitu kompensasi finansial dan nonfinansial.

5. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Bayangkara (2014:98) menjelaskan keselamatan dan kesehatan kerja mengacu pada kondisi fisiologis-fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Perusahaan yang melaksanakan dengan baik program keselamatan dan kesehatan kerja secara signifikan dapat mencegah berbagai kecelakaan kerja atau menderita penyakit tertentu pada karyawannya. Kondisi fisiologis fisik merupakan berbagai akibat dalam membentuk penyakit, cedera, atau meninggal karena pengelolaan keselamatan kerja yang kurang baik.

6. Pemutusan Hubungan Kerja

Menurut Undang-Undang RI No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Pasal 1 ayat 25, pemutusan hubungan kerja atau PHK adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha. Pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan keputusan yang datangnya dapat dari karyawan dan dari perusahaan, hal itu dapat terjadi karena faktor-faktor kedisiplinan, ekonomi, bisnis, atau faktor personal..

2.1.3 Audit atas Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2014:60) menyebutkan audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Audit sumber daya manusia menekankan pada penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan aktivitas telah berjalan secara efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada berbagai aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari aktivitas atau program tersebut. Audit merupakan proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

Handoko (2011:225) menjelaskan audit sumber daya manusia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Audit tersebut mungkin mencakup satu departemen atau perusahaan keseluruhan. Hasilnya diberikan umpan balik tentang fungsi sumber daya manusia bagi para manajer operasional dan departemen sumber daya manusia. Keberhasilan fungsi sumber daya manusia juga sangat bergantung pada kemampuan manajer fungsi sumber daya manusia dalam mengelola tugas-tugas sumber daya manusia. Audit SDM sebaiknya dilaksanakan secara periodik untuk meyakinkan bahwa berbagai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dapat dicapai. Audit terhadap sumber daya manusia dilakukan dengan menganalisis data program sumber daya manusia.

Sedangkan Aulia (2014) menjelaskan audit sumber daya manusia adalah proses pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, obyektif, komprehensif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia misalnya proyeksi masa depan kebutuhan SDM organisasi, dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung

tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang, sesuai dengan standar lokal (Pemda/Pemprov), standar internal (*SOP/Company Policy*), atau regulasi (*International Standard*/standar pemerintah).

2. Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2014:61) membagi tujuan audit sumber daya manusia menjadi sebagai berikut :

- a. Menilai efektivitas dari fungsi Sumber Daya Manusia.
- b. Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas Sumber Daya Manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan, dan kebijakan, yang berlaku dalam perusahaan.
- c. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas Sumber daya Manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
- d. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan efektivitas berbagai program atau aktivitas fungsi Sumber daya Manusia.

3. Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Wiliam, Werther, Dan Davis dalam Bayangkara (2014:61-62) menyebutkan beberapa manfaat dari Audit Sumber Daya Manusia antara lain :

- a. Mengidentifikasi kontribusi dari Departemen SDM terhadap organisasi.
- b. Meningkatkan citra profesional Departemen SDM.
- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan Departemen SDM.
- d. Memperjelas tugas dan tanggung jawab Departemen SDM.
- e. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM.
- f. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM.
- g. Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan, dalam pratik SDM.
- h. Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif.
- i. Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam Departemen SDM.
- j. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

4. Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2014:67) membagi ruang lingkup audit menjadi tiga kelompok, sesuai administrasi aset tetap pada umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan sebagai berikut :

1. Rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal dari proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas pengolahan SDM setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
3. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

5. Pendekatan dalam Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Handoko (2011:229) menyebutkan terdapat lima pendekatan didalam melaksanakan audit manajemen sumber daya manusia, yakni:

1. Pendekatan Komparatif

Tim audit personalia membandingkan perusahaan (atau divisi) dengan perusahaan lain (atau divisi lain) untuk menemukan bidang-bidang pelaksanaan kerja yang jelek. Pendekatan ini pada umumnya digunakan untuk membandingkan hasil-hasil kegiatan-kegiatan personalia tertentu atau program-programnya.

2. Penggunaan Wewenang dari Luar (*Outside Authority Approach*)

Tim audit menggantungkan pada penemuan-penemuan oleh ahli atau konsultan dari luar perusahaan sebagai standar dengan mana kegiatan-kegiatan atau program-program personalia dievaluasi. Konsultan atau temuan-temuan riset yang dipublikasikan dapat membantu diagnosa terhadap berbagai penyebab timbulnya masalah-masalah peronalia.

3. Pendekatan Statistikal

Dari catatan-catatan yang ada, tim audit menyusun standar-standar secara statistik dengan mana berbagai kegiatan atau program dievaluasi. Dengan

standar-standar matematis ini, tim bisa menemukan kesalahan-kesalahan semenjak hal itu masih belum serius.

4. Pendekatan Kepatuhan (*Compliance Approach*)

Melalui pengambilan sampel elemen-elemen sistem informasi personalia, tim audit memeriksa pelanggaran-pelanggaran terhadap berbagai hukum atau peraturan dan kebijaksanaan atau prosedur perusahaan. Dengan upaya pencarian fakta ini, tim dapat menentukan apakah ada penyelewengan terhadap kebijakan-kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan dan peraturan-peraturan legal atau tidak.

5. Pendekatan MBO (*Management by Objectives*)

Pendekatan MBO dapat diterapkan dalam bidang personalia, dimana tim audit dapat membandingkan hasil-hasil kegiatan personalia dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Bidang-bidang pelaksanaan kerja yang jelek dapat dideteksi dan dilaporkan.

6. Instrumen Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Handoko (2011:231) menyebutkan ada beberapa instrumen yang dapat membantu dalam menghimpun data aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, diantaranya :

a. Wawancara

Wawancara dengan para karyawan dan manajer merupakan salah satu sumber informasi mengenai kegiatan-kegiatan personalia. Komentar dan pendapat mereka membantu tim audit menemukan bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.

b. Kuesioner dan Survei

Departemen personalia dapat melengkapi hasil wawancara dengan kuesioner dan survei. Instrumen ini digunakan karena wawancara dirasa mahal, memakan waktu dan biasanya terbatas pada sedikit orang. Melalui survei karyawan, gambaran tentang kegiatan personalia dapat dikembangkan secara lebih akurat. Demikian juga kuesioner bisa memberikan jawaban-jawaban yang lebih bebas dan jujur daripada wawancara “*face to face*”

c. Analisa Catatan

Tidak semua dapat dideteksi dari sikap-sikap karyawan. Banyak masalah kadang-kadang lebih mudah ditemukan melalui analisis catatan. *Review* ini dilakukan untuk menjamin bahwa berbagai prosedur dan peraturan perusahaan tidak dilanggar. Catatan-catatan yang di-*review* oleh tim audit pada umumnya mencakup :

- Catatan-catatan keamanan dan kesehatan karyawan
- Tingkat absensi dan perputaran
- Rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui
- Pemberian kompensasi
- Catatan-catatan seleksi dan penempatan internal
- Data karyawan
- Studi program dan kebijakan di bidang personalia
- Skor-skor tes pendahuluan dan tes purna
- Laporan-laporan program khusus

d. Informasi Eksternal

Instrumen lain bagi tim audit adalah informasi eksternal. Informasi ini berguna sebagai bahan perbandingan dan untuk mengungkap perspektif lain yang tidak diperoleh dari instrumen-instrumen sebelumnya. Barangkali sumber informasi eksternal yang berarti adalah berasal dari kantor-kantor tenaga kerja pemerintah, asosiasi-asosiasi industri dan profesional, hasil riset universitas atau lembaga konsultan, dan perusahaan-perusahaan pesaing.

e. Percobaan Personalia

Instrumen terakhir yang tersedia bagi tim audit dan departemen personalia adalah percobaan-percobaan lapangan. Percobaan ini memungkinkan departemen personalia untuk membandingkan kelompok percobaan dan kelompok pengendalian dibawah kondisi normal. Sebagai contoh, departemen personalia bisa mengimplementasikan program latihan keamanan bagi separuh penyelia departemen. Separuh kelompok ini adalah kelompok percobaan. Kelompok pengendali terdiri dari para

penyelia yang tidak diberi latihan. Kemudian catatan-catatan pelaksanaan keamanan kedua kelompok dibandingkan beberapa bulan setelah latihan berakhir. Bila kelompok percobaan mempunyai tingkat kecelakaan yang lebih rendah secara signifikan, maka fakta menunjukkan bahwa program latihan keamanan adalah efektif.

2.1.4 Pengertian Efektivitas

Efektivitas merupakan suatu standar yang digunakan untuk menilai prestasi dari fungsi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Menurut Bayangkara (2014:14) efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan suatu perusahaan berarti seberapa besar derajat ketercapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sesuai pula dengan rencana, baik dalam penggunaan data, sarana, dan waktu melalui aktivitas tertentu baik secara fisik maupun non fisik untuk memperoleh hasil yang maksimal baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Bayangkara (20014:4) dalam menilai efektivitas dalam sebuah operasi digunakan tiga indikator penilaian yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*).

1. Kriteria (*Criteria*)

Kriteria adalah sebuah standar (pedoman atau norma) bagi setiap individu atau kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya. Kriteria akan digunakan peneliti untuk mengukur tingkat efektifitas dari pelaksanaan fungsi-fungsi sumber daya manusia.

2. Penyebab (*Cause*)

Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok di dalam suatu perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif yaitu program dapat berjalan dengan tingkat efektif yang tinggi, sebaliknya bersifat negative apabila program berjalan dengan tingkat efektif yang rendah.

3. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang ditetapkan. Apabila kondisi aktual menyimpang dari kriteria maka kondisi ini

dikatakan tidak efektif. Dalam menilai efektivitas ada dua kategori dasar dari informasi yaitu informasi yang berhubungan dengan keluaran yang diinginkan dan informasi tentang keluaran yang aktual. informasi yang pertama tercerminalam pernyataan tujuan dan sasaran, yang kedua berasal dari aktivitas organisasi. Kedua informasi ini harus dibandingkan dan diidentifikasi perbedaan-perbedaannya. Saran dari hasil perbandingan tersebut dapat berupa pemodifikasian pernyataan, tujuan, dan sasaran yang disesuaikan dengan kemampuan sumber daya dan memberi metode alternatif dalam pencapaian tujuan dan sasaran.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

NO.	PENELITI	JUDUL	HASIL PENELITIAN
1.	Paramudhita (2007)	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia (CCBI)	Pengelolaan sumber daya manusia melalui fungsi sumber daya manusia (<i>Human Resource Development</i>) sudah cukup baik. Fungsi bagian Sumber Daya Manusia sudah melakukan prosedur-prosedur yang berlaku. Karyawan sebagai sumber daya manusia dikelola dengan baik sehingga menghasilkan <i>output</i> yang maksimal atau sesuai yang diinginkan oleh perusahaan.
2.	Tiffani dan Rustam (2012)	Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Fakultas X)	Fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan efektif antara lain perencanaan SDM, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan

			<p>karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pensiun. Sedangkan fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif adalah fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi.</p>
3.	Aulia (2014)	Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. POS Indonesia (Persero) Cabang Jember	<p>Fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, fungsi perlindungan pegawai, dan fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif sesuai dengan kriteria dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Sedangkan untuk fungsi yang belum efektif adalah fungsi perencanaan kerja, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, dan fungsi hubungan karyawan.</p>

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari gejala tertentu. Metode deskriptif juga didefinisikan sebagai penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian (Sanusi, 2014). Metode penelitian deskriptif berfokus pada penjelasan sistematis tentang fakta yang diperoleh dari sebuah penelitian yang dilakukan. Metode penelitian deskriptif meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data, dan analisis data. Metode deskriptif menampilkan data dalam bentuk bermakna, dengan demikian membantu untuk :

- a) Memahami karakteristik sebuah kelompok dalam situasi tertentu
- b) Memikirkan secara sistematis mengenai berbagai aspek dalam situasi tertentu
- c) Memberikan gagasan untuk penyelidikan dan penelitian lebih lanjut, dan/atau
- d) Membuat keputusan tertentu yang sederhana.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan studi kasus, yaitu penelitian yang merinci mengenai suatu objek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya.

3.2 Objek Penelitian

Pada penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah fungsi sumber daya manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasuruan.

3.3 Sumber Data

Dalam penelitian ini terdapat dua sumber data yaitu :

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang tidak berbentuk angka yang merupakan landasan pemikiran teoritis dan berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Peneliti menggunakan sumber data dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer yang dibutuhkan oleh peneliti yakni berupa hasil wawancara dengan Bagian Umum selaku pengelola fungsi sumber daya manusia PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe.

b. Data Sekunder

Adapun data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah:

1. Sejarah PT. Wana Cahaya Nugraha.
2. Visi dan misi PT. Wana Cahaya Nugraha.
3. Struktur organisasi PT. Wana Cahaya Nugraha.
4. Kebijakan-kebijakan yang dibuat PT. Wana Cahaya Nugraha
5. Produk PT. Wana Cahaya Nugraha.
6. Jumlah tenaga kerja PT. Wana Cahaya Nugraha.
7. Data-data mengenai pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang meliputi:
 - a. Fungsi perencanaan tenaga kerja
 - b. Rekrutmen, seleksi, dan orientasi
 - c. Fungsi pelatihan
 - d. Fungsi penilaian prestasi kerja
 - e. Fungsi pengembangan karir
 - f. Fungsi kompensasi dan imbalan
 - g. Fungsi perlindungan pegawai
 - h. Fungsi hubungan karyawan
 - i. Fungsi pemutusan hubungan kerja

3.4 Metode Pengumpulan Data

Peneliti dalam menggunakan metode pengumpulan data dengan melakukan beberapa tahap yakni:

1. Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan dimaksudkan untuk mendapat informasi mengenai gambaran awal perusahaan dan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Peneliti melakukan wawancara awal kepada Supervisor Sumber daya Manusia (SDM) untuk meminta izin pelaksanaan penelitian serta memperoleh gambaran awal kondisi perusahaan saat ini. Selain itu untuk memperoleh informasi mengenai *job discription* dari fungsi Sumber Daya Manusia yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

2. Survei Lapangan

Pada survei ini peneliti melakukan tiga metode yaitu:

a) Wawancara (*Interview*)

Dalam melakukan wawancara sebagai salah satu metode pengumpulan data, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa narasumber. Wawancara dilakukan dengan narasumber Supervisor Sumber Daya Manusia dan Asisten Manajer Sumber Daya Manusia. Data yang diperoleh berupa penjelasan langsung mengenai tugas dan tanggung jawab dari supervisor SDM serta asisten manajer SDM, kendala-kendala yang dihadapi saat menjalankan tugas, serta mekanisme yang dilakukan dalam fungsi sumber daya manusia.

b) Pengamatan (*observation*)

Kegiatan observasi yang dilakukan yaitu mengamati jam kerja pegawai yang meliputi jam masuk, jam istirahat dan jam pulang kantor, proses absensi yang dilakukan pegawai untuk menilai tingkat kedisiplinan dan konsistensinya, mekanisme pelatihan yang diberikan, mekanisme penilaian prestasi kerja, mekanisme usaha perlindungan karyawan, dan mekanisme hubungan karyawan.

c) Dokumentasi

Dokumen-dokumen yang diperoleh berupa informasi seperti sejarah perusahaan, produk jasa, tujuan perusahaan, struktur organisasi, deskripsi jabatan dan jumlah karyawan serta informasi khusus yang menjadi fokus penelitian (hasil dari tahapan-tahapan yang dilalui pelamar kerja serta uraian tugas dari manajer dan supervisor bagian SDM).

3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan ini dilakukan dengan cara mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan pembahasan. Tujuan studi kepustakaan ini dipakai untuk mendalami teori-teori yang dipakai dalam membahas dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi PT. Wana Cahaya Nugraha.

3.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektifitas dari pelaksanaan aktivitas sumber daya manusia. Ruang lingkup dan kriteria yang dipilih merupakan replikasi dari ruang lingkup dan kriteria yang telah disusun oleh Aulia (2014) dengan lingkup dan kriteria sebagai berikut :

1. Perencanaan Tenaga Kerja

Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi perencanaan tenaga kerja menurut Siagian (2005:210) adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan memiliki program perencanaan tenaga kerja untuk periode satu tahun ke depan.
- b. Perencanaan tenaga kerja dilakukan secara kuantitas dan kualitas.
- c. Hasil perencanaan tenaga kerja digunakan sebagai dasar rekrutmen.
- d. Perusahaan melakukan inventarisasi atas persediaan sumber daya manusianya.
- e. Data karyawan harus diperbarui (*update*) secara periodik, minimal enam bulan sekali.

2. Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi

Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi menurut Siagian (2005:210) adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan berwenang dalam proses rekrutmen.
- b. Pemasangan iklan lowongan pekerjaan dalam proses rekrutmen.
- c. Seleksi dilaksanakan mulai proses awal sampai proses akhir seleksi.

3. Pelatihan

Siagian (2005:202) menyebutkan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi pelatihan yaitu sebagai berikut :

- a. Pelatihan dilakukan secara periodik.
- b. Anggaran pelatihan telah memadai.
- c. Sebelum pelatihan diselenggarakan, perusahaan melakukan analisa kebutuhan pelatihan dan dilakukan tes awal dan terakhir.
- d. Terdapat bentuk evaluasi yang terstandarisasi dengan kriteria yang baku dan jelas.

4. Penilaian Prestasi Kerja

Siagian (2005:225) menyebutkan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

- a. Penilaian pekerja minimal dilakukan dua kali dalam setahun.
- b. Terdapat bentuk penilaian yang baku dan terstandarisasi.
- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dan di dokumentasikan dalam arsip kepegawaian atau *data base*.
- d. Hasil penilaian harus dijadikan bahan pertimbangan dalam keputusan promosi dan kenaikan gaji.

5. Perencanaan Karir

Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi perencanaan karir (Siagian, 2005:204) adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan karir bagi semua karyawannya.
- b. Penanganan konseling karir dilakukan secara hati-hati.
- c. Perusahaan terbuka dalam proses pengembangan karir.

6. Sistem Kompensasi dan Imbalan

Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi pemberian kompensasi Susilo (2002:145) adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan memiliki pedoman berupa skala gaji yang tegas.
2. Gaji terendah karyawan tidak boleh kurang dari ketentuan UMR .
3. Upah karyawan ditinjau secara berkala.
4. Terdapat keterkaitan antara kinerja karyawan dengan besarnya imbalan yang diterima.
5. Perusahaan telah melakukan pengendalian biaya yang memadai atas fasilitas kesehatan yang diberikan.

7. Fungsi Perlindungan Karyawan

Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi perlindungan karyawan (Bhayangkara, 2008:102) adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan memberikan perlindungan kerja terhadap pekerjanya.
- b. Mengikutsertakan pekerja dalam program-program asuransi.

8. Fungsi Hubungan Karyawan

Siagian (2005:304) dan Bayangkara (2014:102) menyebutkan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi hubungan karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Terdapat prosedur formal bagi karyawan untuk menyampaikan keluhannya.
- b. Survei kepuasan kerja dilakukan secara berkala, minimal 2 tahun sekali.
- c. Terdapat penyediaan jasa konseling yang ditangani oleh tenaga profesional.

9. Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja

Siagian (2005:175) menyebutkan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi pemutusan hubungan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan melakukan PHK sesuai dengan ketentuan perusahaan.
- b. Memberikan pesangon kepada pekerja yang pensiun.
- c. Terdapat penyedia jasa konseling prapensiun.

3.6 Keabsahan Data

Penepatan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Moleong (2014:324) menjelaskan ada empat kriteria yang digunakan untuk melakukan pemeriksaan keabsahan data, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

Moleong (2014; 327) membagi kriteria keabsahan data menjadi beberapa teknik dalam bagan sebagai berikut :

Tabel 3.1 Kriteria keabsahan data

Kriteria	Teknik Pemeriksaan
Kredibilitas (derajat kepercayaan)	1. Perpanjangan keikutsertaan 2. Ketekunan pengamatan 3. Triangulasi 4. Pengecekan sejawat 5. Kecukupan referensi 6. Kajian kasus negatif 7. Pengecekan anggota
Keteralihan	8. Uraian rinci
Kebergantungan	9. Audit kebergantungan
Kepastian	10. Audit Kepastian

Sumber: Moleong, 2014

Untuk melakukan pemeriksaan keabsahan data dalam kriteria kredibilitas peneliti menggunakan teknik triangulasi. Sedangkan untuk kepastian menggunakan uraian rinci.

3.6.1 Teknik Triangulasi

Pengujian data menggunakan teknik triangulasi. Menurut Moleong (2014:330) Triangulasi adalah pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Denzin (1978) dalam Moleong (2014:330) membedakan empat

macam triangulasi sebagai sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan *sumber, metode, penyidik, dan teori*.

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tirangulasi dengan *sumber*. Menurut Patton (1987) dalam Moleong (2014:330) triangulasi dengan *sumber* berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Menurut Moleong (2014:331) pengujian data menggunakan triangulasi dengan sumber dapat dicapai dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan dikatakannya secara pribadi
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

3.6.2 Uraian Rinci

Keteralihan bergantung pada pengetahuan seorang peneliti tentang konteks pengirim dan penerima. Dengan demikian peneliti bertanggungjawab terhadap penyediaan dasar secukupnya yang memungkinkan seseorang merenungkan suatu aplikasi pada penerima sehingga menggunakan adanya perbandingan. Teknik ini menuntut peneliti agar melaporkan hasil penelitiannya sehingga uraiannya itu dilakukan seteliti mungkin yang dapat menggambarkan konteks tempat penelitian yang diselenggarakan. Laporan yang dihasilkan harus berfokus pada fokus penelitian. Uraiannya yang harus mengungkapkan secara khusus.

3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Jadi, bentuk analisis yang dilakukan merupakan penjelasan, bukan merupakan angka-angka statistik atau bentuk angka lainnya. Langkah-langkah dalam proses analisis data yakni sebagai berikut :

1. Pemeriksaan Pendahuluan

Dalam tahap ini peneliti melakukan pengumpulan informasi mengenai latar belakang perusahaan. Selain itu, dilakukan penelaahan terhadap berbagai literatur, peraturan, ketentuan dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diperiksa serta menganalisa informasi-informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang berpotensi menimbulkan masalah maupun kelemahan dalam perusahaan. Beberapa informasi yang diperoleh antara lain:

- Gambaran umum PT. Wana Cahaya Nugraha berupa sejarah, visi, misi, lokasi, struktur organisasi dan beberapa informasi mendasar yang berhubungan dengan masalah penelitian yang dibahas.
- Penyelenggaraan fungsi SDM, terutama yang berkaitan dengan fungsi dan tugas SDM dalam organisasi tersebut.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Peneliti melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen pada PT. Wana Cahaya Nugraha yang bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, khususnya pada fungsi SDM. Pengujian terhadap pengendalian manajemen tersebut meliputi beberapa fungsi yaitu :

- a. Fungsi perencanaan tenaga kerja
- b. Fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi
- c. Fungsi pelatihan
- d. Fungsi penilaian prestasi kerja
- e. Fungsi pengembangan karir
- f. Fungsi perlindungan pegawai
- g. Fungsi kompensasi dan imbalan
- h. Fungsi hubungan karyawan

i. Fungsi pemutusan hubungan kerja

3. Pemeriksaan Terinci

Peneliti menganalisis temuan-temuan data dengan menggunakan kriteria (*criteria*), sebab (*causes*) dan akibat (*effects*) yang diperoleh selama melaksanakan audit sumber daya manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha. Analisis tersebut berupa:

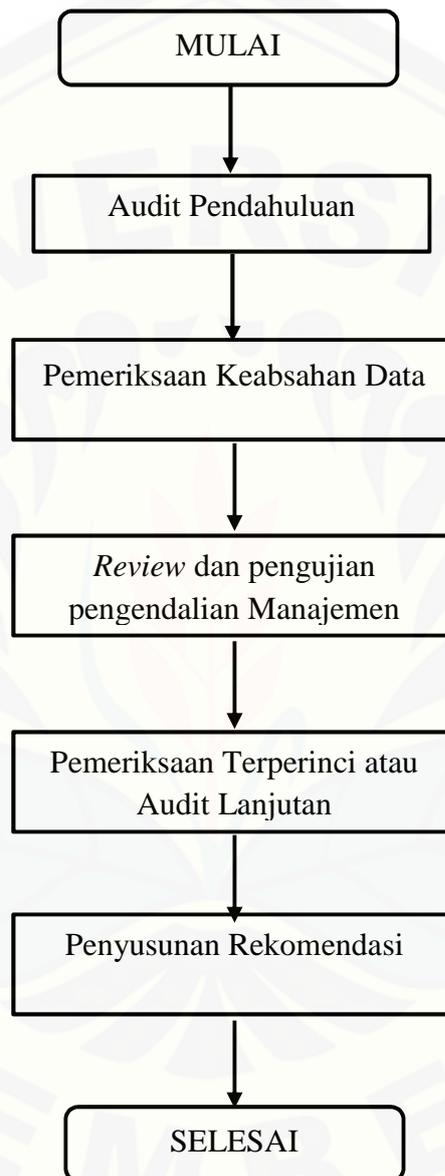
- Kriteria atau *criteria*, merupakan standar atau norma. Dengan kriteria, peneliti dapat menetapkan suatu kondisi itu menyimpang atau tidak. Kriteria yang dijadikan standar dalam penelitian ini adalah kebijakan manajemen yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan yakni berupa surat keputusan (SK) dan surat edaran yang mengatur segala prosedur dalam fungsi sumber daya manusia.
- Penyebab atau *causes*, merupakan tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi *criteria* tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau karyawan perusahaan.
- Akibat atau *effects*, merupakan hasil pengukuran dan perbandingan antara kriteria dan penyebab yang menghasilkan akibat bagi perusahaan. Apabila kriteria yang ditentukan dapat tercapai atau dilaksanakan dalam aktivitas aktual, maka fungsi tersebut dikatakan efektif. Tetapi, apabila ditemukan suatu kelemahan yang signifikan dalam aktivitas aktual sehingga membuat tujuan dan kebijakan dalam kriteria tidak dapat dicapai, maka fungsi tersebut belum berjalan efektif.

4. Penyusunan Rekomendasi

Dalam tahap ini peneliti menarik kesimpulan audit manajemen pada PT. Wana Cahaya Nugraha Rekomendasi berisi saran saran atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan pada saat prosedur audit dilaksanakan. Dengan demikian diharapkan fungsi SDM dapat meningkatkan aktivitasnya secara lebih efektif.

3.8 Kerangka Kerja Penelitian

Dari uraian di atas maka dibuat skema kerja penelitian yang diilustrasikan dalam gambar berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Kerja Penelitian

BAB 4. PEMBAHASAN

4.1 Pemeriksaan Pendahuluan

4.1.1 Sejarah PT. Wana Cahaya Nugraha

PT. Wana Cahaya Nugraha merupakan perusahaan industri pengolahan kayu lapis yang berdiri pada tahun 2005 yang berlokasi di Klakah, Lumajang, Jawa Timur. Pada awalnya perusahaan mendirikan pabrik diatas lahan seluas 2.640 m² dan memiliki karyawan sejumlah 99 orang. Pendirian pabrik perusahaan yang pertama inilah yang nantinya akan menjadi pusat atau induk perusahaan. Pada tahun 2006 guna memenuhi perkembangan pasar yang terus meningkat perusahaan membuka cabang yang pertama. Pabrik kedua perusahaan tersebut berlokasi di Pasrujambe, Lumajang, Jawa Timur. Dengan dibukanya pabrik kedua tersebut diharapkan dapat meningkatkan kapasitas produksi perusahaan serta memenuhi permintaan pasar. Cabang pabrik tersebut berdiri diatas lahan seluas 5.000 m² dan memiliki karyawan sebanyak 148 orang.



■ Induk ■ Cabang Pasrujambe ■ Cabang Silo

Gambar 4.1 Lokasi perusahaan dan cabang dalam peta Jawa Timur

(Sumber : PT. Wana Cahaya Nugraha 2014)

Pada tahun 2007 perusahaan mendirikan dua cabang sekaligus untuk memenuhi permintaan pasar terhadap hasil produksi perusahaan. Perusahaan membuka cabang di 2 kota yang berbeda, yaitu Jember dan Lumajang. Yang pertama, perusahaan mendirikan cabang Silo, Jember, Jawa Timur. Pabrik tersebut berdiri diatas lahan seluas 8.000 m² dan memiliki karyawan sejumlah 108 orang. Pabrik tersebut berfokus pada penyediaan bahan setengah jadi untuk dipasok ke pabrik yang di Klakah dan Pasrujambe. Dan yang kedua, perusahaan mendirikan pabrik di daerah Klakah, Lumajang, Jawa Timur untuk kedua kalinya. Lokasi pabrik tersebut bersebarangan dengan pabrik yang sebelumnya. Pendirian pabrik ketiga tersebut nantinya akan menjadi satu dengan pabrik sebelumnya dalam operasional dan dijadikan sebagai induk perusahaan. Pabrik ketiga tersebut berdiri diatas lahan seluas 2500 m² dan memiliki karyawan sebanyak 115 orang.

Pada tahun 2010 jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan induk sudah menjadi 382 orang dan perusahaan telah memiliki ijin dari Menteri Kehutanan nomor : SK. 432/Menhut-II/2010. Pada tanggal 11 Juni tahun 2010 PT. Wana Cahaya Nugraha merupakan salah satu dari 18 perusahaan yang mendapatkan penghargaan dari Menteri Kehutanan berupa Piagam dan Plakat Marmer atas kepeduliannya dalam mendukung Pembangunan Hutan Rakyat melalui Kemitraan Industri dengan Masyarakat. Pemberian penghargaan tersebut diberikan secara langsung oleh Menteri Kehutanan Bapak Zulkifli Hasan kepada masing-masing perusahaan yang bertempat di Kudus – Jawa Tengah.

Perusahaan dalam pengoperasiannya dilakukan secara sentralistik yang artinya terpusat sesuai dengan koordinasi dengan induk perusahaan. Namun, untuk beberapa kegiatan seperti rekrutmen karyawan perusahaan menyerahkan ke masing-masing cabang untuk melakukan rekrutmen. Akan tetapi prosedur dan ketentuan-ketentuan dalam melakukan rekrutmen ditetapkan oleh induk perusahaan. Dalam perkembangannya PT. Wana Cahaya Nugraha dapat melayani penjualan secara langsung dari induk dan cabang Pasrujambe. Kebijakan tersebut dilakukan untuk mengimbangi besarnya pangsa pasar hasil produksi perusahaan. Sedangkan cabang Silo adalah cabang menyediakan barang setengah jadi untuk induk dan cabang Pasrujambe. Setiap cabang memiliki pimpinan pabrik masing-

masing yang bertanggungjawab melaksanakan usaha pokok atau operasi perusahaan sebagaimana mestinya. Pimpinan cabang dikenal sebagai Manajer Operasional. Manajer operasional dalam struktur berada dibawah langsung Direktur sebagai pimpinan keseluruhan perusahaan. Setiap cabang memiliki kepala bagian dengan fungsi masing-masing. Akan tetapi untuk bagian personalia, dikepalai oleh satu orang yang berada di induk perusahaan. Setiap cabang perusahaan menjalankan fungsi personalia ditangani oleh bagian umum yang struktur organisasinya merupakan bagian dari bagian personalia yang berada di induk perusahaan.



Gambar 4.2 Piagam penghargaan Menteri Kehutanan
(Sumber : PT. Wana Cahaya Nugraha 2014)

Perusahaan memiliki kegiatan pokok yaitu pengolahan kayu lapis. Perusahaan memiliki beberapa produk unggulan yang menjadi fokus utamanya dalam produksi saat ini, yaitu *barecore*, *blockboard*, *plywood* dan *veneer* kering. Sebelumnya perusahaan memiliki beberapa banyak macam produk yang dipasarkan. Akan tetapi, dengan semakin majunya industri kayu lapis di Indonesia, pemerintah menetapkan perundang-undangan yang cukup ketat untuk membatasi ekspor barang setengah jadi khususnya produk kayu lapis. Dengan penerapan perundang-undangan tersebut tentunya perusahaan juga harus mengikutinya dengan segala kepentingannya. Akhirnya perusahaan mengurangi

macam produk yang dipasarkan yang diproduksi perusahaan. Secara tidak langsung dalam penerapan kebijakan tersebut berakibat pada kinerja perusahaan dalam menghasilkan total penjualan per tahun. Dari keseluruhan pabrik yang dimiliki perusahaan, cabang Pasrujambe adalah cabang perusahaan terlengkap yang memproduksi keseluruhan macam barang produksi perusahaan.

4.1.2 Makna logo dan nama PT. Wana Cahaya Nugraha



Gambar 4.3 Logo PT. Wana Cahaya Nugraha
(Sumber : PT. Wana Cahaya Nugraha 2015)

Logo merupakan suatu gambaran atau sebuah sketsa dengan arti tertentu dan mewakili suatu makna yang ingin disampaikan. Logo memiliki filosofi dan kerangka dasar berupa konsep dengan tujuan melahirkan sifat yang berdiri sendiri dan menjadi ciri khas yang digambarkan dalam logo tersebut. Bagi perusahaan logo merupakan suatu identitas yang mewakili filosofi yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan logo sebagai identitas tersebut perusahaan akan dikenal dan menciptakan nilai-nilai tersendiri bagi publik dalam usahanya. Logo PT. Wana Cahaya Nugraha yang mempunyai tiga ujung atau trisula diilhami dari pemilik saham utama atau pendirinya yakni tiga orang dan juga merupakan huruf awal dari nama perusahaan yaitu w. Pemakaian gambar daun yang terdapat diujung tengah trisula dapat dipahami sebagai ciri dari perusahaan yaitu sebagai industri pengolahan kayu yang memanfaatkan pohon sebagai pokok usahanya.

Warna coklat pada trisula atau w dapat diartikan sebagai warna yang mewakili tanah Indonesia yang subur memiliki keanekaragaman sumber dayanya.

Warna coklat juga dapat diartikan sebagai warna kayu yang merupakan jenis industri yang dibidangi perusahaan yaitu pengolahan kayu. Warna daun yang semakin cerah dari warna hijau tua menjadi hijau muda diartikan sebagai harapan dari tiga pendiri perusahaan yaitu usaha yang mereka dirikan semakin maju dari tahun ke tahun. Hal ini disampaikan dalam moto perusahaan yaitu “Bersama kita maju”. Dapat dihubungkan dengan bentuk, arti dan moto perusahaan tiga hal tersebut memiliki keterkaitan yang sangat erat yaitu sebuah harapan dari pendiri perusahaan itu sendiri.

Pemilihan nama Wana Cahaya Nugraha juga diartikan sebagai “anugerah hutan yang terang (maju)”. Dalam bahasa jawa wana diartikan sebagai hutan. Sedangkan cahaya adalah terang dan nugraha adalah anugerah. Pendiri perusahaan meyakini bahwa dengan pemanfaatan hutan yang tepat dapat menjadi anugerah atau manfaat yang bisa memajukan hidup orang banyak.

4.1.3 Visi dan Misi PT. Wana Cahaya Nugraha

Visi : Menjadi perusahaan kayu lapis ekspor yang berdaya saing tinggi.

- Misi :
1. Memproduksi dan memasarkan produk kayu lapis ke pasar internasional pada khususnya dan pasar domestik pada umumnya.
 2. Menggunakan teknologi yang ramah lingkungan untuk menghasilkan produknya.
 3. Pelatihan dalam upaya meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.
 4. Membangun kerjasama yang baik dengan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama
 5. Terus menerus melakukan peningkatan kualitas produksi yang diversifikasi produk dan pelayanan pelanggan sehingga dapat menciptakan kepuasan bagi pelanggan dan menciptakan citra perusahaan yang baik.

4.1.4 Struktur Organisasi PT. Wana Cahaya Nugraha

Struktur organisasi PT. Wana Cahaya Nugraha secara jelas dapat dilihat pada Lampiran A.

4.1.5 Pembagian Tugas PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe

Pembagian tugas pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe yang didapatkan dari hasil wawancara dengan Bagian Personalia adalah sebagai berikut :

a. Manajer Operasional

Manajer operasional merupakan pemimpin pabrik atau cabang yang berperan menjalankan segala aktifitas operasi perusahaan yang didistribusikan kewenangan kepadanya. Manajer operasional mengawasi segala fungsi yang ada di dalam perusahaan supaya berjalan sesuai dengan harapan agar tercapai segala tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Adapun tugas-tugas dari manajer operasional sebagai berikut :

1. Mengawasi segala aktifitas produksi perusahaan;
2. Mengawasi fungsi-fungsi manajerial yang ada di dalam perusahaan;
3. Melaksanakan fungsi kontrol terhadap aktifitas perusahaan supaya berjalan secara efektif dan efisien.

b. Kepala Bagian Logistik

Adapun tugas-tugas pokok yang dimiliki oleh kepala bagian logistik sebagai berikut:

1. Menyediakan bahan-bahan pembantu produksi;
2. Melaksanakan fungsi kontrol terhadap fungsi logistik;
3. Mendistribusikan bahan-bahan pembantu produksi;
4. Melakukan stock opname secara berkala.

c. Kepala Bagian Bahan Baku

Adapun tugas-tugas pokok yang dimiliki oleh Kepala Bagian Bahan Baku sebagai berikut:

1. Menyediakan bahan pokok produksi;
2. Menjaga kualitas bahan pokok produksi;

3. Mendistribusikan bahan-bahan pokok produksi;
4. Melakukan pembelian terhadap bahan pokok produksi;
5. Melaksanakan fungsi kontrol terhadap fungsi bahan baku.

d. Kepala Bagian Mekanik

Adapun tugas-tugas pokok yang dimiliki oleh Kepala Bagian Mekanik sebagai berikut:

1. Melakukan perawatan terhadap mesin produksi;
2. Melakukan perbaikan dalam segala hal yang berhubungan dengan mesin produksi;
3. Penyediaan alat-alat atau mesin produksi perusahaan;
4. Bekerjasama dengan bagian elektrik dalam melaksanakan segala tugasnya.

e. Kepala Bagian Electric

Adapun tugas-tugas pokok yang dimiliki Kepala Bagian Electric sebagai berikut:

1. Menjaga kelistrikan yang ada dalam pabrik perusahaan;
2. Melakukan perbaikan terhadap peralatan perusahaan yang berhubungan kelistrikan;
3. Bekerjasama dengan bagian mekanik dalam setiap tugasnya.

f. Kepala Bagian Quality Control

Adapun tugas-tugas pokok yang dimiliki Kepala Bagian Quality Control sebagai berikut:

1. Menjaga kualitas produk yang dihasilkan perusahaan dengan melakukan pengecekan dan penilaian terhadap produk untuk dimasukkan ke dalam golongan-golongan;
2. Melakukan pengembangan kualitas produk perusahaan.

g. Kepala Bagian Ekspedisi

Adapun tugas-tugas pokok yang dimiliki Kepala Bagian Ekspedisi adalah sebagai berikut:

1. Bertanggungjawab melakukan pengiriman barang produksi kepada konsumen;

2. Menyiapkan kendaraan untuk pengiriman barang;
3. Mempersiapkan dokumen-dokumen yang perlu dilengkapi dalam melakukan pengiriman.

h. Kepala Bagian Personalia

Adapun tugas-tugas pokok yang dimiliki oleh Kepala Bagian Personalia adalah sebagai berikut:

1. Bertanggungjawab dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan;
2. Melakukan rekrutmen karyawan;
3. Melakukan pengembangan karyawan.

i. Kepala Bagian Akuntansi

Adapun tugas-tugas pokok yang dimiliki Kepala Bagian Akuntansi adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pencatatan segala aktifitas keuangan yang ada di dalam perusahaan;
2. Melaporkan segala aktifitas keuangan yang terjadi dalam perusahaan kepada pimpinan perusahaan;
3. Bertanggungjawab dalam pengelolaan keuangan perusahaan.

j. Kepala Bagian Shift A dan B

Adapun tugas-tugas pokok yang dimiliki Kepala Bagian Shift A dan B adalah sebagai berikut :

1. Bertanggungjawab untuk mengawasi dan mengatur produksi perusahaan sesuai dengan jam kerjanya;
2. Mengawasi kinerja dari karyawan.

4.1.6 Kegiatan Pokok PT. Wana Cahaya Nugraha

PT. Wana Cahaya Nugraha bergerak dalam bidang pengolahan kayu lapis yang berbasis ekspor. Perusahaan memiliki beberapa produk utama yang dibagi menjadi tiga kelompok yaitu kayu gergajian, veneer, dan plywood. Dalam kayu gergajian sendiri memiliki tiga bagian yaitu barecore, finger join laminating board dan blockboard.

a. Kayu Gergajian**a. Barecore**

Badan Standar Nasional (2013) mendefinisikan Barecore sebagai panel hasil perekatan strip pendek kayu gergajian ke arah lebar dan penyambungan ke arah panjang dengan arah serat sejajar terutama sambungan datar.

b. Finger Joint Laminating Board

Merupakan teknik menyambungkan antara potongan kayu dari ukuran kecil-kecil hingga menjadi lembaran papan dengan kualitas sambungan yang sangat kuat dan stabil.

c. Blockboard

Sedangkan dalam Wikipedia dijelaskan Blockboard adalah sebuah produk hasil olahan Industry Plywood. Blockboard terdiri dari 3 lapis yaitu lapis Muka (Face) yang berasal dari lembaran Plywood setebal 0.5 ~ 2 mm, selanjutnya Inti (Core) yang terbuat dari kayu Hutan seperti kayu meranti atau kayu rakyat seperti Kayu Albasia yang sudah dirajang serta dilaminating dan dibuat sedemikian rupa dengan ketebalan berkisar 10 ~ 14 mm dan yang terakhir adalah lapisan belakang yang dibuat dari Plywood lembaran setebal 0.5 ~ 2.0 mm

b. Veneer

Veneer merupakan lembaran kayu yang memiliki tebal 0.24 mm hingga 0.6 mm yang diperoleh melalui pengupasan kayu jenis-jenis tertentu. Veneer yang memiliki ketebalan diatas 0.6 mm sudah dapat dikatakan sebagai papan. Selain digunakan sebagai bahan finishing pada kayu lapis dan blockboard, veneer sebenarnya merupakan bahan baku untuk pembuatan kedua produk itu sendiri.

c. Plywood

Plywood merupakan sejenis tripleks yang memiliki lebih dari tiga lapisan. Plywood terbuat dari beberapa lembaran tipis, atau lapisan yang arah seratnya disusun saling melintang antara lembaran bawah dengan lembaran bagian atas secara bersamaan dengan lem khusus di bawah

tekanan besar sehingga didapatkan ketebalan tertentu. Lembaran-lembaran tersebut biasanya di peroleh dari proses pengupasan kayu log secara rotary. Dari proses ini diperoleh lembaran yang lebar dan panjang pada ketebalan yang kecil (0.3mm - 3 mm).

Contoh gambar produk yang dimiliki perusahaan dapat dilihat pada Lampiran B.

4.2 Pemeriksaan Keabsahan Data

Informasi yang disajikan adalah berupa data-data yang dihimpun dan telah dianalisis oleh peneliti selama melakukan penelitian. Sebelum dilakukannya pengolahan atau analisis data dilakukan pemeriksaan keabsahan data terlebih dahulu. Peneliti menggunakan teknik triangulasi dan uraian rinci untuk melakukan pemeriksaan keabsahan data. Hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak manajemen sumber daya manusia berisi banyak hal terkait dengan lingkup audit manajemen sumber daya manusia. Tentunya data-data dari hasil wawancara tersebut harus ditunjang dengan bukti yang cukup untuk mengetahui data tersebut merupakan sebuah data yang absah. Peneliti menggunakan tiga cara dari bagian teknik triangulasi untuk memperoleh kriteria kredibilitas. Semua data yang disajikan dalam pemeriksaan terperinci dan hasil wawancara sudah dipastikan keabsahannya dengan teknik triangulasi yang umumnya dilakukan dengan membandingkan dengan data-data yang lain yang diperoleh dari observasi dan dokumen-dokumen terkait dengan lingkup audit manajemen sumber daya manusia tersebut.

Untuk memperoleh kriteria keteralihan, selama melakukan penelitian peneliti melaksanakannya secara teliti dan fokus agar dapat memperoleh data yang absah. Peneliti memahami pentingnya konsep pengirim dan penerima maka dari itu dalam salah satu caranya peneliti memberikan penjelasan terlebih dahulu tentang garis besar dan maksud dari pertanyaan yang akan diajukan terhadap pihak manajemen. Hal itu dilakukan agar peneliti mendapatkan data yang benar-benar sesuai dengan inti dari pertanyaan yang diajukan. Dengan penggunaan dua teknik tersebut peneliti menyatakan bahwa semua data yang disajikan adalah data yang absah dan benar adanya seluruh informasi terkait dengan lingkup audit

sumber daya manusia yang dilakukan. Untuk pengujian data yang lebih rinci dapat dilihat dalam Lampiran C.

4.3 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Penyelenggara fungsi sumber daya manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe dilaksanakan oleh bagian umum, yang merupakan bagian dari Fungsi Personalia dan dipimpin oleh Kepala Bagian Personalia yang berkedudukan pada induk perusahaan. Kepala Bagian Personalia mendistribusikan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pengelola sumber daya manusia kepada bagian Umum dalam setiap cabangnya. Secara struktural bagian umum tersebut berada dibawah komando dari Kepala Bagian Personalia. Penyelenggara fungsi sumber daya manusia pada perusahaan bertanggungjawab atas fungsi perencanaan tenaga kerja; rekrutmen, seleksi, dan orientasi; fungsi pelatihan; fungsi penilaian prestasi kerja; fungsi pengembangan karir; fungsi kompensasi dan imbalan; fungsi perlindungan pegawai; fungsi hubungan karyawan; dan fungsi pemutusan hubungan kerja.

Hasil dari review dan pengujian pengendalian manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan sudah memiliki struktur organisasi yang cukup jelas disertai dengan *job description* masing-masing bagian.
- b. Perusahaan tidak memiliki standar operasional prosedur secara tertulis. Namun, setiap pegawai dari karyawan hingga staf perusahaan memahami akan tugas dan tanggungjawab masing-masing.
- c. Pelaksana fungsi sumber daya manusia pada perusahaan adalah Bagian Umum. Bagian Umum secara struktur merupakan bagian dari Bagian Personalia yang berkedudukan di induk perusahaan. Tugas dan tanggungjawab fungsi personalia didistribusikan kepada bagian umum yang berada disetiap cabang.
- d. Proses rekrutmen, seleksi, dan orientasi dilakukan oleh cabang sesuai dengan kebutuhan dan terkadang dilakukan oleh induk perusahaan untuk jabatan-jabatan tertentu.

- e. Pemberian pelatihan terbatas pada waktu-waktu tertentu dan tidak memiliki jadwal rutin.
- f. Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh supervisor pada setiap bagian dan untuk staf dinilai langsung oleh Manajer Operasional yang merupakan pimpinan cabang.

Hal-hal lain yang digambarkan pada fungsi sumber daya manusia PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe adalah sebagai berikut :

1. Jam kerja

Jam kerja dalam sehari dilaksanakan sesuai dengan ketentuan hari kerja yakni 6 hari dalam seminggu, yaitu dimulai pukul 07.00 WIB sampai dengan pukul 15.00 WIB. Jam kerja diatur sebagaimana mestinya tidak melebihi ketentuan jam kerja yang ditetapkan oleh pemerintah yaitu 8 jam. Perusahaan membagi jam kerja menjadi dua shift yaitu berlaku shift A dimulai pukul 07.00 sampai dengan pukul 15.00 WIB, dan shift B dimulai pukul 15.00 WIB sampai dengan pukul 23.00 WIB. Setiap shift dipimpin oleh kepala shift yang bertanggungjawab untuk mengawasi jalannya produksi perusahaan.

2. Hak-hak pekerja

PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe memberikan imbalan kerja atau upah sesuai dengan kontrak yang ditandatangani bersama yaitu pihak perusahaan dan pihak pegawai. Peraturan tersebut mengatur mengenai bentuk-bentuk pengupahan, tata tertib, jam kerja hingga pengaturan pembebanan jika terjadi kecelakaan kerja yang ditanggung perusahaan. Pegawai berhak menggunakan fasilitas perusahaan seefisien mungkin.

3. Jaminan Pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja

PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe juga melaksanakan perlindungan karyawan dengan mengikutsertakan pegawai ke dalam program BPJS tenaga kerja. Namun, keikutsertaan dalam program asuransi tersebut bersifat opsional yang bergantung pada keputusan pegawai untuk mengikuti program tersebut atau tidak. Pegawai yang mengikuti program tersebut nantinya akan dipotong gajjinya sebesar 2% dari gaji yang sedangkan sisanya yaitu sebesar 3,7% ditanggung oleh perusahaan.

4. Sistem manajemen kinerja

Sistem manajemen kerja dilaksanakan secara bertingkat pada setiap bagiannya. Karyawan diawasi oleh supervisor selaku penanggungjawab bagian, sedangkan supervisor tersebut diawasi oleh kepala shift dan kepala shift tersebut diawasi oleh Manajer Operasional selaku pimpinan cabang. Untuk staf kantor tersendiri diawasi langsung oleh Manajer Operasional selaku pimpinan cabang perusahaan. Pimpinan cabang atau Manajer Operasional bertanggungjawab untuk memastikan agar perusahaan berjalan sesuai dengan ketetapan visi, misi dan tujuan perusahaan.

4.4 Pemeriksaan Terperinci

Hasil dari penelitian yang dilakukan terhadap beberapa fungsi yang berkaitan dengan penilaian efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe dilakukan dengan menggunakan beberapa prosedur audit yaitu :

- a. Melakukan wawancara kepada pihak manajemen sumber daya manusia yaitu Bagian Umum selaku pengelola fungsi sumber daya manusia PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe.
- b. Observasi lapangan.
- c. Evaluasi dan analisis data-data yang relevan.

Dari prosedur-prosedur audit yang dilakukan maka diperoleh hasil audit yang didasarkan pada kriteria, penyebab, akibat, dan rekomendasi pada :

- a) Fungsi perencanaan tenaga kerja
- b) Rekrutmen, seleksi, dan orientasi
- c) Fungsi pelatihan
- d) Fungsi penilaian prestasi kerja
- e) Fungsi pengembangan karir
- f) Fungsi kompensasi dan imbalan
- g) Fungsi perlindungan pegawai
- h) Fungsi hubungan karyawan
- i) Fungsi pemutusan hubungan kerja

Yang dijelaskan sebagai berikut :

1) Fungsi Perencanaan Tenaga Kerja

a. Kriteria

Perencanaan tenaga kerja pada PT. Wana Cahaya Nugraha dilakukan dengan analisis kebutuhan dan minimal memiliki perencanaan untuk periode satu tahun ke depan. Perencanaan tenaga kerja dilakukan secara kuantitas dan kualitas. Hasil perencanaan tenaga kerja digunakan sebagai dasar rekrutmen. Perusahaan melakukan inventarisasi atas persediaan sumber daya manusianya. Data karyawan harus diperbarui (*update*) secara periodik, minimal enam bulan sekali.

b. Penyebab

PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe tidak melakukan perencanaan tenaga kerja, perusahaan melakukan rekrutmen karyawan didasarkan kepada kebutuhan dan sifatnya kondisional. Perusahaan tidak melakukan update data pegawai secara rutin dalam setahun. Perusahaan melakukan pendataan pada awal kontrak saat pegawai menandatangani kontrak.

c. Akibat

Dalam perekrutan karyawan perusahaan tidak memiliki perencanaan tenaga kerja baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pegawai direkrut didasarkan pada kebutuhan yang sifatnya kondisional. Pusat mendistribusikan wewenang perekrutan karyawan sepenuhnya kepada pihak cabang. Akibatnya perkembangan perusahaan tidak tersusun secara sistematis dari segi peningkatan sumber daya manusia secara kualitas maupun kuantitas. Dengan perencanaan tenaga kerja tersebut perusahaan akan dapat lebih mudah dalam menyusun strategi terkait pengoptimalan sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja, perusahaan akan dapat memprediksikan kebutuhan pegawai di masa depan.

Perusahaan tidak melakukan *update* data pegawai secara rutin. Dalam Bhayangkara (2008) *update* data pegawai menjadi salah satu kriteria

kefektifan fungsi perencanaan tenaga kerja. Perusahaan merasa kurang efisien jika dilakukan *update* data pegawai dikarenakan perusahaan dalam kontrak yang diberikan oleh perusahaan berjangka kurang dari satu tahun. Dalam kontrak tersebut maka data pegawai akan diperbarui oleh perusahaan. Untuk masa kontrak yang diberikan memiliki beberapa macam masa kontrak yaitu 3 bulan, 6 bulan dan 12 bulan. Perusahaan berencana dalam waktu dekat akan memperpanjang masa kontrak menjadi 24 bulan dari yang sebelumnya yang maksimal hanya 12 bulan. Jadi *update* data pegawai secara rutin dan serentak tidak dilakukan oleh perusahaan karena sudah digantikan fungsinya pada saat melakukan kontrak dengan pegawai.

d. Rekomendasi

Perusahaan sebaiknya dapat membuat perencanaan tenaga kerja yang dilaksanakan secara rutin. Perencanaan tenaga kerja tersebut bisa dibagi menjadi dua yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan tenaga kerja jangka pendek tersebut dapat diaplikasikan dalam jadwal kebutuhan tenaga kerja yang digunakan untuk mengatasi kebutuhan pegawai yang sifatnya pendek atau sewaktu-waktu. Dengan perencanaan jangka pendek perusahaan dapat mengatasi beberapa masalah terkait pengelolaan sumber daya manusia yang sifatnya sewaktu-waktu seperti pegawai yang mengundurkan diri, PHK maupun penambahan karyawan. Sedangkan perencanaan jangka panjang merupakan perencanaan yang lebih diarahkan untuk jangka panjang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia, perencanaan tersebut terkait dengan perwujudan visi atau tujuan perusahaan. Perencanaan jangka panjang tersebut diseleraskan dengan tujuan perusahaan dan juga terkait dengan perkembangan teknologi yang ada. Dengan perencanaan jangka panjang tersebut perusahaan dapat memprediksikan kebutuhan tenaga kerja, teknologi serta program-program terkait dengan pengembangan karyawan dalam perusahaan.

2) Rekrutmen, Seleksi, Dan Orientasi

a. Kriteria

Rekrutmen karyawan didistribusikan kewenangannya kepada setiap cabang melalui fungsi yang sudah didelegasikan yaitu bagian umum yang menangani permasalahan terkait dengan pegawai. Rekrutmen karyawan dilakukan atas dasar kebutuhan dan perusahaan. Perusahaan menerima lamaran pekerjaan setiap waktu, dari lamaran-lamaran tersebut perusahaan melakukan rekrutmen karyawan.

Dalam menyeleksi calon pegawai, perusahaan memberlakukan seleksi didasarkan pada posisi yang akan ditempati. Untuk penerimaan karyawan harian/biasa meliputi beberapa tahapan sebagai berikut yaitu :

- Tes Administrasi
- Tes Wawancara

Sedangkan untuk staf kantor meliputi beberapa tahapan sebagai berikut :

- Tes Administrasi
- Tes Kemampuan (d disesuaikan dengan posisi yang akan diisi)
- Tes Wawancara.

Pegawai yang telah dinyatakan lulus seleksi akan langsung kerja di hari berikutnya sedangkan untuk kegiatan orientasi perusahaan maupun penjelasan *job description* dilakukan saat karyawan mulai bekerja. Akan tetapi untuk bagian staf diberikan masa orientasi perusahaan induk atau pusat yang berada di Klakah.

b. Penyebab

Dalam proses rekrutmen pegawai, perusahaan merekrut karyawan dari lamaran-lamaran yang sudah masuk sebelumnya. Rekrutmen karyawan didasarkan pada tingkat kompetensi, hasil penilaian kinerja (karyawan lama), latar belakang pendidikan dan beberapa persyaratan lainnya. Perusahaan tidak memasang iklan di media massa untuk melakukan rekrutmen karyawan. Meskipun demikian perusahaan tetap menerima lamaran pekerjaan untuk nantinya dipanggil jika perusahaan membutuhkan tenaga kerja. Hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi rekrutmen dan seleksi adalah tingkat

keobjektifannya. Untuk menjaga tingkat objektivitas dari rekrutmen karyawan itu sendiri, seharusnya perusahaan memiliki prosedur rekrutmen dan seleksi yang baku untuk menjamin adanya transparansi dalam penyelenggaraannya.

Proses orientasi pegawai baru khususnya staf dilakukan oleh pusat. Orientasi tersebut meliputi penjelasan secara lengkap mengenai tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan lingkungan kerja. Dengan program orientasi tersebut diharapkan dapat membentuk pegawai yang loyal, berkualitas, dan berdedikasi tinggi untuk memajukan perusahaan. Sedangkan, untuk karyawan biasa perusahaan melakukan orientasi saat bekerja.

c. Akibat

Proses rekrutmen dan orientasi yang dilakukan PT. Wan Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe telah sesuai dengan peraturan dan kriteria yang berlaku di perusahaan. Perputaran karyawan dalam perusahaan cukup banyak setidaknya tercatat lima karyawan dalam satu bulan terakhir yang mengundurkan diri, hal tersebut dikarenakan beberapa alasan yang kebanyakan adalah alasan yang sifatnya pribadi.

d. Rekomendasi

Proses rekrutmen, seleksi, dan orientasi pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Akan tetapi untuk mengatasi permasalahan perputaran karyawan yang cukup banyak, sebaiknya perusahaan melakukan koreksi terhadap proses rekrutmen dan orientasi yang selama ini diterapkan. Salah satunya adalah dengan pengiklanan lowongan kerja. Dengan diiklankannya lowongan kerja, perusahaan akan dapat memberikan kesempatan yang luas bagi para pekerja potensial yang tersedia di sekitar daerah perusahaan berada. Perusahaan akan memiliki cukup banyak calon pegawai yang baik dengan pengiklanan lowongan kerja tersebut dan tentunya juga akan menambah objektivitas dari rekrutmen itu sendiri. Perubahan dalam rekrutmen tersebut dapat dituangkan dalam perencanaan tenaga kerja yang dimiliki perusahaan nantinya. Perusahaan juga seharusnya mengikutsertakan keseluruhan karyawan dalam program orientasi perusahaan. Dengan mengikutsertakan

karyawan dalam program orientasi maka karyawan akan dapat bekerja lebih maksimal karena memahami betul tugas dan tanggungjawabnya dalam perusahaan.

3) Fungsi Pelatihan

a. Kriteria

Program pelatihan yang terdapat pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe tidak dilakukan secara rutin. Perusahaan bekerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam program pelatihan. Pelaksanaan pelatihan dilakukan oleh dinas ketenagakerjaan terkait dengan pelatihan ketenagakerjaan dan sesekali diadakan oleh pusat ataupun perusahaan sejenis lainnya. Pelatihan yang dilakukan merupakan proses pengembangan diri bagi pegawai untuk menambah pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan.

b. Penyebab

Pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan adalah untuk calon pegawai baru maupun pegawai lama yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi dan informasi serta meningkatkan kualitas pegawai itu sendiri. Tetapi, dalam pelaksanaannya pelatihan tersebut tidak diadakan secara rutin oleh perusahaan, pelatihan yang dilaksanakan bersifat kondisional mengikuti kebutuhan dan undangan dari penyelenggara baik dari Dinas Ketenagakerjaan maupun perusahaan sejenis lainnya. Perusahaan terkadang bekerjasama dengan beberapa instansi yang tidak berhubungan dengan usaha pokok perusahaan, seperti pelatihan yang dilakukan oleh Kepolisian terkait dengan bahaya narkoba.

c. Akibat

Pelatihan yang dilakukan perusahaan bersifat terbatas dan tidak menentu. Dengan keterbatasan pelatihan tersebut perusahaan tidak bisa mengembangkan sumber daya manusianya sebagai mestinya. Dengan tidak dilakukannya perencanaan program pelatihan, sumber daya manusia yang

dimiliki perusahaan menjadi terbatas dalam pengembangan kemampuannya karena keterbatasan tersebut. Hal ini bertentangan dengan misi yang diusung oleh perusahaan yaitu “Pelatihan dalam upaya meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja”.

d. Rekomendasi

Dengan terbatasnya program pelatihan yang diberikan perusahaan kepada pegawai maka sebaiknya perusahaan membuat perencanaan pelatihan tenaga kerja yang dilakukan secara rutin. Namun, sebelum itu perusahaan seharusnya melakukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu untuk dituangkan ke dalam perencanaan pelatihan tenaga kerja yang akan dilaksanakan perusahaan. Langkah tersebut dapat dilakukan secara rutin serta dapat diselaraskan dengan ketersediaan anggaran yang disediakan oleh perusahaan. Analisis tersebut dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk beberapa tahun ke depan. Dengan analisis kebutuhan pelatihan tersebut akan diketahui bagian-bagian yang benar-benar membutuhkan program pelatihan sehingga jika nantinya dilaksanakan program pelatihan tersebut akan tepat sasaran dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dengan pelatihan tersebut juga membantu karyawan dalam pengembangan kemampuannya yang tentunya akan membantu pegawai tersebut dalam pengembangan karirnya di dalam perusahaan.

4) Fungsi Penilaian Prestasi Kerja

a. Kriteria

Penilaian prestasi kerja adalah proses mengukur prestasi kerja yang terdiri dari unsur pencapaian target kerja atau perilaku kerja. Penilaian prestasi dijadikan dasar pertimbangan untuk pengembangan karir pegawai maupun dalam perhitungan penambahan penghasilan pegawai. Perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja dilakukan berdasarkan masa kontrak dari pegawai. Setidaknya ada tiga macam jangka waktu penilaian prestasi kerja di dalam perusahaan. Hal tersebut mengikuti kebijakan perusahaan terkait masa kontrak yang terdiri dari tiga bulan, enam bulan dan dua belas bulan.

Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh supervisor dan kepala bagian masing-masing. Sedangkan, untuk pegawai staf dilakukan langsung oleh manajer operasional selaku kepala pabrik atau pimpinan cabang. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Menghitung pertambahan penghasilan pegawai
2. Kenaikan jenjang pangkat atau jabatan bagi pegawai
3. Memberikan informasi mengenai kebutuhan untuk pengembangan pegawai

Hasil dari penilaian prestasi kerja yang dilakukan supervisor dan kepala bagian dilaporkan kepada bagian umum. Setelah dilaporkan didokumentasikan dan dijadikan pertimbangan perusahaan untuk perpanjangan kontrak.

b. Penyebab

Penilaian prestasi kerja pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe dilakukan setiap waktu dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pemberian kontrak baru pegawai. Penilaian prestasi kerja dilakukan secara manual yang dilakukan oleh masing-masing supervisor dan kepala bagian masing-masing. Selain itu, penilaian tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pemberian kenaikan jabatan dan juga tambahan gaji. Penilaian prestasi kerja dilakukan secara manual, penilaian tersebut tentunya terdapat permasalahan yaitu kepercayaan/keobjektifan penilai dalam melakukan penilaian.

c. Akibat

Fungsi penilaian prestasi kerja pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Jember sudah berjalan dengan baik dengan penilaian yang terstruktur. Akan tetapi, penilaian prestasi kerja tersebut dilakukan secara manual yaitu dari supervisor dan juga kepala bagian. Penilaian tersebut masih diragukan keobjektifitasannya. Terkadang ada beberapa pegawai yang melakukan protes karena jumlah gaji dan bonus yang diterima berbeda dengan rekannya. Hal ini tentunya merupakan satu koreksi yang harus dibenahi oleh perusahaan

dengan menggunakan penilaian prestasi kerja dengan yang lebih baku dan objektif.

d. Rekomendasi

PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe sebaiknya menggunakan sistem atau alat bantu yang dapat menilai prestasi kerja pegawai secara transparan dan objektif. Seperti contohnya dalam absensi karyawan yang menggunakan *fingerprint*. Absensi menggunakan *fingerprint* mengharuskan karyawan melakukan *scan* sidik jari baik saat tiba maupun pulang. Dengan melakukan absensi menggunakan *fingerprint* karyawan akan mengetahui seberapa bagus absensinya dalam perusahaan sehingga karyawan mengerti seberapa layak dia diberi imbalan jika dilihat dari absensi. Jika hal serupa dilakukan dalam operasional perusahaan khususnya dalam produksi, karyawan akan memiliki ukuran tersendiri mengenai kinerjanya di dalam perusahaan. Tentunya dalam penerapan sistem tersebut juga harus tetap dilakukan pengawasan secara manual oleh bagian-bagian tertentu. Dengan penilaian yang menggunakan sistem/alat bantu penilaian prestasi kerja tersebut akan dapat mengendalikan objektivitas dari penilaian prestasi kerja diluar cara manual yang diterapkan perusahaan. Untuk masa penilaian prestasi kerja, jika berpedoman dengan masa kontrak maka akan terjadi ketidakseragaman dalam penilaian prestasi kerja. Sebaiknya perusahaan dapat memberikan sistem/cara penilaian prestasi kerja yang terstandar, baku dan transparan yang dilakukan secara serentak dan rutin. Dengan permodelan penilaian prestasi kerja demikian akan dapat memotivasi karyawan untuk lebih berprestasi dan membantu perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan.

5) Fungsi Pengembangan Karir

a. Kriteria

Perusahaan memfasilitasi pengembangan karir bagi pegawainya. Setiap pegawai berhak mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

Tingkatan tersebut dimulai dari borongan jam, borongan harian, karyawan harian hingga staf. Dalam pelaksanaan pengembangan karir tersebut perusahaan menyediakan konseling karir yang dibebankan tugasnya kepada bagian umum yang mengurus kepegawaian. Perusahaan terbuka untuk menerima rekomendasi dari pengawas masing-masing bagian dalam menaikkan jabatan seorang pegawai. Kenaikan jabatan tersebut biasanya dilakukan pada saat kontrak baru akan ditandatangani. Kenaikan jabatan tersebut didasarkan dari penilaian kinerja oleh pengawas maupun kepala bagian masing-masing.

b. Penyebab

Perusahaan menyediakan pengembangan karir yang sesuai berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh pengawas masing-masing bagian. Perusahaan juga telah menyediakan jasa konseling bagi pegawainya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Konseling karir merupakan tanggungjawab dari bagian umum yang mengurus kepegawaian. Penempatan bagian umum yang berada di dalam kantor membuat pegawai enggan untuk melakukan konseling kepada bagian yang umum. Perusahaan tidak memiliki program pelatihan yang rutin dan terbuka sebagai bentuk pengembangan karir karyawan.

c. Akibat

Proses pengembangan karir yang dilakukan pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe telah berjalan efektif sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Perusahaan menyediakan program pengembangan karir yang memadai bagi seluruh karyawannya. Akan tetapi, dalam konseling karir yang dibebankan kepada bagian umum mengalami kendala sebagaimana yang disampaikan sebelumnya yaitu karyawan enggan untuk melakukan konseling kepada bagian umum dikarenakan kurang tahunya tentang fungsi bagian umum yang menyediakan jasa konseling bagi karyawan. Akan tetapi fungsi tersebut digantikan oleh supervisor dan beberapa orang terdekat yang ada dalam perusahaan. Karyawan menyampaikan keinginan dan keluhannya kepada supervisor maupun orang

terdekat. Akibatnya tidak semua keinginan dan keluhannya terkait dengan jabatannya tidak tersampaikan seluruhnya kepada fungsi yang bertanggungjawab yaitu bagian umum.

d. Rekomendasi

Dalam pelaksanaan pengembangan karir pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe sebaiknya dapat terus menjaga keterterbukaannya terhadap pengembangan karir bagi seluruh karyawan. Sehingga, terdapat timbal balik yang memuaskan antara kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan untuk mencapai tujuan. Akan tetapi dalam prosedur pengembangan karir karyawan diperlukan penilaian yang terstandar dan teratur dengan baik supaya dapat menjaga tingkat objektivitas dan transparansi dari promosi tersebut. Program pengembangan karir tersebut bisa diintegrasikan dengan sistem penilaian prestasi kerja pegawai yang disarankan sebelumnya. Maka dari itu sebaiknya perusahaan juga menyediakan prosedur yang baku dalam konseling karir agar dapat tersalurkan dan diproses dengan baik oleh bagian umum selaku pengelola fungsi sumber daya manusia perusahaan. Tentunya dengan prosedur konseling karir tersebut akan meningkatkan tingkat objektivitas dari fungsi pengembangan karir itu sendiri

6) Fungsi Kompensasi dan Imbalan

a. Kriteria

Sistem kompensasi dan imbalan pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe setiap bulannya diberikan sesuai dengan fungsi, tugas, dan tanggung jawab yang dibebankan pada seorang pegawai. Besarnya penghasilan yang diberikan pada pegawai setiap bulannya terdiri dari :

1) Gaji pokok

Gaji pokok diberikan berdasarkan atas fungsi, tugas dan jabatan. Gaji minimal yang diberikan kepada tenaga kerja PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe sesuai dengan UMK dan akan meningkat sesuai

dengan fungsi, tugas, masa kerja, dan posisi atau jabatan serta tanggung jawabnya.

2) Upah Lembur

Upah lembur diberikan kepada pegawai yang melaksanakan tugas diluar jam kerja yang ditentukan. Upah lembur tersebut dihitung per jam dari pegawai tersebut melakukan pekerjaan diluar jam kerja perusahaan.

3) Tunjangan Jabatan

Tunjangan yang diberikan berupa tambahan imbalan sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap tugas dan tanggungjawab yang diemban oleh pegawai. Tunjangan jabatan disesuaikan dengan fungsi dan tugas yang dilaksanakan oleh pegawai tersebut.

4) Premi Kehadiran

Premi kehadiran merupakan suatu bentuk apresiasi perusahaan terhadap pegawai yang disiplin terhadap kehadiran dalam bekerja. Premi tersebut sama rata tidak membedakan jabatan dari seorang pegawai tersebut.

5) Bonus

Bonus merupakan salah satu bentuk apresiasi perusahaan terhadap dedikasi dari para pegawainya dalam pencapaian mereka terhadap target yang ditentukan oleh perusahaan. Biasanya bonus ini diberikan langsung kepada penanggungjawab dalam suatu bagian di perusahaan.

6) Asuransi Tenaga Kerja

Perusahaan memberikan kompensasi tambahan sebesar 3,7% dari total pembayaran asuransi tenaga kerja yang dikelola oleh BPJS. Sedangkan 2% dipotong dari gaji karyawan. Banyaknya presentase tersebut dihitung dari gaji yang dilaporkan yaitu sebesar Rp. 1.288.000,00.

b. Penyebab

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe adalah gaji pokok ditambah dengan tunjangan dan premi yang diberikan setiap bulan. Pemberian kompensasi tersebut didasarkan pada tugas dan tanggungjawab yang diemban pegawai di dalam perusahaan. Selain itu dalam bagian kompensasi tersebut terdapat program

opsional bagi pegawai yaitu BPJS tenaga kerja. Program tersebut kurang banyak dipahami oleh beberapa pegawai di dalam perusahaan.

c. Akibat

Sistem kompensasi yang telah dilakukan PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe telah dilakukan sesuai dengan standar kompensasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan penetapan gaji sebesar minimum upah rata-rata kabupaten dan juga kompensasi lainnya dapat memberikan kesejateraan bagi pegawainya. Akan tetapi dalam komponen kompensasi yang diberikan kepada pegawai terdapat program BPJS yang diketahui beberapa pegawai enggan untuk ikut serta dalam program tersebut. Hal tersebut dikarenakan kurangnya pengetahuan tentang BPJS tenaga kerja itu sendiri. Dalam program BPJS tenaga kerja, karyawan dijamin keselamatan kerjanya jika nantinya mengalami kecelakaan. Program tersebut memberikan tiga jaminan kepada pegawai yaitu jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian dan jaminan hari tua. Program tersebut mengharuskan pegawai untuk melakukan iuran sebesar 2% dari total gaji yang dilaporkan sedangkan 3,7% ditanggung oleh perusahaan. iuran tersebut juga sudah termasuk jaminan hari tua dari pegawai nantinya.

d. Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat diberikan terhadap fungsi kompensasi dan imbalan adalah sebaiknya perusahaan melakukan peninjauan secara berkala terhadap pemberian kompensasi dan imbalan pada pegawainya. Agar dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal untuk perusahaan karena adanya timbal balik yang menguntungkan bagi pegawai. Untuk program BPJS tenaga kerja sebaiknya perusahaan mengadakan sosialisasi kepada pegawai mengenai pentingnya program BPJS tenaga kerja bagi karyawan. Sosialisasi tersebut dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan BPJS. Sosialisasi tersebut bisa saja dilakukan secara personal atau perorangan ketika karyawan melakukan penandatanganan kontrak baru dalam perusahaan. Akan tetapi jika dijalankan seperti itu akan menambah masalah yaitu pemateri mengenai pentingnya program BPJS tersebut. Maka sebaiknya

perusahaan melakukan sosialisasi tersebut secara langsung kepada seluruh pegawai dalam satu waktu.

7) Fungsi Perlindungan Pegawai

a. Kriteria

PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe memberikan bentuk perlindungan karyawan berupa fasilitas-fasilitas penunjang keselamatan kerja dan juga diikutsertakannya pegawai dalam program BPJS tenaga kerja. Salah satu bentuk fasilitas sebagai penunjang keselamatan kerja pegawai adalah dengan memberikan topi dan masker kepada setiap pegawainya. Selain itu, perusahaan juga menyediakan jalur evakuasi dan juga unit kesehatan di setiap bagian di dalam perusahaan.

b. Penyebab

Program BPJS tenaga kerja diadakan untuk menjamin keselamatan kerja pegawai. Diketahui bahwa program tersebut kurang dipahami manfaatnya oleh beberapa pegawai perusahaan. Penyediaan jalur evakuasi yang disediakan perusahaan berupa tulisan yang menunjukkan arah ketika pabrik perusahaan mengalami bencana alam seperti kebakaran, gempa bumi dan kejadian lain yang bisa mengancam keselamatan para pegawai.

c. Akibat

PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe telah memberikan program perlindungan karyawan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Perlindungan tersebut bertujuan untuk memberikan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman bagi pegawainya. Akan tetapi, dalam pelaksanaan program BPJS tenaga kerja beberapa pegawai tidak menginginkan untuk diikutsertakan dalam program tersebut. Hal tersebut dikarenakan karena beberapa alasan seperti malas untuk dipotong gaji sampai tidak tahu akan manfaatnya. Perusahaan menanggung biaya BPJS tenaga kerja sebesar 3,7% dari total 5,7% yang disetorkan kepada BPJS. Presentase tersebut diambil dari besarnya gaji yang dilaporkan perusahaan. Sedangkan 2% akan dibayarkan oleh pegawai, BPJS tenaga kerja tersebut memberikan

tiga jaminan yaitu jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian dan jaminan hari tua. Ada sekitar 5% dari total pegawai yang tidak mengikuti program BPJS tenaga kerja tersebut. Komposisi pegawai yang tidak mengikuti program tersebut mulai dari karyawan borongan hingga karyawan harian. Dan juga penyediaan jalur evakuasi oleh perusahaan tidak serta merta dapat dipahami oleh pegawai dikarenakan penyediaan jalur evakuasi tersebut masih tergolong baru dalam pabrik perusahaan.

d. Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat diberikan pada fungsi perlindungan karyawan adalah sebaiknya perusahaan melakukan pengendalian dan pengawasan berkala terhadap berbagai fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang keselamatan kerja pegawai. Menganjurkna perusahaan untuk melakukan sosialisasi kepada pegawai tentang pentingnya program BPJS tenaga kerja. Sosialisasi tersebut akan dapat membantu pegawai untk memahami apa saja haknya jika mengikuti program BPJS tenaga kerja. Selain itu, perusahaan sebaiknya mencoba jalur evakuasi karyawan yang telah disediakan oleh perusahaan. Percobaan jalur evakuasi itu perlu, mengingat ketersediaan jalur evakuasi dalam pabrik perusahaan masih tergolong baru. Selain itu, perusahaan juga sebaiknya menyediakan jalur untuk pejalan kaki di dalam pabrik. Jalur pejalan kaki tersebut akan berguna untuk mendukung keselamatan pegawai mengingat banyaknya lalu lintas kendaraan berat di dalam pabrik perusahaan. Dengan pembuatan jalur pejalan kaki tersebut dapat menciptakan keteraturan di dalam pabrik pejalan kaki maupun kendaraan berat yang ada di dalam pabrik perusahaan dan dapat meminimalisir kecelakaan kerja akibat lalu lintas kendaraan di dalam pabrik.

8) Fungsi Hubungan Karyawan

a. Kriteria

Fungsi hubungan karyawan dalam perusahaan dilakukan dengan tujuan untuk menjaga komunikasi dan hubungan antar karyawan. Diharapkan dengan hubungan karyawan yang baik, dapat menciptakan kondisi yang

efektif untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Berbagai keluhan dan pendapat disampaikan dapat disampaikan secara lisan dengan supervisor atau kepala bagian masing-masing. Keluhan tersebut akan disampaikan oleh supervisor atau kepala bagian kepada bagian umum yang mngurusi kepegawaian.

b. Penyebab

PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe melakukan fungsi hubungan karyawan secara informal. Keluhan dan pendapat disampaikan secara non formal kepada orang terdekat yang dikenal di dalam perusahaan, biasanya disampaikan kepada supervisor, kepala bagian dan sebagian kepada staf perusahaan. Penyampaian keluhan dan pendapat tersebut biasanya akan disampaikan kepada bagian umum yang mengurus kepegawaian selanjutnya akan ditindaklanjuti jika memang itu diperlukan.

c. Akibat

Prosedur penyampaian keluhan yang diterapkan pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe belum efektif. Karena belum terdapat prosedur formal penyampaian keluhan. Akibatnya pegawai lebih suka untuk menyampaikan keluhan secara informal kepada orang terdekat seperti pegawai senior sampai staf perusahaan. Dari keluhan tersebut biasanya perusahaan tidak akan terlalu menanggapi jika permasalahan yang disampaikan masih tergolong sepele. Biasanya jika keluhan yang disampaikan tidak dapat diselesaikan atau tidak dapat diberikan solusi oleh orang disampaikan, maka akan disampaikan secara langsung ke bagian kepegawaian untuk ditangani lebih lanjut.

d. Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat diberikan pada fungsi hubungan karyawan adalah PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe adalah sebaiknya perusahaan dapat memberikant prosedur yang jelas mengenai sistem penyampaian keluhan bagi karyawannya sehingga dapat segera

ditindaklanjuti secara cepat dan tepat. Dengan prosedur penanganan keluhan tersebut maka dapat menyelesaikan masalah terkait dengan keluhan yang disampaikan karyawan lebih cepat. Perusahaan juga semestinya melakukan survei kepuasan kerja terhadap karyawan secara berkala dan teratur. Hal itu diperlukan karena dengan survei kepuasan kerja, perusahaan dapat memahami kekurangan-kekurangan yang dimiliki perusahaan terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dari hasil survei kepuasan kerja tersebut, perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Maka dengan memberikan prosedur penyampaian keluhan dan melakukan survei kepuasan kerja akan dapat meningkatkan lefektifitas dari fungsi hubungan karyawan.

9) Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja

a. Kriteria

PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe dalam pemutusan hubungan kerja pegawai selama terjadi karena ada dua alasan yaitu :

- 1) Pegawai mengajukan permintaan pengunduran diri;
- 2) Pegawai melakukan pelanggaran-pelanggaran berat.

Pemutusan hubungan kerja berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku dan tertera dalam kontrak yang ditandatangani karyawan. Jika karyawan melanggar peraturan yang telah tertera dalam kontrak maka perusahaan sebagai pihak pertama berhak untuk memberikan surat peringatan dengan tiga macam kategori pelanggaran. Pelanggaran-pelanggaran bersifat ringan yang dilakukan pegawai akan diberikan SP 1 dan untuk pelanggaran berat maka perusahaan langsung memberikan SP 3. Masa berlaku surat peringatan tersebut adalah 60 hari dari tanggal surat peringatan tersebut dikeluarkan. Untuk karyawan yang mengundurkan diri akan ditanyakan terlebih dahulu alasan pengunduran dirinya lalu diproses sebagaimana mestinya dan diberikan pesangon satu kali gaji. Perusahaan tidak menyediakan jasa konseling pra pensiun karena dirasa masih belum perlu dilakukan.

b. Penyebab

Pemutusan hubungan kerja yang telah dilakukan perusahaan telah berjalan sesuai prosedur yang berlaku. Keputusan pemutusan hubungan kerja sudah konsisten sesuai dengan ketentuan yang tertera dalam kontrak karyawan. Pemberian pesangon didasarkan alasan pegawai itu keluar dari perusahaan. Jika seorang pegawai keluar karena mengundurkan diri maka akan diberi pesangon oleh perusahaan sedangkan yang keluar karena melanggar ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan maka karyawan tersebut tidak akan menerima pesangon dari perusahaan.

c. Akibat

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe telah berjalan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ditetapkan dalam perusahaan. Akan tetapi dalam pemberian pesangon masih perlu dipertimbangkan apakah semestinya hanya karyawan yang mengundurkan diri saja yang akan diberi pesangon dari perusahaan. Jika demikian maka seharusnya harus terdapat peraturan tertulis sebagaimana mestinya dalam pengaturan pesangon terhadap pegawai.

d. Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat diberikan kepada PT. Wana Cahaya Nugraha terkait pengelolaan fungsi pemutusan hubungan kerja adalah sebaiknya dalam pemberian pesangon karyawan dijelaskan dalam kontrak yang ditandatangani oleh karyawan. Dalam kontrak yang ditandatangani diberikan penjelasan kondisi-kondisi seperti bagaimana jika seorang pegawai yang keluar dari perusahaan akan diberi pesangon atau tidak. Penambahan poin dalam kontrak pegawai tersebut perlu diberikan untuk meminimalisir persepsi negatif pegawai terhadap kebijakan perusahaan dalam pemberian pesangon.

4.5 Ringkasan Hasil Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Tabel 4.1 Ringkasan Hasil Audit Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe

Fungsi	Kriteria	Penyebab	Akibat	Rekomendasi
A. Perencanaan tenaga kerja	Perencanaan tenaga kerja pada PT. Wana Cahaya Nugraha dilakukan dengan analisis kebutuhan dan minimal memiliki perencanaan untuk periode satu tahun ke depan. Perencanaan tenaga kerja dilakukan secara kuantitas dan kualitas. Hasil perencanaan tenaga kerja digunakan sebagai dasar rekrutmen. Perusahaan melakukan inventarisasi atas persediaan sumber daya manusianya. Data karyawan harus diperbarui (<i>update</i>) secara periodik, minimal enam bulan sekali.	PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe tidak melakukan perencanaan tenaga kerja, perusahaan melakukan rekrutmen karyawan didasarkan kepada kebutuhan yang sifatnya kondisional.	Perkembangan perusahaan tidak tersusun secara sistematis dari segi peningkatan sumber daya manusia secara kualitas maupun kuantitas.	Sebaiknya perusahaan membuat perencanaan tenaga kerja yang terjadwal. Yang mengatur kebutuhan tenaga kerja baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.
B. Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi	Rekrutmen karyawan didistribusikan kewenangannya kepada setiap cabang melalui fungsi yang sudah didelegasikan yaitu bagian umum yang menangani permasalahan terkait dengan pegawai. Rekrutmen karyawan dilakukan atas dasar kebutuhan dan perusahaan. Perusahaan menerima lamaran pekerjaan setiap waktu, dari lamaran-lamaran tersebut perusahaan melakukan rekrutmen	Perusahaan tidak memasang iklan di media massa untuk melakukan rekrutmen karyawan. Proses orientasi dilakukan oleh pusat khusus untuk staf sedangkan untuk karyawan biasa dilakukan saat bekerja.	Perputaran karyawan dalam perusahaan cukup banyak setidaknya tercatat lima karyawan dalam satu bulan terakhir yang mengundurkan diri, hal tersebut dikarenakan beberapa alasan yang kebanyakan adalah alasan yang sifatnya pribadi.	<ul style="list-style-type: none"> • Sebaiknya perusahaan mengiklankan lowongan pekerjaan dalam media massa agar perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang lebih optimal yang dapat mengurangi perputaran pegawai dalam perusahaan. • Sebaiknya perusahaan mengiktusertakan

	karyawan.			pegawai baru tak terkecuali pegawai biasa dalam program orientasi perusahaan.
C. Fungsi Pelatihan	Program pelatihan yang terdapat pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe tidak dilakukan secara rutin. Perusahaan bekerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam program pelatihan. Pelaksanaan pelatihan dilakukan oleh dinas ketenagakerjaan terkait dengan pelatihan ketenagakerjaan dan sesekali diadakan oleh pusat ataupun perusahaan sejenis lainnya.	Pelatihan tidak diadakan secara rutin oleh perusahaan, pelatihan yang dilaksanakan bersifat kondisional mengikuti kebutuhan dan undangan dari penyelenggara.	Pelatihan yang dilakukan perusahaan bersifat terbatas dan tidak menentu. Pengembangan kemampuan sumber daya manusia terbatas akibat keterbatasan program pelatihan yang dilaksanakan perusahaan.	Sebaiknya perusahaan membuat perencanaan pelatihan tenaga kerja yang dilakukan secara rutin. Namun sebelum membuat perencanaan pelatihan tenaga kerja dilakukan analisis kebutuhan pelatihan tenaga kerja terlebih dahulu.
D. Penilaian Prestasi Kerja	Penilaian prestasi dijadikan dasar pertimbangan untuk pengembangan karir pegawai maupun dalam perhitungan penambahan penghasilan pegawai. Perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja dilakukan berdasarkan masa kontrak dari pegawai. Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh supervisor dan kepala bagian masing-masing. Sedangkan, untuk pegawai staf dilakukan langsung oleh manajer operasional selaku kepala pabrik atau pimpinan cabang. Untuk kinerja dari suatu divisi khususnya produksi terdapat target produksi yang ditetapkan oleh	Penilaian prestasi kerja dilakukan secara manual yang dilakukan oleh supervisor dan kepala bagian masing-masing.	Beberapa pegawai pernah melakukan protes karena jumlah gaji dan bonus yang diterima berbeda dengan rekannya satu divisi.	Sebaiknya perusahaan menggunakan sistem atau alat bantu yang dapat menilai prestasi kerja pegawai secara transparan dan objektif. Tentunya dalam sistem tersebut juga harus dapat mendukung dengan standar yang baku yang ditetapkan dalam perusahaan.

	perusahaan.			
E. Fungsi Pengembangan Karir	Perusahaan memfasilitasi pengembangan karir bagi pegawainya. Setiap pegawai berhak mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi. Tingkatan tersebut dimulai dari borongan jam, borongan harian, karyawan harian hingga staf. Dalam pelaksanaan pengembangan karir tersebut perusahaan menyediakan konseling karir yang dibebankan tugasnya kepada bagian umum yang mengurus kepegawaian. Perusahaan terbuka untuk menerima rekomendasi dari pengawas masing-masing bagian dalam menaikkan jabatan seorang pegawai.	Penempatan bagian umum yang berada di dalam kantor membuat pegawai enggan untuk melakukan konseling kepada bagian yang umum. Perusahaan tidak memiliki program pelatihan yang rutin dan terbuka sebagai bentuk pengembangan karir karyawan.	Akibatnya karyawan lebih senang menyampaikan keinginan dan keluhannya kepada supervisor maupun orang terdekat melainkan bukan kepada Bagian Umum. Dengan kondisi demikian keinginan dan keluhan karyawan tidak tersampaikan seluruhnya kepada Bagian Umum untuk bisa diproses lebih lanjut.	Sebaiknya perusahaan dapat membuat prosedur pengembangan karir karyawan yang terstandar dan tertata supaya dapat menjaga tingkat objektivitas dan transparansi dari program pengembangan karir karyawan.
F. Fungsi Kompensasi dan Imbalan	Sistem kompensasi dan imbalan pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe setiap bulannya diberikan sesuai dengan fungsi, tugas, dan tanggung jawab yang dibebankan pada seorang pegawai. Komponen imbalan tersebut meliputi; gaji pokok, upah lembur, tunjangan jabatan, premi kehadiran, bonus dan asuransi tenaga kerja.	Terdapat program opsional bagi pegawai yaitu asuransi tenaga kerja yang kurang dimengerti manfaatnya oleh karyawan perusahaan.	Akibatnya beberapa karyawan enggan untuk mengikuti program yang dilaksanakan atas kerjasama perusahaan dengan BPJS terkait dengan asuransi tenaga kerja atau BPJS tenaga kerja.	<ul style="list-style-type: none"> • Sebaiknya perusahaan melakukan peninjauan secara berkala terhadap pemberian kompensasi dan imbalan pada pegawainya. Hal tersebut akan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja secara maksimal bagi perusahaan karena adanya timbal balik yang menguntungkan bagi pegawai. • Sebaiknya perusahaan

				<p>melakukan penerangan atau sosialisasi tentang pentingnya BPJS tenaga kerja bagi karyawan. Sosialisasi tersebut dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan pihak BPJS sebagai institusi yang menangani program tersebut.</p>
<p>G. Fungsi Perlindungan Pegawai</p>	<p>PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe memberikan bentuk perlindungan karyawan berupa fasilitas-fasilitas penunjang keselamatan kerja dan juga diikutsertakannya pegawai dalam program BPJS tenaga kerja.</p>	<p>Program BPJS tenaga kerja diadakan untuk menjamin keselamatan kerja pegawai. Diketahui bahwa program tersebut kurang dipahami manfaatnya oleh beberapa pegawai perusahaan. Penyediaan jalur evakuasi yang disediakan perusahaan berupa tulisan yang menunjukkan arah ketika pabrik perusahaan mengalami bencana alam seperti kebakaran, gempa bumi dan kejadian lain yang bisa mengancam keselamatan para pegawai.</p>	<p>Akibatnya beberapa karyawan enggan untuk mengikuti program yang dilaksanakan atas kerjasama perusahaan dengan BPJS terkait dengan asuransi tenaga kerja atau BPJS tenaga kerja. Penyediaan jalur evakuasi oleh perusahaan tidak serta merta dapat dipahami oleh pegawai diakarenakan penyediaan jalur evakuasi tersebut masih tergolong baru dalam pabrik perusahaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sebaiknya perusahaan melakukan penerangan atau sosialisasi tentang pentingnya BPJS tenaga kerja bagi karyawan. Sosialisasi tersebut dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan pihak BPJS sebagai institusi yang menangani program tersebut. • Sebaiknya perusahaan melakukan pengendalian dan pengawasan berkala terhadap berbagai fasilitas yang disediakan oleh perusahaan agar selalu menunjang keselamatan kerja pegawai. • Sebaiknya perusahaan melakukan percobaan jalur evakuasi yang

				<p>telah dibuat oleh perusahaan sebagai bentuk usaha perlindungan karyawan dan tanggap bencana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebaiknya perusahaan juga menyediakan jalur bagi pejalan kaki di dalam pabrik. Jalur pejalan kaki perlu dibuatkan mengingat banyak sekali aktifitas kendaraan-kendaraan berat di dalam pabrik yang dapat membahayakan keselamatan pegawai. Selain itu dengan dibuatkannya jalur pejalan kaki tersebut maka dapat memberikan rasa aman bagi pegawai ketika sedang bekerja.
H. Fungsi Hubungan Karyawan	<p>Fungsi hubungan karyawan dalam perusahaan dilakukan dengan tujuan untuk menjaga komunikasi dan hubungan antar karyawan. Berbagai keluhan dan pendapat disampaikan dapat disampaikan secara lisan dengan supervisor atau kepala bagian masing-masing. Keluhan tersebut akan disampaikan oleh supervisor atau kepala bagian kepada bagian umum yang mngurusi kepegawaian.</p>	<p>Perusahaan melaksanakan fungsi hubungan karyawan secara informal. Keluhan dan pendapat disampaikan secara informal kepada orang terdekat yang dikenal di dalam perusahaan, biasanya disampaikan kepada supervisor, kepala bagian dan sebagian kepada staf perusahaan. Penyampaian keluhan dan pendapat tersebut biasanya akan disampaikan kepada bagian umum yang</p>	<p>Akibatnya pegawai lebih suka untuk menyampaikan keluhan secara informal kepada orang terdekat seperti pegawai senior sampai staf perusahaan. Dari keluhan tersebut biasanya perusahaan tidak akan terlalu menanggapi jika permasalahan yang disampaikan masih tergolong sepele.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sebaiknya perusahaan dapat membuat prosedur yang jelas dalam penyampaian keluhan karyawan sehingga dapat segera ditindaklanjuti secara cepat dan tepat. • Sebaiknya perusahaan melakukan survei kepuasan kerja terhadap karyawan secara berkala dan teratur.

		mengurusi kepegawaian selanjutnya akan ditindaklanjuti jika memang itu diperlukan.		
I. Fungsi Pemutusan Hubungan Karyawan	Pemutusan hubungan kerja berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku dan tertera dalam kontrak yang ditandatangani karyawan. Jika karyawan melanggar peraturan yang telah tertera dalam kontrak maka perusahaan sebagai pihak pertama berhak untuk memberikan surat peringatan dengan tiga macam kategori pelanggaran.	Pemberian pesangon didasarkan alasan pegawai itu keluar dari perusahaan. Jika seorang pegawai keluar karena mengundurkan diri maka akan diberi pesangon oleh perusahaan sedangkan yang keluar karena melanggar ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan maka karyawan tersebut tidak akan menerima pesangon dari perusahaan.	Dalam pemberian pesangon masih perlu dipertimbangkan apakah semestinya hanya karyawan yang mengundurkan diri saja yang akan diberi pesangon dari perusahaan. Jika demikian maka seharusnya harus terdapat peraturan tertulis sebagaimana mestinya dalam pengaturan pesangon terhadap pegawai.	Sebaiknya perusahaan mencantumkan ketentuan-ketentuan yang menjelaskan seorang pegawai itu akan mendapat pesangon atau tidak. Penambahan ketentuan itu perlu diberikan untuk meminimalisir persepsi negatif pegawai terhadap kebijakan perusahaan dalam pemberian pesangon.

Sumber : PT. Wana Cahaya Nugraha 2015

4.6 Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2014:14) menjelaskan bahwa efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Yang berarti bahwa pelaksanaan suatu program atau aktivitas telah berjalan sesuai yang diharapkan dan mencapai tujuannya. Dalam pengertian yang lain efektivitas diartikan sebagai melakukan hal yang benar (*doing the right things*). Efektivitas menekankan pada hal aktual dari suatu kejadian dalam menghasilkan dampak tertentu. Efektivitas diukur dari beberapa standar nilai yang telah disepakati dan didasarkan pada tujuan perusahaan. Dalam menilai efektivitas, digunakan tiga indikator penilaian yaitu kriteria, penyebab, dan akibat. berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe beberapa fungsi belum dapat dikatakan efektif karena masih belum sesuai dengan peraturan atau ketetapan yang berlaku di dalam perusahaan maupun ketetapan yang terkait dengan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti. Fungsi-fungsi yang

belum dikatakan efektif tersebut memiliki dampak yang dapat berpengaruh kepada perusahaan baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Hasil menunjukkan bahwa fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, dan fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif sesuai dengan kriteria dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Sedangkan untuk fungsi yang belum efektif adalah fungsi perencanaan kerja, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, fungsi perlindungan karyawan dan fungsi hubungan karyawan.

4.5 Rekomendasi

Rekomendasi untuk perbaikan yang dapat peneliti berikan sehubungan kelemahan-kelemahan yang ada pada fungsi sumber daya manusia pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya perusahaan dapat membuat perencanaan tenaga kerja yang dilaksanakan secara rutin. Perencanaan tenaga kerja tersebut dapat digolongkan menjadi dua yaitu perencanaan tenaga kerja jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan tenaga kerja jangka pendek tersebut dapat diaplikasikan dalam jadwal kebutuhan tenaga kerja yang digunakan untuk mengatasi kebutuhan pegawai yang sifatnya pendek atau sewaktu-waktu. Sedangkan untuk perencanaan tenaga kerja jangka panjang untuk menselaraskan fungsi sumber daya manusia dengan visi atau tujuan perusahaan. Perencanaan jangka panjang tersebut juga terkait dengan analisis kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia serta pemilihan program-program pengembangan sumber daya manusia perusahaan.
2. Sebaiknya perusahaan mengiklankan lowongan pekerjaan perusahaan dalam media massa agar perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang lebih optimal yang dapat mengurangi perputaran pegawai dalam perusahaan. Dengan pengiklanan lowongan pekerjaan dalam media massa, tentunya akan dapat meningkatkan tingkat objektivitas dan transparansi penerimaan pegawai dalam perusahaan.

3. Sebaiknya perusahaan mengiktusertakan pegawai baru tak terkecuali pegawai biasa dalam program orientasi perusahaan. Dengan program orientasi tersebut maka pegawai akan memahami dengan baik peran, tugas dan tanggungjawabnya terhadap perusahaan.
4. Sebaiknya perusahaan membuat perencanaan pelatihan tenaga kerja yang terjadwal dan dilakukan secara rutin. Sebelum melakukan perencanaan pelatihan tentunya harus dilakukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu. Dengan dilakukan pelatihan secara rutin dan terencana tersebut maka perusahaan akan dapat memiliki karyawan-karyawan yang terampil dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di dalam perusahaan. Dengan pelatihan tersebut juga membantu karyawan dalam pengembangan kemampuannya yang tentunya akan membantu pegawai tersebut dalam pengembangan karirnya di dalam perusahaan.
5. Sebaiknya perusahaan menggunakan sistem atau alat bantu yang dapat menilai prestasi kerja pegawai secara transparan dan objektif. Tentunya dalam sistem tersebut juga harus dapat mendukung dengan standar yang baku yang ditetapkan dalam perusahaan. Dengan permodelan penilaian prestasi kerja seperti itu maka akan dapat memotivasi pegawai untuk terus berprestasi dalam bekerja dan membantu perusahaan untk mewujudkan visi atau tujuan perusahaan.
6. Sebaiknya perusahaan dapat terus menjaga keterbukaannya terhadap pengembangan karir bagi seluruh karyawanny dan membuat prosedur pengembangan karir karyawan yang terstandar dan tertata supaya dapat menjaga tingkat objektivitas dan transparansi dari program pengembangan karir karyawan tersebut.
7. Sebaiknya perusahaan melakukan peninjauan secara berkala terhadap pemberian kompensasi dan imbalan pada pegawainya. Hal tersebut akan dapat memotivasi pegawai untk bekerja secara maksimal bagi perusahaan karena adanya timbal balik yang menguntungkan bagi pegawai.
8. Sebaiknya perusahaan melakukan penerangan atau sosialisasi tentang pentingnya BPJS tenaga kerja bagi karyawan. Sosialisasi tersebut dapat

dilakukan dengan bekerjasama dengan pihak BPJS sebagai institusi yang menangani program tersebut.

9. Sebaiknya perusahaan melakukan pengendalian dan pengawasan berkala terhadap berbagai fasilitas yang disediakan oleh perusahaan agar selalu menunjang keselamatan kerja pegawai.
10. Sebaiknya perusahaan melakukan percobaan jalur evakuasi yang telah dibuat oleh perusahaan sebagai bentuk usaha perlindungan karyawan dan tanggap bencana.
11. Sebaiknya perusahaan juga menyediakan jalur bagi pejalan kaki di dalam pabrik. Jalur pejalan kaki perlu dibuatkan mengingat banyak sekali aktifitas kendaraan-kendaraan berat di dalam pabrik yang dapat membahayakan keselamatan pegawai. Selain itu dengan dibuatkannya jalur pejalan kaki tersebut maka dapat memberikan rasa aman bagi pegawai ketika sedang bekerja.
12. Sebaiknya perusahaan dapat membuat prosedur yang jelas dalam penyampaian keluhan karyawan sehingga dapat segera ditindaklanjuti secara cepat dan tepat.
13. Sebaiknya perusahaan melakukan survei kepuasan kerja terhadap karyawan secara berkala dan teratur. Hal itu diperlukan karena dengan survei kepuasan kerja, perusahaan dapat mengetahui kekurangan-kekurangan yang dimiliki perusahaan terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dari hasil survei kepuasan kerja tersebut, perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat untuk mengatasi temuan-temuan dari survei kepuasan kerja yang telah dilakukan.
14. Sebaiknya perusahaan mencantumkan ketentuan-ketentuan yang menjelaskan seorang pegawai itu akan mendapat pesangon atau tidak. Penambahan ketentuan itu perlu diberikan untuk meminimalisir persepsi negatif pegawai terhadap kebijakan perusahaan dalam pemberian pesangon.

BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5. 1 Kesimpulan

Kesimpulan dibuat berdasarkan hasil temuan audit pada PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe. Kegiatan audit manajemen yang dilakukan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia menggunakan tiga indikator yaitu *cause* (penyebab), *effect* (akibat), dan *criteria* (kriteria) perusahaan yang telah ditetapkan. Hasil menunjukkan bahwa fungsi rekrutmen, seleksi, dan orientasi, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, dan fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif sesuai dengan kriteria dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Sedangkan untuk fungsi yang belum efektif adalah fungsi perencanaan kerja, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, fungsi perlindungan karyawan dan fungsi hubungan karyawan.

Fungsi perencanaan kerja dikatakan belum efektif karena perusahaan tidak memiliki perencanaan tenaga kerja yang terstruktur dengan baik akibatnya perkembangan perusahaan dari sisi pengelolaan sumber daya manusianya masih kurang dapat dimaksimalkan dengan baik, fungsi pelatihan dikatakan belum efektif karena terbatasnya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Dengan terbatasnya program pelatihan tersebut mengakibatkan pengembangan kemampuan pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan menjadi terbatas dan sebenarnya bertentangan dengan misi yang diusung oleh perusahaan yaitu “pelatihan dalam upaya meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja”. Fungsi penilaian prestasi kerja dikatakan belum efektif karena penilaian prestasi kerja dilakukan secara manual oleh supervisor atau pengawas masing-masing bagian Fungsi perlindungan karyawan dikatakan belum efektif karena program BPJS tenaga kerja yang dilaksanakan oleh perusahaan beberapa pegawai enggan untuk diikutsertakan dan penyediaan jalur evakuasi yang belum dilakukan uji coba, dan fungsi hubungan karyawan dikatakan belum efektif karena belum terdapat prosedur yang jelas dalam penyampaian keluhan bagi karyawan kepada perusahaan.

Fungsi-fungsi tersebut belum dilaksanakan sesuai dengan kriteria dan belum diimplementasikan secara konsisten sesuai dengan ketentuan perusahaan yang berlaku. Sehingga peneliti memberikan beberapa rekomendasi perbaikan atas kelemahan-kelemahan tersebut yaitu bagi fungsi perencanaan tenaga kerja sebaiknya perusahaan dapat membuat perencanaan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja tersebut dapat dibagi menjadi dua yaitu perencanaan tenaga kerja jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan tenaga kerja jangka pendek untuk mengatasi kebutuhan pegawai sewaktu-waktu. Sedangkan untuk perencanaan tenaga kerja jangka panjang untuk menselaraskan fungsi sumber daya manusia dengan visi atau tujuan perusahaan. Perencanaan tenaga kerja jangka panjang tersebut terkait dengan analisis kebutuhan sumber daya manusia, sumber daya manusia yang tersedia dan pemilihan program-program yang tepat untuk pengembangan sumber daya manusia nantinya. Bagi fungsi pelatihan sebaiknya perusahaan melakukan perencanaan pelatihan tenaga kerja yang dilakukan secara rutin. Sebelum melakukan perencanaan pelatihan sebaiknya dilakukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu. Dengan dilakukan pelatihan secara rutin dan terencana tersebut maka perusahaan akan dapat memiliki karyawan-karyawan yang terampil dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di dalam perusahaan. Dengan pelatihan tersebut juga membantu karyawan dalam pengembangan kemampuannya yang tentunya akan membantu pegawai tersebut dalam pengembangan karirnya di dalam perusahaan. Bagi fungsi penilaian prestasi kerja sebaiknya perusahaan menggunakan penilaian prestasi kerja yang tersistem, terstandarisasi, baku dan transparan yang dilakukan dalam waktu yang rutin. Dengan permodelan penilaian prestasi kerja seperti itu maka akan dapat memotivasi karyawan untuk terus berprestasi dalam bekerja dan membantu perusahaan untuk mewujudkan visi atau tujuan perusahaan. Bagi fungsi perlindungan karyawan Sebaiknya perusahaan melakukan penerangan atau sosialisasi tentang pentingnya BPJS tenaga kerja bagi karyawan sebagai bentuk usaha perusahaan untuk memperhatikan keselamatan pegawai serta melakukan percobaan jalur evakuasi yang telah dibuat oleh perusahaan sebagai bentuk usaha perlindungan karyawan dan tanggap bencana. Bagi fungsi hubungan karyawan

sebaiknya perusahaan dapat membuat prosedur yang jelas dalam penyampaian keluhan karyawan sehingga dapat segera ditindaklanjuti secara cepat dan tepat serta melakukan survei kepuasan kerja terhadap pegawai secara rutin.

Selain itu peneliti juga memberikan beberapa rekomendasi terhadap fungsi yang sudah efektif agar dapat semakin baik dalam pelaksanaannya. Dengan demikian, rekomendasi tersebut dapat dijadikan sebagai evaluasi manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif serta dapat membantu perusahaan dalam mencapai visi atau tujuan perusahaan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini masih menghadapi beberapa kendala dan keterbatasan, yaitu :

1. Penelitian ini dilakukan pada salah satu cabang perusahaan sebagai representatif dari kondisi fungsi sumber daya manusianya. Sehingga hasil dari penelitiannya bisa saja berbeda jika dilakukan pada cabang yang lain maupun dilakukan pada pusat perusahaan;
2. Keterbatasan waktu, tenaga, biaya, dan luasnya lingkup fungsi sumber daya manusia yang mengakibatkan adanya kemungkinan informasi yang penting tidak dapat diteliti secara mendetail. Karena keterbatasan tersebut, peneliti tidak dapat berpartisipasi langsung dalam kegiatan fungsi sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan;
3. Data-data yang bersifat rahasia terkait dengan anggaran dan nominal gaji tidak dapat diberikan oleh perusahaan.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil temuan audit penulis memberikan beberapa saran untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan dapat memberikan peningkatan efektivitas pada pelaksanaan fungsi sumber daya manusia. Berikut beberapa saran yang diberikan :

1. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya untuk melakukan penelitian pada perusahaan induk atau pusat supaya mendapat representatif dari fungsi sumber daya manusia yang lebih baik;
2. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya dapat terlibat langsung dalam pelaksanaan aktivitas yang terdapat pada fungsi sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan, terkait dengan fungsi-fungsi yang terdapat pada fungsi sumber daya manusia diantaranya adalah fungsi rekrutmen dan seleksi dan orientasi, fungsi pelatihan;
3. Data-data yang bersifat kuantitatif sedapat mungkin untuk diperoleh agar dapat dijadikan tambahan pertimbangan penilaian efektivitas dari suatu fungsi misalnya anggaran untuk fungsi pelatihan maupun gaji untuk fungsi imbalan dan kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, Darlin. 2014. *Audit Manajemen untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT Pos Indonesia (Persero) Jember)*
- Badan Standar Nasional. 2013. *Bare core – Bagian 1: Istilah, definisi, klasifikasi, persyaratan, pengemasan dan penandaan*. Jakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Bayangkara, 2014, *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta ; BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan S.P Malayu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara.
- Mathis L Robert dan Jackson H John, 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta ; Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Refisi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Paramudhita, Imelda Olivia. 2007. *Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT Coca-Cola Bottling Indonesia (CCBI)*.
- Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia No. 97/M-DAG/PER/12/2014 tentang Ketentuan Ekspor Produk Industri Kehutanan*. Jakarta. Kementerian Perdagangan.
- Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketanagakerjaan*. Jakarta. Sekretariat Negara.
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta ; Salemba Empat.

Siagian, Sondang. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Buku Seru.

Susilo, Willy. 2010. *Audit Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Vorgistatama Binamega.

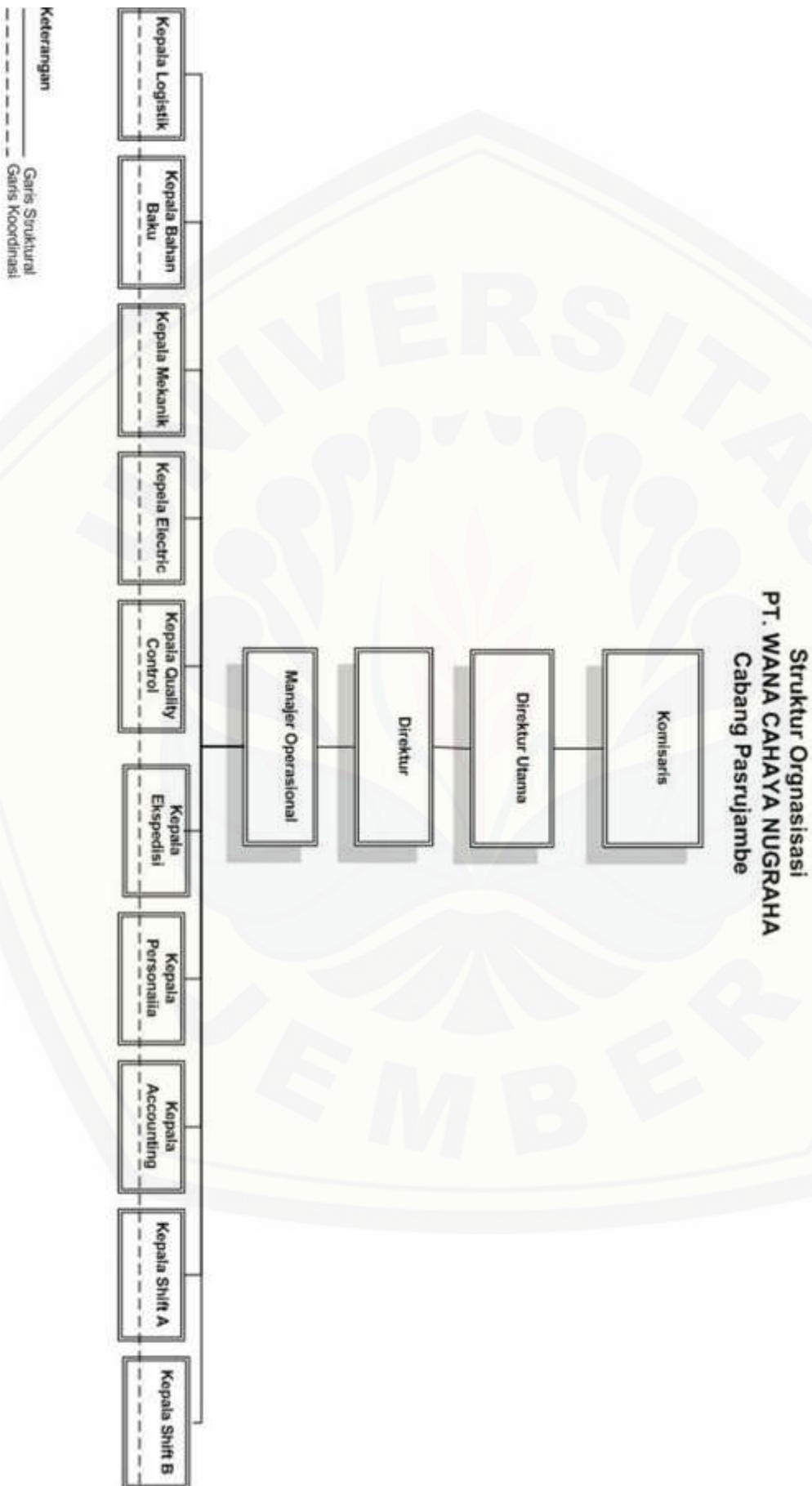
Tiffani dan Rustam. 2012. *Audit Manajemen Untuk menilai Efektifitas Fungsi Sumber daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas X)*. Malang

Internet

[http://www.academia.edu/7487442/Audit manajemen efektivitas sdm](http://www.academia.edu/7487442/Audit_manajemen_efektivitas_sdm) (diakses 20 November 2014)

[http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen operasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_operasi) (diakses 20 Maret 2015)

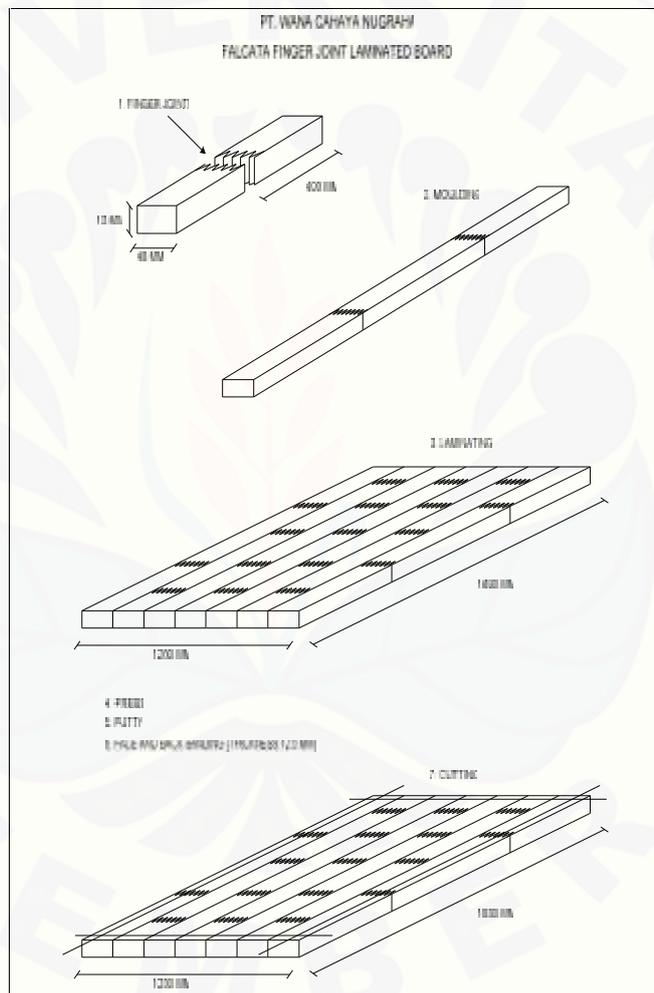
**LAMPIRAN A. STRUKTUR ORGANISASI PT. WANA CAHAYA
NUGRAHA CABANG PASRUJAMBE**



2. Finger Join Laminating Board

- Size : Tickness** : 12,5
- Weight** : 1230
- Lenght** : 2640
- Finish Product** : Sanding 180 / 240
- Glue** : PVAC/Urea

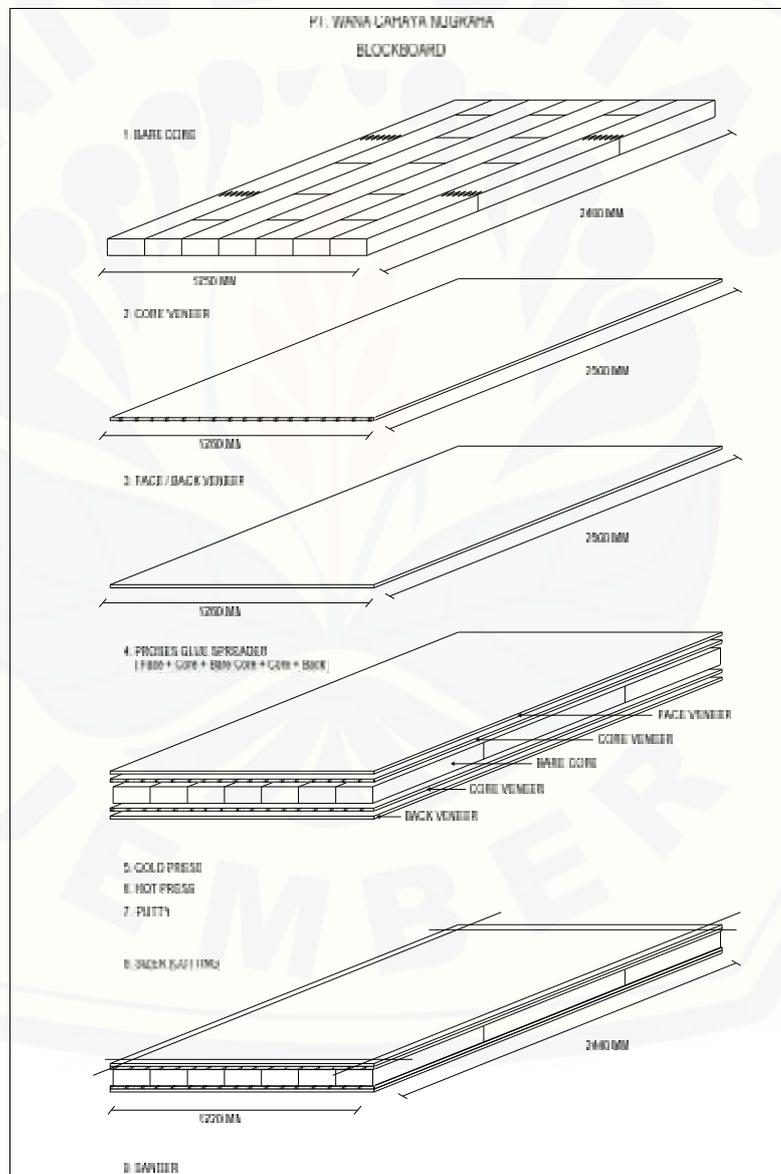
Gambar Produk *Finger Join Laminating Board*



3. Blockboard

Size : Tickness	: 8,5 – 24,0
Weight	: 960 / 1250
Lenght	: 1890 / 2500
Finish Product	: Sanding 180 / 240
Glue	: PVAC/Urea

Gambar Produk Blockboard

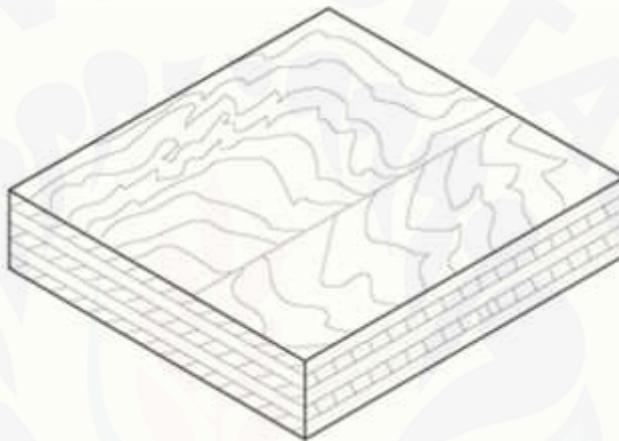


B. Veneer

1. Core

Size : Thickness	: 1,45-3,5
Weight	: 980 / 1260
Lenght	: 1890 / 2500
Finish Product	: Rotary Wet / Dry Press

Gambar Produk Veneer Core



C. Plywood

Size : *Thickness* 2,7 – 18,0
 : *Weight* 960 / 1250
 : *Length* 1890 / 2500

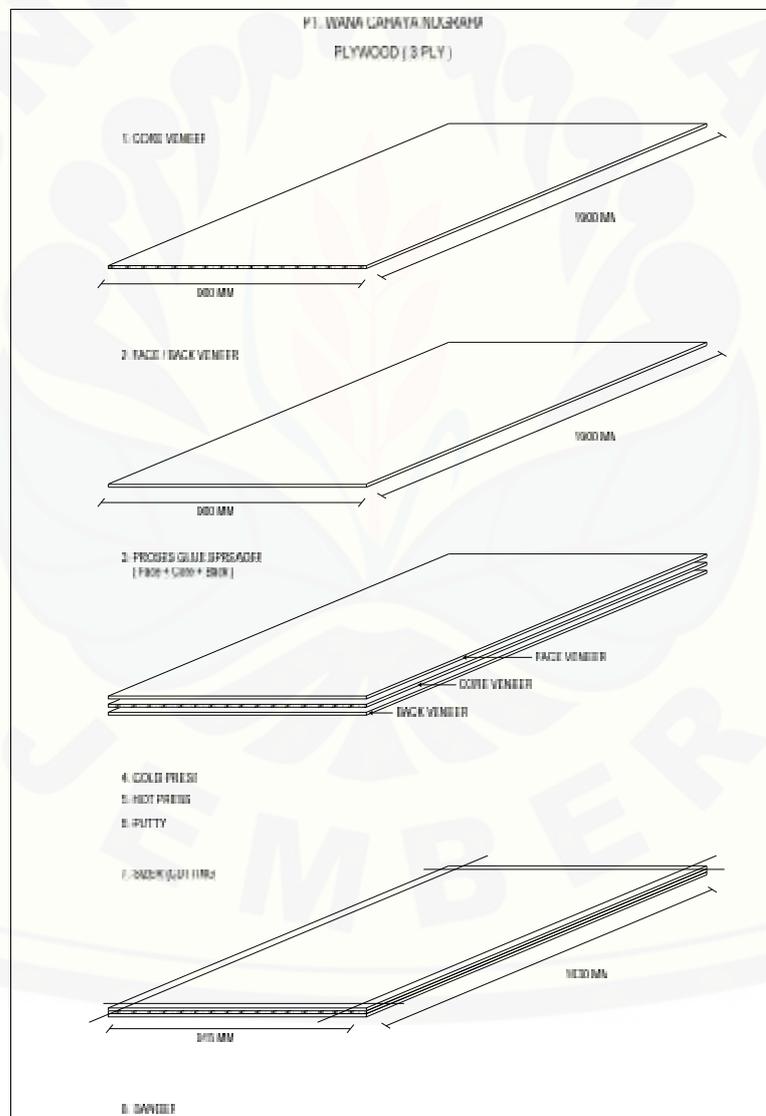
Finish Product : Sanding 180 / 240

Glue : Urea Type 2 / F***

Grade : UT / BBCC

Composition : Albasia / Meranti

Gambar produk *Plywood*



LAMPIRAN C. PEMERIKSAAN KEABSAHAN DATA

Mengacu pada Moleong (2014:344) yang menyatakan pada bagian akhir penelitian kualitatif seharusnya diceritakan secara singkat tentang proses yang digunakan dalam rangka pemeriksaan keabsahan data. Maka penulis menguraikan secara singkat tentang proses pengujian data sesuai dengan kaidah pengujian keabsahan data dengan dua teknik yang dipilih dan tertera dalam metodologi penelitian. Uraian secara singkat tentang proses pemeriksaan keabsahan data sebagai berikut :

a. Teknik Triangulasi

Sejatinya teknik Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Menurut Moleong (2014:331) pengujian data menggunakan triangulasi dengan sumber dapat dicapai dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan dikatakannya secara pribadi
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Peneliti menggunakan tiga cara dari lima yang diuraikan oleh Moleong. *Pertama* peneliti membandingkan hasil wawancara yang dilakukan pihak manajemen sumber daya manusia dengan dengan pengamatan langsung yang dilakukan saat melakukan penelitian. Sebagai

contohnya dalam fungsi perlindungan karyawan pihak manajemen mengatakan bahwa pegawai yang ada dalam perusahaan telah ditunjang dengan berbagai fasilitas penunjang keselamatan kerja yang memadai. Peneliti dalam melakukan observasi melakukan pengamatan tentang keadaan umum perusahaan dan juga mengamati fasilitas-fasilitas yang telah disebutkan oleh pihak manajemen untuk menunjang keselamatan kerja pegawai. *Kedua*, peneliti membandingkan apa yang dikatakan di depan umum dan secara pribadi. Dari hasil wawancara yang dilakukan pihak manajemen tersebut menuturkan berbagai informasi terkait dengan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Peneliti juga sering melakukan komunikasi secara pribadi melalui telpon, sms dan email. Komunikasi tersebut dilakukan untuk melakukan konfirmasi serta menggali lebih dalam informasi yang disampaikan sebelumnya dan hasilnya tidak berbeda dengan yang disampaikan saat melakukan wawancara. *Ketiga*, Peneliti membandingkan hasil wawancara dengan dokumen-dokumen terkait. Seperti contohnya dalam fungsi kompensasi dan imbalan pihak manajemen menuturkan bahwa pegawai diberi gaji yang cukup sesuai dengan UMK (Upah Minimum Kabupaten). Peneliti membandingkan dengan contoh kontrak yang diberikan kepada pegawai. Dalam kontrak tersebut mengatur berbagai informasi mulai dari tugas pokok, peraturan hingga hak-hak pegawai. Informasi yang tertera dalam kontrak tersebut sudah sesuai dengan penuturan dari pihak manajemen sumber daya manusia.

b. Uraian Rinci

Seperti halnya triangulasi uraian rinci merupakan salah satu teknik dalam pengujian keabsahan data. Peneliti harus mengerti konteks pengirim dan penerima yang dalam artian peneliti sebagai penerima informasi dan pihak manajemen sebagai pihak pengirim dalam konteks wawancara. Baik peneliti maupun pihak manajemen harus memahami betul konteks yang akan dibahas dalam wawancara yang dilakukan. Untuk mengatasi hal

tersebut sebelum memberikan pertanyaan terkait dengan penelitian tersebut, peneliti menjelaskan tentang garis besar pertanyaan yang akan diberikan oleh peneliti kepada pihak manajemen. Selanjutnya hasil wawancara tersebut diuraikan secara rinci dalam hasil wawancara. Sekali lagi dalam penelitian kualitatif dalam teknik uraian rinci peneliti harus memahami konsep pengirim dan penerima dalam konteks penyampaian hasil penelitian peneliti sebagai pengirim dan pembaca sebagai penerima. Dalam menyusun laporan penelitian, peneliti menguraikan hasil penelitiannya dengan teliti dan fokus pada penelitian. Uraianya diungkapkan secara khusus terhadap fokus penelitian supaya pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh oleh peneliti. Seperti halnya yang dilakukan peneliti yang menjelaskan temuan-temuannya dalam sub bab pemeriksaan terperinci.

LAMPIRAN D. INTERNAL CONTROL QUESTIONNAIRE

Internal Control Questionnaire
Fungsi Sumber Daya Manusia
PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe

Pertanyaan	Ya	Tidak	Komentar
1. Apakah perusahaan memiliki struktur organisasi yang disertai dengan <i>job description</i> yang jelas dalam setiap bagian?		-	Tidak secara tertulis
2. Apakah perusahaan memiliki SOP (<i>Standar Operating Procedure</i>) dalam setiap bagian khususnya dengan bagian yang berhubungan dengan sumber daya manusia?		-	Tidak secara tertulis
3. Apakah PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe memiliki wewenang untuk melakukan kegiatan di bidang pengelolaan sumber daya manusia?		-	Pada Bagian Umum
4. Apakah perusahaan memberikan pelatihan kepada pegawai secara rutin?	-		-
5. Apakah pegawai mendapatkan jaminan keselamatan kerja dari perusahaan?		-	-
6. Apakah perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja kepada pegawai secara rutin?		-	-
7. Apakah setiap pegawai mempunyai kesempatan dalam pengembangan karir?		-	-

8. Apakah setiap pegawai mendapatkan gaji yang sesuai?		-	-
9. Apakah setiap pegawai diikutkan dalam program keselamatan kerja atau asuransi keselamatan kerja?	-		-
10. Apakah pegawai akan mendapatkan pesangon jika diputuskan hubungan kerjanya oleh perusahaan?	-		-



Internal Control Questionnaire
Fungsi Sumber Daya Manusia
PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe

Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
Fungsi Perencanaan Tenaga Kerja			
1. Apakah perusahaan memiliki perencanaan tenaga kerja? jika iya, bagaimanakah cara perusahaan menentukan jumlah pegawai baru yang direkrut?	-		Lampiran D
2. Apakah perusahaan melakukan <i>update</i> data pegawai?		-	Lampiran D
Fungsi Rekrutmen, Seleksi dan Orientasi	-		-
1. Apakah PT. Wana Cahaya Nugraha unit Pasrujambe memiliki wewenang untuk melakukan rekrutmen karyawan sendiri?		-	Lampiran D
2. Apakah iklan lowongan kerja pada PT. Wana Cahaya Nugraha terdapat di media massa	-		Lampiran D
3. Apakah perusahaan memiliki tahapan-tahapan dalam melakukan proses rekrutmen pegawai? Jika iya, apa saja tahapannya tersebut?		-	Lampiran D
4. Apakah setiap karyawan baru disertakan dalam kegiatan orientasi?	-		Lampiran D
Fungsi Pelatihan			
1. Apakah perusahaan melakukan kegiatan pelatihan secara rutin?	-		Lampiran D
2. Apakah PT. Wana Cahaya Nugraha unit Pasrujambe		-	Lampiran D

pernah melakukan pelatihan diluar jasa pendidikan ?			
3. Apakah perusahaan memiliki anggaran dalam program pelatihan pegawai?	-		Lampiran D
4. Apakah perusahaan pernah melakukan analisis kebutuhan pelatihan?	-		Lampiran D
Fungsi Penilaian Prestasi Kerja			
1. Apakah perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja? Jika iya, berapa kali dalam setahun penilaian prestasi kerja itu dilakukan dan siapa yang melakukan penilaian prestasi kerja tersebut?		-	Lampiran D
2. Apakah perusahaan memiliki standar dalam penilaian kinerja karyawan? Jika iya, maka seperti apa standar penilaian terhadap karyawan tersebut?		-	Lampiran D
3. Apakah setiap penilaian terhadap karyawan didokumentasikan dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk melakukan promosi maupun kenaikan gaji?		-	Lampiran D
Fungsi Perencanaan Karir			
1. Apakah PT. Wana Cahaya Nugraha menyediakan pengembangan karir bagi karyawan? Jika iya maka bagaimanakah tahapan-tahapan pengembangan karir tersebut?		-	Lampiran D
2. Apakah perusahaan mempunyai konseling karir?			
Fungsi Kompensasi dan Imbalan			
1. Apakah perusahaan telah memberikan kompensasi dan imbalan yang sesuai kepada		-	Lampiran D

pegawai? Jika iya, apa saja komponen imbalan yang diberikan kepada karyawan?			
2. Apakah perusahaan memiliki dasar dalam pemberian upah gaji pokok? Jika iya, berapakah gaji atau upah minimum yang diberikan oleh perusahaan?		-	Lampiran D
3. Apakah perusahaan menanggung kecelakaan kerja terhadap karyawan nantinya jika terjadi kecelakaan kerja? Jika iya, maka adakah standar maksimal perusahaan menanggung kecelakaan kerja tersebut?		-	Lampiran D
Fungsi Perlindungan Karyawan			
1. Apakah perusahaan memberikan jaminan keselamatan kerja kepada pegawai? Jika iya, upaya apa saja yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencegah terjadinya kecelakaan kerja ?		-	Lampiran D
2. Apakah perusahaan menyediakan unit kesehatan di dalam pabrik? Jika Iya, bagaimana unit kesehatan itu bekerja?		-	Lampiran D
3. Apakah seluruh karyawan disertakan dalam program asuransi?		-	Lampiran D
Fungsi Hubungan Karyawan			
1. Apakah selama ini pernah ada karyawan yang mengundurkan diri? Jika iya, apa yang biasanya menjadi alasan karyawan mengundurkan diri?		-	Lampiran D
2. Apakah perusahaan menyediakan jasa konseling dalam penyampaian keluhan? Jika iya, bagaimana cara		-	Lampiran D

karyawan untuk menyampaikan keluhannya tersebut terhadap atasannya?			
3. Apakah perusahaan selama ini sering mendapatkan keluhan dari pegawai? Jika iya, apa yang biasanya dikeluhkan oleh karyawan?	-		Lampiran D
4. Apakah perusahaan melakukan survei kepuasan kerja kepada pegawai secara berkala?	-		Lampiran D
Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja			
1. Apakah perusahaan pernah melakukan PHK ? Jika iya, Apakah yang biasanya menjadi alasan perusahaan melakukan PHK terhadap karyawan?		-	Lampiran D
2. Apakah karyawan yang diputuskan hubungan kerjanya mendapat pesangon? Jika iya, berapa besarnya pesangon yang diberikan?		-	Lampiran D
3. Apakah perusahaan memberikan penghargaan tambahan di luar uang pesangon ?	-		Lampiran D
4. Apakah perusahaan menyediakan melakukan konseling pra pensiun?	-		Lampiran D

LAMPIRAN E. HASIL WAWANCARA

1. Perencanaan Tenaga Kerja

- a. Apakah perusahaan memiliki perencanaan tenaga kerja ? jika iya, bagaimanakah cara perusahaan menentukan jumlah pegawai baru yang direkrut?

Tidak, perusahaan dalam perekrutan karyawan berdasarkan kebutuhan dan karyawan yang keluar. Karena penambahan karyawan pada perusahaan biasanya dalam skala kecil sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Jadi perusahaan belum pernah melakukan perencanaan penambahan tenaga kerja jangka pendek maupun jangka panjang.

- b. Apakah perusahaan melakukan *update* data pegawai?

Tidak, perusahaan tidak melakukan update data pegawai. Pendataan pegawai hanya di awal kontrak dengan perusahaan yang mana disana dicatat segala macam data dari pegawainya mulai dari no ktp alamat dan lain sebagainya. Data tersebut digunakan untuk pendaftaran rekening, bpjs dan lain sebagainya. Jadi dalam setahun tidak melakukan update data pegawai.

2. Rekrutmen, Seleksi, Dan Orientasi

- a. Apakah PT. Wana Cahaya Nugraha unit Pasrujambe memiliki wewenang untuk melakukan rekrutmen karyawan sendiri?

Iya, perusahaan mempunyai wewenang untuk melakukan perekrutan karyawan khususnya dalam perekrutan karyawan harian. Untuk stafnya sendiri lebih banyak dilakukan di Klakah atau induk perusahaan tetapi pernah cabang Pasrujambe pernah melakukan rekrutmen sendiri terhadap stafnya. Untuk pergantian stafnya sendiri jarang dilakukan walaupun dilakukan biasanya dilakukan oleh pusat. Terkadang juga diambilkan dari staf yang ada di pusat terkadang juga dilakukan rekrutmen secara langsung sendiri.

- b. Apakah iklan lowongan kerja pada PT. Wana Cahaya Nugrahar terdapat di media massa?

Tidak, Karena rekrutmen karyawan jarang dilakukan oleh perusahaan. Seperti yang dijelaskan perusahaan merekrut karyawan berdasarkan kebutuhan atau untuk menggantikan di salah satu posisi karena keluar. Perusahaan hanya menyeleksi dari lamaran yang masuk. Perusahaan meskipun tidak membuka lowongan akan tetapi lamaran banyak yang masuk.

- c. Apakah perusahaan memiliki tahapan-tahapan dalam melakukan proses rekrutmen pegawai? Jika iya, apa saja tahapannya tersebut?

Iya, Seleksi adminstratif dan Interview untuk pegawai yang harian. Untuk stafnya biasanya ada tes kemampuan yang disesuaikan dengan posisi yang akan diisinya nanti.

- d. Apakah setiap karyawan baru disertakan dalam kegiatan orientasi?

Tidak, Perusahaan melakukan sistem bekerja sambil belajar jadi dalam pelaksanaannya karyawan melamar, interveiw, lulus, langsung kerja akan tetapi untuk beberapa posisi seperti operator mesin ataupun forklift itu menjadi asisten operator terlebih dahulu sebelum menjadi operator. Dari contoh salah satu divisi tersebut menggambarkan sistem bekerja sambil belajar.

3. Pelatihan

- a. Apakah perusahaan pernah melakukan kegiatan pelatihan secara rutin?

Tidak, Perusahaan tidak melakukan pelatihan secara rutin. Biasanya kerjasama dengan dinas ketenagakerjaan akan tetapi untuk dikatakan secara rutin tidak. Biasanya pelatihan ditawarkan oleh dinas ketenagakerjaan yang melakukan survei terlebih dahulu terhadap perusahaan-perusahaan di wilayah lumajang untuk menentukan materi pelatihan tersebut. Akan tetapi untuk beberapa posisi yang memerlukan keterampilan seperti menajdi operator, pengawas dan beberapa posisi yang lain perusahaan bekerja sama dengan di

perusahaan di Kalimantan maupun di pusat yaitu di Klakah untuk mengikuti pelatihan.

- b. Apakah PT. Wana Cahaya Nugraha cabang Pasrujambe pernah melakukan pelatihan diluar jasa pendidikan ?

Iya, pernah sesekali dilakukan seperti yang dicontohkan sebelumnya perusahaan bekerjasama dengan dinas-dinas terkait. Pernah dimasuki oleh kepolisian, BPJS, disnaker.

- c. Apakah perusahaan memiliki anggaran dalam program pelatihan pegawai?

Tidak, untuk anggaran rutin perusahaan tidak menganggarkan. Jadi dalam pelaksanaannya kondisional. Karena intensitasnya pun jarang dilakukan, dalam setahun tidak ditentukan oleh perusahaan. Jadi ketika ada tawaran pelatihan maka langsung dibiayai oleh perusahaan.

- d. Apakah perusahaan pernah melakukan analisis kebutuhan pelatihan?

Tidak pernah, karena di dalam tugasnya di karyawan dianggap mudah dan sederhana karena sudah sesuai dengan kemampuannya. Jadi kembali lagi ke pegawainya lagi untuk berkomitmen dengan pekerjaannya. Maka dari itu perusahaan sampai sekarang belum pernah melakukan analisis kebutuhan pelatihan.

4. Penilaian prestasi kerja

- a. Apakah perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja? Jika iya, berapa kali dalam setahun penilaian prestasi kerja itu dilakukan ?

Iya, Biasanya disesuaikan dengan kontrak yang dilakukan dilakukan pada akhir kontrak. Untuk kontrak sendiri ada yang berjangka 3 bulan, 6 bulan sampai 12 bulan. Untuk pemberian kontrak sendiri berdasarkan kinerja dari pegawai itu sendiri. Untuk yang masih awal-awal biasanya 3 bulan dan bertahap seiring dengan timbal balik pegawai terhadap perusahaan berupa kinerja dari pegawai itu sendiri.

- b. Siapa yang melakukan penilaian prestasi kerja tersebut ?

Untuk karyawan yang terkait dengan operasional perusahaan dinilai oleh pengawas per bagian, lalu dari perrol yang bertugas menghitung kehadiran pegawai atau absensi lalu dilaporkan ke bagian yang menangani kepegawaian. Untuk stafnya yang menilai dinilai langsung oleh manajer operasional selaku kepala pabrik atau cabang.

- c. Apakah perusahaan memiliki standar dalam penilaian kinerja karyawan? Jika iya, maka seperti apa standar penilaian terhadap karyawan tersebut?

Iya, yang menjadi sorotan utama penilaian karyawan yaitu dari absensi karena jika kurang orang maka produksi dari perusahaan dapat terganggu. Untuk perdivisi dalam perhitungan produksi berbeda karena produknya g sama sebagai contoh dalam satu divisi yaitu caddy itu dalam satu bulan 700 kubik.

- d. Apakah setiap penilaian terhadap karyawan didokumentasikan dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk melakukan promosi maupun kenaikan gaji?

Iya, kinerja karyawan dicatat perkontrak sesuai dengan data-data yang terkumpul dalam satu waktu kontrak seperti absensi, perilaku, dan lain-lain yang menjadi catatan tersendiri dalam perusahaan.

5. Fungsi Perencanaan karir

- a. Apakah PT. Wana Cahaya Nugraha menyediakan pengembangan karir bagi karyawan? Jika iya maka bagaimanakah tahapan-tahapan pengembangan karir tersebut?

Iya, perusahaan menyediakan pengembangan karir untuk karyawan. Mulai dari borongan, borongan jam, dan karyawan harian. Jika kinerja karyawan itu sendiri bagus maka perusahaan dapat mengangkat dari karyawan harian menjadi staf. Akan tetapi hal tersebut jarang dilakukan karena untuk stafnya sendiri jarang dilakukan dan kebanyakan diambilkan dari pusat. melakukan rekrutmen.

- b. Apakah perusahaan mempunyai konseling karir?

Iya, perusahaan menyediakan yaitu bagian kepegawaian atau umum akan tetapi jarang ada karyawan yang ingin untuk langsung berkonsultasi ke bagian kepegawaian. Biasanya lebih sering untuk melakukan hal tersebut dengan pengawas mereka.

6. Sistem kompensasi dan imbalan

- a. Apakah perusahaan telah memberikan kompensasi dan imbalan yang sesuai kepada pegawai? Jika iya, apa saja komponen imbalan yang diberikan kepada karyawan?

Iya, tentu saja sesuai untuk pegawai karena yang menjadi dasar pemberian kompensasi dan imbalan berdasarkan peraturan yang berlaku seperti contohnya dalam penetapan gaji atau upah minimum rata-rata, perusahaan menjadikan peraturan tersebut sebagai dasar pemberian upah kepada pegawai. Adapun komponen imbalan yang diberikan kepada pegawai adalah gaji pokok, upah lembur, premi kehadiran, tunjangan jabatan dan bonus. Untuk gaji sendiri sesuai dengan posisi kerja mereka pada waktu kontrak untuk lembur dihitung sesuai jam lembur yang dilakukan pegawai tersebut. Untuk premi kehadiran berdasarkan kedisiplinan pegawai dalam keterhadirannya dan tunjangan jabatan hanya untuk orang-orang tertentu yang memegang jabatan strategis dalam perusahaan. Terkadang juga diberikan bonus jika dalam satu divisi dapat memenuhi target yang diberikan perusahaan akan tetapi bonus tersebut diberikan kepada pengawas dalam divisi tersebut untuk pembagiannya dikembalikan lagi pada kebijakan dari pengawas tersebut.

- b. Apakah perusahaan memiliki dasar dalam pemberian upah atau gaji pokok? Jika iya, berapakah upah atau gaji minimum yang diberikan oleh perusahaan?

Iya, dari upah minimum kabupaten (UMK) dan jabatan dari pegawai tersebut. Rp. 1.288.000 sesuai dengan upah minimum kabupaten (UMK) Lumajang.

- c. Apakah perusahaan menanggung kecelakaan kerja terhadap karyawan nantinya jika terjadi kecelakaan kerja? Jika iya, maka adakah standar maksimal perusahaan menanggung kecelakaan kerja tersebut?

Iya, akan tetapi perusahaan baru-baru ini bekerjasama dengan BPJS guna menjamin kecelakaan kerja pegawainya. Dari BPJS sendiri maksimal pembiayaan kecelakaan kerja terhadap karyawan senilai Rp. 20.000.000,00 untuk selebihnya maka ditanggung oleh perusahaan. Sedangkan batas maksimum untuk perusahaan menanggung kecelakaan kerja sendiri tidak ada. Perusahaan sendiri bekerjasama dengan Rumah Sakit Islam, jadi jika terjadi kecelakaan kerja dilaporkan kepada bagian kepegawaian dari situ maka dibuatkan surat pengantar dari perusahaan. Jika karyawan nantinya sampai meninggal nanti akan dapat tunjangan keluarga yang ditinggal dari BPJS dan kemungkinan dari perusahaan nantinya juga akan diberi.

7. Fungsi perlindungan karyawan.

- a. Apakah perusahaan memberikan jaminan keselamatan kerja kepada pegawai? Jika iya, upaya apa saja yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencegah terjadinya kecelakaan kerja ?

Iya, Memberi arahan kepada pegawai tentang penggunaan mesin dan fasilitas-fasilitas agar digunakan dengan cermat. Diberikan peralatan keselamatan produksi seperti sarung tangan, masker, topi dan fasilitas-fasilitas yang lain guna mendukung keselamatan kerja dari pegawai. Untuk pemberian topi dikhususkan untuk pegawai perempuan. Topi tersebut diberikan untuk dapat mencegah rambut dari pegawai tersebut tersangkut di mesin saat melakukan produksi. Perusahaan juga menyediakan jalur evakuasi karyawan jika terjadi kebakaran, gempa ataupun hal lain yang dapat membahayakan keselamatan pegawai.

Namun, untuk pemberian arahan kepada pegawai tentang jalur evakuasi masih belum direncanakan, karena terkendala waktu yang dimiliki perusahaan.

- b. Apakah perusahaan menyediakan unit kesehatan di dalam pabrik? Jika Iya, bagaimana unit kesehatan itu bekerja?

Iya, perusahaan menyediakan unit kesehatan di dalam pabrik. Untuk tenaga kesehatannya masih belum ada karena unit kesehatan yang ada di dalam pabrik hanya mengatasi kecelakaan kerja yang tergolong ringan. Jika terjadi kecelakaan yang tergolong berat maka pegawai akan dibawa ke rumah sakit.

- c. Apakah seluruh karyawan disertakan dalam program asuransi?

Tidak, karena tidak semuanya pegawai ingin didaftarkan dalam program asuransi tersebut. Hal itu dikarenakan asuransi tenaga kerja atau BPJS tenaga kerja tersebut nantinya akan memotong gaji dari karyawan. Potongan disesuaikan dengan gaji yang dilaporkan oleh perusahaan kepada BPJS yaitu sesuai dengan UMK sebesar 1.288.000. Hal ini dilakukan supaya seragam dalam pemotongan gaji karyawannya per bulan dan juga dapat menguntungkan bagi karyawan sendiri karena jika dihitung-hitung gaji pegawai rata-rata di atas UMK yang ditetapkan. Sudah 95% dari total pegawai di perusahaan yang didaftarkan dalam BPJS. Untuk komposisi dari 5% yang tidak terdaftar dalam BPJS tersebut didominasi oleh pegawai borongan. Perputaran pegawai di bagian borongan ini tergolong cepat jika borongan didaftarkan maka dapat merugikan pegawai itu sendiri. Dari 5% itu sendiri juga terdapat beberapa dari pegawai harian dan pegawai baru. Untuk program yang didaftarkan dalam BPJS yang digunakan BPJS tenaga kerja. BPJS tenaga kerja sendiri dibagi menjadi tiga jaminan yaitu jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian dan jaminan hari tua. Asuransi bersifat personal untuk pegawai itu sendiri bukan untuk keluarga. Kedepannya perusahaan mengarahkan pegawainya untuk didaftarkan dalam BPJS kesehatan yang bisa diperuntukkan keluarga.

Untuk potongan BPJS tenaga kerja digunakan 2% dari gaji yang dilaporkan untuk sisanya yaitu 3,7% ditanggung oleh perusahaan. 2% tersebut nantinya dapat diambil oleh pegawai saat pensiun atau keluar dari perusahaan.

8. Fungsi hubungan karyawan

- a. Apakah selama ini pernah ada karyawan yang mengundurkan diri? Jika iya, apa yang biasanya menjadi alasan karyawan mengundurkan diri?

Iya, cukup banyak karyawan yang mengundurkan diri akan tetapi tidak menentu dalam satu bulan tertentu. Dalam bulan february kemarin ada 5 pegawai yang mengundurkan diri. Biasanya yang menjadi alasan pegawai untuk mengundurkan diri adalah alasan keluarga. Perusahaan tidak pernah mendapat keluhan soal gaji, karena jika dibandingkan dengan perusahaan sekitar untuk gaji karyawan masih dapat bersaing.

- b. Apakah perusahaan menyediakan jasa konseling dalam penyampaian keluhan? Jika iya, bagaimana cara karyawan untuk menyampaikan keluhannya tersebut terhadap atasannya?

Iya, Sebenarnya kepada bagian kepegawaian, akan tetapi kebanyakan pegawai lebih sering menyampaikan keluhannya kepada orang yang terdekat dalam perusahaan.

- c. Apakah perusahaan selama ini sering mendapatkan keluhan dari pegawai? Jika iya, apa yang biasanya dikeluhkan oleh karyawan?

Tidak, jarang sekali pegawai menyampaikan keluhannya akan tetapi sampai selama ini yang banyak disampaikan keluhannya itu adalah gaji yang tidak sama dengan teman dalam satu divisinya.

- d. Apakah perusahaan melakukan survei kepuasan kerja kepada pegawai secara berkala?

Tidak, perusahaan tidak melakukan survei kepuasan kerja kepada karyawan.

9. Fungsi pemutusan hubungan kerja

- a. Apakah perusahaan pernah melakukan PHK ? Jika iya, Apakah yang biasanya menjadi alasan perusahaan melakukan PHK terhadap karyawan?

Iya, biasanya menjadi alasan perusahaan melakukan PHK adalah hal-hal yang dapat mengganggu produksi. Hal-hal tersebut seperti absensi, kinerja dan perilaku dari karyawan itu sendiri. Perilaku karyawan tersebut seperti membuat onar di dalam pabrik sampai berkelahi dengan karyawan yang lain. Dalam setahun sendiri untuk dikatakan banyak masih belum, akan tetapi kebanyakan karyawan mengundurkan diri karena berbagai alasan-alasan tertentu yang lebih ke alasan pribadi.

- b. Apakah karyawan yang diputuskan hubungan kerjanya mendapat pesangon? Jika iya, berapa besarnya pesangon yang diberikan?

Iya, biasanya karyawan yang berhenti menjadi karyawan dalam perusahaan mendapat pesangon. Pemberian pesangon tersebut didasarkan alasan seorang karyawan tersebut di PHK. Jarang sekali perusahaan melakukan pemecatan jika seorang karyawan melakukan kesalahan yang sangat fatal. Prosedur tersebut dimulai dari pemberian surat peringatan atau yang lebih dikenal SP. Surat peringatan tersebut dibagi menjadi 3 tingkatan dan selebihnya maka akan dipecat. Untuk kesalahan yang masih dianggap bisa dimaafkan seperti absen tanpa alasan dan telat dalam masuk kerja akan diberikan SP 1 untuk kesalahan fatal maka perusahaan langsung memberikan SP3. Jika karyawan tersebut masih melakukan kesalahan yang sama maka perusahaan berhak memecat karyawan tersebut. PHK semacam inilah yang tidak akan diberikan pesangon oleh perusahaan. pegawai yang mendapat pesangon adalah pegawai yang mengundurkan diri karena selama ini perusahaan belum pernah melakukan pemecatan kepada karyawan jika tidak melakukan kesalahan fatal. Banyaknya pesangon tersebut 1 kali gaji dalam satu bulan.

- c. Apakah perusahaan memberikan penghargaan tambahan di luar uang pesangon ?

Tidak, perusahaan tidak memberikan tambahan akan tetapi biasanya itu tergantung dari manajer operasional dalam pemberian tambahan di luar pesangon.

- d. Apakah perusahaan menyediakan melakukan konseling pra pensiun?

Tidak, perusahaan tidak melakukan konseling pra pensiun akan tetapi perusahaan sudah melakukan perencanaan pensiun karyawan lewat BPJS. Jadi potongan sebesar 2% dari gaji karyawan dan 3,7% yang ditanggung perusahaan digunakan sebagai jaminan hari tua dari karyawan.