

PEMERIKSAAN MANAJEMEN ATAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN INDUSTRI

Hendra F. Santoso

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Krida Wacana

Abstract

Human Resources can described as the organizational function accountable for obtaining and maintaining qualified employees. In today's complex environment, fulfilling that mission is a major contribution to an organization's success.

People have always been referred to as one of an organization's major assets. It is in recognition of these development and the crucial nature of employees as an organizational resource that these audit was developed. Management audit is a process for checking that management are in place to assure quality, integrity or standards of provision and outcomes.

Keywords: Management Audit, Human Resources

PENDAHULUAN

Pada saat ini, persaingan antar perusahaan semakin ketat. Setiap perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan atau setidaknya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing saja yang akan dapat bertahan. Perusahaan dengan kinerja kurang baik dengan sendirinya akan tergeser. Salah satu faktor pendukung tercapainya kinerja yang baik dari perusahaan adalah sumber daya manusia yang dimilikinya dapat bekerja dengan kinerja yang baik pula.

Sumber daya manusia yang kompeten dan handal dapat tercapai bila perusahaan memiliki proses perekrutan dan seleksi serta pelatihan karyawan yang baik. Dengan adanya perekrutan dan seleksi karyawan yang baik maka perusahaan dapat memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Pelatihan bagi karyawan dapat meningkatkan keahlian dan keterampilan kerja karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan

Demi perlakuan yang adil terhadap sumber daya manusia yang dimiliki, perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memiliki dasar bagi penentuan kompensasi serta pemberian kesempatan promosi dan mutasi. Penilaian kinerja dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya dan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Melalui program promosi dan mutasi karyawan, perusahaan dapat menempatkan sumber daya manusia yang dimilikinya secara tepat sesuai dengan keahlian dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Sebuah perusahaan industri mempunyai karyawan lebih dari 100 orang. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien adalah suatu keharusan untuk menjaga kinerja perusahaan tetap baik dan memiliki kemampuan bersaing yang unggul.

LANDASAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa definisi dari para ahli mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Dessler (2003):

“Personnel management refers to the concepts and techniques on needs to carry out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.”

Menurut Byars dan Rue (1998):

“Human resource management encompasses those activities designed to provide for and coordinate the human resource of an organization.”

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2003), ada empat jenis tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

- Tujuan masyarakat sebagai keseluruhan
Tidak ada organisasi yang bisa mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya dalam keadaan terisolasi dan tanpa konteks. Berarti manajemen setiap organisasi harus memiliki kepekaan terhadap tuntutan sosial yang ditujukan kepada organisasi yang bersangkutan.
- Tujuan organisasi yang bersangkutan
Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan pada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ea rah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan.
- Tujuan fungsional
Keseluruhan langkah dan prosedur yang harus ditempuh oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi sedemikian rupa sehingga sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mampu memberikan kontribusinya yang maksimal.
- Tujuan pribadi para anggota organisasi
Bekerja bagi suatu organisasi dengan memperoleh imbalan juga didasarkan keyakinan bahwa dengan bekerja pada organisasi seseorang dapat memuaskan berbagai kebutuhannya tidak hanya material, tetapi juga yang bersifat sosial, prestise, psikologis, dan intelektual.

Penilaian Kinerja Karyawan

a. Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan

Beberapa definisi dari para ahli mengenai pengertian penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

Menurut Dessler (2003): "*Performance appraisal means evaluating an employee's current or past performance relative to the person's performance standards.*" Sedangkan Menurut Handoko (2000): Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

b. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Handoko (2000), tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- **Perbaikan Prestasi Kerja**
Adanya penilaian prestasi kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan bagian personalia untuk memperbaiki kinerja mereka agar dapat memperoleh prestasi yang lebih baik.
- **Penyesuaian Kompensasi**
Penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan besarnya kenaikan upah, pemberian bonus, dan kompensasi lainnya.
- **Keputusan Penempatan**
Adanya tindakan-tindakan seperti promosi, transfer, dan demosi yang didasarkan pada hasil penilaian kinerja karyawan.
- **Kebutuhan Latihan dan Pengembangan**
Prestasi kerja yang kurang baik dari seorang karyawan mungkin menunjukkan kebutuhan akan latihan. Prestasi kerja yang sudah baik juga memerlukan perhatian agar potensi yang ada dapat dikembangkan secara maksimal.

- **Perencanaan dan Pengembangan Karier**
Penelitian tentang jalur karier tertentu dengan memperhatikan penyusunan keputusan-keputusan karier.
- **Penyimpangan Proses *Staffing***
Kekuatan dan kelemahan prosedur *staffing* dapat dilihat dari prestasi kerja.
- **Ketidak-akuratan Informasi**
Prestasi kerja yang kurang baik dapat disebabkan dari kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, maupun komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.
- **Kesalahan Desain Pekerjaan**
Prestasi kerja yang kurang baik mungkin merupakan akibat dari kesalahan desain pekerjaan. Dengan adanya penilaian kinerja, kesalahan-kesalahan tersebut akan dapat terdeteksi.
- **Kesempatan Kerja yang Adil**
Penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- **Tantangan-tantangan Eksternal**
Prestasi kerja kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti keluarga, kesehatan, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

c. Metode-Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Bohlander dan Snell (2003), dalam melakukan penilaian kinerja karyawan ada tiga metode yang dapat digunakan yaitu:

- Metode berdasarkan sifat (*trait methods*)
 - *Graphic Rating Scales*
Penilaian kinerja dimana setiap karyawan dinilai menurut suatu skala karakteristik.

- *Mixed-standard Scales*
Hampir sama dengan *graphic rating scales* tetapi didasarkan pada perbandingan (lebih baik, sama dengan, atau lebih buruk) dengan standar.
- *Forced-choice Method*
Penilaian kinerja dengan memberikan nilai terhadap pernyataan yang didesain untuk membedakan antara kinerja yang sukses dan yang tidak sukses.
- *Essay Method*
Penilaian kinerja dimana penilai diperintahkan untuk mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan karyawan dan memberikan rekomendasi untuk pengembangan kinerja karyawan. Metode ini sering dikombinasikan dengan metode *rating scales* yang lain.
- Metode Berdasarkan Perilaku (*behavioral methods*)
 - *Critical Incident Method*
Diperoleh dengan melihat hasil perilaku karyawan ketika menghadapi peristiwa yang tidak biasa apakah mereka sukses atau gagal dalam melakukan bagian pekerjaannya.
 - *Behavioral Checklist Method*
Dengan menggunakan daftar pernyataan, penilai mengecek apakah karyawan memiliki karakteristik kinerja sesuai dengan daftar pernyataan yang ada.
 - *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*
Terdiri dari rangkaian skala vertikal dimana setiap bagian tingkatan rangkaian mengidentifikasi pekerjaan yang berhasil dicapai oleh karyawan.
 - *Behavior Observation Scales (BOS)*
Pendekatan ini mengukur frekuensi tingkah laku kinerja karyawan dalam bekerja, berapa sering karyawan bertingkah laku seperti itu.

- Metode berdasarkan hasil (*result methods*)
 - *Productivity Measures*
Mengukur kinerja karyawan dengan melihat hasil produktivitas karyawan.
 - *Management by Objectives (MBO)*
Penilaian kinerja berdasarkan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan berdasarkan perjanjian antara manajer dan karyawan.
 - *The Balance Scorecard*
Penilaian kinerja dengan ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu yang dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan pelanggan, efektivitas biaya, proses bisnis internal, dan produktivitas dan komitmen karyawan yang menentukan kinerja di masa yang akan datang.

Pemeriksaan Manajemen atas Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pemeriksaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi pemeriksaan manajemen sumber daya manusia menurut Siagian adalah seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan.

b. Manfaat Pemeriksaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manfaat pemeriksaan manajemen sumber daya manusia menurut Sherman dan Bohlander dalam buku *Audit Manajemen Kontemporer* karangan Amin Widjaja Tunggal (2003) adalah sebagai berikut :

- Menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia
- Memastikan ketaatan terhadap hukum kebijakan, peraturan, dan prosedur

- Menetapkan pedoman untuk menetapkan standar
- Memperbaiki mutu dari staf sumber daya manusia
- Meningkatkan citra dari fungsi sumber daya manusia
- Meningkatkan perubahan dan kreativitas
- Melihat kelebihan dan kekurangan dari berbagai fungsi sumber daya manusia
- Memfokuskan staf sumber daya manusia pada masalah-masalah yang penting
- Membawa sumber daya manusia lebih dekat kepada fungsi organisasi yang lain

FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Perekrutan

a. Pengertian Perekrutan

Beberapa definisi dari para ahli mengenai pengertian perekrutan adalah sebagai berikut:

Menurut Bohlander dan Snell (2003): *“Recruitment is the process of locating potential applicants and encouraging them to apply for existing or anticipated job openings”*.

Menurut Siagian (2003): Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang berkemampuan untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

b. Proses Perekrutan

Proses perekrutan sumber daya manusia meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- Menyusun rencana untuk merekrut
- Menentukan strategi untuk merekrut
- Mencari pelamar kerja
- Melakukan penyaringan
- Mempertahankan kumpulan pelamar

c. Saluran-Saluran Perekrutan

Menurut Bohlander dan Snell (2003), berbagai saluran atau sumber dari luar organisasi yang dapat digunakan untuk merekrut karyawan adalah sebagai berikut:

- Periklanan (*advertisements*)
- Surat lamaran yang tidak diminta (*unsolicited applications and resumes*)
- Perekrutan lewat internet (*internet recruiting*)
- Rekomendasi dari karyawan dalam (*employee referrals*)
- Kantor pencarian tenaga kerja eksekutif (*executive search firms*)
- Lembaga pendidikan (*educational institutions*)
- Organisasi profesional (*professional organizations*)
- Serikat buruh (*labor unions*)
- Agen penempatan tenaga kerja pemerintah (*public employment agency*)
- Agen penempatan tenaga kerja swasta (*private employment agency*)
- Agen tenaga kerja temporer (*temporary help agency*)
- *Employee leasing*

Seleksi

a. Pengertian Seleksi

Definisi dari pengertian seleksi menurut Bohlander dan Snell (2003) adalah sebagai berikut:

“Selection is the process of reducing that number and choosing from among those individuals who have the relevant qualifications.”

b. Proses Seleksi

Menurut Siagian (2003), langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi adalah sebagai berikut:

- Penerimaan surat lamaran
- Penyelenggaraan ujian

- Wawancara seleksi
- Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya
- Evaluasi kesehatan
- Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya
- Pengenalan pekerjaan
- Keputusan atas lamaran

c. Teknik-Teknik Seleksi

Teknik-teknik seleksi yang sering dipergunakan untuk mengukur karakteristik para pelamar adalah sebagai berikut:

- Formulir lamaran
- Rekomendasi dan pengecekan referensi
- Wawancara pekerjaan
- Tes-tes seleksi
 - Tes psikologis
 - Tes pengetahuan
 - Tes kinerja

Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses pelatihan jangka pendek bagi para karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis. Pelatihan diadakan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan dapat meningkatkan kestabilan dan fleksibilitas organisasi.

b. Metode-Metode Pelatihan

Menurut Bohlander dan Snell (2003), metode pelatihan dapat dibagi menjadi 2 kelompok besar yaitu:

- Metode pelatihan untuk karyawan-karyawan yang bukan manajer
 - *On-the-Job Training*
 - *Apprenticeship Training*

- *Cooperative Training, Internships, and Governmental Training*
- *Classroom Instruction*
- *Programmed Instruction*
- Audiovisual Methods
- Computer-Based Training and E-Learning
- Simulation Method
- Metode pelatihan untuk pengembangan manajemen
 - *On-the-Job Experiences*
 - *Seminars and Conferences*
 - *Case Studies*
 - *Management Games*
 - *Role Playing*
 - *Behavior Modeling*

Promosi dan Mutasi

a. Pengertian Promosi dan Mutasi

Promosi adalah perubahan pekerjaan dari suatu posisi ke posisi yang lebih tinggi dan menyebabkan penambahan tanggung jawab disertai dengan peningkatan kompensasi yang lebih tinggi. Mutasi adalah pemindahan karyawan ke pekerjaan lain yang tugas, tanggung jawab, status, dan kompensasi yang diterima kurang lebih sama dengan yang sebelumnya.

b. Faktor yang Menentukan Promosi

Ada 5 faktor yang harus diperhatikan dalam promosi yaitu::

- Perlakuan yang adil dalam berkarier
Perlakuan yang adil hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional, dan diketahui secara luas di kalangan pegawai.
- Kepedulian atasan langsung
Para pegawai mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karier masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu

adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

- Informasi tentang berbagai peluang promosi
para pegawai umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.
- Minat untuk dipromosikan
Seorang pekerja mempertimbangkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, dan sebagainya. Berbagai faktor tersebut mempengaruhi besarnya minat seseorang mengembangkan kariernya.
- Tingkat kepuasan
Setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda dalam karier. Kepuasan tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang lebih tinggi dalam organisasi, melainkan dapat bersedia menerima kenyataan karena berbagai faktor pembatas yang dihadapi seseorang.

METODOLOGI PENELITIAN

Kerangka Berpikir

Keberhasilan suatu perusahaan tergantung dari kinerja para karyawannya. Bila para karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan, maka mereka akan berusaha untuk berprestasi dengan mengembangkan semaksimal mungkin kemampuan yang mereka miliki. Terutama bila di dalam perusahaan terdapat standar penilaian kinerja yang dapat membawa mereka ke jenjang yang lebih tinggi di perusahaan bila mencapai standar tersebut. Namun, perusahaan juga perlu menjaga supaya tidak timbul persaingan yang tidak sehat di antara para karyawannya. Untuk itu perusahaan terutama bagian personalia harus menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Bagian personalia menciptakan lingkungan kerja yang positif tergantung dari jenis karyawannya. Karyawan pabrik membutuhkan kesempatan rotasi untuk mengurangi kejenuhan dan untuk menambah pengalaman kerja. Tenaga

manajemen membutuhkan kesempatan promosi ke tingkat yang lebih tinggi supaya mereka terangsang untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Dan karyawan dari seluruh tingkatan mengharapkan paket kompensasi yang wajar.

Perekrutan dan seleksi dilakukan berdasarkan perencanaan dan peramalan pekerjaan. Untuk dapat melakukan perekrutan dan seleksi secara efektif, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa faktor dalam peramalan kebutuhan karyawan seperti perputaran yang diperhitungkan sebagai akibat dari pengunduran diri atau pemutusan hubungan kerja, mutu dan sifat dari karyawan yang ada, perubahan teknologi dan administratif yang mengakibatkan produktivitas semakin bertambah, dan sumber daya keuangan yang tersedia.

Pelatihan diberikan supaya karyawan baru atau yang ada sekarang memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas mereka, sehingga mengurangi kesalahan dalam bekerja, memperluas pengetahuan mereka terhadap perubahan yang terjadi dalam pekerjaan mereka, mengubah sikap, dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

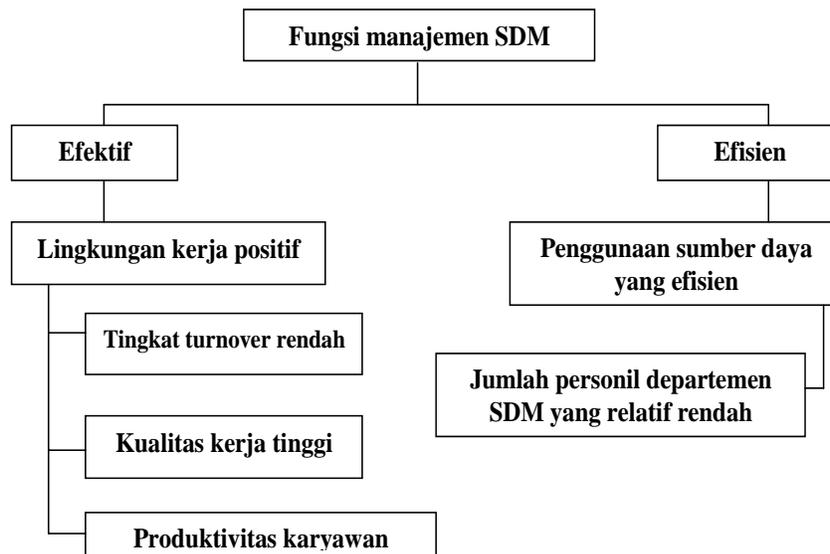
Promosi dan mutasi diberikan dengan memperhatikan kualitas kerja dari karyawannya. Bila seorang bawahan memiliki kemampuan yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka bawahan tersebut akan dipromosikan untuk menjadi pengganti atasannya yang akan mengundurkan diri dan diharapkan karyawan dapat bekerja dengan lebih baik diposisinya yang sekarang dibandingkan dengan yang dulu. Mutasi dilakukan untuk memberikan pengalaman kerja yang lebih luas dan kemungkinan bahwa karyawan dinilai oleh atasan lebih cocok untuk melakukan pekerjaan yang sekarang dibandingkan dengan pekerjaan yang dulu.

Penilaian kinerja digunakan untuk mengukur apakah karyawan sudah bekerja secara efektif dan efisien selama ini dan apa saja yang dikerjakan karyawan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Penilaian kinerja ini dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam melakukan promosi dan mutasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dicerminkan oleh tingkat perputaran karyawan rendah yang menunjukkan bahwa karyawan betah untuk bekerja di sana, tingkat absensi rendah yang menunjukkan karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik di perusahaan, produktivitas yang tinggi, dan hasil kualitas kerja yang tinggi. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang efisien dalam menggunakan sumber daya secara maksimal dapat tercapai bila staf personalia yang digunakan efisien dan biaya-biaya untuk mengelola sumber daya manusia efisien.

Model Pengukuran Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia

Pengukuran efektivitas dan efisiensi pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan model sebagai berikut:



Gambar 1 Diagram Model Pengukuran Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Operasional Variabel

a. *Employee Turnover Rates*

Employee Turnover berhubungan dengan pergerakan karyawan keluar dari suatu organisasi. Ini adalah suatu pengukuran dari tersedianya tenaga kerja. Jika segala sesuatu dalam organisasi tetap sama, ini menunjukkan bahwa persediaan tenaga kerja menurun

Perhitungan *employee turnover rates* dapat diformulakan dengan rumus:

$$\frac{\text{Number of Separation During the Year}}{\text{Total Number of Employees at Midyear}} \times 100\%$$

b. Kualitas Kerja

Kualitas kerja karyawan untuk menilai efektivitas dari pekerjaan karyawan dapat diukur dengan formula sebagai berikut:

$$\frac{\text{Sales Return}}{\text{Total Sales}} \times 100\%$$

c. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan dapat diukur dengan formula sebagai berikut:

$$\frac{\text{Total Produksi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \text{ atau } \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

d. Sumber Daya yang Efisien

Penggunaan sumber daya yang efisien dapat dilihat melalui jumlah personil departemen sumber daya manusia yang relatif rendah. Ini dapat diukur dengan formula sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Staf SDM}}$$

HASIL PENELITIAN

**TABEL 1
KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

NO.	ASPEK YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA	PENILAIAN ANDA TERHADAP SISTEM SDM DI PERUSAHAAN				
		1	2	3	4	5
1.	Sistem penilaian karya	33%	20%	47%		
2.	Pengembangan karir	27%	17%	23%	33%	
3.	Penghargaan atas prestasi	23%	21%	33%	23%	
4.	Lingkungan kerja	70%	30%			
5.	Pendidikan dan pelatihan	23%	50%	27%		
6.	Sistem dan prosedur kerja	17%	60%	23%		
7.	Kebanggaan atas perusahaan	80%	20%			
8.	Kesesuaian pekerjaan	27%	17%	33%	23%	
9.	Tantangan pekerjaan	10%	27%	53%	10%	
10.	Kejelasan tugas, tanggung jawab dan wewenang	23%	77%			

Keterangan:

- 1 = sangat memuaskan 4 = tidak memuaskan
 2 = memuaskan 5 = sangat tidak memuaskan
 3 = cukup memuaskan

**TABEL 2
JUMLAH KARYAWAN TAHUN 2004 – 2005**

	KARYAWAN AWAL TAHUN	KARYAWAN MASUK	KARYAWAN KELUAR	KARYAWAN AKHIR TAHUN
2004	126	6	4	128
2005	128	4	18	114

a. Employee Turnover Rates

$$\text{Turnover 2004} = \frac{4}{1/2 \times (126 + 128)} \times 100\% = 3,15\%$$

$$\text{Turnover 2005} = \frac{18}{1/2 \times (128 + 114)} \times 100\% = -14,88\%$$

Turnover 2005 meningkat tajam dibandingkan dengan turnover 2004. Hal ini terjadi karena pada tahun 2005 banyak karyawan yang keluar dibandingkan dengan tahun 2004 yang disebabkan oleh pembatasan jumlah karyawan di dalam perusahaan untuk meningkatkan efisiensi.

b. Pengukuran Kualitas Kerja Karyawan

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dengan membandingkan *sales return* dengan *total sales*. Total penjualan pada tahun 2004 dan 2005 adalah Rp 135.575.000.000 dan Rp 163.233.000.000. Sales return pada tahun 2004 dan 2005 adalah Rp 2.000.000 dan Rp 4.000.000.

$$2004 = \frac{\text{Rp 2.000.000}}{\text{Rp 135.575.000.000}} \times 100\% = 0,00148\%$$

$$2005 = \frac{\text{Rp 4.000.000}}{\text{Rp 163.277.000.000}} \times 100\% = 0,00245\%$$

Kualitas kerja karyawan tahun 2005 menurun sedikit dibandingkan dengan tahun 2004 bila dilihat dari *sales return*.

c. Pengukuran Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan dapat diukur dengan total produksi dibagi dengan jumlah karyawan. Total produksi pada tahun 2004 dan 2005 adalah 15.000.000 galon dan 16.500.000 galon.

$$2004 = \frac{15.000.000 \text{ Galon}}{1/2 \times (126 + 128) \text{ Karyawan}} = 118.110 \text{ Galon/Karyawan}$$

$$2005 = \frac{16.500.000 \text{ Galon}}{1/2 \times (128 + 114) \text{ Karyawan}} = 136.354 \text{ Galon/Karyawan}$$

Produktivitas kerja karyawan tahun 2005 naik dibandingkan dengan tahun 2004 bila dilihat dari total produksi. Hal ini menunjukkan produktivitas kerja karyawan yang baik.

d. Sumber Daya yang Efisien

Untuk mengetahui efisiensi dari fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dari jumlah personil departemen SDM yang relatif rendah bila dibandingkan dengan total jumlah karyawan. Jumlah personil SDM pada tahun 2004 dan 2005 adalah 5 orang.

$$2004 = \frac{1}{2} \times \frac{(126 + 128)}{5} = 25 \text{ atau } 26 \text{ karyawan dipegang } 1 \text{ staf SDM}$$

$$2005 = \frac{1}{2} \times \frac{(128 + 114)}{5} = 24 \text{ atau } 25 \text{ karyawan dipegang } 1 \text{ staf SDM}$$

TABEL 3
RATING SCALE

RATING	% OF JOB ACHIEVED
Selalu mencapai target kerja	200%
Mencapai dan melampaui target	150%
Mencapai sepenuhnya target	100%
Mencapai sebagian besar dari target	75%
Tidak mencapai sebagian besar target	0-75%
Terlalu dini untuk dinilai	0%

Hasil dari penilaian kinerja dapat dibagi menjadi 5 tingkatan yaitu sebagai berikut:

- Selalu mencapai target kerja (*consistenly exceeds*) yaitu bila secara konsisten melampaui tuntutan kinerja dengan mencapai lebih dari target perusahaan dan seluruh tanggung jawab pekerjaannya pada setiap kesempatan.
- Mencapai dan melampaui target (*meets and exceeds*) yaitu bila mencapai lebih dari target perusahaan dan di atas tanggung jawab pekerjaannya secara terus menerus.
- Mencapai sepenuhnya target (*successfully meets*) yaitu bila berhasil mencapai target perusahaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya.

- d. Mencapai sebagian besar dari target (*meets some*) yaitu bila seringkali tidak mencapai target bisnis sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Memerlukan pengarahan terus menerus dari atasan dan lainnya agar dapat menghasilkan
- e. Tidak mencapai sebagian besar target (*fails to meet*) yaitu bila hasilnya seringkali tidak mencapai target bisnis. Kinerjanya seringkali memerlukan pengawasan dan pengarahan dari manajer terus menerus. Perencanaan peningkatan kinerja harus dikembangkan dan ditopang.
- f. Belum dapat dinilai (*too early*) yaitu bila karyawan baru mulai bekerja, kurang dari 3 bulan, sehingga belum dapat terlihat kinerjanya.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil pemeriksaan manajemen yang dilakukan dapat diambil suatu kesimpulan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan industri diatas sudah dilaksanakan secara efektif dan efisien, yang dicerminkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Perekrutan, seleksi, promosi, dan mutasi karyawan pada perusahaan sudah mempunyai prosedur yang baik untuk pengendalian.
- b. Penilaian kinerja digunakan dalam rangka promosi dan mutasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk mengetahui peningkatan dan pencapaian kinerja dari karyawan dalam suatu periode yang akan menentukan kenaikan tingkat karyawan.
- c. Kualitas kerja karyawan mengalami penurunan apabila diukur dari sales return.
- d. Perusahaan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang positif yang dibuktikan dengan peningkatan produktivitas karyawan.

Pemeriksaan manajemen atas manajemen sumber daya manusia yang merupakan asset utama perusahaan diharapkan dapat memberi sumbangan bagi keberhasilan perusahaan melalui tindakan – tindakan pengendalian, promosi dan mutasi, perbaikan kualitas kerja serta peningkatan produktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Bohlander, George and Scott Snell. 2004. *Managing Human Resources*. 13th Edition. South-Western: Thomson Co.

Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue. 1997. *Human Resources Management*, 5th Edition. New York: McGraw Hill.

Dessler, Gary. 2003. *Human Resouce Management*, 9th Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.

Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Dua. Yogyakarta: BPF.

http://humanresources.about.com/od/glossary/f/what_hr.htm

<http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/managementaudit.htm>

Siagian, Sondang P. 2001. *Audit Manajemen*, Edisi Tiga. Jakarta: Bumi Aksara.

Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen kontemporer*, Edisi Revisi. Jakarta: Harvarindo.