

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA
MANUSIA PADA PERUSAHAAN**

(Studi Pada PT. The Pulau Asia Group)

Disusun Oleh:

Gusti Ayu Putu Mitha Sari Dewi

Nim : 125020302111009

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Derajat Sarjana Ekonomi



JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2016



repository.ub.ac.id

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI
SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN PT. THE PULAU
ASIA GROUP**

Yang disusun oleh :

Nama : Gusti Ayu Putu Mitha Sari Dewi

NIM : 125203020111009

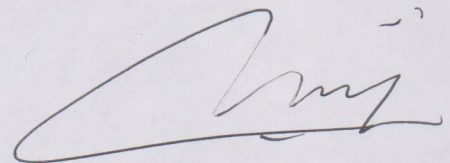
Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Brawijaya

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif

Malang, 25 Mei 2016



Nasikin, MM., Ak., CPA

NIP:19571022 198403 1 001



SURAT PERNYATAAN

Skripsi dengan judul:

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN

(Studi Pada PT. The Pulau Asia Group)

Disusun oleh :

Nama : Gusti Ayu Putu Mitha Sari Dewi

NIM : 125020302111009

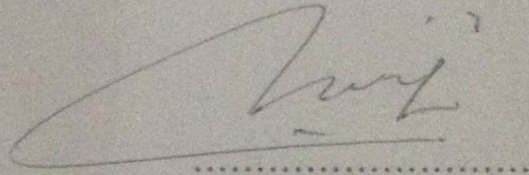
Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

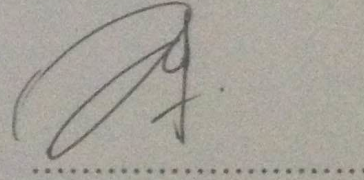
Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 27 Juni 2016 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

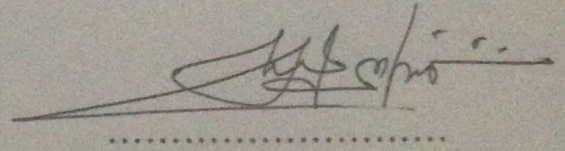
1. **Drs. Nasikin, MM., Ak., CPA**
19571022 198403 1 001
(Dosen Pembimbing)



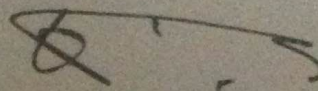
2. **Ayu Fury Puspita, MSA., AK**
881214 02 3 2 0012
(Dosen Penguji I)



3. **Kristin Rosalina, MSA., Ak., CA., CMA.**
19860402 201504 2 002
(Dosen Penguji II)



Malang, 27 Juni 2016
Ketua Jurusan Akuntansi



Nurkholis. Ph.D., Ak., CA.
NIP. 19660706 199103 1 001

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Gusti Ayu Putu Mitha Sari Dewi
NIM : 125020302111009
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

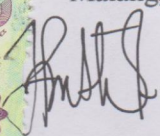
AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN PT. THE PULAU ASIA GROUP

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar maka saya menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar keserjanaanya)

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan bilamana perlu



Malang, 25 Mei 2016


Gusti Ayu Putu Mitha Sari D
NIM: 125020302111009

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian skripsi dengan judul ***Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan PT. The Pulau Asia Group.*** Tujuan penyusunan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program strata (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Saya menyadari bahwa aktivitas ini dapat berjalan dengan baik disebabkan dukungan dari banyak pihak. Untuk itu saya merasa berkewajiban menyampaikan rasa terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Candra Fajri Ananda, SE., MSc., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
2. Bapak Nurkholis, Ph.D., Ak., CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi FEB-UB
3. Bapak Drs. Nasikin , MM., Ak., CPA Selaku dosen pembimbing
4. Ibu Ayu Fury Puspita, MSA., AK. Dan Ibu Kristin Rosalina, MSA., Ak., CA., CMA. Selaku dosen penguji
5. Ibu Dewi selaku manager Villa dan Bapak I Gusti Wayan Jiwa selaku manager Keuangan, Bapak Sudarsana sebagai karyawan pada bagian pemasaran dan Ibu Anekawati sebagai *house keeping* perusahaan PT. The Pulau Asia Group yang sudah membantu selama penulis melakukan penelitian
6. Orang tua, adik dan keluarga yang selalu mendukung dan memberikan semangat selama proses pengerjaan skripsi sehingga dapat berjalan dengan baik

7. Temen-temen UABT UB, Yogi, Inten, Komala, Atik, Asmi, Friska, Shabrina, Ghina, Gantara, Restu, Reza, Aufa dan seluruh anggota Unit Aktivitas Bulutangkis Universitas Brawijaya Malang yang selalu memberi dukungan selama proses penyusunan skripsi
8. Pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, namun telah memberikan banyak dukungan atas penyelesaian penyusunan skripsi ini.

Saya akhiri kata pengantar ini dengan harapan semoga laporan ini dapat dimanfaatkan bagi banyak pihak. Amin

Malang, 25 Mei 2016

Penulis



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar	vi
Daftar Lampiran	vii
Abstrak	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Ruang Lingkup Masalah	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Konsep dasar audit	10
2.1.1 Pengertian Audit	10
2.1.2 Jenis-Jenis Audit	11
2.1.3 Tipe Audit	13
2.2 Pengertian Audit	14
2.2.1 Pengertian Audit Manajemen	14
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Audit	15
2.2.3 Karakteristik Audit Manajemen	16
2.2.4 Kriteria Audit Manajemen	17
2.2.5 Langkah-Langkah Audit	19
2.3 Konsep Efektivitas	20
2.3.1 Efektivitas	21
2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia	21
2.4.1 Pengertian Sumber Daya Manusia	21
2.4.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia	22
2.4.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	23
2.4.4 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia	23
2.5 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	24
2.5.1 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	24
2.5.2 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	25
2.5.3 Pendekatan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	26
2.5.4 Langkah-Langkah Audit Manajemen SDM	27
2.5.5 Ruang Lingkup Audit Manajemen SDM	31
2.5.6 Program Kerja Audit Manajemen SDM	31
BAB III METODELOGI PENELITIAN	41
3.1 Pendekatan Penelitian	41
3.2 Jenis Penelitian	42
3.3 Objek Penelitian	43
3.4 Ruang Lingkup Penelitian	43
3.5 Jenis dan Sumber Data	43



3.6 Metode Pengumpulan Data	45
3.7 Metode Analisis Data	47
3.8 Kriteria Efektivitas	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	53
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	53
4.1.1 Pengertian Perusahaan.....	53
4.1.2 Sejarah Perusahaan PT. The Pulau Asia Group	53
4.1.3 Profil Perusahaan PT. The Pulau Asia Group	56
4.1.4 Lambang PT. The Pulau Asia Group	61
4.1.5 Struktur Organisasi.....	62
4.1.6 Uraian Tugas dan Tanggung Jawab	64
4.1.7 Gambaran Karyawan.....	68
4.2 Pembahasan Masalah	68
4.2.1 Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi SDM	68
4.3 Program Audit Sumber Daya Manusia	70
4.4 Review Pengujian Pengendalian Sumber Daya Manusia	71
4.5 Hasil SDM Pada PT. The Pulau Asia Group	72
4.5.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia	72
4.5.2 Rekrutmen Sumber Daya Manusia	75
4.5.3 Seleksi Sumber Daya Manusia.....	79
4.5.4 Orientasi dan Penempatan.....	82
4.5.5 Pelatihan dan Pengembangan.....	85
4.5.6 Penilaian Prestasi Kerja.....	88
4.5.7 Sistem Imbalan dan Kompensasi	91
4.5.8 Perlindungan Karyawan	94
4.5.9 Pensiun dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).....	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	102
5.1 Kesimpulan.....	102
5.2 Saran.....	104
5.3 Keterbatasan Penelitian	105

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	37
Tabel 4.1 Jam Kerja PT. The Pulau Asia Group	69



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Surat Keterangan Tempat Usaha	60
Gambar 4.2 Lambang PT. The Pulau Asia Group	61
Gambar 4.3 Struktur Organisasi The Pulau Asia Group	63



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia
- Lampiran 2 Daftar Temuan Audit
- Lampiran 3 Kuisisioner Penelitian Kepada Fungsi Sub Bagian Sumber Daya Manusia
- Lampiran 4 Kuisisioner Penelitian Kepada Manajer
- Lampiran 5 Kuisisioner Penelitian Kepada Karyawan
- Lampiran 6 Hasil Wawancara Dengan Sub Bagian Sumber Daya Manusia dan Sub Bagian Keuangan



AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN PT. THE PULAU ASIA GROUP

Oleh :
Gusti Ayu Putu Mitha Sari Dewi

Dosen Pembimbing :
Nasikin, MM., Ak., CPA

ABSTRACT

Penelitian ini berfugsi untuk mengetahui bagaimana pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia yang ada pada PT. The Pulau Asia Group dan mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi sehingga menyebabkan perusahaan berjalan dengan kurang efektif. Metode yang akan di gunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dimana data yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Proses analisis data yang di gunakan adalah dengan 4 elemen penting dalam melaksanakan audit manajemen yaitu kriteria, kondisi, penyebab dan akibat. Ada 9 batasan masalah dalam penelitian ini yaitu (1). Perencanaan tenaga kerja (2). Penerimaan karyawan (3). Seleksi (4). Orientasi dan penempatan (5). Pelatihan dan pengembangan (6). Penilaian kerja (7). System imbalan dan kompensasi (8). Perlindungan karyawan (9). Pemutusan hubungan kerja. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa system yang berjalan pada perusahaan PT. The Pulau Asia Group ini sudah berjalan sesuai dengan standar yang berlaku, tetapi terdapat 1 fungsi sumber daya yang berjalan tidak efektif yaitu pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka peneliti memberikan rekomendasi kepada perusahaan agar system yang ada dapat berjalan dengan lebih efektif

Kata kunci : Audit Manajemen, Fungsi Sumber Daya Manusia, Efektivitas

MANAGEMENT AUDIT TO ASSESS THE EFFECTIVENESS OF THE HUMAN RESOURCE FUNCTION OF PT. THE PULAU ASIA GROUP

By:

Gusti Ayu Putu Mitha Sari Dewi

Supervisor:

Nasikin, MM., Ak., CPA

ABSTRACT

This research aimed to determine how PT. The Pulau Asia Group achieves its human resource effectiveness and to identify problems which cause the company run ineffectively. The method used in this research is a qualitative descriptive method in which the data gathered through interview, observation, and documentation. Data analysis process is conducted by analyzing four important element of management audit, which are; criteria, condition and caused and effect. The research limits the area of study in 9 which are; (1). Employment plan, (2). Recruitment, (3). Selection, (4). Orientation and placement, (5). Training and development, (6). Work assessment, (7). Reimbursement system and compensation, (8). Employee protection, (9). Redundancy. The result of the research shows that the human resource system which not function effectively of PT. Pulau Asia Group has been run based on available, but there is one resource system which is training and resource development. Based on the result of the research the researcher provide some recommendation of the company in order to achieve effective human resource function.

Keywords : Management Audit, Human Resource Function, Effectiveness

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan merupakan tempat bertemunya individu dengan individu lain sehingga membentuk sebuah kelompok yang saling berhubungan dan mempunyai tujuan yang sama dimana nantinya akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Alma (2010:37) mendefinisikan perusahaan merupakan suatu kesatuan organisasi yang mengorganisir faktor-faktor produksi dengan tujuan berproduksi. Perusahaan tentunya memiliki jenis bisnis yang berbeda-beda, dimana menurut Alma (2010:21) bisnis merupakan sejumlah total usaha yang meliputi pertanian, usaha jasa, dan pemerintah, yang bergerak dalam bidang membuat dan memasarkan barang dan jasa ke konsumen. Sedangkan menurut Kismono (2001:4) bisnis merupakan aktivitas terpadu yang meliputi pertukaran barang, jasa atau uang yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dengan maksud untuk memperoleh manfaat atau keuntungan.

Di dalam era globaisasi saat ini dunia bisnis semakin berkembang, banyak perusahaan-perusahaan baik perusahaan kecil maupun perusahaan besar bersaing demi kemajuan perusahaannya. Perusahaan harus mampu bersaing secara kompetitif dengan para pesaingnya agar perusahaan dapat bertahan dalam waktu yang lama. Untuk mencapai hal tersebut perusahaan dituntut untuk mampu memenuhi apa yang diinginkan oleh pelanggan. Perusahaan harus memiliki sistem dan perencanaan yang bagus untuk memenuhi kebutuhan, sistem dan perencanaan yang bagus tidak lepas dari peran sumber daya yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Bagi perusahaan, sumber daya manusia

merupakan asset berharga yang dimiliki perusahaan, sehingga memerlukan pemeliharaan yang baik karena sumber daya manusia saling berpengaruh dengan sumber daya lainnya pada perusahaan.

Rachmawati (2008:1) menjelaskan sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini. Pertama, sumber daya manusia memengaruhi efisiensi dan epektifitas organisasi sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis. Sedangkan menurut Sumarsono (2003 : 4) sumber daya manusia mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, sumber daya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan menimbulkan dampak positif pada pencapaian dan penciptaan nilai tambah perusahaan. Fungsi sumber daya manusia memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan dengan mengelola sumber daya manusia secara efisien dan efektif. Mengingat begitu pentingnya peran fungsi sumber daya manusia

bagi perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian dan evaluasi untuk mengetahui apakah fungsi sumber daya manusia ini mampu memberikan kontribusi terbaiknya untuk perusahaan dalam memenuhi semua tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu cara untuk mengevaluasi yaitu dengan melaksanakan audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia.

Audit manajemen merupakan sebuah pengevaluasian terhadap seluruh program yang dijalankan oleh perusahaan untuk menilai apakah program tersebut sudah berjalan dengan efisiensi dan efektivitas. Berbagai jenis audit dilaksanakan untuk mengetahui dan memastikan bahwa setiap proses yang ada pada perusahaan telah berjalan efisien dan efektif sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Salah satu audit yang dilaksanakan perusahaan yakni audit manajemen sumber daya manusia. Bhayangkara (2008:60) menyimpulkan audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis komperhensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia menekankan pada penilaian terhadap berbagai jenis aktivitas sumber daya manusia yang terjadi di dalam perusahaan dalam memastikan apakah aktivitas tersebut sudah berjalan dengan ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja program atau aktivitas tersebut.

Dengan audit sumber daya manusia ini, perusahaan akan dapat mengetahui proses apa saja yang sudah berjalan atau belum berjalan sesuai dengan standar yang berlaku sehingga dapat mengurangi dan menimalisir kesalahan yang sering kali terjadi pada perusahaan. Audit manajemen merupakan sebuah alat untuk meneliti dan mengevaluasi seluruh proses yang ada pada perusahaan, dan melihat apakah

manajemen sudah memberikan dukungan yang tepat kepada setiap sumber daya manusia pada perusahaan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Riska (2013) dengan judul yang sama yaitu pada Rumah Sakit Islam Aisyah Malang, menjelaskan bahwa dari 10 fungsi sumber daya manusia yang diteliti, 9 fungsi telah berjalan dengan efektif dan 1 fungsi belum berjalan efektif. Oleh karena itu Rumah Sakit Islam Aisyah Malang masih harus memperbaiki kinerja fungsi sumber daya manusianya. Salah satu saran yang diberikan oleh peneliti dalam penelitian yakni agar penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperpanjang waktu penelitian sehingga peneliti dapat memperoleh data yang lebih detail dan lebih obyektif. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Gita (2015) dengan judul yang sama pada PDAM Kota Malang, menjelaskan bahwa dari 11 fungsi sumber daya manusia yang diteliti, diantaranya sudah berjalan efektif dan 1 fungsi sumber daya manusia belum berjalan dengan efektif. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan melalui penelitian ini diharapkan PDAM Kota Malang dapat memperbaiki fungsi sumber daya manusia yang belum berjalan efektif tersebut. Salah satu kendala dalam penelitian yakni keterbatasan waktu dan tenaga serta luasnya fungsi SDM mengakibatkan kemungkinan adanya informasi penting yang tidak dapat diteliti lebih mendetail.

Penelitian yang sama dilakukan oleh Papina (2014) pada Lottemart Wholesale Yogyakarta menyatakan bahwa dari 11 fungsi sumber daya manusia yang ada di antaranya 7 fungsi telah berjalan efektif, sementara itu 4 di antaranya belum berjalan efektif. Perusahaan sebaiknya memiliki standar/pedoman dalam perencanaan SDM, lalu pada penyusunan ketentuan jumlah karyawan tiap divisi sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan SDM tiap divisi secara tepat, perusahaan

perlu pengawasan khusus bagi karyawan yang tidak mematuhi keselamatan kerja, dan fungsi SDM pada perusahaan sebaiknya selalu memperhatikan karyawan melalui komunikasi yang baik. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Ulya (2014) pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh RSUD Permana Blora, dari 7 fungsi sumber daya manusia yang dilakukan, 4 diantaranya berjalan efektif dan 3 diantaranya belum berjalan efektif. Untuk itu sebaiknya rumah sakit harus mempunyai perencanaan yang terdokumentasikan, rumah sakit harus memiliki program pelatihan karyawan, dan rumah sakit sebaiknya melakukan penilaian kinerja untuk mengetahui apakah pencapaian kinerja karyawan sudah sesuai dengan harapan perusahaan. Pada penelitian selanjutnya peneliti membahas 9 fungsi sumber daya manusia yang dijalankan oleh perusahaan dengan melakukan penelitian selama 14 hari kerja untuk memaksimalkan dalam proses pengambilan data dan informasi yang digunakan sebagai bahan penelitian. Untuk dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya unsur subyektifitas, peneliti melakukan pendekatan dengan karyawan tertentu untuk dapat mengakses informasi-informasi mengenai sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Selain itu peneliti juga menambahkan hasil dari evaluasi penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan saat ini untuk mengetahui bagaimana fungsi manajemen sumber daya manusia yang ada pada tiap-tiap perusahaan.

Pencapaian fungsi sumber daya manusia merupakan salah satu keberhasilan bagi perusahaan yang tentunya berpengaruh terhadap kepuasan baik pihak internal maupun eksternal. Dengan pencapaian tersebut maka akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya dalam menghadapi dan melayani pelanggan. Berdasarkan penelitian terdahulu, setiap program, pelaksanaan, kendala dan hasil

audit pada suatu fungsi sumber daya manusia yang ada pada setiap perusahaan berbeda-beda. Penulisan skripsi ini difokuskan untuk menilai aktivitas yang ada pada fungsi sumber daya manusia PT. The Pulau Asia Group. PT. The Pulau Asia Group merupakan salah satu perusahaan yang memberikan pelayanan dalam bidang jasa penginapan berupa villa. Sumber daya manusia tentunya memiliki peran penting dalam pengelolaan villa, dimana setiap sumber daya manusia harus memiliki sikap yang *professional* dalam melayani tamu demi kebutuhan perusahaan untuk memperoleh laba dan kepuasan para pelanggan. Pada penelitian ini, peneliti akan menambah waktu dalam penelitian untuk dapat mengungkap suatu fenomena atau kejadian-kejadian yang mungkin terjadi dan belum diungkap oleh perusahaan.

Peneliti mengambil objek PT. The Pulau Asia Group karena perusahaan ini merupakan perusahaan yang masih berkembang. Kondisi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan memiliki jumlah yang dapat dikatakan minimum, dimana setiap karyawannya direkrut berdasarkan kemampuannya. Dengan kondisi yang demikian, menyebabkan seringnya terjadi pengambil alihan tugas atau baik manager ataupun karyawan tertentu meminta bantuan devisa lain untuk membantu dalam menjalankan kegiatannya karena sumber daya yang dimiliki tidak memadai. Sebagai contoh suatu peristiwa yang peneliti temukan pada PT. The Pulau Asia Group yakni tugas seorang manager keuangan dalam mengelola seluruh keuangan perusahaan dibantu oleh karyawan bagian pemasaran yang mempunyai tugas berbeda dengan bagian keuangan. Hal ini dikarenakan sumber daya atau karyawan yang dimiliki bagian keuangan berjumlah minimum, sedangkan tugas yang harus dikerjakan sangat banyak. Karena bagian keuangan sangat berperan penting bagi perusahaan dalam mengelola dan mengembangkan bisnisnya, maka sebaiknya

perusahaan lebih memperhatikan sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Dalam hal ini, suatu kesalahan mungkin saja terjadi karena karyawan membantu kegiatan yang bukan pada bidangnya tersebut. Sementara itu, dengan kondisi perusahaan yang demikian, persaingan bisnis yang sama di daerah Bali sangat kompetitif.

Perusahaan harus mampu mengelola fungsi sumber daya manusianya agar sumber daya yang dimiliki memadai dan memiliki keahlian yang lebih untuk memperoleh pangsa pasar yang luas dimana nantinya perusahaan dapat memenuhi tujuannya dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Dengan penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan perusahaan PT. The Pulau Asia Group di masa yang akan datang terutama dalam fungsi sumber daya manusianya. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan The Pulau Asia Group”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat disimpulkan :

1. Bagaimana fungsi sumber daya manusia yang dijalankan oleh perusahaan PT. The Pulau Asia Group?
2. Apa rekomendasi yang diberikan untuk memperbaiki kelemahan yang ada di dalam perusahaan PT. The Pulau Asia Group?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dengan hasil dari penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui fungsi sumber daya manusia yang ada pada perusahaan
2. Memberikan rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan yang ada agar dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan

1.4 Ruang Lingkup Masalah

Mengingat luasnya permasalahan yang ditemukan, maka penulis membatasi penulisan skripsi ini agar pokok pembahasan menjadi lebih jelas. Dalam fungsi sumber daya manusia ada 11 program yang harus dijalankan dan dievaluasi oleh perusahaan. Namun perusahaan PT. The Pulau Asia Group hanya menjalankan 9 fungsi sumber daya manusia, diantaranya :

1. Perencanaan tenaga kerja
2. Penerimaan karyawan
3. Seleksi
4. Orientasi dan penempatan
5. Pelatihan dan pengembangan
6. Penilaian kerja
7. Sistem imbalan dan kompensasi
8. Perlindungan karyawan
9. Pemutusan hubungan kerja

2 fungsi sumber daya manusia lainnya yakni perencanaan karir dan hubungan antar karyawan tidak dilaksanakan oleh perusahaan, karena dalam menjalankan sumber daya manusianya, perusahaan hanya mengacu pada 9 fungsi sumber daya manusia tersebut.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penulis ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT. The Pulau Asia Group, peneliti, dan juga bagi para pembaca. Adapun manfaat yang ingin dicapai diantaranya adalah sebagai berikut

1.5.1 Bagi Peneliti:

Melalui penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk lebih jauh memahami tentang bagaimana materi audit manajemen sumber daya manusia yang diberikan pada saat perkuliahan dengan audit manajemen sumber daya manusia yang ada di lapangan. Selain itu, penelitian ini juga membantu peneliti dalam menambah wawasan mengenai peran audit sumber daya manusia pada perusahaan.

1.5.2 Bagi PT. The Pulau Asia Group:

Peneliti berharap melalui penelitian ini, perusahaan mendapatkan informasi yang bermanfaat dan berguna untuk melakukan evaluasi apakah fungsi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sudah berjalan dengan efisien dan efektif. Selain itu penulis berharap melalui penelitian ini perusahaan dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

1.5.3 Bagi Pembaca:

Memberikan informasi dan pemahaman bahwa audit sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam perusahaan guna memenuhi tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, sekaligus memberikan informasi kepada para pembaca yang ingin mengetahui bagaimana audit manajemen sumber daya manusia pada perusahaan yang bergerak dalam bidang pariwisata (villa, hotel) yang saat ini banyak diminati oleh para pengusaha di Indonesia.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, batas masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tentang teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan untuk mendukung masalah-masalah yang dibahas pada topik yang diteliti

BAB III : METODELOGI PENELITIAN

Pada bab ini membahas tentang pendekatan yang digunakan oleh peneliti untuk membahas topik dalam penelitian, diantaranya meliputi : jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, tehnik analisis data, waktu dan tempat penelitian, dan objek penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas mengenai hasil penelitian, analisis, dan data-data yang diperoleh penulis dimana hasil dari penelitian digunakan peneliti untuk menjawab perumusan masalah yang ada.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini membahas tentang kesimpulan mengenai hasil penelitian dan memberikan saran yang diberikan untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan perusahaan serta keterbatasan peneliti selama melakukan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Audit

Di dalam perusahaan terdapat berbagai aktivitas yang dijalankan oleh setiap sumber daya manusia. Dalam menjalankan kegiatan/aktivitas tersebut tentunya memiliki kendala dan berbagai masalah yang dihadapi. Oleh sebab itu maka dibutuhkan sebuah pencarian, pengevaluasian, dan pemecahan masalah untuk memperbaiki kegiatan/aktivitas tersebut. Audit merupakan salah satu cara untuk mengidentifikasi setiap kegiatan yang terjadi pada perusahaan. Dengan adanya audit, perusahaan akan dapat memperbaiki sistemnya dan membantu perusahaan mencapai untuk tujuannya.

2.1.1 Pengertian Audit

Dalam pelaksanaannya, audit memiliki pengertian yang dijelaskan oleh para ahli, diantaranya yaitu menurut Agoes (2012:4) audit adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan. Sedangkan menurut Guy Wayne dan Winters (2001:5) audit merupakan suatu sistematis yang secara obyektif memperoleh dan mengevaluasi bukti yang terkait dengan pernyataan mengenai tindakan ekonomi untuk menilai tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dan kriteria yang telah ditetapkan serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Dapat disimpulkan audit merupakan sebuah

pengevaluasian atau pemeriksaan terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Audit merupakan suatu proses pemeriksaan dan pengevaluasian pada setiap program/aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, apakah sudah berjalan berdasarkan standar yang ditentukan oleh perusahaan atau belum berjalan sesuai standar. Melalui audit ini, pihak auditor akan memberikan refrensi mengenai sistem-sistem yang harus di perbaiki dan sistem-sistem yang harus di pertahankan dan lebih ditingkatkan guna dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Jenis-Jenis Audit

Di dalam pelaksanaannya, audit memiliki beberapa jenis dalam pelaksanaannya, Menurut Agoes (2012:11) ditinjau dari jenis pemeriksaan, audit dapat dibedakan menjadi empat, yakni:

1. Manajemen Audit

Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

2. Pemeriksaan Ketaatan

Pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah menaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan maupun pihak eksternal.

3. Pemeriksaan Intern

Pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan.

4. Komputer Audit

Pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya menggunakan *Elektronic Data Processing*

Sedangkan menurut Tunggal (2003:242) terdapat banyak jenis audit yang berbeda, tergantung pada tipe usaha yang diaudit, alasan untuk audit, dan kedalaman luasnya audit. Menurut Grant Ledgerwood dan kawan-kawan (1992) dalam Tunggal (2003:242) jenis audit yaitu:

1. Audit korporat, dimana audit korporat mempertimbangkan pekerjaan dari korporasi secara keseluruhan
2. Audit aktivitas, dimana audit aktivitas yang mempertimbangkan suatu aktivitas dari korporasi
3. Audit tempat, dimana audit tempat yang mempertimbangkan satu aktivitas dari korporasi
4. Audit ketaatan, dimana audit ketaatan yang menguji ketaatan industri terhadap lingkungan yang relevan dan standar keamanan
5. Audit risiko, dimana audit risiko yang mempertimbangkan keamanan, kesehatan, operasional dan/atau risiko terhadap karyawan publik
6. Audit produksi, dimana audit produksi yang menelusuri energy dan/atau material dari masuknya material tersebut kedalam perusahaan sampai keluar, dan

7. Audit akuisisi, dimana audit akuisisi yang menguji liabilitas lingkungan yang dapat timbul dari aktivitas tersebut.

2.1.3 Tipe Audit

Menurut Bhayangkara (2008:4) terdapat 4 jenis tipe audit,yakni:

1. Audit laporan keuangan yang dilakukan oleh audit eksternal, tujuan dilakukannya adalah untuk menentukan apakah laporan keuangan *auditee* telah disusun sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Penerima laporannya adalah pihak ke tiga.
2. Audit kepatuhan yang dilakukan oleh audit internal dan audit eksternal, tujuan dilakukannya adalah untuk menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana dan prosedur. Penerima laporannya adalah manajemen entitas yang bersangkutan.
3. Audit internal yang dilakukan oleh auditor internal, tujuan dilakukannya adalah sebagai berikut:
 - a. Menilai kendala laporan keuangan
 - b. Menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana dan prosedur
 - c. Menilai pengendalian internal organisasi
 - d. Menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya
 - e. Program peninjauan terhadap konsistensi hasil dengan tujuan organisasi
4. Audit operasional yang dilakukan oleh auditor internal atau auditor eksternal, tujuan dilakukannya adalah untuk menilai efisiensi dan

efektivitas pengguna sumber daya. Penerima laporannya adalah manajemen dari entitas yang bersangkutan

2.2 Audit Manajemen

Untuk mengidentifikasi aktivitas perusahaan guna memperbaiki dan mendapatkan rekomendasi perbaikan, audit manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan yang bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas tersebut.

2.2.1 Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen memiliki pengertian yang disimpulkan oleh beberapa para ahli, diantaranya menurut Siagian (1997:13) audit manajemen merupakan seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas sumber daya manusia untuk mencari, menemukan dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen sumber daya manusia berhasil menyelenggarakan berbagai fungsinya yang akan membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktifitas perusahaan sebagai keseluruhan. Sedangkan menurut Bhayangkara (2008:2) audit manajemen adalah sebuah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang berwenang yang lebih tinggi.

Secara umum audit manajemen merupakan suatu proses penilaian dan evaluasi mengenai proses kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan apakah proses tersebut sudah berjalan secara efisien, efektif dan ekonomis dan sesuai dengan aturan perusahaan. Pada dasarnya jika perusahaan ingin audit manajemen mencapai sasarannya, hal yang sangat di perlukan adalah pelaksanaan kegiatan atau program-

program yang telah ditentukan oleh perusahaan harus benar-benar bebas dari pengaruh siapapun, baik pengaruh eksternal maupun internal.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen

Dalam pelaksanaannya, audit manajemen tentunya memiliki tujuan dan manfaat yang ingin dicapai, menurut Tunggal (2003:14) manfaat audit manajemen adalah sebagai berikut:

1. Memberi informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian.
3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
4. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
5. Menilai ekonomisasi dan efisiensi pengguna sumber daya termasuk memperkecil pemborosan.
6. Menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

Menurut Bhayangkara (2008:3) tujuan audit manajemen adalah untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai

perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.

Terdapat 3 elemen pokok dalam tujuan audit, yakni:

1. Kriteria

Kriteria biasanya selalu menjadi patokan di dalam perusahaan bagi individu/kelompok dalam melakukan aktivitasnya

2. Penyebab

Penyebab merupakan hal yang menjadi suatu alasan terjadinya suatu kejadian baik itu kejadian yang berdampak positif maupun negatif.

3. Akibat

Akibat merupakan hasil dari kriteria dan penyebab, jika akibat yang di timbulkan positif berarti program yang dilaksanakan perusahaan sudah berjalan dengan efisien dan efektif. Jika dampak yang ditimbulkan negatif berarti program yang dijalankan kurang efisien dan efektif.

2.2.3 Karakteristik Audit Manajemen

Menurut Tunggal (2000:2) audit manajemen memiliki 5 karakteristik yakni:

1. Proses yang sistematis

Seperti dalam audit laporan keuangan, audit manajemen mencakup suatu seri langkah dan prosedur yang terstruktur dan terorganisasi. Aspek ini termasuk perencanaan yang baik, mendapatkan dan menilai secara obyektif bukti-bukti yang berhubungan dengan aktivitas yang diperiksa.

2. Menilai operasi organisasi

Penilaian operasi harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disetujui. Dalam audit manajemen, kriteria biasanya dinyatakan dalam

standar peforma yang ditetapkan manajemen. Audit manajemen mengukur tingkat korespondensi antara peforma actual dengan kreteria.

3. Efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi operasi

Tujuan utama audit manajemen adalah untuk membantu manajemen dan organisasi yang diperiksa, memperbaiki efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi dari operasi. Ini berarti audit manajemen memfokuskan pada masa yang akan datang, kebalikan dari audit keuangan yang memiliki fokus *historical*

4. Melaporkan kepada orang-orang yang tepat

Penerima laporan audit manajemen adalah manajemen atau individu yang meminta audit. Seringkali dewan direksi atau panitia menerima tembusan laporan audit manajemen

5. Rekomendasi untuk perbaikan

Tidak seperti audit laporan keuangan yang berakhir dengan suatu laporan mengenai temuan-temuan audit manajemen mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan

2.2.4 Kriteria Audit Manajemen

Menurut Bhayangkara (2008:25) kriteria adalah norma atau standar yang merupakan pedoman bagi setiap individu atau kelompok dalam melakukan aktivitasnya dalam perusahaan. Kriteria ini digunakan untuk menilai pelaksanaan dan pengendalian berbagai aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan. Karena begitu pentingnya peran kriteria dalam audit manajemen, auditor harus yakin bahwa kriteria yang digunakan sudah tepat dalam menilai ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program atau aktivitas di dalam perusahaan. Faktor yang

mempengaruhi kriteria yang digambarkan dalam audit antara lain tujuan dari kegiatan yang diaudit, pendekatan audit dan aktivitas tujuan audit. Karakteristik kriteria yang baik antara lain:

1. Realistis
2. Dapat dipercaya
3. Bebas dari pengaruh kelemahan manusia
4. Mengarah pada temuan-temuan dan kesimpulan untuk memenuhi kebutuhan informasi pemberian tugas audit
5. Dirumuskan secara jelas dan tidak mengandung arti ganda yang dapat menimbulkan interpretasi yang berbeda
6. Dapat dibandingkan
7. Diterima semua pihak
8. Lengkap
9. Memerhatikan adanya rentang waktu pada saat suatu kejadian/kegiatan berlangsung.

Bhayangkara (2008:25) menyebutkan dalam pengembangan kriteria ini, auditor dapat mengacu pada beberapa sumber, antara lain:

1. Undang-undang yang berlaku
2. Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam objek audit
3. Norma yang sudah mendapat pengakuan secara umum
4. Kriteria yang digunakan pada objek audit sejenis
5. Pengalaman auditor dalam tugas-tugas audit sebelumnya pada objek audit sejenis

2.2.5 langkah-Langkah Audit Manajemen

Menurut Agoes (2012:11) ada 4 tahapan dalam suatu audit manajemen, yakni:

1. Survei Pendahuluan

Survey pendahuluan dimaksudkan untuk mendapat gambaran mengenai bisnis perusahaan yang dilakukan melalui tanya jawab dengan manajemen dan staf perusahaan serta penggunaan quisioner.

2. Penelaahan dan Pengujian Atas Sistem Pengendalian Manajemen

Untuk mengevaluasi dan menguji efektivitas dari pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan.

3. Pengujian Terinci

Melakukan pemeriksaan terhadap transaksi perusahaan untuk mengetahui apakah prosesnya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan manajemen. Dalam hal ini auditor harus melakukan observasi terhadap kegiatan dari fungsi-fungsi yang terdapat di perusahaan.

4. Pengembangan Laporan

Dalam menyusun laporan pemeriksaan, auditor tidak memberikan opini mengenai kewajaran laporan keuangan perusahaan, laporan yang dibuat mirip dengan manajemen letter, karena berisi temuan pemeriksaan mengenai penyimpangan yang terjadi terhadap kriteria yang berlaku yang menimbulkan inefisiensi, inefektivitas dan ketidakhematan dan kelemahan dalam sistem pengendalian sistem pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan

Sedangkan menurut Bhayangkara (2008:39) langkah langkah audit manajemen meliputi:

1. Audit pendahuluan, meliputi:
 - a. Pembicara pendahuluan dengan objek yang diaudit
 - b. Pengumpulan informasi umum, penelaah peraturan, evaluasi prosedur kerja, dan sistem operasional
 - c. Tes pendahuluan atas informasi yang diperoleh atas guna mengidentifikasi tujuan audit sementara
 - d. Pembuatan ikhtisar hasil audit pendahuluan
2. Review dan pengujian pengendalian manajemen, meliputi:
 - a. Pengujian pengendalian manajemen
 - b. Pembuatan ikhtisar hasil temuan pengujian pengendalian manajemen
3. Audit lanjutan, meliputi:
 - a. Pengembangan temuan hasil pengujian pengendalian manajemen
 - b. Penyajian hasil audit lanjutan
 - c. Pembahasan temuan dengan penanggung jawab audit
 - d. Pembahasan hasil audit lanjutan dengan objek audit
 - e. Penyusunan rekomendasi

2.3 Konsep Efektivitas

Konsep efektivitas dalam suatu audit manajemen diperlukan untuk mengukur tingkat kemampuan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Menurut para ahli, diantaranya yakni Bhayangkara (2008:12) menyebutkan bahwa ekonomisasi (kehematan), efisiensi (daya guna), dan efektivitas (hasil guna) merupakan tiga hal penting yang tidak dapat dipisahkan yang harus dicapai perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya. Perusahaan tentunya harus selalu memiliki inovasi baru untuk meningkatkan kemampuan dalam memenuhi permintaan

pelanggan. Dalam hal ini perusahaan harus menambah nilai dalam setiap aktivitas-aktivitas operasinya.

2.3.1 Efektivitas.

Pengertian konsep efektivitas menurut Bhayangkara (2008:14) efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Apakah pelaksanaan suatu program/aktivitas telah mencapai tujuannya. Efektivitas merupakan sebuah output. Sedangkan Umar (2001:334) menyebutkan efektivitas berarti tolak ukur yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Jadi dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan sebuah tolak ukur bagi perusahaan untuk melaksanakan segala program/aktivitasnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mengelola setiap aktivitas yang akan dilakukan oleh sumber daya manusia, perusahaan memerlukan suatu sistem yang dapat mengkoordinir segala kegiatan yang akan dilakukan. Untuk itu manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengelola aktivitas-aktivitas sumber daya manusia tersebut

2.4.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa pengertian manajemen yang telah disimpulkan oleh para ahli, yakni diantaranya menurut Jusuf (2011:1) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu instrument paling penting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Ismail (2010:5) manajemen sumber daya manusia adalah uatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan

secara maksimal sehingga tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu instrument penting yang harus dimiliki perusahaan demi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Untuk itu, manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengatur hubungan setiap kegiatan dan peran yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efisien efektif dan ekonomis.

2.4.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan menurut Martoyo (2000:12) tujuan manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi 4 tujuan utama, yakni:

1. Tujuan Organisasional

Untuk tercapainya efektivitas maksimal dari suatu organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Harus sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih besar.

3. Tujuan Sosial

Setiap organisasi, apapun tujuannya harus mengingat akibat bagi kepentingan masyarakat umumnya, di samping untuk kepentingan masyarakat internal organisasinya.

4. Tujuan Personal

Kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer terutama manajer sumber daya manusia dan harus disikronkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.4.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia pada perusahaan memiliki 2 fungsi yakni:

1. Fungsi manajemen

Yang termasuk pada fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, kompensasi, pengintegrasian dan kedisiplinan.

2. Fungsi operasional

Terdiri dari kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian.

2.4.4 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam pelaksanaannya, aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan ruang lingkup mengenai kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada manajemen sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan. Aktivitas manajemen sumber daya manusia yang disimpulkan oleh para ahli diantaranya Martoyo (2000:14) menyebutkan aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah segala tindakan ataupun langkah-langkah yang dilakukan untuk menyediakan dan mempertahankan suatu jumlah dan kualitas sumber daya manusia (tenaga kerja) yang tepat bagi organisasi agar tujuan manajemen tercapai dengan baik dan tepat. Aktivitas yang tercakup antara lain:

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Rekrutmen
3. Proses seleksi
4. Orientasi
5. Penempatan

6. Pendidikan dan pelatihan
7. Pengembangan
8. Penilaian kinerja
9. Proses kompensasi
10. Pemberian incentive sesuai jasa dalam organisasi
11. Hubungan kerja
12. Penentuan akhir

Aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan segala jenis kegiatan yang dilakukan oleh manajemen untuk tujuan perusahaan. Setiap aktivitas yang dilakukan harus sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara efisien, efektivitas dan ekonomis.

2.5 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memerlukan sebuah evaluasi dan pemecahan masalah untuk meningkatkan kinerja dalam setiap kegiatannya, untuk itu audit manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk mengevaluasi dan memberikan pemecahan masalah untuk kegiatan-kegiatan tersebut.

2.5.1 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem atau metode yang digunakan perusahaan dalam memeriksa seluruh program/aktivitas suatu organisasi atau perusahaan agar dapat berjalan sesuai standar perusahaan dan memastikan seluruh kebutuhan perusahaan dan sumber daya manusianya sudah terpenuhi.

Menurut Arthur dan Gorge (1992:670) dalam Tunggal (2000:190) Audit manajemen sumber daya manusia merupakan suatu metode untuk memastikan

bahwa potensial sumber daya manusia dari organisasi dipenuhi. Sedangkan Kusdyah (2008:66) menyimpulkan audit manajemen sumber daya manusia mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Hasilnya dapat memberikan umpan balik tentang fungsi personalia bagi para manajer operasional dan departemen personalia.

Untuk itu audit manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa segala macam kegiatan yang dilakukan oleh setiap sumber daya manusia dapat dipenuhi.

2.5.2 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan dalam pelaksanaannya, yakni diantaranya menurut Siagian (1997:63) teori tentang audit manajemen sumber daya manusia dan pengalaman para praktisi menunjukkan bahwa paling sedikit sepuluh jenis manfaat yang dapat dipetik oleh suatu perusahaan apabila audit dalam bidang fungsional yang sangat strategik ini terselenggara dengan baik, yaitu:

1. Mengidentifikasi kontribusi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia kepada organisasi.
2. Memperbaiki citra satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia.
3. Dapat mengevaluasi sumber daya manusia dan memberikan perbaikan berupa pengarahan dan pelatihan
4. Kejelasan tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia.
5. Mendorong penerapan yang seragam dalam praktek-praktek mengurus sumber daya manusia.

6. Karena audit merupakan suatu bentuk penelitian, informasi yang terungkap harus dapat memberi indikasi apakah dalam perusahaan terdapat masalah-masalah sumber daya manusia yang serius dan harus segera ditangani.
7. Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan melalui berbagai kebijaksanaan dan praktek-praktek penanganan sumber daya manusia ialah ketaatan kepada peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah dibidang ketenaga kerjaan. Informasi yang diperoleh dari audit sangat bermanfaat untuk melihat apakah berbagai ketentuan normative ditaati atau tidak.
8. Peningkatan kemampuan menekan biaya dalam penyelenggaraan berbagai fungsi atau kegiatan tersebut.
9. Kemampuan satuan kerja dalam menangani perubahan yang terjadi baik itu perubahan eksternal ataupun internal.
10. Terciptanya sistem informasi yang handal merupakan manfaat yang dapat dipetik dengan pelaksanaan audit dengan baik.

Manfaat audit manajemen sumber daya manusia menurut William B Wertther, Jr. dan Keith Davis dalam Bhayangkara (2008:61) menyebutkan beberapa manfaat dari audit sumber daya manusia:

1. Mengidentifikasi kontribusi dari departemen sumber daya manusia terhadap organisasi
2. Meningkatkan citra professional departemen sumber daya manusia

2.5.3 Pedekatan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah pengevaluasian mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia yang ada pada perusahaan.

Menurut Tunggal (2003:191) sebelum memulai audit, tujuan dan standar program harus secara jelas dinyatakan. Ini terutama penting apabila auditor eksternal ditugaskan. Suatu audit harus mencakup paling sedikit 3 pendekatan utama, yaitu:

1. Menentukan ketaatan dengan hukum dan peraturan
2. Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi dan
3. Menilai performa program. Selain itu, kebijakan dan prosedur harus diuji secara teliti untuk menentukan apakah mereka sesuai dalam memenuhi tujuan

2.5.4 Langkah-Langkah Audit Manajemen Audit Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia memiliki langkah-langkah dalam pelaksanaannya, menurut beberapa ahli yakni diantaranya Bhayangkara (2008:64) mengungkapkan langkah-langkah audit secara umum memiliki lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit sumber daya manusia mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah tersebut meliputi:

1. Audit Pendahuluan

Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas sumber daya manusia yang diaudit. Tujuan audit merupakan hal yang sangat penting dalam audit sumber daya manusia karena tujuan audit ini yang mengarahkan bagaimana audit dilaksanakan, termasuk hasil apa yang diharapkan dari audit tersebut. Ketepatan perumusan tujuan audit ini sangat menentukan keberhasilan audit mencapai tujuannya. Tujuan audit terdiri atas 3 elemen, yaitu:

A. Kriteria

Merupakan standar yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. Kriteria dapat berupa:

- a. Rencana sumber daya manusia
- b. Berbagai kebijakan dan peraturan tentang sumber daya manusia,
- c. Tujuan setiap program sumber daya manusia
- d. *Standard operating procedure* (SOP) yang dimiliki perusahaan
- e. Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan
- f. Standar evaluasi yang telah ditetapkan perusahaan
- g. Peraturan pemerintah
- h. Standar yang merupakan *best practice* yang diterapkan oleh perusahaan sejenis dalam bidang sumber daya manusia dapat digunakan sebagai acuan
- i. Kriteria yang mungkin untuk diterapkan

B. Penyebab

Merupakan pelaksanaan program-program sumber daya manusia dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini. Penyebab ini ada yang bersifat positif, dimana aktivitas yang terjadi mendukung tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan. Disamping itu, penyebab ada juga yang bersifat negatif, dimana aktivitas yang terjadi menyebabkan tidak tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan atau bahkan perusahaan mengalami kerugian baik secara finansial maupun nonfinansial.

C. Akibat

Merupakan suatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan dengan aktivitas aktual yang terjadi

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 telah ditetapkan. Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperbaiki oleh auditor dalam audit sumber daya manajemen 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/aktivitas kualifikasi dari sumber daya manusia yang terlibat dari program/aktivitas yang dilakukan
- c. Anggaran program
- d. Pedoman/metode kerja, persyaratan kualifikasi
- e. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan
- f. Standar kinerja program

Berdasarkan hasil review sistem pengendalian manajemen ini, auditor akan mampu lebih dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat memutuskan apakah tujuan audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya, atau diabaikan karena menjadi sebaliknya.

3. Audit Lanjutan

Dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab dan akibat. 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. Audit Lanjutan terdiri dari 2, yaitu

1. Pelaporan

Laporan harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Laporan audit harus memuat tentang informasi latar belakang kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut.

2. Tindak Lanjut

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

2.5.5 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup dalam pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, yakni diantaranya menurut Bhayangkara (2008:67) ruang lingkup audit manajemen meliputi sesuai dengan administrasi asset tetap pada umumnya, yaitu peroleha, penggunaan, dan pemberhentian pengguna, diantaranya:

1. Mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia hingga proses seleksi

2. Pengelolaan

Meliputi semua aktivitas pengelolaan sumber daya manusia setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan

3. Pemutusan hubungan kerja

Karena pengunduran diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan

2.5.6 Program Kerja Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bhayangkara (2008:68) program kerja audit ini memuat beberapa pertanyaan dan langkah kerja untuk memperoleh tujuan audit, sesuai dengan tahapan-tahapan audit. Berikut ini uraian secara umum program kerja audit:

1. Audit Atas Perolehan

A. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tanggung jawab perencanaan sumber daya manusia pada

dasarnya terletak pada seluruh manajer yang membutuhkan sumber daya manusia dan departemen sumber daya manusia sebagai koordinator yang menangani bidang sumber daya manusia. Para manajer dapat menyediakan data yang berhubungan dengan kebutuhan sumber daya manusia untuk dianalisis pada departemen sumber daya manusia sehingga rencana sumber daya manusia dapat menjamin terpenuhinya kebutuhan sumber daya manusia yang tepat.

Manfaat dari perencanaan sumber daya manusia meliputi:

- a. Perusahaan dapat memanfaatkan secara optimal sumber daya manusia yang sudah ada di perusahaan
- b. Meningkatkan efektivitas kerja
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Tersedianya sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi untuk memegang wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang
- e. Menyediakan dasar penyusunan program sumber daya manusia bagi fungsi sumber daya manusia

B. Rekrutmen

Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Pelaksanaan rekrutmen meliputi:

- a. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang pada setiap bidang, jenis pekerjaan dan levelnya dalam perusahaan

- b. Terus berupaya mendapatkan informasi tentang perkembangan kondisi pasar tenaga kerja
- c. Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif
- d. Menyusun program rekrutmen yang terpadu berhubungan dengan aktivitas sumber daya manusia yang lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dengan karyawan
- e. Mendapatkan calon karyawan yang berbobot dan memenuhi syarat
- f. Mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya
- g. Melakukan tindak lanjut terhadap para karyawan baik yang ditolak maupun yang diterima untuk mengevaluasi efektivitas rekrutmen yang dilakukan

Rekrutmen juga harus memberikan kesempatan yang sama untuk setiap calon tenaga kerja untuk masuk ke dalam perusahaan. Setiap pelaksanaan rekrutmen harus berdasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

- a. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan atas kualitas audit sumber daya manusia yang sesuai. Oleh karena itu, rekrutmen harus berpedoman pada: analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia
- c. Harus dilakukan dengan biaya yang paling minimal (ekonomisasi)
- d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang rekrutmen
- e. Fleksibilitas

f. Pertimbangan-pertimbangan hukum

C. Seleksi dan Penempatan

Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka panjang dan jangka pendek. Sedangkan penempatan berkaitan dengan pecocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya. Seleksi dan penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Beberapa tujuan khusus yang dapat dicapai melalui seleksi adalah sebagai berikut:

- a. Memungkinkan perusahaan menerapkan strategi bisnis khususnya yang telah ditetapkan
- b. Memastikan bahwa investasi keuangan yang dilakukan pada karyawan (sumber daya manusia) dapat kembali pada waktu tertentu
- c. Mengevaluasi, mempekerjakan, dan menempatkan pelamar pada jabatan yang sesuai dengan minat mereka
- d. Memerlakukan pelamar secara adil
- e. Memperkecil kerugian yang mungkin terjadi sebagai akibat dari kesalahan yang telah ditentukan
- f. Membantu memenuhi tujuan penerimaan karyawan dan jadwal yang telah ditentukan

2. Audit Atas Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Di lihat dari sudut pandang manajer, pemberdayaan sumber daya manusia merupakan proses pemberian kesempatan kepada sumber daya manusia untuk memampukan dirinya dalam merencanakan, mengimplementasikan dan

mengendalikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan dari sudut pandang karyawan pemberdayaan sumber daya manusia merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan dirinya agar dipercaya oleh manajer dalam merencanakan, mengimplementasikan dan mengendalikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Bagian-bagian dari pengelolaan audit manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a. Pelatihan dan pengembangan karyawan
- b. Perencanaan dan pengembangan karir
- c. Penilaian kerja
- d. Keselamatan dan kesehatan kerja
- e. Kepuasan kerja karyawan

3. Audit Atas Pengurangan Sumber Daya Manusia

Pengurangan tenaga kerja merupakan keputusan yang tidak berdiri sendiri. Berbagai kepentingan perusahaan harus diselamatkan agar perusahaan bisa bertahan hidup dan ikut bermain dalam persaingan yang sangat tinggi intensitasnya. Menurut UU No.13 Tahun 2003 Pasal 158-167 mengatur tentang dalam hal apa perusahaan dapat melakukan PHK. Beberapa alasan perusahaan dapat melakukan PHK antara lain:

- a. Tenaga kerja melakukan pelanggaran berat (penipuan, pencurian, membocorkan rahasia perusahaan dan sebagainya) setelah kesalahannya dapat dibuktikan
- b. Tenaga kerja melakukan tindakan pidana dan dinyatakan bersalah oleh pengadilan

- c. Tenaga kerja melakukan pelanggaran terhadap Perjanjian Kerja Bersama (setelah mendapat surat peringatan terlebih dahulu, sebanyak tiga kali berturut-turut)
- d. Tenaga kerja mengundurkan diri
- e. Terjadi perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan atau perubahan kepemilikan perusahaan dan tenaga kerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja
- f. Terjadi perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan atau perubahan kepemilikan perusahaan dan pengusaha tidak bersedia menerima tenaga kerja untuk melanjutkan hubungannya
- g. Perusahaan tutup karena mengalami kerugian secara terus menerus selama dua tahun atau terjadi keadaan yang memaksa
- h. Perusahaan tutup karena melakukan peningkatan efisiensi
- i. Perusahaan pailit
- j. Tenaga kerja memasuki masa pensiun
- k. Tenaga kerja mangkir selama 5 hari kerja berturut-turut atau lebih tanpa keterangan tertulis dan telah dipanggil oleh perusahaan secara patut dan tertulis

Melalui program kerja audit aktivitas-aktivitas yang ingin dilakukan oleh sumber daya manusia jadi lebih jelas dan memiliki standar dan aturan yang harus dilaksanakan oleh setiap sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, baik manajer maupun karyawan guna mencapai tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Pengumpulan Data	Hasil
Riska Agustin Widya Pradana(2013)	Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Rumah Sakit Ismal Aisyah Malang)	Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada RSI Aisyah Malang Untuk mengetahui kendala-kendala apa yang dihadapi dalam pencapaian efektivitas sumber daya manusia Dan untuk memberikan rekomendasi perbaikan guna peningkatan efektivitas	Data diperoleh melalui kuisioner, wawancara, dan observasi	Dari 11 fungsi sumber daya manusia yang diteliti, diantaranya sudah berjalan efektif dan 1 fungsi sumber daya manusia belum berjalan dengan efektif yaitu program perencanaan pengembangan karir. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan melalui penelitian ini diharapkan PDAM Kota Malang dapat memperbaiki fungsi sumber daya manusia yang belum berjalan efektif tersebut.
Gita Rizky Amalia (2015)	Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PDAM Kota Malang	Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi audit manajemen sumber daya manusia pada PDAM Kota Malang	Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara studi lapangan yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dari 11 fungsi sumber daya manusia, 10 diantaranya yaitu perencanaan SDM, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, perencanaan karir,

				<p>perlindungan tenaga kerja, keputusan hubungan kerja dan pensiun telah berjalan efektif, sedangkan fungsi pemeliharaan hubungan dengan karyawan tidak berjalan efektif. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan dalam fungsi sumber daya manusia pada PDAM Kota Malang, maka penulis memberikan rekomendasi dan alternatif perbaikan untuk dijadikan pertimbangan perusahaan.</p>
<p>Antonyella Papina (2014)</p>	<p>Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada LotteMart Wholesale Yogyakarta</p>	<p>Tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian ini adalah untuk mengetahui program-program dan aktivitas pengelolaan fungsi SDM pada LotteMart Wholesale Yogyakarta Untuk menilai efektivitas program-program dan aktivitas-</p>	<p>Data diperoleh melalui tehnik observasi, wawancara, dan dokumentasi</p>	<p>Bahwa dari 11 fungsi sumber daya manusia yang ada di antaranya 7 fungsi telah berjalan efektif, sementara itu 4 di antaranya belum berjalan efektif. Perusahaan sebaiknya memiliki standar/pedoman dalam perencanaan SDM, lalu pada penyusunan ketentuan jumlah karyawan tiap divisi sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan SDM tiap divisi secara tepat, perusahaan perlu pengawasan khusus bagi karyawan yang tidak mematuhi</p>

		<p>aktivitas pengelolaan fungsi SDM LotteMart Wholesale Yogyakarta</p>		<p>keselamatan kerja, dan fungsi SDM pada perusahaan sebaiknya selalu memperhatikan karyawan melalui komunikasi yang baik</p>
<p>Firstie Ulya Alien (2014)</p>	<p>Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada RSU Permata Blora</p>	<p>Mengetahui program SDM perusahaan, menilai efektivitas pengelolaan SDM RSU Permata Blora, dan memberikan saran atau rekomendasi atas kelemahan yang ada pada RSU Permata Blora</p>	<p>Metode pengumpulan data yang digunakan yakni melalui survey, observasi dan dokumentasi</p>	<p>Dari 7 fungsi sumber daya manusia yang dilakukan, 4 diantaranya berjalan efektif dan 3 diantaranya belum berjalan efektif. Untuk itu sebaiknya rumah sakit harus mempunyai perencanaan yang terdokumentasikan, rumah sakit harus memiliki program pelatihan karyawan, dan rumah sakit sebaiknya melakukan penilaian kinerja untuk mengetahui apakah pencapaian kinerja karyawan sudah sesuai dengan harapan perusahaan</p>

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena lebih menekankan pada pemahaman mengenai masalah yang terjadi dalam suatu kejadian sosial dimana kejadian tersebut benar-benar terjadi. Penelitian kualitatif juga dipilih sebagai dasar penelitian karena memiliki karakteristik yang sama dengan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2011:13), yaitu :

- a. Dilakukan pada kondisi yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen), langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrument kunci
- b. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka
- c. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses dari pada produk atau *outcome*
- d. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif
- e. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati)

Metode penelitian kualitatif ini harus dilakukan secara intensif oleh peneliti dengan cara ikut berpartisipasi di dalam lapangan, mencatat kejadian-kejadian yang terjadi, melakukan analisis pada dokumen-dokumen yang ditemukan di lapangan, dan menarik kesimpulan yang akan di susun dalam sebuah laporan penelitian.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif berdasarkan studi kasus. Menurut Sugiyono (2011:9) penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Sedangkan menurut Indriantoro & Supomo (1999:12) penelitian kualitatif merupakan paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau / *natural setting* yang holistik, kompleks dan rinci.

Jogiyanto (2010:12) metode deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendefinisikan siapa yang terlibat di dalam suatu kegiatan, apa yang dilakukannya, kapan dilakukan, di mana dan bagaimana melakukannya. Sedangkan menurut Frick (2008: 24) metode deskriptif atau penguraian empiris adalah metode yang paling sering digunakan. Penelitian empiris berarti penelitian yang berdasarkan pengalaman, apakah pengalaman sendiri atau pengalaman orang lain. Penelitian empiris selalu berusaha membuktikan hipotesis dengan coba dan ralat. Penelitian ini membahas dan menganalisis berdasarkan kondisi yang sebenarnya terjadi pada objek penelitian, kemudia hasil dari penelitian ini akan di rangkum dan disimpulkan ke dalam sebuah laporan penelitian. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat efektivitas fungsi sumber daya manusia, dimana sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dari sebuah perencanaan dan membantu dalam memenuhi tujuan perusahaan.

3.3 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan PT. The Pulau Asia Group dengan kondisi perusahaan yang masih berkembang. Sumber daya yang dimiliki memiliki jumlah yang minimum, dimana setiap karyawan direkrut berdasarkan kemampuannya. Dengan kondisi yang demikian, menyebabkan seringkali terjadi pengambil alihan tugas atau baik manager ataupun karyawan tertentu meminta bantuan divisi lain untuk membantu dalam menjalankan tugasnya karena jumlah sumber daya yang dimiliki tidak memadai. Kondisi tersebut menjadi salah satu faktor pendukung peneliti dalam melakukan penelitian pada perusahaan PT. The Pulau Asia Group. Selain itu sumber daya manusia merupakan peranan paling penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. PT The Pulau Asia Group ini terletak di Jl. Bumbak, Gg Pulau Bali No. 1, Umalas Kuta, Bali.

3.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada fungsi Sumber Daya Manusia yang ada pada PT The Pulau Asia Group yang meliputi: fungsi perencanaan sumber daya manusia, prosedur dan proses rekrutmen, seleksi sumber daya manusia, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi, perlindungan sumber daya manusia dan pemutusan hubungan kerja

3.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif dimana data kualitatif ini merupakan sebuah landasan teoritis yang berkaitan dengan suatu

penelitian yang sudah dilakukan. Sumber data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Menurut Indriantoro & Supomo (1999:146) data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.

b. Data Sekunder

Menurut Indriantoro & Supomo (1999:147) data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Beberapa aspek dari data sekunder yang harus dievaluasi, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan data yang tersedia untuk menjawab masalah atau pertanyaan
2. Kesesuaian antara periode waktu tersedianya data dengan periode waktu yang diinginkan dalam penelitian
3. Kesesuaian antara populasi data yang ada dengan populasi yang menjadi perhatian peneliti
4. Relevansi dan konsistensi unit pengukur yang digunakan
5. Biaya yang diperlukan untuk mengumpulkan data sekunder

6. Kemungkinan bias yang ditimbulkan oleh data sekunder
7. Dapat atau tidaknya dilakukan penjugian terhadap akurasi pengumpulan data.

Menurut Sekaran (2006:77) data yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain:

1. Sejarah perusahaan
2. Visi, Misi dan Tujuan perusahaan
3. Struktur perusahaan
4. Kegiatan perusahaan
5. Jumlah karyawan perusahaan
6. Uraian dan spesifikasi pekerjaan
7. Standar Operasional Prosedur
8. Kebijakan perusahaan

3.6 Metode Pengumpulan Data

Menurut Indriantoro & Supomo (1999:224) metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang telah ditetapkan. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan:

- a. Observasi (*Observation*)

Metode observasi merupakan metode dengan melakukan pencatatan pada pola perilaku subyek, objek atau kejadian yang sebenarnya terjadi tanpa adanya informasi melalui perantara atau pertanyaan kepada individu yang

diteliti. Peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada PT The Pulau Asia Group mengenai bagaimana kondisi dan kegiatan apa saja yang sedang dijalankan oleh perusahaan. Dalam metode ini, peneliti akan melakukan observasi pada PT. The Pulau Asia Group selama 14 hari agar peneliti dapat memperoleh data secara maksimal.

b. Wawancara (*interview*)

Metode wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Hasil yang diperoleh melalui wawancara tersebut dicatat dan direkam dimana nantinya akan diolah dan dianalisis sehingga peneliti mendapat kesimpulan yang akan dibahas dalam penelitian. Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan manajer villa, manajer keuangan, dan beberapa karyawan PT. The Pulau Asia Group. Dalam metode ini, peneliti akan melakukan wawancara dengan menyesuaikan waktu dan ketersediaan yang dimiliki oleh narasumber (manajer villa, manajer keuangan, dan beberapa karyawan yang ada di perusahaan).

c. Kuesioner

Metode kuesioner merupakan metode yang berisi tentang pertanyaan peneliti dan jawaban dari responden dimana hasil dari kuesioner dapat disampaikan secara tertulis. Kuesioner dibagi ke dalam 3 bagian yakni kuisisioner untuk SDM, karyawan dan manajer yang ada di PT. The Pulau Asia Group. Tujuan membagi 3 kuesioner ini adalah untuk mengetahui hasil antara pendapat karyawan dan manajer selain manajer SDM dengan departemen SDM itu sendiri. Hasil dari kuesioner ini akan dibandingkan

dengan metode wawancara yang dilakukan oleh peneliti dan untuk memperkuat hasil dari wawancara.

d. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan sebuah peristiwa yang sudah berlalu yang didokumentasikan oleh perusahaan. Dokumentasi tersebut dapat berupa sejarah perusahaan, tujuan, visi dan misi perusahaan, dan struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan PT The Pulau Asia Group.

3.7 Metode Analisis Data

Dalam metode analisis data peneliti menggunakan metode analisis deskriptif sesuai dengan program audit manajemen. Program audit terdiri atas prosedur-prosedur yang telah ditentukan dan ditetapkan oleh perusahaan untuk membantu pencapaian dalam proses perencanaan audit perusahaan. Adapun langkah-langkah dalam analisis data yang dilakukan peneliti pada PT The Pulau Asia Group adalah sebagai berikut:

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan ini dilakukan untuk memahami dan mengetahui latar belakang perusahaan PT The Pulau Asia Group. Dalam audit pendahuluan ini peneliti melakukan beberapa tahap, yakni dengan cara:

- a. Memahami dan mempelajari objek penelitian yaitu PT The Pulau Asia Group
- b. Mengumpulkan data dan dokumen yang dibutuhkan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi mengenai latar belakang dan gambaran tentang bagaimana program audit yang dilaksanakan perusahaan

c. Melakukan penelaahan terhadap kebijakan perusahaan, peraturan dan ketentuan serta mengidentifikasi masalah-masalah yang menyebabkan kelemahan bagi perusahaan melalui informasi yang didapat oleh peneliti yang nantinya akan digunakan sebagai bahan untuk dianalisis

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Perusahaan menggunakan sistem pengendalian manajemen sebagai pedoman yang digunakan oleh manajer serta supervisor dalam mengendalikan proses yang berjalan pada perusahaan agar sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Peneliti harus memahami mengenai kondisi perusahaan apakah pengendalian manajemen tersebut mampu menciptakan efisiensi dan epektifitas dalam fungsi sumber daya manusia, oleh karena itu peneliti harus melakukan peninjauan lebih dalam terhadap sistem pengendalian manajemen yang ada pada perusahaan. Dengan demikian peneliti dapat memberikan penilaian mengenai hal-hal yang dapat menimbulkan masalah dan membantu memberikan solusi perbaikan untuk perusahaan.

3. Audit Terinci

Setelah melakukan audit sumber daya manusia pada PT The Pulau Asia Group dan memperoleh temuan-temuan audit, peneliti melakukan pengelompokan dan meringkas temuan tersebut ke dalam kriteria, penyebab dan akibat. Adapun pengertiannya yaitu sebagai berikut:

a. Kriteria

Merupakan pedoman bagi aturan, standar dan norma pada perusahaan sebagai acuan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kriteria ini digunakan sebagai bahan penilaian apakah kondisi tersebut sudah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan atau belum. Kriteria yang dijadikan acuan bagi penulis dalam penelitian ini adalah:

- 1) Perencanaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan PT. The Pulau Asia Group
- 2) Ketentuan tentang sumber daya manusia berdasarkan literatur yang digunakan (Bhayangkara)
- 3) Standar penilaian kerja yang telah dibuat dan ditetapkan oleh PT. The Pulau Asia Group

b. Penyebab

Tindakan yang menyebabkan kejadian itu terjadi. Tindakan tersebut dilakukan oleh pihak berwenang dalam menangani sumber daya manusia yang menyebabkan kondisi yang ditemukan oleh peneliti. Penyebab dapat berupa penyimpangan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terkait seperti tidak terlaksananya program pelatihan karyawan, tidak dilaksanakannya pemberian penilaian kerja kepada karyawannya, dan lain sebagainya. Tindakan-tindakan tersebut seharusnya dilaksanakan untuk memenuhi kriteria, tetapi tidak dilaksanakan oleh pihak manajemen maupun sumber daya yang ada di dalam perusahaan.

c. Akibat

Akibat merupakan dampak yang harus ditanggung oleh perusahaan karena terjadinya perbandingan antara kriteria dengan penyebab.

Akibat terbagi menjadi dua yakni akibat negatif yang menimbulkan kelemahan bagi perusahaan, dan akibat positif yang dampaknya akan membantu meningkatkan pencapaian perusahaan.

Melalui kelompok temuan tersebut peneliti akan melakukan analisis untuk memahami tentang berbagai permasalahan yang ditemukan pada objek penelitian

4. Laporan Audit

Tahap terakhir adalah meringkas temuan-temuan audit tersebut ke dalam sebuah laporan audit yang berisi tentang kesimpulan dan rekomendasi untuk perbaikan pada kekurangan-kekurangan yang terjadi pada objek penelitian.

3.8 Kriteria Efektivitas

Untuk mengukur dan menilai efektivitas sumber daya manusia kriteria yang digunakan adalah standar yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang Ketenagakerjaan. Adapun kriteria beserta ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur efektivitas fungsi manajemen sumber daya manusia, yakni meliputi:

a. Perencanaan tenaga kerja

Kriteria : Sesuai dengan kebijakan perusahaan yakni dalam program perencanaan tenaga kerja melibatkan manajer dari tiap-tiap bagian untuk menjamin dan menetapkan perencanaannya secara bersama agar tujuan perusahaan dapat terpenuhi.

b. Proses rekrutmen

Kriteria : Sesuai dengan literatur (Bhayangkara) yakni menetapkan kebijakan, prosedur rekrutmen dan menentukan kriteria karyawan yang memenuhi standar sehingga nantinya perusahaan dapat memilih orang-orang yang tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

c. Seleksi

Kriteria : Sesuai dengan prosedur dan kebijakan mengenai seleksi penerimaan karyawan baru yang ada pada PT. The Pulau Asia Group.

d. Orientasi dan penempatan

Kriteria : Sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

- 1) Penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan
- 2) Penilaian setelah masa orientasi dan penempatan

e. Pelatihan dan pengembangan

Kriteria : Sesuai dengan kebijakan yang disusun oleh perusahaan.

- 1) Alasan yang mendasar mengapa perusahaan mengadakan pelatihan
- 2) Manfaat memberikannya pelatihan karyawan bagi perusahaan
- 3) Melakukan evaluasi mengenai hasil dari pelatihan tersebut

f. Perencanaan pengembangan karir

Kriteria : Sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan yakni dalam pengembangan perencanaan karir melibatkan atasan, bagian sumber daya manusia dan karyawan itu sendiri

g. Penilaian kerja

Kriteria : Sesuai dengan kebijakan perusahaan yakni dimana penilaian kerja mengacu pada tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan

maksud memberikan motivasi agar karyawan melakukan pekerjaannya jauh lebih baik lagi, dan hasil dari penilaian tersebut akan dijadikan dasar oleh manajemen sumber daya manusia sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

h. Pemberian kompensasi

Kriteria : Berdasarkan kebijakan perusahaan dalam memberikan kompensasi :

1. Gaji yang dibayarkan harus sesuai dengan bobot, tanggung jawab dan jabatan karyawan
2. Kompensasi yang diterima karyawan harus bersifat langsung dan tidak langsung.

i. Perlindungan tenaga kerja

Kriteria : Sesuai dengan literatur dan kebijakan perusahaan, perusahaan memberikan perlindungan berupa jaminan sosial, asuransi, kesehatan dan keselamatan kerja untuk seluruh karyawan sesuai dengan Undang-Undang ketenagakerjaan

j. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

Kriteria : Sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan mengacu pada

- 1) Undang-Undang ketenagakerjaan yang mengatur pemutusan hubungan kerja dan pensiun
- 2) Memberikan pesangon dan uang penghargaan selama masa kerja di perusahaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek

4.1.1 Pengertian Perusahaan

Perusahaan merupakan organisasi atau usaha yang didirikan oleh sekelompok orang atau individu dalam melakukan kegiatannya demi mencapai tujuan awal perusahaan. Tujuan didirikannya perusahaan adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan menyelenggarakan kegiatan produksi. Selain itu dengan dibentuknya suatu perusahaan atau organisasi akan menambah jumlah lapangan kerja yang ada di daerah tersebut. Perusahaan atau organisasi merupakan sebuah bagian dari badan usaha, dimana badan usaha yang utama terdiri dari 3, yakni:

1. Perusahaan Perseorangan, yaitu dimana perusahaan tersebut keseluruhannya dimiliki oleh perseorangan
2. Persekutuan (CV), perusahaan yang dimiliki oleh dua orang atau lebih dengan menggunakan suatu perjanjian diantara mereka
3. Perseroan Terbatas, yakni perusahaan yang terbentuk berdasarkan badan hukum, dimana pemilikinya dibagi dalam bentuk saham-saham

4.1.2 Sejarah Perusahaan PT. The Pulau Asia Group

Usaha pariwisata di Indonesia mendapat perhatian yang cukup besar dari Pemerintah Republik Indonesia karena sektor ini merupakan penghasil devisa bagi negara. Walaupun dalam beberapa tahun belakangan ini pariwisata Indonesia mendapat berbagai masalah karena kelalaian penduduk maupun cuaca, namun pariwisata kembali membaik dan berkembang kembali. Pulau Bali merupakan salah satu icon terkenal yang dimiliki oleh Indonesia yang kaya dengan obyek

wisata yang berupa keindahan alam laut, pegunungan, seni dan juga budaya. Hampir di setiap daerah di Bali terdapat obyek wisata yang sering kali dikunjungi oleh para wisatawan yang berkunjung ke Pulau Bali. Perkembangan pariwisata di Bali juga mengalami peningkatan setiap tahunnya, hal ini di tunjukkan dengan banyaknya wisatawan lokal maupun mancanegara yang berkunjung ke Bali untuk menikmati berbagai objek wisata yang terdapat pada pulau tersebut. Dengan pariwisata Bali yang terus berkembang pesat, secara langsung berdampak pada meningkatnya jumlah wisatawan, baik wisatawan domestik maupun mancanegara dan membuat minat investor untuk menanamkan modalnya semakin meningkat.

Dengan semakin berkembangnya bisnis pada sektor pariwisata, memicu semakin banyaknya perusahaan yang tertarik membuka bisnisnya pada sektor tersebut, contohnya seperti hotel, villa, restoran, hingga transportasi. PT. The Pulau Asia Group adalah salah satu dari sekian banyaknya perusahaan pariwisata yang membangun dan mengembangkan usahanya di Pulau Bali. PT. The Pulau Asia Group merupakan perusahaan yang sudah memiliki nama dikalangan wisatawan, baik wisatawan domestik maupun wisatawan asing. Perusahaan ini terletak di Jalan Bumbak, Gang Pulau Bali No. 1, Umalas, Kuta, Bali 80361. Bali, yang didirikan oleh seorang warga Negara Australia pada tahun 2012. PT. The Pulau Asia Group mendesign berbagai macam usahanya dengan gaya yang tak lepas dari budaya adat Bali. Perusahaan memiliki beberapa usaha diantaranya yaitu Pulau Luxury Charter yang menawarkan berbagai keindahan pariwisata laut dengan menggunakan salah satu kapal termewah di Pulau Bali yang dimiliki oleh perusahaan. Pulau Luxury Charter memiliki 3 kapal yang terletak di Tanjung Bena Bali, 1 kapal memiliki 4 orang awak kapal yang akan

mengantarkan para wisatawan yang ingin melihat keindahan laut dengan segala fasilitas modern yang dimiliki oleh Pulau Luxury Charter. Selain untuk menikmati pesona alam laut, Pulau Luxury Charter ini juga sering digunakan untuk acara pribadi dan honeymoon yang romantis oleh para pengunjung. Wisatawan juga dapat mengemudikan kapal langsung dengan di dampingi oleh salah seorang awak kapal. Lalu, PT. The Pulau Asia Group memiliki The Pulau Boutique Villas yang menawarkan pelayanan villa bernuansa adat Bali. The Pulau Boutique Villas memiliki 5 villa yaitu villa pagi, villa siang, villa sore, villa malam dan villa bidadari. Selain ke lima villa tersebut, perusahaan juga bekerjasama dengan perusahaan lain dalam mendirikan dan mengelola sebuah villa lainnya yang bernama villa padi karo. Perusahaan memiliki kurang lebih 50 orang karyawan yang membantu dalam mengelola dan menjaga kebersihan maupun keamanan villa. Selain Pulau Luxury Charter dan The Pulau Boutique Villa, perusahaan juga memilikicaffe yang bernama Caffe Cous Cous. Caffe ini menawarkan menu makanan vegetarian yang sehat bagi para pengunjung. Selain menu makanan vegetarian, Caffe Cous Cous juga menyediakan berbagai deasert dan minuman yang menyegarkan. Caffe Cous Cous ini sendiri mempunyai 25 orang karyawan dimana setiap karyawan memiliki tugas dan jam kerja yang berbeda-beda.

Perusahaan memiliki ketentuan yang mewajibkan para karyawan dan staff nya mahir dalam berbahasa inggris dan memiliki keahlian dalam berkomunikasi. Dengan memiliki karyawan seperti yang ditentukan, perusahaan berharap dapat meningkatkan profit dan menarik lebih banyak minat dari wisatawan agar para pengunjung mendapatkan pelayanan yang memuaskan dan ingin berkunjung

kembali ke Bali dengan menggunakan segala fasilitas yang dimiliki oleh PT. The Asia Group. Selain itu perusahaan juga menawarkan berbagai pelayanan menarik yang dirancang khusus oleh paratim ahli internasional yang dimiliki perusahaan untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan sudah memuaskan bagi para pengunjung. PT. The Pulau Asia Group juga berkomitmen untuk selalu menyempurnakan setiap pelayanan kepada para pengunjung sehingga pengunjung dapat merasakan kemewahan dari setiap fasilitas yang telah disediakan dan dapat menikmati segala pelayanan yang memuaskan dengan bernuansa adat Bali.

4.1.3 Profil Perusahaan PT. The Pulau Asia Group

1. Visi dan Misi dan Tujuan Perusahaan PT. The Pulau Asia Group

Visi

Menjadi perusahaan bisnis pariwisata yang mampu bersaing di Asia Tenggara dengan memiliki kesan berbeda bagi setiap pengunjung

Misi

Memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pengunjung dengan menggunakan pelayanan bernuansa Bali dan desain yang unik

Tujuan dan Sasaran

Sejalan dengan misi yang diemban oleh PT. The Pulau Asia Group, maka tujuan yang ingin dicapai diantaranya adalah menjadi perusahaan sektor pariwisata yang memiliki nama dan mampu bersaing di wilayah Asia Tenggara, memiliki pelayanan terbaik untuk setiap para pengunjung sehingga PT. The Pulau Asia Group memiliki nama yang dikenal di kalangan wisatawan. Perusahaan memiliki sasaran untuk menembus pariwisata dunia dengan menawarkan pelayanan yang berbeda dan memuaskan.

2. Lokasi Perusahaan

The Pulau Asia Group pada awalnya mendirikan usahanya di Jl. Bumbak, Gg Pulau Bali No.1, Umalas, Kuta, Bali 80361. Dengan berkembangnya usaha yang dimiliki, perusahaan memperluas usahanya dengan membangun lapangan kerja dan menambah beberapa macam fasilitas dari yang sudah dimiliki sebelumnya.

Lokasi I di Jalan Bumbak, Gg Pulau Bali No.1, Umalas, Kuta, Bali 80361

Pada lokasi ini perusahaan memiliki 5 bangunan villa dimana 4 villa terletak dalam ruang lingkup yang sama dengan sebuah cafe yang dimiliki oleh PT. The Pulau Asia Group. Sedangkan 1 villa berada dalam ruang lingkup yang berbeda tetapi masih dalam wilayah yang sama. Berikut adalah uraian villa dan cafe yang dimiliki oleh perusahaan:

- a. Villa Pagi
- b. Villa Siang
- c. Villa Sore
- d. Villa Malam

Keempat villa tersebut terletak dalam ruang lingkup dan pengelolaan yang sama. Fasilitas termasuk harga sewa pada masing-masing villa pun juga tidak dibedakan. Harga sewa tergantung pada jenis pelayanan dan berapa malam wisatawan tersebut akan menginap.

- e. Villa Bidadari : villa bidadari terletak dalam ruang lingkup yang berbeda dari villa pagi, siang, sore dan malam tetapi masih dalam satu daerah yang sama. Dalam pengelolaan, fasilitas dan harga sewa villa bidadari pun tidak dibedakan dengan villa-villa lainnya.

- f. Cafe Cous-Cous : perusahaan juga memiliki cafe yang terletak dalam ruang lingkup yang sama dengan vila pagi, siang, sore, malam. Cafe cous-cous memiliki 10 orang karyawan yang merupakan pegawai tetap. Cafe cous-cous ini memberikan menu makanan vegetarian kepada para pengunjung, dan kebanyakan pengunjung yang datang ke cafe ini adalah wisatawan-wisatawan asing.
- g. Villa Padi Karo : selain villa-villa di atas, perusahaan juga memiliki villa yang bekerja sama dengan pihak luar yaitu villa padi karo. Yang menjadi perbedaannya adalah, villa padi karo ini merupakan villa hasil dari kerjasama perusahaan dengan perusahaan lainnya. Managemen villa padi karo ini dikelola oleh kedua perusahaan dan laba yang dihasilkan pun dibagi sama rata.

Lokasi II di Jalan Tukad Punggawa, Pantai Melasti, Serang

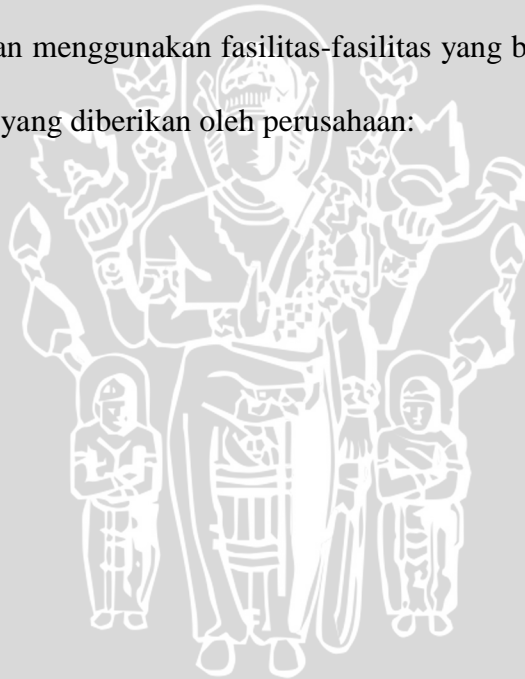
Pada awalnya PT. The Pulau Asia Group memiliki kantor yang terletak di Jl. Pelabuhan Benoa, Zona Maria Pesanggaran. Jenis usaha yang dimiliki pada lokasi ini adalah pariwisata laut yang bernama Pulau Luxury Charters, pada lokasi ini PT. The Pulau Asia Group memiliki 3 jenis kapal laut yang sering digunakan oleh wisatawan untuk berlibur. Berikut adalah Surat Keterangan Tempat Usaha yang terletak di Jl. Pelabuhan Benoa :

Namun karena perusahaan ingin mencari lingkungan yang berbeda dengan lokasi sebelumnya perusahaan lalu memindahkan seluruh usahanya yang berlokasi di Jl. Tukad Punggawa, Pantau Melasti, Serang. Pada lokasi ini, perusahaan hanya memiliki kantor karena pembangunan di lokasi ini baru saja dilaksanakan pada bulan april 2015. Tujuan membangun kantor ini adalah untuk

mempermudah pengelolaan usaha yang dimiliki perusahaan. Karena selain villa, perusahaan juga memiliki usaha pariwisata laut yang bernama Pulau Luxury Charters yang terletak di Jalan Tukad Punggawa, Pantai Melasti, Serangan. Pada lokasi ini, perusahaan belum memiliki Surat Keterangan Tempat Usaha karena masih dalam tahap proses pembuatan.

3. Jenis Layanan dan Fasilitas Yang Dimiliki Perusahaan

Sesuai dengan jenis perusahaan dimana perusahaan merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pariwisata, perusahaan memberikan pelayanan sesuai tujuan utama yakni memberikan pelayanan yang berbeda dan memuaskan kepada para pengunjung dengan menggunakan fasilitas-fasilitas yang berkualitas. Berikut adalah bentuk layanan yang diberikan oleh perusahaan:



+PEMERINTAH KECAMATAN DENPASARSELATAN
KELURAHAN PEDUNGAN
LINGKUNGAN BANJAR PESANGGARAN
 Jl. Diponegoro No. 765 Denpasar

SURAT KETERANGAN TEMPAT USAHA

Nomor : 104 / BR. P / VII / 2012

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Lingkungan Banjar Pesanggaran Kelurahan Pedungan, Kecamatan Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Provinsi Bali dengan ini menerangkan bahwa :

Nama Pemohon / Penanggung Jawab : Robson Nigel Graeme
 Alamat Pemohon / Penanggung Jawab : Jl. Bumbak Gg P Bali No:1 Kerobokan
 Nama Perusahaan : PT. The Pulau Asia Group
 Jenis Usaha : Wisata Tirta

Sepanjang pengetahuan kami, memang benar usaha tersebut diatas beralamat di :

Jalan : Jl. Pel Benoa , Zona Marina
 Lingkungan / Banjar : Pesanggaran
 Kelurahan : Pedungan
 Kecamatan : Denpasar Selatan
 Kota : Denpasar
 Provinsi : Bali

Demikian surat keterangan ini kami buat dan agar dapat dipergunakan untuk : menurus ijin

RES. NO: 271/VI/2012/PEL-UN
 Denpasar, 26 Juli 2012

 KEPALA KECAMATAN PEDUNGAN
 ANAKAGUSMANE OKA, SE
 Kepala Tk. I
 NIP. 19600621 199503 1 001

 KEPALA LINGKUNGAN BANJAR PESANGGARAN
 KALING BI. PESANGGARAN
 I PUTU SUCIPTA, SE
 Regno: 713/VI/SKTU/2012.

 Kepala Kecamatan Denpasar Selatan
 LIHARD SUKARATA, SE, MSi
 NIP. 19691020 199803 1 0151

Gambar 4.1 Surat Keterangan Tempat Usaha

- a. Layanan villa yang menggunakan konsep budaya Bali dalam pelayanannya, yang akan membantu perusahaan dalam memenuhi kepuasan para pengunjung.



- b. Pelayanan yang ramah dan memuaskan dimana melalui pelayanan ini perusahaan berharap para pengunjung akan kembali lagi untuk beristirahat pada villa-villa yang dimiliki
- c. Pelayanan yang bernuansa mewah dan romantis pada pelayanan pariwisata laut Pulau Luxury Charters, dimana para wisatawan dapat mengoprasikan langsung kapal laut dengan didampingi kapten kapal tersebut. Kapal-kapal yang dimiliki antara lain kapal burjuman, rino, dan occy. Di dalam satu kapal memiliki 5 orang awak kapal, dimana diantaranya adalah 1 orang kapten, 2 orang crew, 1 orang teknisi dan 1 orang *host/guide*

4.1.4 Lambang PT. The Pulau Asia Group



Gambar 4.2 Lambang PT. The Pulau Asia Group

1. Arti Lambang
 - a. Pulau : merupakan arti dari perusahaan yang terletak di sebuah Pulau yakni Pulau Bali
 - b. Gunung : merupakan sebuah simbol keindahan pariwisata
 - c. Laut : merupakan simbol dari keindahan pariwisata
 - d. Kapal Laut : merupakan simbol yang berarti berjelajah dengan fasilitas mewah

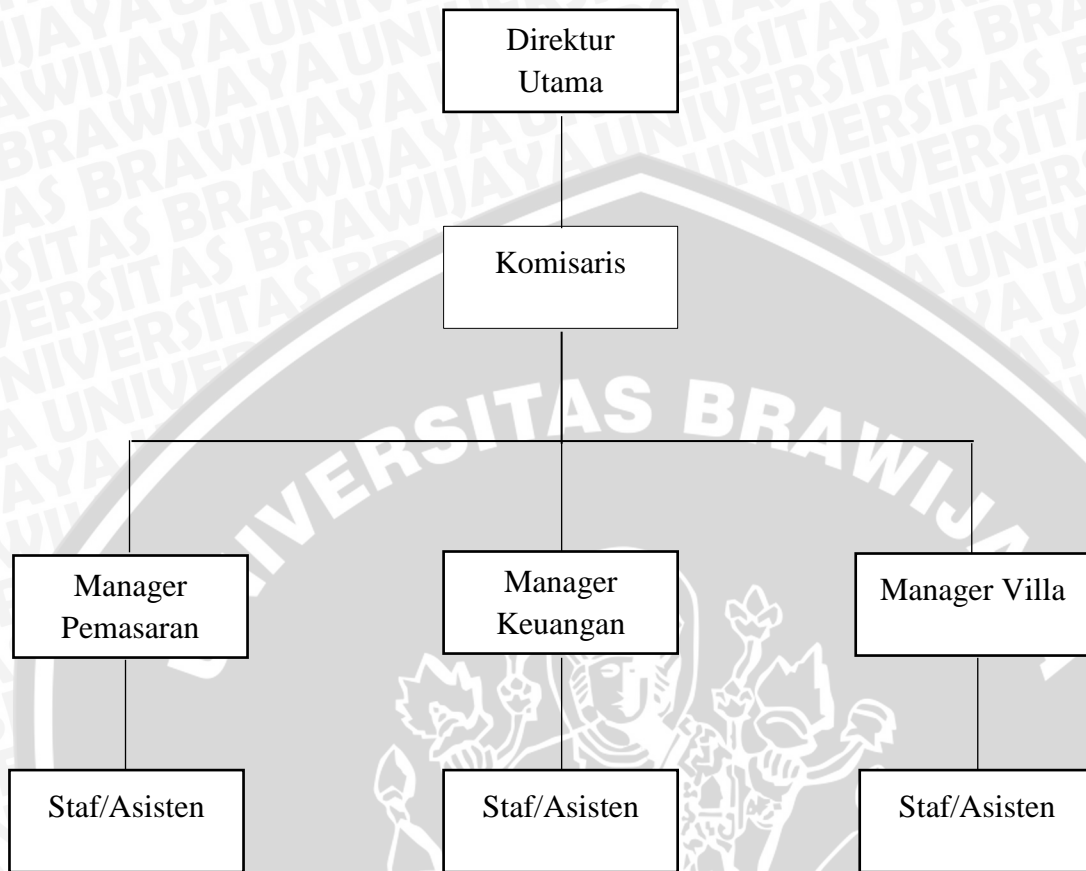
- e. Lingkaran : merupakan simbol dari ruang lingkup yang berarti Asia

4.1.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan unsur yang sangat penting dalam kegiatan perusahaan karena struktur organisasi tersebut berguna untuk pendelegasian wewenang serta penjabaran atas tugas pokok dan fungsi dari masing-masing jabatan. Fungsi struktur organisasi tersebut kemudian memberi kemudahan bagi masing-masing jabatan dalam menjalankan tugasnya. Berikut adalah struktur organisasi dan uraian tugas fungsi PT. The Pulau Asia Group:



Gambar 4.2 Struktur Organisasi The Pulau Asia Group



Sumber: www.ThePulauAsiaGroup.com

Pada PT. The Pulau Asia Group pembuatan struktur organisasi tidak hanya sekedar menggambarkan deskripsi terhadap wewenang dan tugas karyawan dalam sebuah organisasi tetapi juga memberikan gambaran secara jelas terhadap hal-hal seperti kejelasan tanggung jawab kepada pemimpin perusahaan yang telah memberikan kewenangan, kejelasan kedudukan yang mempermudah dalam melakukan koordinasi dan kejelasan tugas yang akan membuat konsentrasi terhadap pelaksanaan pekerjaan dan kegiatan PT. The Pulau Asia Group.

4.1.6 Uraian Tugas Dan Tanggung Jawab

PT. The Pulau Asia Group memiliki pimpinan yang memiliki aktivitas utama yaitu merencanakan, membina, mengatur dan melaksanakan pengelolaan usaha. Dalam aktivitasnya pemimpin perusahaan PT. The Pulau Asia Group dibantu oleh 3 manager yakni manager pemasaran, manager keuangan dan manager villa. Berikut adalah uraian tugas dan tanggung jawab masing-masing sumber daya manusia yang ada pada perusahaan

1. Direktur Utama/Pemimpin Perusahaan

Pemimpin perusahaan memiliki tugas dan wewenang dalam merencanakan seluruh kegiatan operasional perusahaan. Direktur utama/Pemimpin Perusahaan membawahi:

2. Dewan Komisaris

Tugas Pokok dan Wewenang :

- a. Dewan komisaris setiap waktu dalam jam kerja berhak memasuki bangunan dan halaman atau tempat lain yang dipergunakan atau yang dikuasai oleh perusahaan
- b. Berhak untuk mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Direksi
- c. Memeriksa semua pembukuan, surat, dan alat bukti lainnya
- d. Memeriksa dan mencocokkan keadaan uang kas dan lain-lain

3. Manager Pemasaran

Tugas Pokok :

Aktivitas utama dari seorang manager pemasaran di perusahaan PT. The Pulau Asia Group adalah mengatur bagaimana publikasi dan pemasaran usaha-usaha yang dimiliki oleh perusahaan. Manager pemasaran membawahi staf-staf dan asisten yang bekerja dibawah manager pemasaran.

Uraian Tugas:

- a. Memasarkan produk pariwisata laut dari hotel ke hotel yang ada di Indonesia
- b. Memeriksa website apakah pemasaran sudah berjalan dengan baik
- c. Melakukan pertemuan dengan manager-manager dari lain perusahaan dalam rangka memasarkan usaha yang dimiliki oleh perusahaan

A. Asisten Manager Pemasaran Memiliki Tugas

- a. Membuat dan mendesign website perusahaan
- b. Melakukan pemasaran pada website-website yang telah dimiliki oleh perusahaan
- c. Mendata jumlah pengunjung yang memesan villa maupun pariwisata laut

B. Staf manager pemasaran memiliki tugas

- a. Mengatur jadwal *trip* dan pemberangkatan wisatawan

- b. Mengatur jadwal wisatawan yang memesan kapal laut
- c. Menyiapkan menu-menu untuk *trip*
- d. Mengurus tentang administrasi yang berhubungan dengan *trip* kapal laut

4. Manager Keuangan

Tugas Pokok :

Aktivitas utamanya adalah menyusun laporan keuangan, memperhitungkan pengeluaran dan laba perusahaan. Manager keuangan membawahi staf dan asisten yang berkerja dibawah Manager keuangan

Uraian Tugas:

- a. Mengontrol pengeluaran dan pemasukan uang
- b. Membuat proyeksi *cash flow*
- c. Pengecekan laporan-laporan keuangan
 - A. Asisten Manager Keuangan Memiliki Tugas
 - a. Menyiapkan data-data laporan keuangan
 - b. Menyiapkan data-data bukti transaksi
 - c. Menyiapkan laporan-laporan yang berkaitan dengan pajak
 - B. staf manager keuangan memiliki tugas
 - a. Mencatat penerimaan dan pengeluaran uang
 - b. memasukkan data ke dalam program laporan keuangan

5. Manager Villa

Tugas Utama:

Aktivitas utama seorang manager villa pada perusahaan PT. The Pulau Asia Group adalah mengatur dan mengelola villa dan sumber daya yang ada didalamnya.

Uraian Tugas:

- a. Mengatur dan meneliti pemesanan, penerimaan, pelayanan kamar, kegiatan pengurus/pelayan hotel
- b. Mengawasi persiapan keamanan, kebun dan pemeliharaan barang-barang, menyediakan informasi wisata local
- c. Mengatur transportasi untuk kunjungan/wisata kepada tamu, menilai dan memeriksa kepuasan tamu.

Manager villa membawahi staf dan asisten yang bekerja dibawah Manager villa.

A. Asisten manager villa memiliki tugas

- a. Membantu dalam menyiapkan villa jika ada pengunjung yang akan menginap
- b. Membantu dalam memeriksa apakah fasilitas villa sudah baik atau belum
- c. Membantu dalam menyusun jadwal-jadwal pemesanan villa

- d. Membantu dalam mengevaluasi kinerja karyawan villa

B. Staf manager villa memiliki tugas

- a. Membantu dalam pengelolaan villa
- b. Membantu menjaga keamanan dan kebersihan villa
- c. Mendata peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam villa

4.1.7 Gambaran Karyawan

Perusahaan PT. The Pulau Asia Group memiliki karyawan berjumlah 40 yang tersebar di beberapa departemen. Adapun jenis karyawan yang ada di PT. The Pulau Asia Group adalah sebagai berikut:

1. Karyawan tetap berjumlah 40 orang
2. Karyawan kontrak berjumlah 10 orang

4.2 Pembahasan Masalah

4.2.1 Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi SDM

Penyelenggaraan fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. The Pulau Asia Group dilaksanakan langsung oleh direktur perusahaan dengan dibantu oleh manager villa yang membawahi dan menangani Sumber Daya Manusia perusahaan secara umum. Sub bagian villa ini dijabat oleh 13 orang karyawan dan 1 orang manager yang sekaligus memiliki tugas dalam mengelola seluruh kegiatan yang berkaitan dengan villa. Dalam proses perencanaan sampai dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) dilakukan langsung oleh pemimpin perusahaan dibantu dengan manager yang bersangkutan yang membutuhkan tenaga kerja.

Penyelenggaraan fungsi Sumber Daya Manusia pada perusahaan PT. The Pulau Asia Group berbeda dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Perusahaan tidak memiliki departemen Sumber Daya Manusia sehingga menjadikan kegiatan kerja yang dilakukan oleh manager villa menjadi kurang efisien dan efektif. Tetapi dalam pelaksanaan Sumber Daya Manusia secara umum sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya, yaitu dimana pada sub bagian ini juga menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Jam Kerja

Jam kerja manager, karyawan dan seluruh Sumber Daya Manusia dalam perusahaan dalam satu hari kerja dilaksanakan sebagai berikut

No	Hari Kerja	Jam Kerja	Jam Istirahat
1	Senin – Jumat	09.00-17.00	12.00 – 13.00
2	Sabtu	10.00 – 15.00	12.00 – 13.00
3	Minggu	Libur	-

Jam Kerja PT. The Pulau Asia Group

Dari hari senin sampai dengan hari jumat jam kerja dilakukan selama 8 jam dalam sehari. Sedangkan pada hari sabtu jam kerja dilakukan selama 5 jam tetapi pada hari sabtu, sangat jarang manager maupun karyawan yang datang untuk bekerja karena tidak diwajibkan oleh perusahaan, kecuali untuk manager maupun karyawan yang memiliki keperluan penting

biasanya akan tetap datang ke kantor untuk menyelesaikan keperluannya tersebut. Berbeda dengan manager dan karyawan lainnya, jam kerja khususnya untuk hari sabtu tersebut tidak berlaku dengan karyawan yang bertanggung jawab dalam *house keeping*, karena pada bidang ini, karyawan harus bertugas bergantian dengan karyawan yang lain dalam melayani wisatawan yang menginap dan membersihkan villa-villa sesuai dengan tugas masing-masing. Dalam hal ini karyawan pada bidang *house keeping* akan tetap bertugas pada hari sabtu dan untuk libur mereka sudah diatur dengan manager villa yang bertugas untuk mengatur hal tersebut.

2. Jaminan Kesehatan

Perusahaan menyediakan jaminan kesehatan BPJS yang akan dibayarkan setiap satu bulan sekali. Jika karyawan mengalami kecelakaan atau sakit dalam melaksanakan pekerjaan, maka karyawan tersebut dapat menggunakan jaminan kesehatan yang telah diberikan oleh perusahaan untuk berobat.

4.3 Program Audit Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini peneliti akan melakukan beberapa tahap dalam penyusunan program audit manajemen sumber daya manusia, yakni:

a. Audit pendahuluan

Melalui audit pendahuluan ini peneliti akan mengumpulkan bukti-bukti dan informasi perusahaan melalui latar belakang dan gambaran umum mengenai program-program serta aktivitas Sumber Daya Manusia PT. The Pulau Asia Group. Dalam tahap audit pendahuluan ini peneliti menelaah visi, misi, tujuan, struktur organisasi, tugas-tugas dan pekerjaan setiap

individu, data-data karyawan, dan peraturan perundang-undangan terkait dengan ketenaga kerjaan. Hasil dari audit pendahuluan ini akan dibahas dan dikembangkan dalam kriteria audit.

b. Review terhadap pengendalian manajemen atas program-program Sumber Daya Manusia

Dalam tahap ini peneliti akan meneliti lebih lanjut mengenai program-program yang direncanakan oleh perusahaan, setelah itu peneliti akan menganalisis dan membandingkan antara pelaksanaan program tersebut dengan data-data yang diperoleh melalui audit pendahuluan, visi, misi dan tujuan perusahaan. Selanjutnya peneliti akan menyimpulkan temuan-temuan audit ke dalam sebuah daftar temuan sebagai bukti penelitian dan sebagai informasi untuk pihak-pihak yang membutuhkan.

c. Audit Lanjutan

Setelah melalui tahap audit pendahuluan dan review terhadap pengendalian manajemen atas program-program Sumber Daya Manusia, peneliti akan membuat kesimpulan mengenai fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia yang ada pada perusahaan PT. The Pulau Asia Group dengan menggunakan metode kriteria, penyebab, dan akibat. Dimana melalui tahap audit lanjutan ini peneliti berharap akan dapat memberikan rekomendasi perbaikan kepada perusahaan untuk membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pelaporan

Tahap terakhir yang dilakukan oleh peneliti adalah penyusunan pembuatan laporan, dimana segala hasil dan rekomendasi dari temuan audit yang telah dilakukan akan dituangkan ke dalam sebuah laporan audit.

4.4 Review Pengujian Pengendalian Sumber Daya Manusia

Sistem pengendalian yang dimiliki oleh PT. The Pulau Asia Group adalah sebagai berikut :

- a. Program/kegiatan yang akan dilakukan oleh PT. The Pulau Asia Group dinyatakan dengan jelas pada saat rapat yang dihadiri oleh direktur, komisaris dan manager-manager perusahaan, tetapi program/kegiatan tersebut belum didokumentasikan dalam kebijakan dan standar prosedur operasional.
- b. Perusahaan memiliki daftar jabatan, uraian tugas, hasil kerja dan tanggung jawab. Tetapi uraian tersebut belum didokumentasikan secara jelas dan tertulis. Daftar tersebut dipegang oleh direktur utama dan disosialisasikan langsung kepada masing-masing individu yang terkait dalam daftar jabatan, uraian tugas, hasil kerja dan tanggung jawab tersebut.

4.5 Hasil Audit Sumber Daya Manusia Pada PT. The Pulau Asia Group

4.5.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Prosedur Audit :

- a. Menyebar kuesioner ke Sub Bag sumber daya manusia
- b. Menyebar kuesioner kepada karyawan
- c. Menyebar kuesioner kepada manager

- d. Melakukan wawancara dengan manager villa yang sekaligus memiliki tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia karyawan bagian pemasaran dan *housekeeping* PT. The Pulau Asia Group
- e. Melakukan analisis dan evaluasi data-data

Hasil Audit :

a. Kriteria

Berdasarkan SOP perusahaan, program perencanaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dilakukan minimal satu tahun dengan memperhatikan berbagai perkembangan dalam perusahaan. Hasil dari perencanaan ini digunakan perusahaan sebagai bahan untuk melakukan evaluasi perbaikan atas program/kegiatan tersebut.

b. Kondisi

Berdasarkan dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan manager villa PT. The Pulau Asia Group, Ibu Dewi, beliau mengatakan

“Sudah-sudah. Perencanaan sumber daya manusia sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Perencanaan dalam program yang akan dilakukan berdasarkan dengan hasil dari evaluasi sebelumnya. Nah, hasil dari evaluasi yang sudah dilakukan itu digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan dalam menyusun perencanaan sumber daya manusia”

Menurut karyawan bagian pemasaran, Bapak Sudarsana, beliau mengatakan “Perencanaan di perusahaan udah bagus, tapi yang jadi kendalanya itu soalnya ga di buatkan semacam dokumen. Manager cuma mensosialisasikan hasil dari rapat perencanaan yang dilakukan dik” Sedangkan menurut *house keeping*, Ibu Anekawati, beliau mengatakan “Perencanaan?ada programnya, bisanya sih itu manager yang bahas dik. Rapat biasanya mereka tiap 6 bulan apa ya itu. Biasanya hasilnya disosialisasikan sama

manager". Dalam perencanaan sumber daya manusia membahas tentang program-program/kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan selama enam bulan kedepan. Perencanaan sumber daya manusia, melibatkan seluruh manager yang berkepentingan. Pada tahap awal perencanaan, manager yang berkepentingan untuk menambah jumlah karyawannya mengajukan permohonan kepada pemimpin perusahaan melalui manager villa terlebih dahulu, setelah itu manager villa akan memberikan berkas permohonan manager yang bersangkutan kepada pemimpin perusahaan. Kemudian akan dilakukan pemeriksaan dan evaluasi. Lalu hasil dari permohonan tersebut akan dikonfirmasi langsung pemimpin perusahaan.

c. Penyebab

Perencanaan sumber daya manusia memuat tentang pelaksanaan seluruh kegiatan/program perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing individu sehingga dapat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan, meliputi program pelatihan, penilaian kerja, pengembangan karyawan dimana nantinya hasil dari program-program tersebut akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Keterampilan dan kualitas masing-masing individu adalah termasuk salah satu nilai tambah yang dimiliki perusahaan karena keberhasilan individu merupakan keberhasilan perusahaan itu sendiri. Selain itu perencanaan ini juga merupakan sebuah pedoman yang digunakan dalam proses rekrutmen karyawan.

d. Akibat

Program perencanaan sumber daya manusia sudah dilakukan dengan efektif. Hasil dari perencanaan tersebut digunakan sebagai bahan untuk evaluasi perusahaan dalam melaksanakan berbagai kegiatan/program yang berkaitan dengan tenaga kerja kedepannya. Dengan adanya program perencanaan, akan memudahkan perusahaan dalam menyusun dan melaksanakan strategi-strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan

e. Rekomendasi

Selain merapatkan perencanaan, sebaiknya perusahaan juga mendokumentasikan hasil dari perencanaan sumber daya manusia yang sudah dilakukan. Dimana nantinya melalui dokumentasi tersebut, perusahaan mengetahui dengan jelas kegiatan/program yang telah dilakukan sebelumnya dan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan kedepannya. Dengan mendokumentasikan hasil dari fungsi perencanaan, perusahaan dapat melakukan evaluasi mengenai perencanaan yang sudah dilakukan sebelumnya sebagai bahan untuk perbaikan fungsi perencanaan untuk ke depannya.

f. Analisis penelitian dengan penelitian terdahulu :

Kesimpulan dari hasil penelitian pada PT. The Pulau Asia Group dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riska (2013), Ulya (2014) dan Gita (2015) menyatakan bahwa sebagian besar program perencanaan SDM sudah dilaksanakan sesuai dengan SOP yang dimiliki oleh perusahaan, dapat dikatakan program perencanaan SDM yang dimiliki perusahaan sudah berjalan dengan efektif, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Papina (2014) belum berjalan dengan efektif karena kebijakan

perencanaan SDM yang bersifat reaktif berdasarkan kebutuhan yang mengakibatkan perusahaan tidak dapat merencanakan dengan baik usaha untuk memenuhi kebutuhan SDM tersebut. Sebaiknya perusahaan memiliki kriteria yang jelas dalam pelaksanaan perencanaan SDM agar dapat menjadi gambaran dalam memenuhi kebutuhan SDM yang dimiliki oleh perusahaan.

4.5.2 Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Prosedur Audit :

- a. Menyebarkan kuesioner ke Sub Bag sumber daya manusia
- b. Menyebarkan kuesioner kepada karyawan
- c. Menyebarkan kuesioner kepada manager
- d. Melakukan wawancara dengan manager villa yang sekaligus memiliki tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia, karyawan bagian pemasaran dan *housekeeping* PT. The Pulau Asia Group
- e. Melakukan analisis dan evaluasi data-data

Hasil Audit :

- a. Kriteria

Sesuai dengan SOP yang dimiliki oleh perusahaan, perusahaan memiliki prosedur dalam proses rekrutmen karyawan. Proses rekrutmen dilakukan apabila adanya pengajuan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam suatu divisi. Perusahaan menetapkan kriteria berdasarkan pada keahlian masing-masing individu dalam pekerjaannya sesuai dengan lowongan pekerjaan yang ada. Informasi mengenai kriteria tersebut sudah jelas diinformasikan dalam persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar.

b. Kondisi

Rekrutmen karyawan pada perusahaan PT. The Pulau Asia Group ini tidak dilakukan secara periodik. Rekrutmen dilakukan apabila adanya pengajuan penambahan tenaga kerja yang dilakukan oleh masing-masing manager yang membutuhkan tenaga kerja. Berdasarkan hasil dari wawancara dengan Ibu Dewi, Beliau mengatakan

“Sistem rekrutmen yang dilakukan perusahaan yaitu pertama diadakan pemberitahuan melalui poster, website, *facebook* dsb. Setelah itu seluruh data-data tersebut dikumpulkan ke dalam 1 berkas lamaran tenaga kerja baru” lalu sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan karyawan bagian pemasaran,

Lalu hasil wawancara dengan karyawan pemasaran, Bapak Sudarsana, beliau mengatakan

“Menurut saya program rekrutmen karyawan udah baik dik, udah dijalankan dengan baik contohnya perusahaan punya website yang biasanya disana diupload mengenai informasi kalo ada pendaftaran kerja, selain itu juga ada *facebook*, poster gitu”

Sedangkan hasil wawancara dengan *house keeping*, Ibu Anekawati, beliau mengatakan “Progam rekrutmen karyawan sudah berjalan dengan baik, pengalaman ibu gek, perusahaan udah sangat jelas menginformasikan kalo ada info rekrutmen karyawan baru. Biasanya dikabarannya lewat *facebook* atau webnya perusahaan”. Dalam proses rekrutmen gelar atau jenjang pendidikan suatu individu tidak mempengaruhi dalam penerimaan calon tenaga kerja baru tersebut, perusahaan lebih memperhatikan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing karyawan dimana dengan keahlian tersebut perusahaan berharap karyawan baru dapat ikut berpartisipasi memberikan ide-idenya untuk mencapai tujuan perusahaan.

c. Penyebab

Informasi mengenai persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja baru telah diinformasikan secara jelas melalui website, jejaring sosial *facebook* dan poster-poster yang telah disebar ke beberapa tempat oleh staf manager villa. Prosedur yang dilakukan sudah sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Proses rekrutmen ini tidak dilakukan setiap satu tahun sekali atau secara periodik, tetapi berdasarkan kebutuhan masing-masing divisi yang membutuhkan tambahan tenaga kerja dalam berbagai aktivitasnya.

d. Akibat

Proses rekrutmen sumber daya manusia yang dilakukan sudah berjalan dengan efektif sesuai dengan kebijakan yang dimiliki oleh PT. The Pulau Asia Group. Persyaratan dan kriteria yang ditetapkan sudah diinformasikan dengan sangat jelas. Hasil dari rekrutmen karyawan pun sudah memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan. Rekrutmen ini dapat membantu perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan sehingga tidak terjadinya kekurangan ataupun kelebihan jumlah karyawan. Berdasarkan prosedur ini perusahaan dapat mewujudkan pengelolaan sumber daya yang produktif.

e. Rekomendasi

Prosedur dalam proses rekrutmen karyawan sudah dilakukan dengan efektif oleh perusahaan, Perlu dilakukannya evaluasi secara berkala agar program tersebut dapat dilakukan lebih baik lagi. Untuk lebih memudahkan proses rekrutmen, peneliti memberikan rekomendasi untuk membuat sistem rekrutmen karyawan secara *online* hanya dengan mengisi

profil, memenuhi persyaratan dan memberikan CV (*Curriculum Vitae*). Untuk seluruh informasi yang dibutuhkan juga sudah terlampir pada website tersebut, sehingga lebih memudahkan para pelamar dalam memasukkan lamarannya dan untuk perusahaan akan lebih mudah dalam memeriksa dan mengimput data-data pelamar tersebut. Prosedur seperti ini dapat mengurangi tumpukan berkas-berkas perusahaan dan mengurangi biaya dalam penggunaan kertas. Pengumuman mengenai adanya rekrutmen juga disarankan tidak hanya melalui website, poster atau *facebook* yang dimiliki. Tetapi juga dapat melalui media-media seperti koran, radio, dan lain sebagainya.

f. Analisis penelitian dengan penelitian terdahulu :

Kesimpulan dari hasil penelitian pada PT. The Pulau Asia Group dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riska (2013), Gita (2015), Papina (2014) dan Ulya (2014) menyatakan bahwa program rekrutmen SDM sudah dilaksanakan dengan efektif karena program rekrutmen karyawan sudah sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4.5.3 Seleksi Sumber Daya Manusia

Prosedur Audit :

- a. Menyebar kuesioner ke Sub Bag sumber daya manusia
- b. Menyebar kuesioner kepada karyawan
- c. Menyebar kuesioner kepada manager

- d. Melakukan wawancara dengan manager villa yang sekaligus memiliki tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia, karyawan bagian pemasaran dan *housekeeping* PT. The Pulau Asia Group
- e. Melakukan analisis dan evaluasi data-data

Hasil Audit :

- a. Kriteria

Sesuai dengan SOP yang dimiliki oleh perusahaan, dalam proses seleksi sumber daya manusia ini sepenuhnya dilakukan oleh manager-manager yang berkepentingan. Tahap seleksi dilaksanakan sesuai dengan persyaratan yang sudah diinformasikan dan berdasarkan hasil dari interview yang telah dilakukan sebelumnya. Penerimaan calon karyawan baru melalui proses seleksi ini didasarkan pada pengalaman kerja, keterampilan dan kemampuannya pada bidang tersebut.

- b. Kondisi

Perusahaan telah memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh calon karyawan baru sehingga tidak terjadi suatu kecemburuan sosial antara calon karyawan baru. Dalam pelaksanaan proses seleksi perusahaan memiliki standar yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai apakah calon karyawan baru memenuhi syarat atau tidak yang nantinya akan menjadi bahan pertimbangan dalam penerimaan calon karyawan baru tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dewi, beliau mengatakan

“Jadi gini, lamaran-lamaran yang udah diserahkan akan diseleksi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Lamaran yang memenuhi syarat nanti dipanggil sama manager villa untuk melakukan interview dengan manager yang bersangkutan, nah hasil dari interview itu akan

diserahin ke pemimpin perusahaan. Di tahap ini calon tenaga kerja yang udah diseleksi dan diterima sama manager yang berkepentingan itu akan dipanggil lagi ke perusahaan untuk menghadap dan melakukan beberapa interview dengan pemimpin perusahaan. Kalo pemimpin perusahaan setuju dengan kemampuan yang dimiliki oleh calon tenaga kerja itu ya berarti karyawan baru itu diterima di perusahaan”

Lalu hasil dari wawancara yang dilakukan dengan karyawan pemasaran,

Bapak Sudarsana, beliau mengatakan

“Kita diseleksi melalui 2 tahap. Pertamanya itu berkas-berkas diseleksi, mana yang memenuhi syarat dan mana yang belum. Setelah itu akan dihubungi sama pihak perusahaan trus disuruh datang ke perusahaan dik. Nah pada waktu itu nanti kita diinterview sama manager yang bersangkutan, nah abis itu kalo lolos tahap itu nanti kita akan diinterview sama pemimpin perusahaannya sendiri. Kalo pemimpin perusahaan setuju maka kita diterima.”

Sedangkan sesuai dengan hasil wawancara dengan *house keeping*, Ibu Anekawati, beliau mengatakan “Iya gek, ibuk dulu diseleksi juga. Ada tahap-tahapannya sampe bisa diterima di perusahaan ini, yang terakhir itu wawancara sama bapak Graeme (pemimpin perusahaan) baru abis itu keluar keputusan diterima apa nggak”

Berikut adalah rangkaian dari proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan:

a) Seleksi Tahap Awal

Pada proses ini akan dipilih siapa saja yang memenuhi syarat yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Dalam tahap ini jika pelamar tersebut berhasil lolos maka selanjutnya akan dihubungi untuk datang dan mengikuti tahap selanjutnya.

b) Wawancara 1

Tes ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan calon karyawan baru tersebut. Pada tahap wawancara 1 ini, calon karyawan baru akan melakukan wawancara dengan manager yang bersangkutan

c) Wawancara II

Tes ini merupakan tahap terakhir bagi calon karyawan baru. Pada tahap ini calon karyawan baru diwawancara langsung dengan pemilik perusahaan. Dimana dalam tahap ini akan menghasilkan keputusan diterima atau tidaknya calon karyawan baru tersebut

c. Penyebab

Tujuan dari proses seleksi pada calon karyawan baru adalah untuk memastikan PT. The Pulau Asia Group memiliki karyawan yang mempunyai keterampilan dan keahlian yang khusus untuk membantu dalam mencapai tujuannya. Dalam proses seleksi ini sudah dilakukan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga seluruh sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan

d. Akibat

Proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan sudah dilakukan dengan efektif sehingga tujuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria dapat terpenuhi. Dengan proses seleksi yang efektif tersebut membantu perusahaan dalam mengurangi kesalahan-kesalahan

yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan kegiatan/program yang ada pada perusahaan.

e. Rekomendasi

Selain mengadakan tes wawancara, perusahaan juga hendaknya mengadakan tes-tes lainnya, misalkan tes tertulis, tes psikologi dan tes kesehatan untuk lebih menjamin kualitas dan kemampuan tenaga kerja baru tersebut. Selain itu perusahaan juga perlu melakukan evaluasi yang dilakukan secara berkala dalam proses seleksi tenaga kerja baru, karena melalui evaluasi ini perusahaan dapat memperbaiki dan mengembangkan proses seleksi yang telah dilakukan sebelumnya. Dan sebaiknya perusahaan memiliki departemen khusus untuk menangani dalam hal seleksi sumber daya ini agar mempermudah proses seleksi tanpa mengganggu tugas pokok dari masing-masing karyawan atau manager yang bersangkutan.

f. Analisis penelitian dengan penelitian terdahulu :

Kesimpulan dari hasil penelitian pada PT. The Pulau Asia Group dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riska (2013), Gita (2015), Papina (2014) dan Ulya (2014) menyatakan bahwa program seleksi SDM sudah sesuai dengan standar SOP yang ditetapkan oleh perusahaan, oleh karena itu dapat dikatakan perusahaan sudah menjalankan program seleksi SDM dengan efektif.

4.5.4 Orientasi Dan Penempatan

Prosedur Audit :

- a. Menyebar kuesioner ke Sub Bag sumber daya manusia

- b. Menyebar kuesioner kepada karyawan
- c. Menyebar kuesioner kepada manager
- d. Melakukan wawancara dengan manager villa yang sekaligus memiliki tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia, karyawan bagian pemasaran dan *housekeeping* PT. The Pulau Asia Group
- e. Melakukan analisis dan evaluasi data-data

Hasil Audit :

a. Kriteria

Berdasarkan SOP perusahaan, orientasi dilakukan oleh perusahaan untuk membantu karyawan baru dalam mengenali lingkungan yang ada di perusahaan dan sekaligus memperkenalkan rangkaian tugas dan tanggung jawab sehingga karyawan baru tersebut dapat beradaptasi dengan cepat dalam tugas dan pekerjaannya. Perusahaan memiliki program masa percobaan bagi karyawan baru selama 3 bulan, dalam masa percobaan itu karyawan baru akan dilihat bagaimana kemampuan dan konsistennya selama menjalani masa percobaan tersebut. Jika memenuhi kriteria karyawan tersebut akan menjadi karyawan tetap, tetapi jika karyawan baru tersebut tidak mampu dalam menjalani masa percobaan maka karyawan tersebut akan dipanggil oleh manager serta pimpinan perusahaan, lalu akan diberhentikan dengan memberi pesangon selama 3 bulan ia bekerja.

b. Kondisi

Dalam program orientasi dan penempatan, perusahaan memiliki kebijakan berupa masa percobaan yang harus dijalani. Karyawan baru harus

melewati masa orientasi untuk mengenali lebih dalam lingkungan kerja yang ada di perusahaan dan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya selama bekerja. Menurut hasil wawancara dengan Ibu Dewi, beliau mengatakan

“Nah, Perusahaan ini punya kebijakan dalam masa percobaan untuk karyawan baru selama 3 bulan dik. Dalam 3 bulan itu nanti karyawan baru akan dilihat bagaimana konsistensi dan kemampuannya saat menangani masalah dan melakukan kegiatannya. Kalo memenuhi standar, berarti karyawan baru itu diterima oleh perusahaan sebagai pegawai tetap”

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan pemasaran, Bapak Sudarsana, beliau mengatakan

“Biasanya awal masuk kerja gitu kita diorientasi dulu selama seminggu biar ngerti tugas-tugasnya. Kalo penempatan ya jelas dik biar jelas kita ditugaskan dimana. Biasanya juga itu apa, ee kita itu ditinjau sama perusahaan selama 3 bulan. Kalo memenuhi syarat bakal diterusin, kalo ngga kita diberhentikan.

Lalu berdasarkan hasil wawancara dengan *house keeping*, Ibu Anekawati, beliau mengatakan “Masa percobaan di sini biasanya diliat selama 3 bulan, cocok atau ga orang itu kerja di sini. Dan penempatan karyawan sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan baru”. Selama 3 bulan tersebut, baik karyawan yang diterima maupun karyawan yang tidak diterima tetap akan dipanggil oleh manager dan pemimpin perusahaan. karyawan yang pada akhirnya gugur dalam masa percobaan ini akan dipanggil dan mendapatkan pesangon sebanyak 50% dari upah gaji selama ia bekerja di perusahaan. Untuk karyawan yang lolos pada tahap ini akan menjadi pegawai tetap dan mendapat gaji sebanyak upah gaji yang telah dijanjikan.

c. Penyebab

Program orientasi dan penempatan ini berfungsi untuk membantu calon karyawan baru dalam mempelajari lebih lanjut mengenai keadaan perusahaan, struktur organisasi dan tugas-tugas masing-masing manager dan karyawan yang ada di perusahaan. Dalam masa orientasi dan penempatan ini para karyawan baru mendapatkan berbagai pelatihan dan sosialisasi dari senior atau atasan mengenai tugas dan tanggung jawabnya selama karyawan tersebut bekerja di perusahaan.

d. Akibat

Dengan program orientasi dan penempatan ini akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Program ini sudah dijalankan dengan efektif. Melalui proses orientasi ini karyawan baru dapat mengenal lebih jelas mengenai ruang lingkup perusahaan secara umum.

e. Rekomendasi

Program yang sudah dijalankan perusahaan sudah baik, tetapi hendaknya perusahaan melakukan evaluasi mengenai orientasi dan penempatan tersebut agar program dapat berjalan dengan lebih efisien dan efektif.

f. Analisis penelitian dengan penelitian terdahulu :

Kesimpulan dari hasil penelitian pada PT. The Pulau Asia Group dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riska (2013), Gita (2015) dan Ulya (2014) sudah dilaksanakan berdasarkan SOP yang telah ditetapkan, dapat dikatakan bahwa program orientasi dan penempatan SDM sudah dilaksanakan dengan efektif. Berbeda dengan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Papina (2014) yang menyatakan bahwa program orientasi dan penempatan perusahaan belum berjalan dengan

efektif karena masih terdapat ketidak sesuaian antara jumlah karyawan yang ada pada tiap divisi berbeda dengan jumlah yang ada di lapangan. Program penempatan karyawan memiliki standar yang berkaitan dengan jumlah karyawan pada tiap divisi, tetapi pada praktiknya terdapat temuan bahwa proporsi jumlah karyawan untuk tiap divisi berbeda dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi lebih lanjut dalam program penempatan karyawan agar program ini dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

4.5.5 Pelatihan Dan Pengembangan

Prosedur Audit :

- a. Menyebar kuesioner ke Sub Bag Sumber Daya Manusia
- b. Menyebar kuesioner kepada karyawan
- c. Menyebar kuesioner kepada manager
- d. Melakukan wawancara dengan manager villa yang sekaligus memiliki tanggung jawab dalam mengelola Sumber Daya Manusia , karyawan bagian pemasaran dan *housekeeping* PT. The Pulau Asia Group
- e. Melakukan analisis dan evaluasi data-data

Hasil Audit

- a. Kriteria

Perusahaan tidak menjalankan program pelatihan dan pengembangan meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kualitas karyawan. Perusahaan tidak mewajibkan setiap karyawannya mengikuti pelatihan-pelatihan yang ada. Selain itu perusahaan juga tidak mempunyai kerjasama dengan pihak luar mengenai program pelatihan dan pengembangan.

b. Kondisi

Bagi karyawan yang merasa bahwa kemampuan dalam bidangnya tersebut kurang, maka karyawan tersebut akan berinisiatif untuk melakukan dan mengikuti program pelatihan yang ada. Karyawan biasanya mendapatkan informasi mengenai pelatihan melalui rekan-rekan kerja baik di dalam maupun di luar perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Dewi, Beliau mengatakan

“Perusahaan ga punya program khusus tentang pelatihan dan pengembangan karir, untuk karyawan yang merasa kurang menguasai sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan mengikuti pelatihan dengan inisiatif sendiri. Bagi karyawan yang merasa sudah mampu, ya karyawan itu ga akan ngikutin berbagai macam program dan pelatihan yang ada”

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan karyawan bagian pemasaran, Bapak Sudarsana, beliau mengatakan “Sejauh ini ga dik, ga ada program pelatihan kerja. Biasanya kita ngikutin pelatihan kerja sendiri kalo pengen. Kalo ga ya ngga”. Berdasarkan wawancara dengan *house keeping*, Ibu Anekawati, beliau mengatakan “Ga ada program pelatihan dan pengembangan karyawan gek”. Selain tidak mengadakan program pelatihan karyawan, perusahaan juga tidak menyediakan biaya khusus bagi karyawan yang ingin mengikuti program pelatihan.

c. Penyebab

Program pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu program penting yang akan berpengaruh dengan fungsi sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Tujuan diadakan program pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan untuk membantu meningkatkan produktivitas perusahaan. Selain mempelajari ruang lingkup mengenai pekerjaannya, karyawan juga perlu mengetahui tentang etika-etika dalam bekerja. Melalui program pelatihan dan pengembangan ini perusahaan juga dapat melihat apakah dengan mengikuti pelatihan ini karyawan memiliki motivasi yang lebih dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

d. Akibat

Program pelatihan dan pengembangan pada perusahaan belum berjalan dengan baik.

e. Rekomendasi

Perusahaan perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas seluruh karyawan yang ada. Disamping meningkatkan kualitas kerja, dengan program ini karyawan juga dapat lebih memahami mengenai etika-etika dalam berbisnis dan lebih jauh memahami mengenai tanggung jawab yang harus diemban dalam mengerjakan tugasnya. Melalui program pelatihan dan pengembangan perusahaan dapat mengevaluasi tingkat kemampuan dan keterampilan karyawan sekaligus dapat memotivasi karyawan dalam melaksanakan kegiatannya untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Dengan memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas perusahaan akan lebih

mudah untuk mengembangkan usaha yang sudah dimiliki dengan kualitas yang tinggi.

f. Analisis penelitian dengan penelitian terdahulu :

Kesimpulan dari hasil penelitian pada PT. The Pulau Asia Group menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan karir belum berjalan dengan efektif karena perusahaan belum menjalankan program pelatihan dan pengembangan karir, perusahaan juga tidak menyediakan biaya khusus bagi karyawan yang ingin mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang ada. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riska (2013) menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan karir belum efektif karena Rumah sakit masih memiliki lingkup bisnis yang sempit atau jumlah pelayana yang terbatas, sehingga program perencanaan dan pengembangan karir masih berupa wacana meskipun kebijakan telah dibuat. Oleh karena itu meskipun rumah sakit belum berkembang pesat perencanaan karir karyawan harus sudah mulai dirintis dari sekarang karena program pelatihan dan pengembangan sangat membantu dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Lalu hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ulya (2014) menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan belum dilaksanakan oleh perusahaan karena belum adanya standar yang mengatur tentang pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Dapat disimpulkan bahwa program ini belum berjalan dengan efektif. Perusahaan sebaiknya menetapkan standar yang mengatur tentang program pelatihan dan pengembangan karir untuk membantu dalam meningkatkan kualitas

karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan hasil penelitian terdahulu lainnya yang dilakukan oleh Gita (2015), dan Papina (2014) menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan karir SDM masing-masing perusahaan sudah dilaksanakan dengan efektif karena sudah sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4.5.6 Penilaian Prestasi Kerja

Prosedur Audit :

- a. Menyebar kuesioner ke Sub Bag sumber daya manusia
- b. Menyebar kuesioner kepada karyawan
- c. Menyebar kuesioner kepada manager
- d. Melakukan wawancara dengan manager villa yang sekaligus memiliki tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia, karyawan bagian pemasaran dan *housekeeping* PT. The Pulau Asia Group
- e. Melakukan analisis dan evaluasi data-data

Hasil Audit :

- a. Kriteria

Sesuai dengan SOP yang ditetapkan oleh perusahaan, program penilaian prestasi kerja dilaksanakan secara berkala. Proses penilaian dalam prestasi kerja didasarkan pada standar dan kriteria yang dimiliki perusahaan, dimana penilaian tersebut berdasarkan hasil kerja dan pelaksanaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Melalui program prestasi kerja ini, perusahaan dapat menambah motivasi karyawan untuk lebih baik lagi dalam melakukan pekerjaannya. Hasil dari penilaian kerja menjadi dasar

untuk pengembangan kerja karyawan untuk ke depannya dan sebagai dasar dalam pemberian imbalan.

b. Kondisi

Penilaian kerja pada PT. The Pulau Asia Group dilaksanakan setiap satu tahun sekali, berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dewi, beliau mengatakan “Pemberian imbalan atas prestasi kerja dapat berupa bonus dan kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat akan dilakukan dan dievaluasi setiap satu tahun sekali oleh manager yang bersangkutan”. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan bagian pemasaran, Bapak Sudarsana, beliau mengatakan “Biasanya manager bersangkutan yang nilai trus biasanya diberi penghargaan gitu dik. Berupa uang atau kalo karyawan itu beruntung pangkatnya bisa naik”. Lalu berdasarkan wawancara dengan *house keeping*, Ibu Anekawati, beliau mengatakan “Perusahaan punya program penilaian kerja karyawan, biasanya dikasi uang atau dinaikin jabatannya. Kayaknya itu sesuai sama hasil kerja yang udah dia lakuin gek”. Dalam kenaikan pangkat dilakukan oleh manager dengan mengajukan kepada pemimpin perusahaan terlebih dahulu. Jika menurut pemimpin perusahaan hasil dari penilaian prestasi kerja karyawan yang bersangkutan memenuhi syarat untuk di naikkan pangkatnya, maka pengajuan tersebut diterima. Pemberian bonus atau kenaikan pangkat tersebut disampaikan secara lisan dan tertutup oleh manager yang bersangkutan. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara memanggil karyawan tersebut satu per satu dengan menjelaskan bagaimana hasil kerja karyawan selama satu tahun.

c. Penyebab

Hasil dari penilaian prestasi kerja digunakan sebagai bahan untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan selama satu tahun. Dari hasil penilaian prestasi kerja ini digunakan sebagai pedoman dalam menentukan kriteria dan syarat dalam melakukan rekrutmen karyawan baru

d. Akibat

Proses penilaian kerja karyawan sudah dilaksanakan dengan efektif, dengan adanya standar dalam penilaian kerja memudahkan perusahaan dalam menilai kinerja yang dilakukan oleh masing-masing karyawan. Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh manager perusahaan dengan dibantu oleh asisten masing-masing manager. Pengumuman hasil penilaian kerja dilakukan secara tertutup dan lisan oleh manager yang bersangkutan. Manager memberitahu hasil kerja karyawan selama satu tahun sebagai umpan balik untuk meminimalisir bila terjadi suatu ketidakpuasan karyawan yang mungkin akan terjadi.

e. Rekomendasi

Program penilaian kerja karyawan sudah berjalan dengan efektif. Tetapi sebaiknya dalam pemberian bonus dan kenaikan pangkat dilakukan secara umum untuk mengidentifikasi kemungkinan terjadinya kecemburuan antara karyawan satu dengan karyawan yang lain. Selain dengan cara lisan, perusahaan juga dapat mengumumkan hasil penilaian kerja secara tertulis yang bisa digunakan sebagai dokumentasi perusahaan. Penilaian

karyawan juga baiknya dilaksanakan setiap 3 bulan atau 6 bulan sekali agar program penilaian hasil kerja perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan efektif. Penilaian hasil kerja juga sebaiknya dilakukan oleh orang tertentu agar tidak mengganggu tugas pokok asisten dan manager yang bersangkutan.

f. Analisis penelitian dengan penelitian terdahulu :

Kesimpulan dari hasil penelitian pada PT. The Pulau Asia Group dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riska (2013), Gita (2015) dan Papina (2014) menyatakan bahwa program penilaian kerja SDM sudah dilaksanakan dengan efektif sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan oleh masing-masing perusahaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ulya (2014) menyatakan hasil dari audit manajemen pada program penilaian kerja SDM belum berjalan dengan efektif karena perusahaan belum memiliki prosedur yang mengatur tentang penilaian kerja karyawan, sehingga penilaian kerja yang dilakukan masih sangat sederhana dan komponen penilaian bergantung pada tim penilai. Penilaian yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan ditujukan kepada setiap divisi, sehingga karyawan tidak mengetahui hasil penilaian dan evaluasi masing-masing. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan hendaknya memiliki standar yang mengatur mengenai penilaian prestasi kerja dan hasil dari penilaian kerja sebaiknya disosialisasikan kepada masing-masing karyawan agar karyawan mengetahui hasil kerja yang sudah dilakukan sebelumnya dan dengan harapan karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan kualitas yang lebih baik dari sebelumnya.

4.5.7 Sistem Imbalan dan Kompensasi

Prosedur Audit :

- a. Menyebar kuesioner ke Sub Bag Sumber Daya Manusia
- b. Menyebar kuesioner kepada karyawan
- c. Menyebar kuesioner kepada manager
- d. Melakukan wawancara dengan manager keuangan, karyawan bagian pemasaran dan *housekeeping* PT. The Pulau Asia Group
- e. Melakukan analisis dan evaluasi data-data

Hasil Audit

- a. Kriteria

Berdasarkan SOP perusahaan, perusahaan memiliki sistem dalam pemberian imbalan atau kompensasi. Pemberian gaji pada karyawan dilakukan secara periodik dan sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan jabatan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Standar pemberian gaji dibuat dan ditetapkan oleh pemimpin perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja karyawan dapat membantu dan memotivasi karyawan melakukan pekerjaannya. Dengan imbalan atau kompensasi yang sesuai dengan pekerjaannya, dapat memberikan kepuasan pada setiap karyawan dan dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

- b. Kondisi

Perusahaan menjalankan program pemberian imbalan dan kompensasi sesuai dengan prosedur dan standar yang ditetapkan oleh pemimpin perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Jiwa, Beliau

mengatakan ”Pemberian gaji dilakukan setiap 1 bulan sekali dik, itu biasanya pada tanggal 25. Pemberian gaji sendiri dilakukan oleh saya di bantu asisten saya selaku manager keuangan disini”. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan bagian pemasaran, Bapak Sudarsana, beliau mengatakan

“Biasanya gaji itu diberikan oleh manager keuangan dik biasanya asistennya yang bantu. Gaji itu biasanya dikasi pas akhir bulan sekitar tgl 25-30 itu. Lalu berdasarkan wawancara dengan *house keeping*, Ibu Anekawati, beliau mengatakan. Pemberian gaji biasanya berdasarkan kerjanya karyawan sih dik biasanya”

Lalu berdasarkan wawancara dengan *house keeping*, Ibu Anekawati, beliau mengatakan “Pemberian gaji karyawan Biasanya sesuai sama tugas masing-masing karyawan, sama jabatannya. Trus gaji itu dibagikan sama manager keuangan biasanya tanggal 25”

Pemberian gaji tidak termasuk lembur yang dilakukan oleh karyawan, pemberian *reward* kepada karyawan lembur sudah dimasukkan ke dalam penilaian kerja karyawan. Pemberian imbalan dan kompensasi ini berdasarkan dengan hasil kerja karyawan

c. Penyebab

Pemberian imbalan atau kompensasi ini adalah untuk memberikan timbal balik atau balas jasa perusahaan kepada karyawan karena telah membantu perusahaan melaksanakan program-program yang ada dan membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan diberikannya imbalan atau kompensasi adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memberikan imbalan yang sesuai dapat

memberikan semangat kepada karyawan untuk berkerja dan dapat membantu mensejahterakan kehidupan masing-masing karyawan.

d. Akibat

Program pemberian imbalan atau kompensasi ini sudah berjalan sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Imbalan yang diberikan sudah sesuai dengan tugas, jabatan dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Dengan adanya sistem imbalan atau kompensasi yang jelas dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

e. Rekomendasi

Program ini sudah berjalan dengan efektif sesuai dengan prosedur dan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh pemimpin perusahaan. Perusahaan perlu melakukan suatu evaluasi mengenai pemberian imbalan atau kompensasi agar program ini dapat berjalan lebih efisien dan efektif. Saran yang dapat diberikan adalah pemberian kompensasi atau imbalan sebaiknya tidak dilakukan oleh seorang manager keuangan. Sebaiknya manager keuangan menunjuk beberapa orang dalam proses pemberian kompensasi dan memberikannya langsung kepada manager-manager lain yang bersangkutan. Prosedur seperti ini diperlukan agar tidak mengganggu tugas pokok seorang manager keuangan dalam melakukan kegiatannya.

f. Analisis penelitian dengan penelitian terdahulu :

Kesimpulan dari hasil penelitian pada PT. The Pulau Asia Group dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riska (2013), Gita (2013), Ulya (2014) dan Papina (2014) menyatakan bahwa program pemberian

kompensasi SDM sudah dilaksanakan dengan efektif, sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan oleh masing-masing perusahaan.

4.5.8 Perlindungan Karyawan

Prosedur Audit :

- a. Menyebar kuesioner ke Sub Bag sumber daya manusia
- b. Menyebar kuesioner kepada karyawan
- c. Menyebar kuesioner kepada manager
- d. Melakukan wawancara dengan manager villa yang sekaligus memiliki tanggung jawab dalam mengelola Sumber Daya Manusia, karyawan bagian pemasaran dan *housekeeping* PT. The Pulau Asia Group
- e. Melakukan analisis dan evaluasi data-data

Hasil Audit :

- a. Kriteria

Berdasarkan SOP perusahaan, perlindungan tenaga kerja penting bagi perusahaan untuk menjamin keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya dalam perusahaan. Program ini dilakukan untuk memberikan perlindungan dan memberikan rasa aman bagi karyawan dalam menjalankan seluruh aktivitasnya di perusahaan. Perlindungan kerja ini dapat berupa jaminan kesehatan, keselamatan dan keamanan secara finansial maupun fisik.

- b. Kondisi

Perusahaan PT. The Pulau Asia Group memberikan perhatian kepada seluruh karyawannya dengan memberikan jaminan kesehatan, keamanan dan keselamatan kerja. Berdasarkan hasil dari wawancara dengan Ibu

Dewi, Beliau mengatakan “Perusahaan memberikan jaminan kesehatan berupa Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) kepada seluruh Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan”. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan bagian pemasaran, Bapak Sudarsana, beliau mengatakan “perusahaan nyediain BPJS, sama biasanya disediakan obat-obatan di kotak obat.” Lalu berdasarkan hasil wawancara dengan *house keeping*, Ibu Anekawati, beliau mengatakan “Ada gek, perusahaan ngasi BPJS sama nyediain obat-obatan. Biasanya obatnya itu dibeliin sendiri sama pak Graeme (pemimpin perusahaan). Selain BPJS dan obat-obatan, perusahaan juga menyediakan alat-alat keamanan seperti pemadam kebakaran dan berbagai obat-obatan untuk seluruh karyawan. Dalam pelaksanaannya pemimpin perusahaan secara langsung meberikan sosialisasi kepada seluruh karyawannya dengan cara lisan dan tertulis.

c. Penyebab

Program pemberian perlindungan kepada tenaga kerja ini bertujuan untuk memberikan perlindungan kepada setiap karyawan yang ada di perusahaan. Jaminan berupa kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja merupakan salah satu bentuk tanggung jawab dan kepedulian sosial perusahaan terhadap Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan memperhatikan keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan setiap kegiatan yang dilakukan di perusahaan.

d. Akibat

Perusahaan PT. The Pulau Asia Group telah memiliki tempat yang nyaman bagi karyawan untuk melakukan seluruh kegiatannya. Keamanan dan keselamatan karyawan juga sudah di kembangkan oleh perusahaan agar suasana di dalam perusahaan menjadi lebih nyaman. Program keselamatan kerja sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Perlu diadakannya evaluasi lebih lanjut mengenai keselamatan kerja untuk memperbaiki dan mengembangkan lagi program keselamatan kerja agar kenyamanan yang ada pada perusahaan dapat ditingkatkan lagi.

e. Rekomendasi

Program keselamatan kerja PT. The Pulau Asia Group sudah berjalan dengan efektif. Selain BPJS perusahaan juga dapat bekerja sama dengan beberapa instansi kesehatan seperti rumah sakit, puskesmas atau klinik kesehatan lainnya agar mempermudah perusahaan jika terjadi suatu kecelakaan dalam kegiatannya. Perusahaan juga dapat melakukan suatu evaluasi dalam program keselamatan kerja secara periodik agar program ini dapat berjalan dengan lebih baik.

f. Analisis penelitian dengan penelitian terdahulu :

Kesimpulan dari hasil penelitian pada PT. The Pulau Asia Group dan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh Riska (2013), Gita (2015), dan Ulya (2014) menyatakan bahwa program keselamatan kerja SDM sudah dilaksanakan dengan efektif sesuai dengan SOP yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Papina (2014) menyatakan hasil dari audit manajemen pada program

keselamatan kerja SDM belum berjalan dengan efektif karena dalam praktiknya masih ada karyawan yang dalam kegiatannya tidak menjalankan program sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu diharapkan perlu diadakannya evaluasi lebih lanjut mengenai program ini dan menegaskan kepada karyawan atau mensosialisasikan bahwa program keselamatan kerja yang sudah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai standar yang telah ditetapkan demi keselamatan karyawan tersebut.

4.5.9 Pensiun Dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Prosedur Audit :

- a. Menyebar kuisisioner ke Sub Bag Sumber Daya Manusia
- b. Menyebar kuisisioner kepada karyawan
- c. Menyebar kuisisioner kepada manager
- d. Melakukan wawancara dengan manager villa yang sekaligus memiliki tanggung jawab dalam mengelola Sumber Daya Manusia, karyawan bagian pemasaran dan *housekeeping* PT. The Pulau Asia Group
- e. Melakukan analisis dan evaluasi data-data

Hasil Audit :

- a. Kriteria

Berdasarkan SOP perusahaan, perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang berlaku dalam pemutusan hubungan kerja atau pensiun karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Jiwa, beliau mengatakan

“Emm gini, perusahaan memiliki dua jenis kriteria dalam pemutusan hubungan kerja, pertama adalah pemutusan hubungan kerja jika

karyawan tersebut mengajukan pengunduran diri atau memiliki usia lanjut, kedua adalah pemutusan hubungan kerja karena karyawan tersebut memiliki kesalahan fatal sehingga karyawan tersebut diberhentikan oleh perusahaan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan bagian pemasaran, Bapak Sudarsana, beliau mengatakan “Pelaksanaannya udah bagus kok, sesuai dengan apa yang sudah di tetapkan. Tapi kalo pensiunan itu sampe sekarang belum ada, soalnya karyawan di sini masih muda-muda dik”. Lalu berdasarkan hasil wawancara dengan *house keeping*, Ibu Anekawati, beliau mengatakan “Kalo PHK udah jelas kalo kita buat kesalahan pasti di PHK. Biasanya dipanggil sama manager, terus yang terakhir itu dipanggil sama pak Graeme (pemimpin perusahaan) juga. Kalo pensiun belum ada sampe sekarang, belum ada yang sesuai umurnya sama pensiun”. Karyawan yang terkena PHK dengan karyawan pensiun atau mengundurkan diri memiliki jumlah uang pesangon yang berbeda. Karyawan yang terkena PHK akan mendapatkan 30% dari upah gaji yang biasa di bayar oleh perusahaan. Sedangkan karyawan pensiun mendapatkan pesangon sebesar uang gaji selama 3 bulan dan karyawan yang mengundurkan diri mendapatkan uang pesangon sebanyak 80% dari upah gaji yang biasa dibayar oleh perusahaan. pemberian uang pesangon diberikan langsung oleh pemimpin perusahaan.

b. Kondisi

Program pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan belum sepenuhnya baik, karena pada saat penelitian ini dilakukan salah satu manager melakukan pemutusan hubungan kerja tanpa sepengetahuan

dari pemimpin perusahaan. Sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Jiwa, Beliau mengatakan

Pemutusan hubungan kerja memiliki prosedur, dimana pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan cara :

1. Memanggil karyawan yang bersangkutan jika melakukan kesalahan
2. Jika karyawan tersebut melakukan kesalahan untuk ke dua kalinya, maka karyawan tersebut akan dipanggil dan mendapat peringatan ke dua
3. Jika karyawan melakukan kesalahan untuk yang ke tiga kalinya, pihak manager mengadakan rapat dengan beberapa manager dan mengajukan berkas dari hasil rapat tersebut yang menyatakan bahwa karyawan yang bersangkutan telah melakukan kesalahan selama tiga kali kepada pemimpin perusahaan.
4. Jika laporan tersebut diterima oleh pemimpin perusahaan dan terbukti karyawan tersebut bersalah maka karyawan tersebut di PHK oleh perusahaan.

Pada kenyataannya masih ada manager yang melakukan program pemutusan hubungan kerja tidak sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

c. Penyebab

Perusahaan telah memiliki prosedur dan aturan untuk program PHK dengan baik. Dengan adanya biaya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, dapat memberikan jaminan kepada karyawan pensiun.

Dengan biaya kompensasi tersebut, perusahaan dapat membantu dalam mensejahterakan kehidupan karyawannya di hari tua.

d. Akibat

Pelaksanaan pemutusan hubungan kerja yang ada di perusahaan belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Tetapi kebijakan dalam pemberian pesangon kepada karyawan yang terkena PHK atau karyawan pensiun sudah berjalan dengan efektif sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Namun hingga saat ini belum ada karyawan PT. The Pulau Asia Group yang pensiun karena kebanyakan karyawannya masih dalam usia muda.

e. Rekomendasi

Perusahaan harus melakukan evaluasi kembali mengenai prosedur pemutusan hubungan kerja yang sudah ada, dan menegaskan lagi kepada setiap manager untuk tidak mengambil keputusan secara sepihak mengenai PHK tersebut. Kebijakan mengenai program PHK harus didokumentasikan dengan jelas dan evaluasi diperlukan agar pelaksanaan program PHK atau pensiun ini dapat berjalan dengan efisien dan efektif tanpa menyakiti hati karyawan yang terkena PHK tersebut.

f. Analisis penelitian dengan penelitian terdahulu :

Kesimpulan dari hasil penelitian pada PT. The Pulau Asia Group menyatakan bahwa program PHK belum sepenuhnya berjalan dengan baik, karena masih ada manager yang menjalankan program PHK tidak sesuai dengan standar dan prosedur yang sudah ditetapkan, tetapi kebijakan dalam pemberian pesangon kepada karyawan yang terkena PHK atau karyawan pensiun sudah berjalan dengan efektif sesuai dengan

prosedur yang ditetapkan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riska (2013), Gita (2013), Ulya (2014), dan Papina (2014) menyatakan bahwa secara keseluruhan program PHK dan pensiun sudah dilaksanakan dengan efektif sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan oleh masing-masing perusahaan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, audit manajemen fungsi sumber daya manusia pada PT. The Pulau Asia Group yang dilakukan dengan cara membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab dan akibat dengan ini dapat disimpulkan bahwa aktivitas yang terjadi secara umum sudah efektif tetapi masih ada beberapa fungsi yang harus di perbaiki.

Dari 9 fungsi SDM yang dibahas yakni perencanaan tenaga kerja, penerimaan karyawan, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kerja, system imbalan dan kompensasi, perlindungan karyawan dan pemutusan hubungan kerja, 7 diantaranya sudah berjalan sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan. Sedangkan 2 fungsi SDM yakni program pelatihan karyawan dikatakan belum efektif karena program ini belum dilaksanakan oleh perusahaan, perusahaan juga tidak memberikan biaya khusus untuk karyawan yang ingin mengikuti pelatihan. Hal ini dapat menghambat peningkatan kualitas kerja karyawan yang akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) atau pensiun sepenuhnya belum berjalan dengan efektif karena kebijakan yang telah ditetapkan dalam pemutusan hubungan kerja (PHK) belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik oleh manager, masih ada manager yang memutuskan hubungan kerja karyawan tidak sesuai dengan prosedur. Tetapi dalam pelaksanaan pemberian

pesangon untuk karyawan yang terkena PHK sudah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan.

Kendala dan Kelemahan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, penulis menemukan berbagai kendala dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan PT. The Pulau Asia Group, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Program pelatihan dan pengembangan
 - a. Masalah : Pada perusahaan PT. The Pulau Asia Group belum berjalan dengan baik. Perusahaan tidak menyediakan dan mewajibkan karyawannya untuk mengikuti berbagai program pelatihan yang ada.
 - b. Kendala : Karyawan yang memiliki inisiatif sendiri untuk mengikuti suatu program pelatihan dan pengembangan sulit mendapat informasi mengenai adanya pelatihan, selain itu perusahaan juga tidak menyediakan biaya khusus untuk karyawan yang ingin mengikuti program pelatihan tersebut.
2. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan karyawan pensiun
 - a. Masalah : Program PHK dan karyawan pensiun belum sepenuhnya berjalan dengan baik karena masih ada tindakan PHK yang berjalan tidak sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
 - b. Kendala : Pemberian dana pensiun dan PHK dilakukan oleh manager keuangan, kendala dalam hal ini adalah tidak adanya sub bagian yang khusus bertugas untuk memberikan dana pensiun atau

PHK sehingga secara tidak langsung dapat menghambat tugas pokok seorang manager keuangan.

Rekomendasi

Sesuai dengan kendala dan kelemahan diatas. Penulis memberikan saran dan rekomendasi sebagai bahan untuk perbaikan bagi perusahaan yakni sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan PT. The Pulau Asia Group, perusahaan perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan karir. Selain untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan, program ini juga dapat membantu dalam meningkatkan motivasi kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Program pelatihan dan pengembangan ini perlu diadakan secara berkala. Selain dalam peningkatan kualitas, karyawan juga mendapat pengetahuan mengenai etika-etika bisnis yang harus diterapkan oleh seluruh karyawan. Disamping itu perusahaan juga perlu menyiapkan dana untuk program pelatihan dan pengembangan karir. Dalam pelaksanaannya, program ini juga harus dievaluasi oleh perusahaan sehingga hasil yang didapat diketahui secara jelas dan sebagai bahan untuk perbaikan kedepannya.
2. Dalam program pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pensiun sebaiknya perusahaan melakukan evaluasi secara berkala untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dalam prosedur tersebut. Prosedur pemutusan hubungan kerja juga sebaiknya disosialisasikan kepada seluruh karyawan yang ada di perusahaan agar karyawan lebih memahami prosedur yang sudah ditetapkan mengenai program PHK atau pensiun tersebut

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dimana nantinya dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk perbaikan permasalahan yang ada pada perusahaan, diantaranya yakni :

1. Perusahaan perlu melakukan evaluasi dalam setiap program yang dimiliki sehingga hasil dari evaluasi tersebut dapat menjadi bahan untuk memperbaiki program-program tersebut untuk ke depannya.
2. Perusahaan harus memperbaiki segala kelemahan-kelemahan yang ada, sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuannya.
3. Rekomendasi yang diberikan oleh penulis dapat dijadikan sebagai bahan untuk evaluasi dan perbaikan dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian, yakni diantaranya

Seperti dokumen-dokumen perusahaan yang tidak dapat diakses secara keseluruhan, menjadi salah satu kendala peneliti. Sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tidak dapat memberikan informasi secara lengkap dengan alasan informasi tersebut merupakan dokumen rahasia perusahaan. Selain itu luasnya fungsi sumber daya manusia dan keterbatasan waktu juga menjadi kendala dalam penelitian oleh karena itu kemungkinan adanya informasi penting lainnya tidak dapat diteliti lebih lanjut secara detail.



DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2012. *AUDITING Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Public*. Edisi 4 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Alma, Buchari. 2010. *Pengantar Bisnis Cetakn*. Ke Empat Belas. Bandung: Alfabeta.
- Alien, Fristie Ulya. 2014. *Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada RSU Permata Blora*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Amalia, Gita R. 2015. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PDAM Kota Malang*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Bhayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Frick Heinz. 2008. *Pedoman Karya Ilmiah (Karya Ilmiah Cara Perolehan Materi, Metode, Menyusun Manuskrip, Presentasi dan Penilaian)*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius (Anggota IKAPI).
- Guy, Dan M., C Wayne Alderman dan Alan J. Winters. 2001. *Auditing*. Edisi Kelima, Jilid I. Jakarta: Airlangga.
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Ismail, Iriani. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Malang: Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.
- Jogiyanto, HM. 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Jusuf, Irianto. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia: Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik*. Jurnal MSDM. Surabaya: Departemen Administrasi.
- Kismono, Gugup. 2001. *Bisnis Pengantar*, Edisi Pertama. Universitas Gajah Mada Yogyakarta: BPFE.
- Martoyo, Susilo Kolonel Kal(Purn). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke Empat Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Papina, Antonyella. 2014. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Lottemart Wholesale Yogyakarta*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

- Rachmawati, Ike Kusdiyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi.
- Ramly, Andi Muawiyah. 2004. *Peta Pemikiran Kalr Marx; Materialisme Dialektis dan Materialisme Historis*. Yogyakarta: PT LKiS Pelangi Aksara.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Siagian, Sondang P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Bumiaksara.
- Sumarsono Sonny. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia & Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- The Pulau Asia Group. 2016. <http://www.pulaugroup.com>, diakses pada tanggal 12 Januari 2016.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Management Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tunggal, Amin Widaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Managemen In Action*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Pradana, Riska AW. 2013. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.

Malang, 2 Mei 2016

Lampiran : 3 eksemplar

Perihal : Laporan Hasil Penelitian Audit Manajemen

Kepada

Yth. Manajer Sumber Daya Manusia PT. The Pulau Asia Group

Penelitian audit manajemen atas Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan The Pulau Asia Group periode 2016 telah dilakukan oleh peneliti. ruang lingkup penelitian yang dilakukan mencakup bidang penyelenggaraan fungsi SDM yang dilakukan oleh perusahaan. visi, misi, tujuan dan peraturan yang berlaku digunakan sebagai bahan dasar untuk menilai efektivitas penyelenggaraan fungsi SDM. Melalui penelitian ini, peneliti dapat menemukan kelemahan-kelemahan yang terjadi dan memberikan saran untuk perbaikan kelemahan tersebut sehingga peneliti berharap dapat membantu perusahaan dapat menyelenggarakan fungsi SDM lebih efektif sesuai dengan tujuan perusahaan.

Hasil penelitian audit disajikan dalam bentuk laporan audit yang meliputi :

Bab I : Informasi Latar Belakang

Bab II : Kesimpulan Audit

Bab III : Rekomendasi

Bab IV : Ruang Lingkup Audit

Selama melaksanakan penelitian audit, perusahaan telah banyak membantu peneliti dengan dukungan serta kerjasama sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar. Dengan ini peneliti mengucapkan terimakasih atas kerjasama yang telah dilakukan oleh perusahaan

Peneliti

Gusti Ayu Putu Mitha

Bab I

Informasi Latar Belakang

PT. The Pulau Asia Group merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pariwisata yang bertempat di Jl. Bumbak, Gg Pulau Bali No.1, Umalas, Kuta, Bali 80361. Sesuai dengan jenis perusahaan dimana perusahaan merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pariwisata, perusahaan memberikan pelayanan sesuai tujuan utama yakni memberikan pelayanan yang berbeda dan memuaskan kepada para pengunjung dengan menggunakan fasilitas-fasilitas yang berkualitas

Adapun visi, misi, dan motto PT.The Pulau Asia Group adalah sebagai berikut :

Visi : Menjadi perusahaan bisnis pariwisata yang mampu bersaing di Asia

Tenggara dengan memiliki kesan berbeda bagi setiap pengunjung

Misi : Memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pengunjung dengan

menggunakan pelayanan bernuansa Bali dan desain yang unik

Tujuan dari dilaksanakannya audit adalah untuk mengetahui hasil audit manajemen sumber daya manusia pada PT. The Pulau Asia Group

Bab II

Kesimpulan Audit

Selama penelitian audit dilakukan, peneliti dapat menyimpulkan berdasarkan temuan audit sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan SDM perusahaan PT. The Pulau Asia sudah berjalan dengan efektif. Selain merapatkan fungsi perencanaan sebaiknya perusahaan juga mendokumentasikan hasil dari perencanaan SDM tersebut dimana nantinya melalui dokumentasi tersebut, perusahaan dapat mengevaluasi fungsi perencanaan SDM yang sudah dilakukan sebagai bahan untuk perbaikan ke depannya.
2. Fungsi rekrutmen PT. The Pulau Asia Group sudah berjalan dengan efektif. Perusahaan sudah memiliki prosedur yang jelas mengenai proses dalam rekrutmen karyawan. Perlu dilakukannya evaluasi secara berkala agar program tersebut dapat dilakukan lebih baik lagi
3. Fungsi seleksi yang dilakukan oleh PT. The Pulau Asia Group sudah berjalan dengan efektif sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga tujuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria dapat terpenuhi. Perusahaan perlu melakukan evaluasi untuk memperbaiki dan mengembangkan proses seleksi yang dilakukan sebelumnya.
4. Fungsi orientasi yang dilakukan oleh perusahaan PT. The Pulau Asia Group sudah berjalan dengan efektif. Melalui proses orientasi ini karyawan baru dapat mengenal lebih jelas mengenai ruang lingkup

perusahaan secara umum. Hendaknya perusahaan melakukan evaluasi mengenai orientasi dan penempatan tersebut agar program dapat berjalan dengan lebih efisien dan efektif

5. Fungsi pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh PT. The Pulau Asia Group belum berjalan dengan efektif. Perusahaan tidak memiliki program khusus mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu program penting yang akan berpengaruh dengan fungsi sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Perusahaan perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas seluruh karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.
6. Fungsi penilaian prestasi kerja PT. The Pulau Asia Group sudah berjalan dengan efektif. Sebaiknya dalam pemberian bonus dan kenaikan pangkat dilakukan secara umum untuk mengidentifikasi kemungkinan terjadinya kecemburuan antara karyawan satu dengan karyawan yang lain. Selain dengan cara lisan, perusahaan juga dapat mengumumkan hasil penilaian kerja secara tertulis yang bisa digunakan sebagai dokumentasi perusahaan
7. Fungsi sistem imbalan dan kompensasi PT. The Pulau Asia Group sudah berjalan dengan efektif. Perusahaan memiliki prosedur dan aturan-aturan dalam pemberian imbalan dan kompensasi. Perusahaan perlu melakukan suatu evaluasi mengenai pemberian imbalan atau kompensasi agar program ini dapat berjalan lebih efisien dan efektif
8. Fungsi perlindungan karyawan PT. The Pulau Asia Group sudah berjalan

dengan efektif. Perusahaan telah memiliki tempat yang nyaman bagi karyawan untuk melakukan seluruh kegiatannya. Perlu diadakannya evaluasi lebih lanjut mengenai keselamatan kerja untuk memperbaiki dan mengembangkan lagi program keselamatan kerja agar kenyamanan yang ada pada perusahaan dapat ditingkatkan lagi

9. Fungsi pensiun dan pemutusan hubungan kerja (PHK) PT. The Pulau Asia Group belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Tetapi kebijakan dalam pemberian pesangon kepada karyawan yang terkena PHK atau karyawan pensiun sudah berjalan dengan efektif sesuai dengan prosedur yang ditetapkan



Bab III

Rekomendasi

Dalam penelitian audit yang dilakukan, peneliti menemukan beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan di masa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja dan fungsi sumber daya manusia. Peneliti memberikan rekomendasi sebagai saran untuk perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Selain merapatkan perencanaan, PT. The Pulau Asia Group sebaiknya perusahaan juga mendokumentasikan hasil dari perencanaan sumber daya manusia yang sudah dilakukan. Dimana nantinya melalui dokumentasi tersebut, perusahaan mengetahui dengan jelas kegiatan/program yang telah dilakukan sebelumnya dan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan kedepannya. Dengan mendokumentasikan hasil dari fungsi perencanaan, perusahaan dapat melakukan evaluasi mengenai perencanaan yang sudah dilakukan sebelumnya sebagai bahan untuk perbaikan fungsi perencanaan untuk ke depannya.
2. Selain mengadakan tes wawancara, perusahaan juga hendaknya mengadakan tes-tes lainnya, misalkan tes tertulis, tes psikologi dan tes kesehatan untuk lebih menjamin kualitas dan kemampuan tenaga kerja baru tersebut. Selain itu perusahaan juga perlu melakukan evaluasi yang dilakukan secara berkala dalam proses seleksi tenaga kerja baru, karena

melalui evaluasi ini perusahaan dapat memperbaiki dan mengembangkan proses seleksi yang telah dilakukan sebelumnya

3. Perusahaan perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas seluruh karyawan yang ada. Disamping meningkatkan kualitas kerja, dengan program ini karyawan juga dapat lebih memahami mengenai etika-etika dalam berbisnis dan lebih jauh memahami mengenai tanggung jawab yang harus diemban dalam mengerjakan tugasnya
4. Perusahaan perlu melakukan evaluasi dan memperbaiki prosedur pemutusan hubungan kerja yang sudah ada, dan menegaskan lagi kepada setiap manager untuk tidak mengambil keputusan secara sepihak mengenai PHK tersebut. Evaluasi diperlukan agar pelaksanaan program PHK atau pensiun ini dapat berjalan dengan efisien dan efektif tanpa menyakiti hati karyawan yang terkena PHK tersebut.

Bab IV

Ruang Lingkup Audit

Penyelenggaraan Fungsi SDM PT. The Pulau Asia Group merupakan ruang lingkup yang digunakan oleh peneliti sebagai bahan dalam melakukan audit SDM. Kebijakan perusahaan menjadi batasan peneliti dalam memperoleh informasi tertentu, dimana informasi tersebut tidak dapat dipublikasikan.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA







Para Responden yang terhormat,

Sebelumnya saya ucapkan terima kasih atas kesediaan saudara/i dalam mengisi lembar kuisisioner ini. Adapun saya sampaikan bahwa kuisisioner ini dibuat oleh:

Nama : Gusti Ayu Putu Mitha Sari Dewi

NIM : 125020302111009

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Brawijaya Malang

Kuisisioner ini merupakan bagian dari proses pengumpulan data untuk penelitian saya yang berjudul : **“ Audit Manajemen untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan PT. The Pulau Asia Group ”**. Data yang diperoleh akan dirahasiakan dan tidak akan disebarluaskan, karena hanya akan digunakan sebagai keperluan penelitian. Atas kerjasama dan ketersediaan saudara/i sekalian, saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya

Dengan Hormat,

Gusti Ayu Putu Mitha S.D

KUISISIONER



Bagian A

Nama : Sri Sakuntala Dewi

Jenis Kelamin : Perempuan

Bagian / Departemen : Sumber Daya Manusia

Lama Bekerja di PT. The Pulau Asia Group : 4 Tahun

Bagian B

Pada bagian ini berisi pernyataan tentang persepsi karyawan atau pegawai mengenai beberapa fungsi dari Departemen Sumber Daya Manusia. Mohon anda beri tanda (X) pada bentuk pertanyaan berikut sesuai dengan jawaban anda.

NO	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah perusahaan memiliki perencanaan Sumber Daya Manusia yang terdokumentasikan dengan jelas?	X		
2	Apakah peraturan dan wewenang Sumber Daya Manusia tersusun dan terlaksana dengan baik?	X		
3	Apakah departemen Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan mempunyai tujuan tertentu?	X		
4	Apakah dengan adanya tujuan tersebut membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan?	X		
5	Apakah departemen Sumber Daya	X		

	Manusia mengadakan perencanaan atas tenaga kerja untuk mengisi lowongan yang ada di perusahaan?			
6	Apakah dalam perencanaan atas tenaga kerja tersebut melibatkan manajer dari bagian lain?	X		
7	Apakah Departemen Sumber Daya Manusia melakukan evaluasi dan pemantauan dalam hubungan internal (hubungan karyawan dengan atasan, atau atasan dengan karyawan)	X		
8	Apakah Departemen Sumber Daya Manusia terlibat dalam segala keputusan yang mencangkup tentang karyawan?	X		
9	Apakah karyawan selalu mendapatkan penjelasan tentang situasi bisnis, tujuan dan pengembangan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang?	X		
10	Apakah Departemen Sumber Daya Manusia memiliki artikel atau undang-undang yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia?	X		
11	Apakah perencanaan karyawan dilakukan berdasarkan dengan hukum dan ketentuan yang berlaku yang berkaitan dengan	X		

	ketenaga kerjaan?			
B	Rekrutmen/Seleksi/Orientasi			
1	Apakah terdapat kebijakan dan prosedur dalam proses rekrutmen karyawan?	X		
2	Apakah kebijakan dan prosedur yang ada di perusahaan sudah didokumentasikan?	X		
3	Apakah Departemen Sumber Daya manusia memiliki kriteria dan syarat minimum dalam proses rekrutmen?	X		
4	Apakah hubungan keluarga seperti anak, saudara, dsb mempengaruhi dalam rekrutmen karyawan baru?		X	
5	Apakah biaya rekrutmen diketahui?		X	
6	Apakah rekrutmen karyawan dilakukan setiap tahun?		X	
7	Apakah sebelum melakukan rekrutmen karyawan, perusahaan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang sudah ada?	X		
8	Apakah perusahaan melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi atau organisasi lain untuk mendapatkan calon karyawan baru?		X	
9	Apakah setiap rekrutmen karyawan dilakukan test tertentu seperti wawancara,	X		

	test tulis, kesehatan, dsb?			
10	Apakah orang yang melakukan penyeleksian benar-benar memahami tentang sistem penyeleksian karyawan?	X		
11	Apakah atasan karyawan baru ikut serta dalam proses seleksi sehingga nantinya turut merasa mempunyai tanggung jawab untuk karyawan baru tersebut?	X		
12	Ada masa percobaan yang harus dilalui oleh karyawan baru dan kemudian prestasinya akan dinilai secara formal?	X		
13	Apakah ada suatu pengenalan mengenai prosedur atau pelantikan bagi seorang karyawan baru?	X		
14	Apakah dalam menjalankan tugasnya karywan baru dibantu dengan pembimbing atau supervisor?	X		
15	Apakah terdapat prosedur tertulis untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan baru?		X	
16	Apakah proses rekrutmen dan sleksi dilakukan dalam periode tertentu?		X	
17	Apakah perusahaan mengadakan masa orientasi bagi karyawan baru untuk mempelajari dan mengetahui tentang	X		

	lingkungan kerja dan pekerjaan barunya?			
18	Apakah penempatan karyawan benar-benar sesuai dengan bidang dan keahliannya?	X		
C	Penilaian Kerja/Perencanaan Karir			
1	Apakah program penilaian kerja dilakukan secara berkala?	X		
2	Apakah dalam menentukan standar dan memberikan penilaian pekerjaan,	X		
3	Departemen Sumber Daya Manusia melakukan analisis?	X		
4	Apakah penilaian kerja dilakukan secara terbuka dan diketahui oleh karyawan lainnya?		X	
5	Apakah dalam memberikan penilaian atas prestasi kerja menggunakan formulir/lembar penilaian?		X	
6	Apakah perusahaan memberikan <i>reward</i> atau promosi kenaikan pangkat untuk karyawannya?	X		
7	Apakah perusahaan memiliki jenjang karir bagi karyawan?	X		
8	Apakah kesempatan promosi kenaikan jabatan didasarkan pada senioritas?	X		
9	Apakah hubungan keluarga		X	

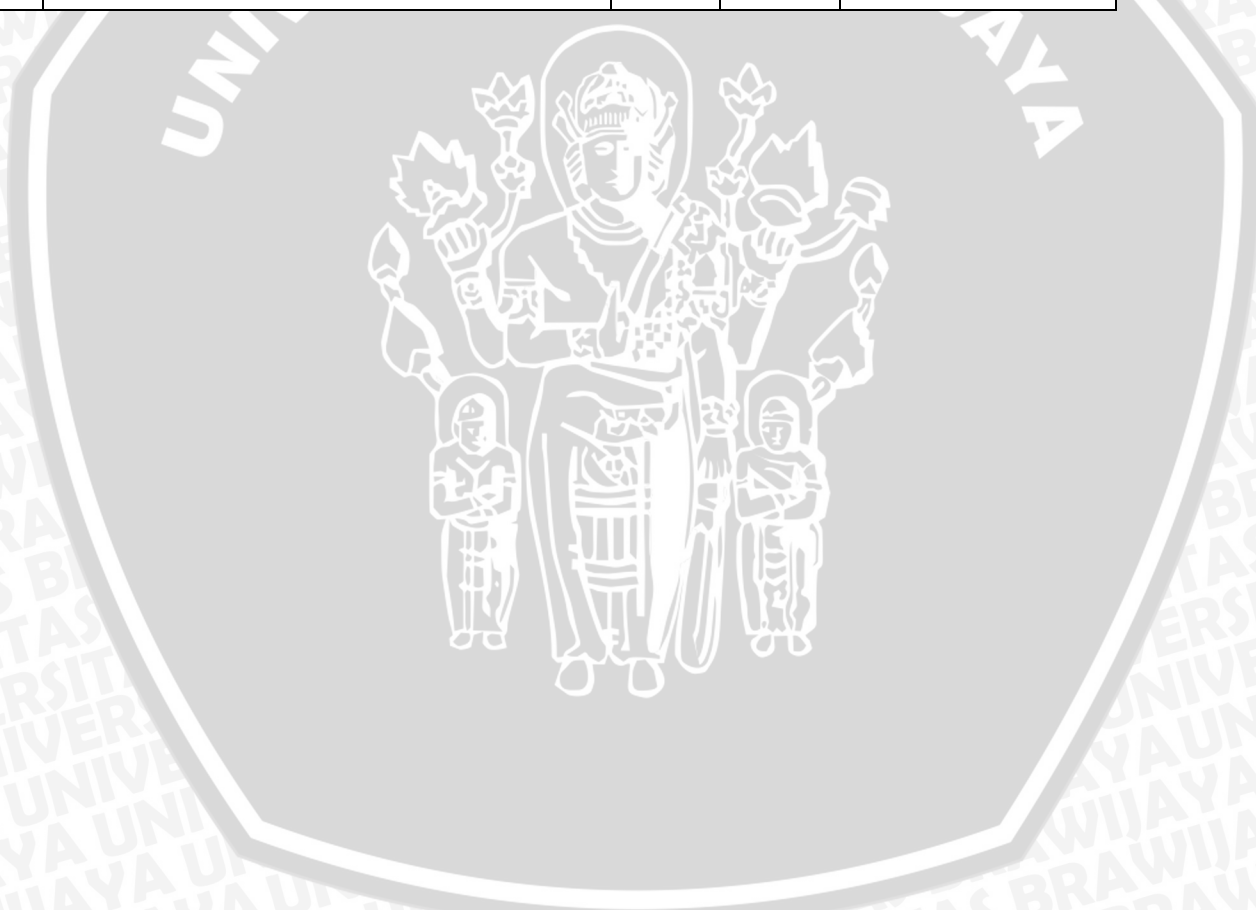
	mempengaruhi dalam promosi kenaikan jabatan?			
D	Kompensasi			
1	Apakah perusahaan melakukan evaluasi dalam pekerjaan/jabatan untuk menentukan kelayakan dan ketepatan gaji/upah?	X		
2	Apakah struktur dan pemberian kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah?	X		
3	Apakah perusahaan memiliki pedoman mengenai pemberian gaji/upah untuk menjamin pembayaran gaji/upah yang adil?	X		
4	Apakah pemberian gaji/upah selalu disahkan oleh pihak yang berwenang?	X		
5	Apakah pemberian gaji/upah sesuai dengan hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan?	X		
6	Apakah pemberian penghargaan selain finansial seperti bahan pokok, pelayanan kesehatan, atau penggunaan sarana transportasi juga diberikan oleh perusahaan?	X		
7	Apakah sistem kompensasi memotivasi	X		

	dapat karyawan untuk membantu dalam mencapai tujuan perusahaan?			
E	Pelatihan dan Pengembangan			
1	Apakah terdapat program pelatihan dan pengembangan?		X	
2	Apakah Departemen Sumber Daya Manusia dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sesuai dengan bidang masing-masing karyawan?		X	
3	Apakah program pelatihan dapat berjalan dengan baik sesuai?		X	
4	Apakah program pelatihan yang ada mencakup semua golongan, mulai dari karyawan sampai dengan manajer yang ada didalam perusahaan?		X	
5	Apakah perusahaan memiliki tempat khusus untuk pelatihan karyawan?		X	
6	Apakah perusahaan memiliki dana untuk pelatihan?		X	
7	Apakah dana pelatihan tersebut sudah memadai?		X	
8	Apakah selalu dilakukan pemantauan dari hasil pelatihan untuk menilai efektivitasnya?		X	
9	Apakah perusahaan memiliki instruktur		X	

	dari luar perusahaan untuk memberikan pelatihan?			
10	Apakah Departemen Sumber Daya Manusia bertanggung jawab penuh dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan?		X	
11	Apakah dengan diadakannya program pelatihan dan pengembangan karyawan ini dapat meningkatkan motivasi dan kualitas kerja karyawan?		X	
F Keselamatan dan Kesehatan Kerja				
1	Apakah perusahaan memiliki pedoman tertulis tentang keselamatan kerja?	X		
2	Apakah perusahaan menyediakan peralatan keamanan seperti alat pemadam kebakaran?	X		
3	Apakah supervisor sudah memberikan penyuluhan dan pelatihan mengenai kesehatan dan keselamatan kerja untuk menghindari kecelakaan dalam melaksanakan kegiatan?	X		
4	Apakah karyawan diberikan buku pedoman mengenai keselamatan dan kesehatan kerja?	X		
5	Apakah perusahaan mewajibkan	X		

	karyawan untuk melakukan pemeriksaan kesehatan secara teratur?			
6	Apakah karyawan baru juga mendapat instruksi mengenai kesehatan dan keselamatan kerja?	X		
7	Apakah terdapat prosedur tertulis yang mengatur mengenai biaya premi asuransi jiwa, kecelakaan dan keselamatan kerja?	X		
G	Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)			
1	Apakah terdapat pedoman tertulis yang mengatur tentang pensiunan dan pemutusan hubungan kerja karyawan?	X		
2	Apakah terdapat kebijakan mengenai sanksi atas penyelewengan yang mengarah pada tindakan PHK?	X		
3	Apakah Departemen Sumber Daya Manusia berwenang pada tindakan PHK?	X		
4	Apakah perusahaan melakukan PHK karena melanggar disiplin dan peraturan yang ada dalam perusahaan?	X		
5	Apakah perusahaan memberikan penghargaan perusahaan memberikan penghargaan berupa uang pensiunan, pesangon dan	X		

	ganti rugi terhadap karyawan pensiun maupun karyawan yang terkena PHK?			
6	Apakah perusahaan membedakan jumlah pesangon, uang pensiun atau biaya ganti rugi terhadap karyawan yang terkena PHK atau karyawan yang sudah pensiun?	X		





Para Responden yang terhormat,

Sebelumnya saya ucapkan terima kasih atas kesediaan saudara/i dalam mengisi lembar kuisioner ini. Adapun saya sampaikan bahwa kuisioner ini dibuat oleh:

Nama : Gusti Ayu Putu Mitha Sari Dewi

NIM : 125020302111009

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Brawijaya Malang

Kuisioner ini merupakan bagian dari proses pengumpulan data untuk peneitian saya yang berjudul : **“ Audit Manajemen untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan PT. The Pulau Asia Group “**. Data yang diperoleh akan dirahasiakan dan tidak akan disebarluaskan, karena hanya akan digunakan sebagai keperluan penelitian. Atas kerjasama dan ketersediaan saudara/I sekalian, saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya

Dengan Hormat,

Gusti Ayu Putu Mitha S.D

KUISIONER



Bagian A

Nama : I Gusti Wayan Jiwa

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Bagian / Departemen : Manager Keuangan

Lama Bekerja di PT. The Pulau Asia Group : 4 Tahun

Bagian B

Pada bagian ini berisi pernyataan tentang persepsi karyawan atau pegawai mengenai beberapa fungsi dari Departemen Sumber Daya Manusia. Mohon anda beri tanda (X) pada bentuk pertanyaan berikut sesuai dengan jawaban anda.

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
A	Perencanaan Sumber Daya Manusia			
1	Apakah anda mengetahui visi dan misi PT. The Pulau Asia Group?	X		
2	Apakah anda mengetahui mengenai program rekrutmen karyawan yang dilaksanakan oleh PT. The Pulau Asia Group?	X		
3	Apakah Departemen Sumber Daya Manusia mengadakan program perencanaan untuk mengetahui berbagai posisi karyawan yang ada	X		

	pada PT. The Pulau Asia Group?			
4	Apakah manajer dari bagian lainnya dilibatkan dalam perencanaan tersebut?	X		
5	Apakah karyawan sudah mengetahui tugas, tanggungjawab dan wewenangnya?	X		
6	Menurut anda apakah kebutuhan dalam Sumber Daya Manusia telah dilakukan dengan benar?	X		
7	Apakah setiap karyawan mendapat penjelasan mengenai situasi PT. The Pulau Asia Group?	X		
8	Apakah setiap karyawan mengetahui mengenai adanya kebijakan-kebijakan baru?	X		
B Rekrutmen/Seleksi/Orientasi				
1	Apakah manajer dari masing-masing bagian dilibatkan dalam program rekrutmen karyawan?	X		
2	Apakah perusahaan memiliki tim dalam melakukan seleksi?	X		
3	Apakah manajer dari masing-masing bagian dilibatkan dalam melakukan seleksi karyawan baru?	X		
4	Apakah manajer calon karyawan baru	X		

	dilibatkan dalam proses seleksi sehingga manajer merasa memiliki tanggung jawab untuk kesuksesan karyawan baru tersebut?			
5	Apakah karyawan baru diberikan tahap masa orientasi untuk memperkenalkan lingkungan kerja dan pekerjaan barunya?	X		
6	Apakah perusahaan menerapkan sistem kontrak dan kemudian dilakukan penilaian mengenai hasil kerja karyawan baru tersebut?	X		
C	Penilaian Prestasi Kerja dan Perencanaan Karir			
1	Apakah setiap tahunnya dilakukan penilaian kerja karyawan?	X		
2	Apakah hasil penilaian karyawan disosialisasikan kepada seluruh karyawan?		X	
3	Dalam penilaian karyawan apakah manajer atau atasan karyawan dilibatkan?	X		
4	Penilaian karyawan berdasarkan prestasi kerja?	X		
5	Apakah dalam penilaian karyawan		X	

	menggunakan formulir atau lembar penilaian untuk mencatat hasil dari penilaian?			
6	Apakah melalui hasil penilaian tersebut PT. The Pulau Asia Group memberikan <i>reward</i> atau penghargaan lainnya?	X		
7	Apakah penilaian kerja berkaitan dengan kenaikan pangkat atau kenaikan gaji karyawan?	X		
D	Kompensasi			
1	Standar penggajian sesuai dengan peraturan pemerintah?	X		
2	Apakah PT. The Pulau Asia Group memiliki pedoman dalam memberikan gaji/upah pada karyawan?	X		
3	Penghargaan untuk karyawan dapat berupa non finansial?	X		
4	Apakah dengan adanya sistem kompensasi dapat memotivasi karyawan untuk membantu dalam mencapai tujuan perusahaan?	X		
5	Apakah upah/gaji sesuai dengan hasil dan pekerjaan karyawan?	X		
6	Apakah gaji/upah yang diberikan perusahaan memberikan kepuasan bagi	X		

	karyawan?			
E	Pelatihan dan Pengembangan			
1	Program pendidikan dan pelatihan karyawan diadakan oleh perusahaan?		X	
2	Apakah Departemen Sumber Daya Manusia dapat mengidentifikasi kebutuhan program pelatihan?		X	
3	Apakah program pelatihan diadakan untuk semua karyawan dan manajer PT. The Pulau Asia Group?		X	
4	Apakah instruktur pelatihan berasal dari luar PT. The Pulau Asia Group?		X	
5	Apakah dengan diadakannya program pelatihan dapat membantu dalam meningkatkan motivasi karyawan?		X	
6	Apakah dengan diadakannya program pelatihan dapat membantu meningkatkan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya?		X	
F	Keselamatan dan Kesehatan Kerja			
1	Apakah perusahaan memiliki kebijakan dan pedoman tertulis tentang kesehatan dan keselamatan kerja?	X		
2	Tersedianya peralatan kesehatan dan	X		

	keamanan kerja seperti alat pemadam kebakaran, dsb?			
3	Apakah diberikan penyuluhan dan pelatihan mengenai keselamatan dan kesehatan kerja dalam?	X		
4	Apakah disediakan program pemeriksaan kesehatan yang dilakukan pada periode tertentu?		X	
G Pemutusan Hubungan Kerja				
1	Apakah ada pedoman dan kebijakan tertulis yang mengatur tentang pemutusan hubungan kerja karyawan?	X		
2	Apakah ada aturan jelas mengenai pemutusan hubungan kerja karyawan?	X		
3	Apakah PT. The Pulau Asia Group pernah melakukan PHK atas pelanggaran disiplin dan peraturan?	X		
4	Apakah perusahaan memberikan pesangon atau uang ganti rugi kepada karyawan yang terkena PHK?	X		
5	Apakah ada perbedaan pesangon antara karyawan yang terkena PHK dengan karyawan pensiun?		X	

--	--	--	--	--





Para Responden yang terhormat,

Sebelumnya saya ucapkan terima kasih atas kesediaan saudara/i dalam mengisi lembar kuisisioner ini. Adapun saya sampaikan bahwa kuisisioner ini dibuat oleh:

Nama : Gusti Ayu Putu Mitha Sari Dewi

NIM : 125020302111009

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Brawijaya Malang

Kuisisioner ini merupakan bagian dari proses pengumpulan data untuk penelitian saya yang berjudul : **“ Audit Manajemen untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan PT. The Pulau Asia Group ”**. Data yang diperoleh akan dirahasiakan dan tidak akan disebarluaskan, karena hanya akan digunakan sebagai keperluan penelitian. Atas kerjasama dan ketersediaan saudara/i sekalian, saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya

Dengan Hormat,

Gusti Ayu Putu Mitha S.D

KUISISIONER



Bagian A

Nama : I Ketut Gede Sujana

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Bagian / Departemen : Keuangan

Lama Bekerja di PT. The Pulau Asia Group : 2 Tahun

Bagian B

Pada bagian ini berisi pernyataan tentang persepsi karyawan atau pegawai mengenai beberapa fungsi dari Departemen Sumber Daya Manusia. Mohon anda beri tanda (X) pada bentuk pertanyaan berikut sesuai dengan jawaban anda.

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
A	Perencanaan Sumber Daya Manusia			
1	Apakah anda mengetahui visi dan misi PT. The Pulau Asia Group?	X		
2	Apakah anda mengetahui mengenai program rekrutmen karyawan yang dilaksanakan oleh PT. The Pulau Asia Group?	X		
3	Apakah Departemen Sumber Daya Manusia mengadakan program perencanaan untuk mengetahui berbagai posisi karyawan yang ada	X		

	pada PT. The Pulau Asia Group?			
4	Apakah manajer dari bagian lainnya dilibatkan dalam perencanaan tersebut?	X		
5	Apakah karyawan sudah mengetahui tugas, tanggung jawab dan wewenangnya?	X		
6	Menurut anda apakah kebutuhan dalam Sumber Daya Manusia telah dilakukan dengan benar?	X		
7	Apakah setiap karyawan mendapat penjelasan mengenai situasi PT. The Pulau Asia Group?	X		
8	Apakah setiap karyawan mengetahui mengenai adanya kebijakan-kebijakan baru?	X		
B Rekrutmen/Seleksi/Orientasi				
1	Apakah manajer dari masing-masing bagian dilibatkan dalam program rekrutmen karyawan?	X		
2	Apakah perusahaan memiliki tim dalam melakukan seleksi?	X		
3	Apakah manajer dari masing-masing bagian dilibatkan dalam melakukan seleksi karyawan baru?	X		
4	Apakah manajer calon karyawan baru	X		

	dilibatkan dalam proses seleksi sehingga manajer merasa memiliki tanggung jawab untuk kesuksesan karyawan baru tersebut?			
5	Apakah karyawan baru diberikan tahap masa orientasi untuk memperkenalkan lingkungan kerja dan pekerjaan barunya?	X		
6	Apakah perusahaan menerapkan sistem kontrak dan kemudian dilakukan penilaian mengenai hasil kerja karyawan baru tersebut?	X		
C	Penilaian Prestasi Kerja dan Perencanaan Karir			
1	Apakah setiap tahunnya dilakukan penilaian kerja karyawan?	X		
2	Apakah hasil penilaian karyawan disosialisasikan kepada seluruh karyawan?		X	
3	Dalam penilaian karyawan apakah manajer atau atasan karyawan dilibatkan?	X		
4	Penilaian karyawan berdasarkan prestasi kerja?	X		
5	Apakah dalam penilaian karyawan		X	

	menggunakan formulir atau lembar penilaian untuk mencatat hasil dari penilaian?			
6	Apakah melalui hasil penilaian tersebut PT. The Pulau Asia Group memberikan <i>reward</i> atau penghargaan lainnya?	X		
7	Apakah penilaian kerja berkaitan dengan kenaikan pangkat atau kenaikan gaji karyawan?	X		
D	Kompensasi			
1	Standar penggajian sesuai dengan peraturan pemerintah?	X		
2	Apakah PT. The Pulau Asia Group memiliki pedoman dalam memberikan gaji/upah pada karyawan?	X		
3	Penghargaan untuk karyawan dapat berupa non finansial?	X		
4	Apakah dengan adanya sistem kompensasi dapat memotivasi karyawan untuk membantu dalam mencapai tujuan perusahaan?	X		
5	Apakah upah/gaji sesuai dengan hasil dan pekerjaan karyawan?	X		
6	Apakah gaji/upah yang diberikan perusahaan memberikan kepuasan bagi	X		

	karyawan?			
E	Pelatihan dan Pengembangan			
1	Program pendidikan dan pelatihan karyawan diadakan oleh perusahaan?		X	
2	Apakah Departemen Sumber Daya Manusia dapat mengidentifikasi kebutuhan program pelatihan?		X	
3	Apakah program pelatihan diadakan untuk semua karyawan dan manajer PT. The Pulau Asia Group?		X	
4	Apakah instruktur pelatihan berasal dari luar PT. The Pulau Asia Group?		X	
5	Apakah dengan diadakannya program pelatihan dapat membantu dalam meningkatkan motivasi karyawan?		X	
6	Apakah dengan diadakannya program pelatihan dapat membantu meningkatkan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya?		X	
F	Keselamatan dan Kesehatan Kerja			
1	Apakah perusahaan memiliki kebijakan dan pedoman tertulis tentang kesehatan dan keselamatan kerja?	X		
2	Tersedianya peralatan kesehatan dan	X		

	keamanan kerja seperti alat pemadam kebakaran, dsb?			
3	Apakah diberikan penyuluhan dan pelatihan mengenai keselamatan dan kesehatan kerja dalam?	X		
4	Apakah disediakan program pemeriksaan kesehatan yang dilakukan pada periode tertentu?		X	
G Pemutusan Hubungan Kerja				
1	Apakah ada pedoman dan kebijakan tertulis yang mengatur tentang pemutusan hubungan kerja karyawan?	X		
2	Apakah ada aturan jelas mengenai pemutusan hubungan kerja karyawan?	X		
3	Apakah PT. The Pulau Asia Group pernah melakukan PHK atas pelanggaran disiplin dan peraturan?	X		
4	Apakah perusahaan memberikan pesangon atau uang ganti rugi kepada karyawan yang terkena PHK?	X		
5	Apakah ada perbedaan pesangon antara karyawan yang terkena PHK dengan karyawan pensiun?		X	

--	--	--	--	--



LAMPIRAN
WAWANCARA

***wawancara dengan manager villa**

Tanya (T) : Selamat Pagi Ibu, saya mahasiswa dari Universitas Brawijaya jurusan Akuntansi, saya ingin melakukan wawancara, apakah ibu ada waktu?

Jawab (J) : Ya, silahkan. Mau Tanya apa dek?

T : Mau Tanya-tanya seputar penelitian saya buk

J : Oh ya silahkan silahkan

T : Apakah perusahaan memiliki sistem perencanaan SDM?

J : Ya punya

T : Apakah dengan cara dirapatkan atau gimana?

J : Ya dengan cara di rapatkan oleh seluruh manager dan pemilik perusahaan

T : Apakah perencanaan sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan?

J : Sudah-sudah. Perencanaan sumber daya manusia sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Perencanaan dalam program yang akan dilakukan berdasarkan dengan hasil dari evaluasi sebelumnya. Nah, hasil dari

evaluasi yang sudah dilakukan itu digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan dalam menyusun perencanaan sumber daya manusia.

T : Terus mengenai sistem rekrutment, bagaimana sistem rekrutmen yang ada di perusahaan?

J : Sistem rekrutmen yang dilakukan perusahaan itu pertama diadakan pemberitahuan melalui poster, website, *facebook* dsb. Setelah itu seluruh data-data tersebut dikumpulkan ke dalam 1 berkas lamaran tenaga kerja baru.

T : Apakah gelar-gelar mempengaruhi sistem rekrutmen?

J : Gak dik, perusahaan ga liat gelar-gelar gitu.

T : Apakah perusahaan sudah memilih calon tenaga kerja baru secara tepat?

J : Saya rasa sudah,

T : Apakah program rekrutmen ini sudah berjalan dengan baik?

J : Iya sudah dik

T : Lalu apakah ada hubungan kekeluargaan dalam proses rekrutmen?

J : Ga dik, ga ada

T : Terus pada tahap seleksi, siapakah yang melakukan penyeleksian karyawan baru?

J : Yang seleksi ya manager yang bersangkutan dibantu sama asisten manager

T : Prosesnya bagaimana Buk?

J : Jadi gini, Jadi gini, lamaran-lamaran yang udah diserahkan akan diseleksi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Lamaran yang memenuhi syarat nanti dipanggil sama manager villa untuk melakukan interview dengan manager yang bersangkutan, nah hasil dari interview itu akan diserahkan ke pemimpin perusahaan. Di tahap ini calon tenaga kerja yang udah diseleksi dan diterima sama manager yang berkepentingan itu akan dipanggil lagi ke perusahaan untuk menghadap dan melakukan beberapa interview dengan pemimpin perusahaan. Kalo pemimpin perusahaan setuju dengan kemampuan yang dimiliki oleh calon tenaga kerja itu ya berarti karyawan baru itu diterima di perusahaan.

T : Lalu dalam proses seleksi ini, karyawan baru diterima itu diukur berdasarkan apa buk?

J : ya berdasarkan pengalamannya kerjanya, sama kemampuannya dibidang lowongan yang ada itu

T : Berarti ga dilihat dari gelarnya ya buk?

J : Gak dik, perusahaan ga melihat gelarnya. Kalo dirasa mampu ya diterima

T : Latar belakang karyawan baru itu dilihat juga tidak buk?

J : Iya dilihat dik

T : Apakah ada batasan waktu dari proses recruitment sampai proses seleksi?

J : Ga sih dik paling batasnya sehari sampe 2 hari gitu, dari rekrutmen itu besoknya udah mulai dipanggil terus wawancara. Hasilnya kalo ga ada halangan hari itu juga diumumkan kalo ga bisa ya nunggu telepon dari perusahaan.

T : Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pelamar?

J : Iya memberikan kesempatan yang sama, tapi diliat juga dari ininya, apa itu eee latar belakang pengalamannya dia. Kalo memenuhi syarat ya dipanggil, kalo ga ya nggak

T : Mengenai penempatan calon tenaga kerja baru itu, apakah sudah di tempatkan pada bidang yang sesuai dengan kemampuannya buk?

J : Sudah sudah dik

T : Berarti sudah sesuai dengan kemampuan dan bidang mereka ya buk?

J : Iya

T : Lalu program orientasi dan penempatan kerja ya buk, apakah perusahaan memiliki program tersebut?

J : Pasti disemua perusahaan itu ada, karyawan baru itu harus melalui masa orientasi dulu biar dia tau gimana lingkungan kerjanya dia.

T : Dalam masa program orientasi dan penempatan apakah perusahaan kebijakan-kebijakan?

J : Iya ada, Nah, Perusahaan ini punya kebijakan dalam masa percobaan untuk karyawan baru selama 3 bulan dik. Dalam 3 bulan itu nanti karyawan baru akan dilihat bagaimana konsistensi dan kemampuannya saat menangani masalah dan melakukan kegiatannya. Kalo memenuhi standar, berarti karyawan baru itu diterima oleh perusahaan sebagai pegawai tetap

T : Tujuan program orientasi dan penempatan di PT. The Pulau Asia Group ini apa buk?

J : Tujuannya ya biar calon tenaga kerja baru bisa belajar lebih dalam lagi mengenai keadaan, struktur organisasi sama tugas-tugas setiap SDM yang ada di perusahaan. Di masa orientasi ini, karyawan baru dapat pelatihan dari senior-seniornya mengenai tugas sama tanggung jawabnya selama bekerja di sini

T : Apakah program ini sudah berjalan sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan?

J : Iya sudah dik.

T : Lalu program pelatihan dan pengembangan karir, apakah perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan karir?

J : Oh itu ga ada dik, perusahaan ga punya program khusus tentang pelatihan dan pengembangan karir, untuk karyawan yang merasa kurang menguasai sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya maka karyawan

tersebut akan mengikuti pelatihan dengan inisiatif sendiri. Bagi karyawan yang merasa sudah mampu, ya karyawan itu ga akan ngikutin berbagai macam program dan pelatihan yang ada

T : Untuk karyawan yang mempunyai inisiatif untuk mengikuti pelatihan itu, ada biaya khusus ga buk yang dikasi sama perusahaan?

J : Maksudnya dibiayain sama perusahaan ga, gitu?

T : Iya buk

J : Ga dik, perusahaan ga menyediakan biaya khusus buat karyawan yang pengen ikut program itu

T : Oh begitu, baik buk. Lalu untuk program penilaian prestasi kerja. Apakah di perusahaan terdapat program sistem penilaian kerja?

J : Iya ada, biasanya dilakukan secara berkala dik. Nah penilaiannya didasarkan pada standar dan kriteria yang udah ditetapkan sama perusahaan.

T : Apakah dengan adanya penilaian kerja dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya?

J : Saya rasa iya, lewat program ini saya rasa bisa menabahnya motivasi karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

T : Apakah hasil dari program inidapat dijadikan bahan evaluasi karyawan kedepannya?

J : Iya, bisa jadi dasar buat pengembangan kerja karyawan buat kedepannya sama buat dasar dalam pemberian imbalan dik

T : Setiap berapa kali ya buk program ini dilakukan?

J : Biasanya setahun sekali

T : Biasanya rewardnya berupa apa buk?

J : Pengharganya ya? Bisa imbalan berupa bonus sama kenaikan pangkat, nah kenaikan pangkat itu dilakukan dan dievaluasi sama manager yang bersangkutan tiap tahun.

T : Pemberian rewardnya secara umum atau tertutup?

J : Disampaikan dengan cara lisan dan tertutup oleh manager yang bersangkutan. Caranya itu biasanya karyawan dipanggil satu per satu sama managernya dengan menjelaskan gimana hasil kerja karyawan itu selama satu tahun.

T : oh begitu, iya buk. Lalu saya ingin bertanya mengenai program sistem imbalan dan kompensasi. Apakah perusahaan memiliki program tersebut?

J : Iya dong dik

T : Bagaimana sistem pemberian imbalan dan kompensasi kepada karyawan?

J : Jujur itu saya kurang tau, yang tau itu bapak jiwa manager keuangannya dik. Kalo mau tau lebih jelas bisa tanya-tanya ke beliau

T : Oh begitu ya buk, baik buk. Kalau begitu saya lanjutkan ke pertanyaan yang lain aja ya buk

J : Silahkan dik

T : Selanjutnya program perlindungan karyawan buk, apakah perusahaan memiliki program tersebut?

J : Iya perusahaan punya program perlindungan karyawan

T : Apakah tujuan dari program perlindungan karyawan ini untuk PT. The Pulau Asia Group buk?

J : Tujuannya itu buat ngasi perlindungan dan memberikan rasa nyaman untuk seluruh SDM

T : Apa saja fasilitas-fasilitas yang dimiliki dalam program perlingduankerja karyawan ini?

J : Perusahaan punya jaminan kesehatan, keselamatan dan keamanan dik baik secara fisik atau finansial

T : Kalo jaminan kesehatannya apa saja buk?

J : Perusahaan memberikan jaminan kesehatan berupa Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) kepada seluruh Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan dik. Terus selain itu juga alat keamanan kayak pemadam kebakaran dan obat-obatan.

T : Apakah dalam pelaksanaannya diberikan sosialisasi dulu?

J : Iya, disosialisasikan langsung sama pemilik perusahaan dengan lisan dan tertulis.

T : Oh begitu, em lalu yang terakhir buk tentang program pensiun dan pemutusan hubungan kerja. Apakah perusahaan memiliki standar, kebijakan atau prosedur tentang program ini?

J : Iya dik, perusahaan punya kebijakan sendiri dalam melakukan pemutusan hubungan kerja, kalo pensiunnya belum soalnya sampe saat ini belum ada karyawan yang pensiun. Masih muda semua karyawannya

T : Bagaimana buk kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja karyawan di perusahaan?

J : Coba kamu ke bapak Jiwa, pak Jiwa yang lebih tahu soal pembagian dan kebijakannya bagaimana

T : Oh begitu, baik ibu. Kebetulan ini pertanyaan terakhir saya. Kalau begitu terimakasih buk atas waktunya

J : Iya dik sama-sama, sukses ya

T : Terimakasih ibu Dewi

***wawancara dengan manager keuangan PT. The Pulau Asia Group**

T : Permisi pak selamat siang

J : Oh iya silahkan-silahkan, ada yang bisa dibantu?

T : Iya pak saya mau mewawancarai bapak sebentar, bisa minta waktunya pak?

J : Oh iya silahkan, mau wawancara apa dik?

T : Saya mau mewawancarai bapak seputar penelitian saya, kebetulan ini mengenai program pemberian imbalan dan kompensasi pak

J : Oh gaji ya dik?

T : Iya bapak, apakah perusahaan mempunyai sistem pemberian imbalan dan kompensasi?

J : Iya dik tentu saja punya

T : Bagaimana sistem pemberian gaji yang dilakukan oleh perusahaan pak?

J : Pemberian gaji itu biasanya dilakukan secara periodic dan tugas masing-masing karyawan. Standar pemberian kayak berapa-berapanya itu udah ditetapkan sama perusahaan.

T : Setiap berapa bulan sekali pak program ini dilakukan?

J : Pemberian gaji ya? Pemberian gaji dilakukan setiap 1 bulan sekali dik, itu biasanya pada tanggal 25. Pemberian gaji sendiri dilakukan oleh saya selaku manager keuangan disini di bantu asisten saya”

T : Apakah program ini juga termasuk lembur yang dilakukan karyawan?

J : Oh ya nggak dik, kalo lembur itu masuknya di eee yaa kayak di pemberian *reward* gitu, udah masuk ke penilaian karyawan itu dik

T : Apakah dengan adanya program ini dapat membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan pak?

J : Iya dik, dengan adanya pemberian gaji kepada karyawan sama dengan kita membalas jasa mereka, mereka pasti senang dan semangat kalo udah gajian

T : Dan yang terakhir mengenai program PHK dan pensiun pak, apakah perusahaan memiliki program tersebut?

J : Iya punya dik

T : Bagaimana program tersebut dijalankan oleh perusahaan pak?

J : Emm gini, Perusahaan memiliki dua jenis kriteria dalam pemutusan hubungan kerja, pertama adalah pemutusan hubungan kerja jika karyawan tersebut mengajukan pengunduran diri atau memiliki usia lanjut, kedua adalah pemutusan hubungan kerja karena karyawan tersebut memiliki kesalahan fatal sehingga karyawan tersebut diberhentikan oleh perusahaan. Karyawan yang

terkena PHK dengan karyawan pensiun atau mengundurkan diri memiliki jumlah uang pesangon yang berbeda. Karyawan yang terkena PHK akan mendapatkan 30% dari upah gaji yang biasa di bayar oleh perusahaan. Sedangkan karyawan pensiun mendapatkan pesangon sebesar uang gaji selama 3 bulan dan karyawan yang mengundurkan diri mendapatkan uang pesangon sebanyak 80% dari upah gaji yang biasa dibayar oleh perusahaan. pemberian uang pesangon diberikan langsung oleh pemimpin perusahaan.

T : Bagaimana prosedur program PHK dan pensiun yang ada di perusahaan ini pak?

J : Memanggil karyawan yang bersangkutan jika melakukan kesalahan

1. Jika karyawan tersebut melakukan kesalahan untuk ke dua kalinya, maka karyawan tersebut akan dipanggil dan mendapat peringatan ke dua
2. Jika karyawan melakukan kesalahan untuk yang ke tiga kalinya, pihak manager mengadakan rapat dengan beberapa manager dan mengajukan berkas dari hasil rapat tersebut yang menyatakan bahwa karyawan yang bersangkutan telah melakukan kesalahan selama tiga kali kepada pemimpin perusahaan.
3. Jika laporan tersebut diterima oleh pemimpin perusahaan dan terbukti karyawan tersebut bersalah maka karyawan tersebut di PHK oleh perusahaan.

T : Oh seperti itu ya bapak, baik terimakasih atas waktu dan jawaban-jawaban yang bapak berikan pak.

J : Oke dik sama-sama

***wawancara dengan karyawan bagian pemasaran**

T : Permisi bapak

J : Eh iya, ada perlu apa dik Mitha?

T : Nggak pak, saya cuma pingin main aja ke perusahaan hehe

J : Oh yaya main-main aja dik, gimana skripsinya?

T : Lancar pak, cuma saya perlu beberapa informasi lagi untuk revisian skripsi saya pak

J : Informasi apa dik? mungkin bapak bisa bantu

T : Iya pak mengenai SDM perusahaan, saya tanya-tanya sedikit ya pak?

J : Woh ya silahkan-silahkan

T : Pak, bapak tau ga mengenai fungsi perencanaan yang ada di perusahaan?

J : Iya tau dik

T : Menurut bapak sendiri gimana pelaksanaan program perencanaan SDM di perusahaan ini?

J : Menurut saya dik, perencanaan di perusahaan udah bagus, tapi yang jadi kendalanya itu soalnya ga di buatkan semacam dokumen. Manager cuma mensosialisasikan hasil dari rapat perencanaan yang dilakukan dik.

T : Oh gitu pak, kalo mengenai rekrutmen SDM bapak tau ga?

J : Tau, perusahaan punya program rekrutmen dik

T : Menurut bapak gimana?udah berjalan dengan baik?

J : Menurut saya udah dik, udah dijalankan dengan baik juga contohnya perusahaan punya website yang biasanya disana diupload mengenai informasi kalo ada pendaftaran kerja, selain itu juga ada *facebook*, poster gitu.

T : Oh iya pak, trus kalo program seleksi SDM bapak tau?

J : iya tau dik, perusahaan udah seleksi karyawan baru dengan baik

T : Bapak tau prosesnya ga?

J : Iya tau soalnya kan saya ngalamin dik, pokoknya kita diseleksi melalui 2 tahap. Pertamanya itu berkas-berkas diseleksi, mana yang memenuhi syarat dan mana yang belum. Setelah itu akan dihubungi sama pihak perusahaan trus disuruh dating ke perusahaan dik. Nah pada waktu itu nanti kita diinterview sama manager yang bersangkutan, nah abis itu kalo lolos tahap itu nanti kita akan diinterview sama pemimpin perusahaannya sendiri. Kalo pemimpin perusahaan setuju maka kita diterima.

T : Berarti proses seleksinya udah ketat ya pak?hehe

J : Who iya dik, saya aja tegang

T : Iya pak, trus pak biasanya diperusahaan itu dilakukan program orientasi dan dilakukan penempatan untuk karyawan gitu ga sih pak?

J : iya dik, biasanya awal masuk kerja gitu kita diorientasi dulu selama seminggu biar ngerti tugas-tugasnya. Kalo penempatan ya jelas dik biar jelas kita ditugaskan dimana. Biasanya juga itu apa, ee kita itu ditinjau sama perusahaan selama 3 bulan. Kalo memenuhi syarat bakal diterusin, kalo ngga kita diberhentikan

T : Oh gitu pak, Penempatannya udah sesuai belum pak sama kemampuan atau minat individu itu?

J : Ya sudah dik, kalo ga gitu kan nanti apa yang dikerjakan ga sesuai sama kemampuannya dia. Bisa-bisa jadi masalah tuh.

T : Iya pak, menurut bapak udah maksimal belum?atau udah efektif belum pelaksanaannya?

J : Udah dik

T : Karyawan itu biasanya diberikan pelatihan ga sih pak untuk meningkatkan kemampuan?atau perusahaan punya program pelatihan kerja khusus untuk karyawannya?

J : Sejauh ini ga dik, ga ada program pelatihan kerja. Biasanya kita ngikutin pelatihan kerja sendiri kalo pengen. Kalo ga ya ngga

T : Oh gitu pak, itu dibiayain perusahaan atau ngga pak?

J : Engga dik, biaya sendiri biasanya

T : Bapak sendiri pernah ga ngikutin?

J : Sejauh ini pernah dik

T : Ada manfaatnya ga pak?

J : Iya ada dik, selain saya tau bagaimana pelaksanaannya secara umum dan jelas saya juga ngerasa bisa bantu kerjaan saya

T : Wah iya pak program ini perlu banget untuk diselenggarakan

J : Iya dik, saya rasa juga gitu.

T : Terus biasanya setiap pekerjaan karyawan itu dinilai dan sama perusahaan pak?

J : Iya dinilai, biasanya manager bersangkutan yang nilai trus biasanya diberi penghargaan gitu dik. Berupa uang atau kalo karyawan itu beruntung pangkatnya bisa naik

T : Oh begitu pak, trus pemberian kompensasi di perusahaan lancar ga pak?

J : Woh iya lancar hehe

T : Gimana pak pelaksanaannya?

J : Biasanya gaji itu diberikan oleh manager keuangan dik biasanya asistennya yang bantu. Gaji itu biasanya dikasi pas akhir bulan sekitar tgl 25-30 itu.

T : Tau ga pak berdasarkan apa dibagikan kompensasinya?

J : Berdasarkan kerjanya karyawan sih dik biasanya.

T : Pelaksanaannya udah sesuai berarti sama kebijakan perusahaan ya pak?

J : Udah dik

T : Terus perusahaan punya program perlindungan ga buat karyawannya?

J : Semacam apa itu dik?

T : Itu kayak program untuk melindungi karyawannya jika terjadi sesuatu, sakit atau kecelakaan di tempat kerja

J : Oh ya ada dik, perusahaan nyediain BPJS, sama biasanya disediakan obat-obatan di kotak obat.

T : Iya pak, ini yang terakhir pak. Mengenai PHK atau pensiunan. Menurut bapak gimana pelaksanaannya?

J : Pelaksanaannya udah bagus kok, sesuai dengan apa yang sudah di tetapkan. Tapi kalo pensiunan itu sampe sekarang belum ada, soalnya karyawan di sini masih muda-muda dik.

T : Oh begitu pak. Iya pak hehe udah jelas semuanya.

J : Ga ada yang mau ditanyakan lagi?

T : Udah pak saya kira udah cukup, terimakasih bapak atas waktunya. Maaf mengganggu

J : Ya dik ga kenapa, kalo gitu saya lanjut makan siang dulu dik.

T : Iya baik bapak, silahkan pak.

***wawancara dengan house keeping**

T : Selamat siang ibu, bisa minta waktunya sebentar?

J : Oh iya-iya gek silahkan, kamu yang kemarin waktu berapa bulan itu magang di sini kan?

T : Iya buk saya Mitha, kebetulan saya pengen cari informasi sedikit mengenai perusahaan buk. Ibu ada waktu? saya ingin nanya-naya

J : Iya gek tanya aja

T : Buk, tau program perencanaan SDM perusahaan ga?

J : Perencanaan? ada programnya, bisanya sih itu manager yang bahas dik. Rapat biasanya mereka tiap 6 bulan apa ya itu.

T : Iya buk, ibu tau apa hasil dari perencanaan?

J : Disosialisasikan sih biasanya gek sama manager

T : Oh gitu buk, kalo rekrutmen di perusahaan gimana buk? menurut atau sepengetahuan ibu udah berjalan dengan baik belum?

J : Udah, pengalaman ibu gek, perusahaan udah sangat jelas menginformasikan kalo ada info rekrutmen karyawan baru. Biasanya dikabarannya lewat *facebook* atau webnya perusahaan

T : Biasanya karyawan baru itu diseleksi ga buk?

J : Iya gek diseleksi, kayak ibuk dulu diseleksi juga. Ada tahap-tahapannya sampe bisa diterima di perusahaan ini

T : Tahapan wawancara ya buk?

J : Iya gek, yang terakhir itu wawancara sama bapak Graeme (pemimpin perusahaan) baru abis itu keluar keputusan diterima apa nggak

T : Biasanya karyawan baru itu melewati masa orientasi ga buk?

J : Orientasi? Apa itu gek?

T : Orientasi itu kayak masa belajarnya karyawan baru tentang kerjanya, atau bisa dikatakan masa percobaannya karyawan baru gitu buk

J : Iya gek di orientasi, kan kita perlu belajar juga tentang kerjaan kita. Masa percobaan di sini biasanya diliat selama 3 bulan, cocok atau ga orang itu kerja di sini.

T : Gitu ya buk, kalo penempatan karyawan baru udah sesuai belum sama kemampuannya?atau sesuai sama apa yang dia pengen?

J : Udah sih menurut ibuk gek

T : Di perusahaan ini ada program khusus mengenai pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja ga buk?

J : Ga ada gek

T : Ibuk pernah ga ngikutin atau pernah tau gitu?

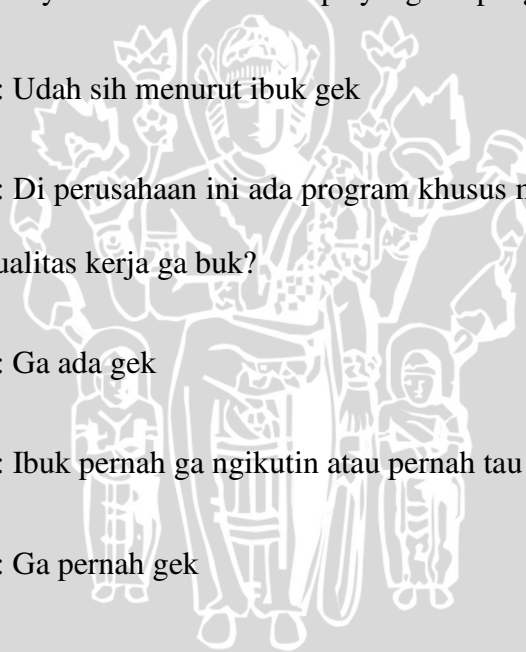
J : Ga pernah gek

T : Oh iya buk hehe. Terus tiap karyawan di sini dinilai ga buk kerjanya?

J : Iya dinilai, biasanya dikasi uang atau dinaikin jabatannya. Kayaknya itu sesuai sama hasil kerja yang udah dia lakuin gek

T : Oh iya buk, terus pemberian gaji karyawan gimana buk sistemnya yang ibuk tau?

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



J : Biasanya sesuai sama tugas masing-masing karyawan, sama jabatannya. Terus gaji itu dibagikan sama manager keuangan. Biasanya tanggal 25

T : kalo program perlindungan karyawan ada ga buk? kayak perusahaan ngasi jaminan kalo ada kecelakaan kerja gitu?

J : Ada gek, perusahaan ngasi BPJS sama nyediain obat-obatan. Biasanya obatnya itu dibeliin sendiri sama pak Graeme (pemimpin perusahaan)

T : Oh baik ya bapaknya buk hehe. Kalo PHK atau pensiunan ibu tau?

J : Iya gek baik bapaknya. Iya kalo PHK udah jelas kalo kita buat kesalahan pasti di PHK. Biasanya dipanggil sama manager, terus yang terakhir itu dipanggil sama pak Graeme (pemimpin perusahaan) juga. Kalo pensiun belum ada sampe sekarang, belum ada yang sesuai umurnya sama pensiun

T : Oh begitu ya buk hehe. Saya rasa udah cukup buk informasinya. Terimakasih banyak ya buk, maaf udah mengganggu waktu ibu

J : Iya ga papa gek. Sukses sekolahnya ya

T : Iya buk amin hhe terimakasih buk

J : Iya gek sama-sama

