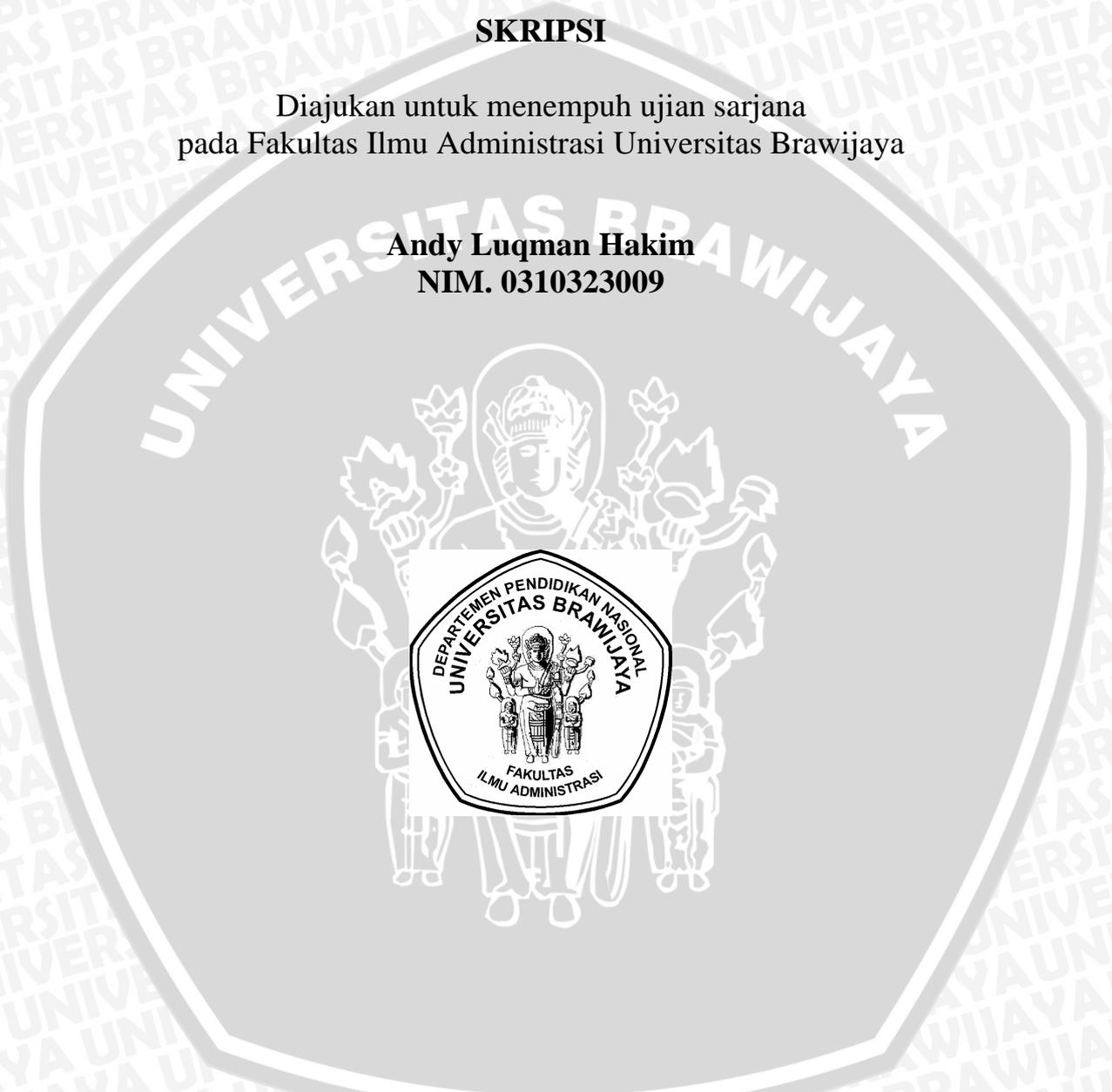


**AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
SEBAGAI ALAT EVALUASI EFEKTIVITAS FUNGSI
SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi kasus pada PG. KEBON AGUNG MALANG)**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**Andy Luqman Hakim
NIM. 0310323009**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN
2007**



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 01 Agustus 2007
Jam : 09.00 WIB
Skripsi atas nama : Andy Luqman Hakim
Judul : Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Alat
Evaluasi Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi
Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)

DAN DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

Drs. Chalim Chalil Jusuf, M.Si
Ketua

Dra. Zahroh Z. A, M.Si
Anggota

Drs. Nengah Sudjana, M.Si.
Anggota

Drs. Dwiatmanto, M.Si
Anggota

MOTTO

Menuntut ilmu adalah ibadah

Membahas ilmu adalah bagaikan Jihad Fisabilillah

Dan mengajarkan ilmu kepada yang tidak tahu adalah sedekah

Maka...

“Sesungguhnya Allah akan meninggikan orang-orang beriman dan berilmu diantara kau beberapa derajat” (Q.S Al Mujadalah: 11)

“...Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain) dan hanya kepada Tuhan-mu hendaknya kamu berharap.” (Al Insyarah: 6-8)

“ Sukses adalah perjalanan, bukan tujuan ”
(Ben Sweetland)

“Hari demi hari telah aku lalui. Semua berjalan dan berlalu begitu cepat. Hari ini aku telah mencapai sebagian perjalanan hidup dari yang aku inginkan. Perjalanan masih panjang, kesulitan datang silih berganti tanpa kompromi. Semua aku lalui dengan kerendahan hati untuk meraih sejuta mimpi dan harapan baru.”

Kupersembahkan sebuah karya kecil ini untuk Ayahanda dan Ibunda tercinta, atas semua yang diberikan kepadaku kasih sayang, bimbingan, perhatian, nasehat serta doa restunya. Adik-adikku tercinta yang telah memberikan semangatnya untukku.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Alat Evaluasi Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)

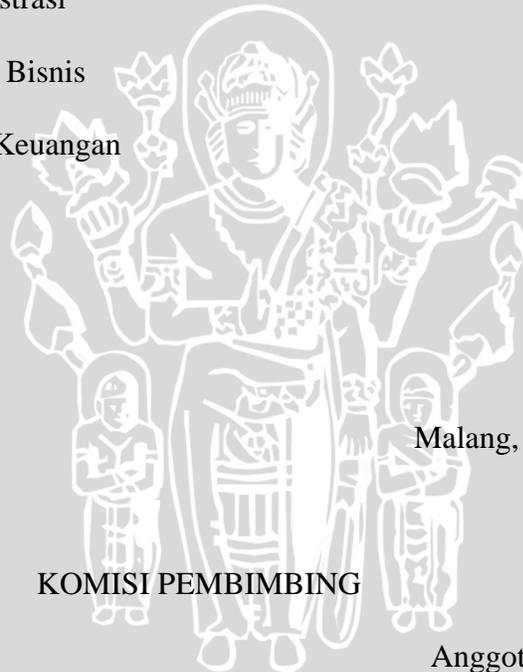
Disusun oleh : Andy Luqman Hakim

NIM : 0310323009

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan



Malang, 06 Juli 2007

KOMISI PEMBIMBING

Ketua

Anggota

Drs. Chalim Chalil Jusuf, M.Si
NIP. 130 518 957

Dra. Zahroh Z. A, M.Si
NIP. 131 410 392



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan Saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, Saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah Saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang,

Juli 2007

Mahasiswa

Nama : Andy Luqman Hakim

Nim : 0310323009

RINGKASAN

Andy Luqman Hakim, 2007, *Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Alat Evaluasi Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)*, Universitas Brawijaya Malang, Fakultas Ilmu Administrasi, Jurusan Administrasi Bisnis, Chalim Chalil Jusuf, Zahroh Z. A, 84 + xii

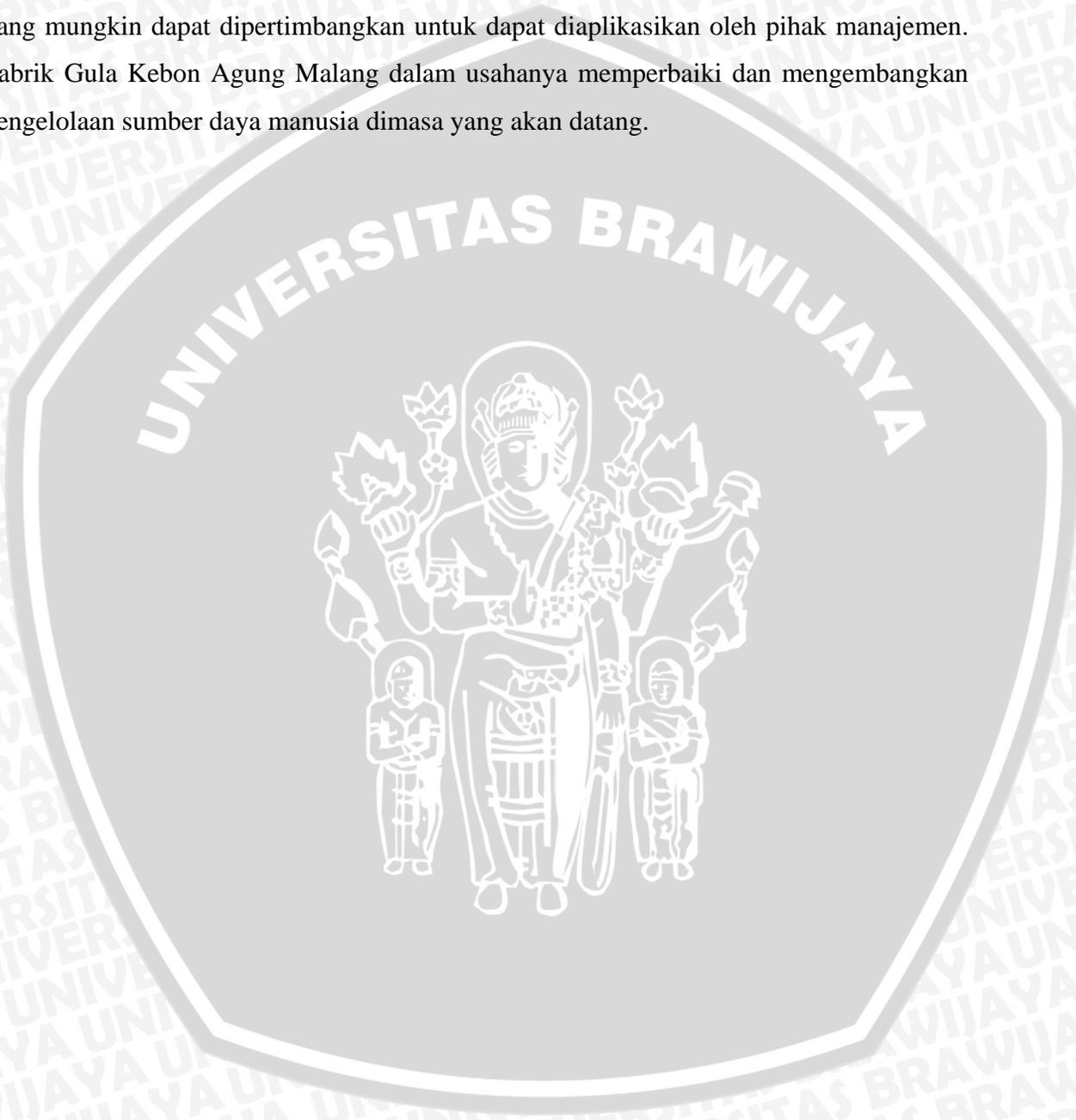
Audit manajemen sumber daya manusia sebagai alat evaluasi pengelolaan sumber daya manusia pada PG. Kebon Agung bertujuan untuk memperoleh gambaran guna mengevaluasi apakah pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan tujuan perusahaan, dan untuk mengetahui sejauh mana penyelenggaraan fungsi manajemen sumber daya manusia perusahaan taat pada berbagai ketentuan normatif baik yang dibuat sendiri maupun peraturan-peraturan Ketenagakerjaan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. Sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan cara: (1) studi lapangan, yaitu melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi dan (2) studi pustaka. Dan dalam menganalisis data digunakan metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga elemen penting dalam melakukan audit manajemen, yaitu: *criteria*, *causes*, dan *effect* untuk mengetahui sejauh mana efektivitas fungsi sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya manusia.

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan membandingkan antara *criteria*, *causes*, dan *effect* dapat disimpulkan bahwa pengelolaan manajemen sumber daya manusia secara umum sudah cukup memadai dan telah dijalankan dengan taat peraturan baik peraturan internal maupun peraturan eksternal (peraturan Ketenagakerjaan), namun masih terdapat beberapa kebijakan manajemen yang perlu dibenahi atau diperbaiki, yaitu: Pabrik Gula Kebon Agung pada fungsi penilaian kinerja, diketahui bahwa pada fungsi penilaian kinerja di Pabrik Gula Kebon Agung belum dilakukan secara efektif, selain tetap melakukan penilaian secara berkala, perusahaan seharusnya juga melakukan penilaian dengan menetapkan target-target tertentu yang harus dipenuhi oleh karyawan kepada perusahaan. Untuk prosedur penilaian prestasi kerja hendaknya disosialisasikan terlebih dahulu kepada seluruh karyawan supaya penilaian dapat dilakukan secara terbuka. Serta pada fungsi perencanaan dan pengembangan karir, diketahui bahwa pada fungsi perencanaan dan pengembangan karir di Pabrik Gula Kebon Agung juga belum

dilakukan secara efektif yang mana tidak dilibatkannya karyawan melainkan dilakukan oleh bagian personalia dan Direksi saja dalam perencanaan dan pengembangan karir, hal ini dapat mengurangi motivasi karyawan dalam memperbaiki kinerja mereka.

Berdasarkan temuan-temuan ini, kemudian diajukan beberapa alternatif perbaikan yang mungkin dapat dipertimbangkan untuk dapat diaplikasikan oleh pihak manajemen. Pabrik Gula Kebon Agung Malang dalam usahanya memperbaiki dan mengembangkan pengelolaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh,

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah atas diberikannya petunjuk serta kemudahan yang telah diberikan Allah SWT kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Alat Evaluasi Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)"** dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat-syarat dalam memperoleh gelar akademik Sarjana Administrasi Bisnis (SAB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. Bapak Dr. Kusdi, DEA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
3. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
4. Bapak Drs. Chalim Chalil Jusuf, M.Si selaku dosen pembimbing pertama penulis dengan kesabaran beliau telah banyak memberikan pengarahan dan bimbingan selama penyusunan skripsi
5. Ibu Dra. Zahroh Z. A, M.Si selaku dosen pembimbing kedua penulis dengan kesabaran beliau telah banyak memberikan pengarahan dan bimbingan selama penyusunan skripsi
6. Bapak Drs. Ec. Hari Santoso, selaku Kasi umum Personalia PG. Kebon Agung Malang atas segala bantuan yang diberikan.

7. Bapak Thomas S. dan seluruh staf dari PG. Kebon Agung Malang atas kesediaannya membimbing penulis selama penelitian.
8. Kedua Orang Tua, yang telah memberikan segala sesuatu (atas cinta, kasih, doa tulus serta nasihat terbaiknya). Tanpa kalian saya bukanlah apa-apa, karena sampai detik ini pun saya berdiri melalui cara pandang kalian. Adik-adik yang saya sayangi dan cintai yang selalu mendukung dalam segala hal. Kalian adalah siluet cantik yang membuat saya melupakan arti kata bosan. **I LOVE YOU ALL SO MUCH...**
9. Kekasihku “Beibi Hanny” yang selalu menemani saat suka dan duka dan telah memberikan segala dukungan baik moril maupun materiil. Untuk setiap senyuman dikala saya mulai rapuh, untuk setiap dukungan dikala saya mulai patah semangat, dan untuk setiap detik disaat bersedia menemani disegala kondisi yang saya punya. Terimakasih, tanpa semangat yang selalu dan selalu terucap tidak akan membuat saya berhenti sampai detik ini. **JUST KEEP BESIDE ME, BEIB!!**
10. Teman-teman seperjuangan angkatan 2003 & ALJ 2004 yaitu: Hendri, Dewanta, Fajar, Jefri “Koje”, Fitron, Triananda, Wirawan, Pram, Donny, Pungky, Anita, Yuanira, Mas Khukuk serta Mas Bowo yang banyak memberikan bantuan dan keceriaan kepada penulis.
11. Semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak tersebut disini.
Ketika dunia sarat akan kesalahan dan keterbatasan, penulis sadar bahwasannya skripsi ini masih jauh dari kata sempurna oleh karena itu saran dan kritik sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat diterima Allah SWT sebagai suatu berkah bagi penulis dan bermanfaat untuk menambah wawasan bagi semua pihak.

Malang, Juli 2007

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
RINGKASAN	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
E. Sistematika Pembahasan.....	5
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengertian Audit.....	6
B. Jenis-Jenis Audit.....	7
C. Konsep Audit Manajemen	
1 Pengertian Audit Manajemen.....	7
2 Karakteristik Audit Manajemen.....	9
3 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen.....	9
4 Ruang Lingkup Manajemen.....	11
5 Standar Audit Manajemen.....	12
6 Tahap-tahap Manajemen.....	12
7 Perbedaan Antara Audit Laporan Keuangan dan Audit Manajemen.....	14
8 Konsep Efektivitas.....	15
9 Posisi Audit Manajemen dalam Fungsi Manajemen.....	16
D. Fungsi Manajemen.....	16
E. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	
1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
2 Tujuan Manajemen Sumber Daya manusia.....	18
3 Proses Penyusunan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
4 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
5 Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
F. Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	
1 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
2 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	23
3 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	23
4 Pendekatan dalam Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	27
B. Fokus Penelitian.....	28
C. Lokasi Penelitian.....	31
D. Sumber Data	31
E. Pengumpulan Data	32
F. Instrumen Penelitian.....	32
G. Metode Analisis.....	33

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	
1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	34
2. Tujuan Perusahaan.....	36
3. Lokasi Perusahaan dan Wilayah Kerja.....	36
4. Struktur Organisasi	36
B. Penggolongan dan Jumlah Karyawan.....	43
C. Jam Kerja Karyawan	44
D. Sistem Pengupahan.....	4
E. Manajemen Sumber Daya Manusia	
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia	47
2. Rekrutmen Tenaga Kerja.....	47
3. Seleksi Tenaga Kerja.....	48
4. Orientasi dan Penempatan	49
5. Pendidikan dan Pelatihan Karyawan	49
6. Penilaian Kinerja	50
7. Perencanaan dan Pengembangan Karir	51
8. Sistem Imbalan (Kompensasi).....	52
9. Perlindungan Tenaga Kerja	53
10. Pemeliharaan Hubungan Tenaga Kerja	53
11. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun.....	54
F. Standar Perusahaan dalam Melakukan Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia	54
G. Pembahasan Hasil Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia.....	60
1. Tahap Pendahuluan.....	60
2. Tahap Audit Lanjutan.....	61
3. Analisis Hasil Audit pada Fungsi SDM PG.Kebon Agung.....	62

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	79
B. Saran	84

**DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
1.	Daftar Pemilik dan Pengelola Pabrik Gula Kebon Agung tahun 1905-sekarang	35
2.	Jam Kerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung	45
3.	Jam Kerja Karyawan Pelaksana Bagian Produksi Pada Masa Giling Pabrik Gula Kebon Agung	45



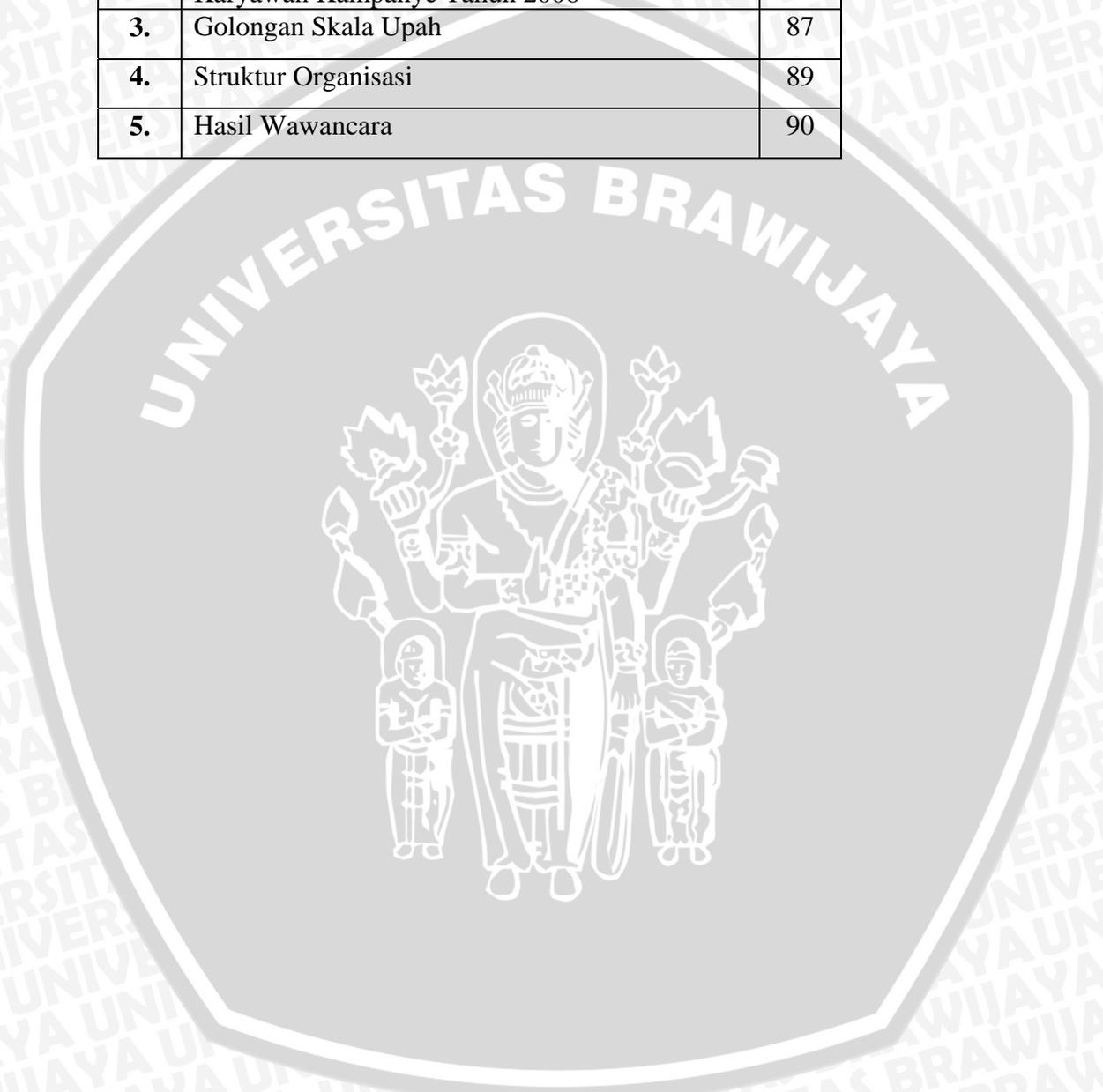
DAFTAR GAMBAR/ BAGAN

No	Judul	Hal.
1.	Fungsi Penyusunan Sumber Daya Manusia	18



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal.
1.	Formasi Dan Jumlah Karyawan PG. Kebon Agung Januari Tahun 2007	85
2.	Klasifikasi Pendidikan Karyawan Tetap Dan Karyawan Kampanye Tahun 2006	86
3.	Golongan Skala Upah	87
4.	Struktur Organisasi	89
5.	Hasil Wawancara	90



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan globalisasi yang cepat telah menyebabkan peningkatan iklim bisnis dan persaingan usaha. Perusahaan harus dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan (globalisasi) dalam berbagai hal agar dapat bertahan dalam persaingan serta mencapai berbagai tujuan yang direncanakan, seperti meningkatkan laba, memperluas pangsa pasarnya di dalam maupun di luar negeri, orientasi kepuasan konsumen, pengendalian biaya-biaya produksi, sampai membangun jaringan di luar negeri. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut perusahaan harus meninjau kembali seluruh strategi, kebijakan, metode, prosedur, maupun falsafah manajemen yang selama ini dijalankan, apakah semuanya telah cukup profesional dan efektif dalam menghadapi tantangan usaha dewasa ini.

Untuk dapat mencapai keberhasilan dalam persaingan maka diperlukan suatu keunggulan kompetitif perusahaan adalah dalam hal mengelola sumber daya yang dimiliki meliputi sumber daya finansial, fisik, manusia (Sumber Daya Manusia), dan kemampuan teknologis dan sistem dalam Ellitan (2002:66). Karena sumber yang dimiliki terbatas maka perusahaan dituntut harus mampu memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaannya.

Dalam perusahaan, Sumber Daya Manusia menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa Sumber Daya Manusia, sumber daya yang lainnya tidak dapat dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Oleh karena itu yang harus mendapat perhatian utama adalah pemanfaatan Sumber Daya Manusia (SDM) secara bijaksana dan inovatif sesuai dengan tujuan perusahaan. Penelitian terakhir menunjukkan bahwa perusahaan yang mengelola Sumber Daya Manusia secara efektif memiliki tingkat profibilitas yang tinggi, penjualan tahunan per karyawan yang tinggi (produktivitas), nilai pasar yang tinggi, dan pertumbuhan laba per saham yang tinggi atau dengan kata

lain perusahaan-perusahaan ini akan dapat memenuhi kebutuhan organisasi, pemegang saham, dan investor dalam Schuler (1997:5).

Untuk menjamin pemberdayaan Sumber Daya Manusia menjadi satuan kerja yang kompeten dan produktif dalam jumlah serta kualitas yang tepat untuk mencapai berbagai tujuan perusahaan maka diperlukan praktek pengelolaan (manajemen) Sumber Daya Manusia secara efektif, untuk mencapai dua tujuan yaitu mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi tujuan karyawan. Apabila dua tujuan dasar ini dapat dipenuhi maka Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dikatakan efektif. Dalam prakteknya, untuk mencapai tujuan tersebut tidaklah mudah. Manajemen seringkali dihadapkan pada permasalahan Manajemen Sumber Daya Manusia yang rumit, yang bersumber dari faktor lingkungan (eksternal) maupun faktor organisasi (internal). Oleh karena itu, untuk membantu Manajemen Sumber Daya Manusia guna mengetahui sejauh mana efektivitas yang dicapai serta mengidentifikasi adanya permasalahan, baik aktual maupun potensial yang dapat menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan perusahaan maka diperlukan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dengan demikian audit menjadi suatu dorongan yang berbasis data untuk perubahan. Auditing tidak hanya dapat memperlancar perubahan, akan tetapi juga dapat digunakan sebagai suatu alat atau instrument perubahan. Umpamanya, apabila Manajer Sumber Daya Manusia ingin melaksanakan perubahan dalam departemen, suatu audit dapat digunakan sebagai alat yang netral untuk memandang atasan, teman sejawat, bawahan dan personil non Sumber Daya Manusia dalam organisasi.

Audit manajemen terkait dengan suatu teknik yang bertujuan melakukan penilaian secara sistematis terhadap efisiensi dan efektivitas pengelolaan suatu fungsi dalam Sumber Daya Manusia. Namun pada penelitian ini, audit manajemen akan dibatasi hanya pada penilaian efektivitas fungsi Sumber Daya Manusia Pabrik Gula Kebon Agung Malang. Hal paling penting dalam pelaksanaan audit adalah berusaha menemukan masalah dan meyakinkan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku di perusahaan.

Industri yang pertama kali berdiri di desa Kebon Agung adalah pabrik gula Kebon Agung. Pabrik ini berdiri pada tahun 1905 yang didirikan oleh pemerintahan Belanda pada saat menjajah di Indonesia. Pabrik gula ini disebut dengan industri hulu yang memiliki sifat padat modal, berskala besar, menggunakan teknologi maju dan teruji. Pabrik gula ini merupakan salah satu pabrik yang memproduksi gula di kota Malang, yang mana merupakan salah satu barang pokok yang dibutuhkan orang banyak. Dalam perkembangannya PG. Kebon Agung tetap bertahan dalam perekonomian dunia yang berubah-ubah.

Setelah Indonesia merdeka dan pabrik dapat dimiliki sepenuhnya oleh Indonesia, perusahaan ini mulai menunjukkan kemajuan yang sangat pesat. Dari faktor tenaga kerja, keperluan akan tenaga kerja bagi PG. Kebon Agung dapat dipenuhi dengan mudah karena kebanyakan karyawan berasal dari daerah sekitar pabrik dan mereka rupanya telah memenuhi kriteria dan syarat pekerja yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, peneliti ingin melakukan penelitian untuk mengetahui kinerja SDM dan efektivitas SDM pada perusahaan yang termasuk skala besar ini.

Bertitik tolak dengan pemikiran diatas maka dalam skripsi ini penulis mengambil judul "**Audit Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Alat Evaluasi Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (studi kasus pada PG. Kebon Agung Malang).**"

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dapat dirumuskan permasalahan pokok pada penelitian ini, yaitu:

1. Apakah aktivitas Departemen Sumber Daya Manusia telah dilaksanakan secara efektif ?
2. Apakah perusahaan telah menyelenggarakan dan mengelola semua fungsi Sumber Daya Manusia sesuai dengan tujuan perusahaan ?
3. Apakah perusahaan juga memperhatikan kepuasan karyawan dalam mengelola Sumber Daya Manusia organisasi ?

4. Rekomendasi (alternatif perbaikan) apa yang dapat diberikan untuk mengatasi kelemahan yang ditemukan pada Departemen Sumber Daya Manusia ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui aktivitas Departemen Sumber Daya Manusia telah dilaksanakan secara efektif
2. Untuk mengetahui perusahaan telah menyelenggarakan dan mengelola semua fungsi Sumber Daya Manusia sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Untuk mengetahui perusahaan juga memperhatikan kepuasan karyawan dalam mengelola Sumber Daya Manusia organisasi.
4. Untuk memberikan rekomendasi berupa alternatif perbaikan atas kelemahan yang ditemukan

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan beberapa manfaat, yaitu:

1. Bagi Peneliti, penelitian ini merupakan suatu media untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh selama ini serta dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam berfikir dan memecahkan persoalan atas fakta yang terjadi di lapangan.
2. Bagi Perusahaan, diharapkan melalui saran-saran yang diusulkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam perumusan strategi, kebijakan, maupun program, sehingga pengelolaan Sumber Daya Manusia dapat diupayakan lebih efektif di masa yang akan datang.
3. Bagi Pihak Lain, diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan khususnya bagi yang berminat terhadap bidang audit manajemen.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan gambaran umum mengenai permasalahan yang akan dibahas khususnya menyangkut latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan diakhiri dengan sistematika pembahasan

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas teori-teori yang dapat dipakai sebagai dasar penelitian, yaitu teori-teori yang berkaitan dengan topik utama penelitian, mencakup pengertian audit, jenis-jenis audit, konsep audit manajemen, konsep dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, audit manajemen Sumber Daya Manusia, dan konsep efektivitas.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi uraian metode penelitian yang dipakai, meliputi : Jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi uraian tentang deskripsi hasil penelitian sesuai dengan permasalahan yang diidentifikasi dan pembahasan masalah berdasarkan data yang ada dan teori yang dikemukakan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan yang dirumuskan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, pemberian saran-saran perbaikan bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Audit

Audit merupakan salah satu bidang akuntansi yang membahas tentang prinsip, prosedur dan metode perolehan dan penilaian bukti yang berkaitan dengan laporan keuangan bertujuan untuk memberikan pendapat mengenai kewajaran atau kesesuaian laporan keuangan tersebut dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan dan diterima umum.

Audit dikemukakan oleh Arens dan Loebbecke (1997) sebagai berikut:

Audit adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seseorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksudkan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Audit seharusnya dilakukan oleh seseorang yang independen dan kompeten.

Pengertian audit menurut *Report of the committee on basic auditing concepts of the American accounting association (accounting review, vol 47)* dalam Boynton (2002:5) sebagai berikut:

Suatu proses sistematis untuk memperoleh serta mengawasi bukti secara obyektif mengenai asersi-asersi kegiatan dan peristiwa ekonomi, dengan tujuan menetapkan derajat kesesuaian antar asersi-asersi tersebut. Dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pihak yang berkepentingan.

Teori-teori dasar dan konsep-konsep audit telah menjawab, bahwa keberadaan atau alasan diadakan audit adalah bahwa kegiatan audit ditujukan untuk memperbaiki kinerja dan agar unit organisasi memperoleh nilai tambah. Suatu unit bisa berbentuk sebuah perusahaan, divisi, departemen, seksi, unit bisnis, proses bisnis, layanan, informasi, sistem atau proyek. Jika tindakan audit berhasil meningkatkan kinerja unit berarti menunjang ke arah perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan.

B. Jenis-Jenis Audit

Audit pada dasarnya dapat dibagi menjadi tiga kelompok dalam Arens dan Loebbecke (1997), yaitu:

1. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)

Audit Laporan Keuangan dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan telah disajikan sesuai dengan kriteria tertentu, yaitu prinsip akuntansi yang berlaku umum. Laporan hasil pemeriksaannya ditujukan kepada pihak-pihak yang berkepentingan atas laporan keuangan.

2. Audit Operasional

Audit Operasional merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya. Umumnya, pada saat selesainya audit operasional, auditor akan memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan.

3. Audit Ketaatan

Audit Ketaatan bertujuan mempertimbangkan apakah auditee (klien) telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi.

C. Konsep Audit Manajemen

1 Pengertian Audit Manajemen

Audit Manajemen merupakan perluasan dari audit ketaatan dan audit keuangan. Audit Manajemen disebut juga sebagai *audit operasional*, *performance audit*, *effectiveness audit*, *systems audit*, *comprehensive audit*, dan sebagainya.

Audit manajemen selain ditujukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi kinerja manajerial suatu perusahaan, departemen, atau unit aktivitas atau operasi, juga dipergunakan untuk memonitor kinerja perusahaan, departemen, atau unit aktivitas atau operasi dimasa yang akan datang.

Audit Operasional menurut Jusuf (2003:4) adalah "Penelaahan setiap bagian dari prosedur dan metode yang diterapkan suatu organisasi dengan

tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Hasil akhir dari suatu Audit Operasional biasanya berupa rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan operasi"

Menurut Sayle dalam Tunggal (1992:3), Audit Manajemen adalah:

"Pengujian yang independen atas bukti yang objektif yang dilakukan oleh personil yang kompeten untuk menentukan apakah auditee:

1. Membantu atau mampu membantu perusahaan mencapai kebijakan atau tujuannya.
2. Mampu membantu perusahaan memenuhi kewajiban kontraktual dan legal.
3. Mempunyai system manajemen yang integritas dalam melakukan hal ini dan efektif dalam menerapkan sistem ini."

Agoes (2004:175) memberikan definisi audit manajemen adalah "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 (3E)".

Definisi Audit Manajemen yang dikemukakan oleh Noorgard dalam Widjayanto (1995:15), adalah sebagai berikut:

"Audit Manajemen adalah suatu tinjauan dan evaluasi sistematis atas suatu organisasi yang dilaksanakan dengan tujuan untuk menetapkan apakah organisasi tersebut beroperasi secara efisien. Karenanya, terorganisasi mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan efisiensi organisasi"

Dari definisi-definisi diatas dapat dijelaskan bahwa inti dari konsep Audit Manajemen adalah adanya pemikiran bahwa jika para manajer ingin beroperasi dengan tajam dan kreatif tentu mereka memerlukan beberapa bentuk system peringatan dini (*early warning system*) yang dapat mendeteksi berbagai kesempatan untuk pengembangan dalam usahanya mencapai tujuan. Selain itu Audit Manajemen merupakan suatu penilaian dari suatu organisasi yang bersifat independen, sistematis, dan selektif atas operasi perusahaan.

2 Karakteristik Audit Manajemen

Dari definisi mengenai audit manajemen diatas maka dapat diketahui karakteristik dari audit manajemen. Menurut Tunggal (2000 : 28) adalah:

a) Proses yang sistematis

Suatu audit manajemen mencakup suatu segi dari langkah dan prosedur yang logis terstruktur dan terorganisasi. Aspek ini termasuk perencanaan yang baik, juga termasuk mendapatkan dan secara objektif menilai bukti-bukti yang berhubungan dengan aktivitas yang diperiksa.

b) Efisiensi dan efektivitas

Tujuan utama dari audit manajemen adalah untuk membantu manajemen dan organisasi yang diperiksa, memperbaiki efisien dan efektivitas dari operasi hal ini berarti audit manajemen memfokuskan pada masa yang akan datang.

c) Rekomendasi untuk perbaikan

Tidak seperti laporan keuangan, suatu audit manajemen tidak berakhir dengan suatu laporan mengenai temuan-temuan, tetapi juga memberikan rekomendasi perbaikan.

d) Orientasi ke masa depan

Audit manajemen dilaksanakan untuk menilai tingkat efisiensi dan efektivitas, sehingga dapat digunakan sebagai pengelolaan di masa datang.

3. Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen

Menurut Mulyadi (1998:30) tujuan pelaksanaan Audit Operasional adalah:

- a) Mengevaluasi kinerja.
- b) Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan.
- c) Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Tujuan utama dari pemeriksaan manajemen menurut Akmal (2006:34) adalah:

- a) Menilai kecukupan dan keefektifan pengendalian manajemen.
- b) Menilai efektivitas, efisiensi, dan ekonominya operasi (3E)
 1. Efektif atau pencapaian usaha adalah pencapaian usaha yang sesuai dengan rencananya (*doing the right things*) atau rencana hasil dibandingkan dengan realisasi hasil.
 2. Efisien atau metoda usaha adalah pencapaian usaha dengan metode tertentu jika dibandingkan dengan metode usaha lainnya (*doing things right*) atau realisasi biaya dibandingkan dengan realisasi hasil.

3. Ekonomis atau biaya usaha adalah pencapaian usaha jika dibandingkan dengan realisasi biaya (*doing things cheap*) atau rencana biaya dibandingkan dengan realisasi biaya.
- c) Menilai dapat diandalkannya informasi.
- d) Menilai kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan yang berlaku.

Tujuan dari manajemen audit menurut Agoes (2004:175) adalah:

1. Untuk menilai kinerja dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh top manajemen.
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada top manajemen untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, ke-ekonomisan, dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Manfaat yang diperoleh dari Audit Manajemen dalam Tunggal (2000:14) adalah:

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 penggunaan 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.

Sedangkan menurut Wijayanto (1995) manfaat yang diperoleh dari Audit Manajemen antara lain:

- a. Identifikasi tujuan, kebijaksanaan, sasaran dan prosedur organisasi yang sebelumnya tidak jelas.

- b. Identifikasi kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur tingkat tercapainya tujuan organisasi dan menilai kegiatan manajemen.
- c. Evaluasi yang independen dan obyektif atas suatu kegiatan tertentu.
- d. Penetapan apakah organisasi sudah mematuhi prosedur, peraturan, kebijaksanaan, serta tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Penetapan efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen.
- f. Penetapan tingkat andalan (*reliability*) dan pemanfaatan (*usefulness*) dari berbagai laporan manajemen.
- g. Identifikasi daerah-daerah permasalahan dan mungkin juga penyebabnya.
- h. Identifikasi berbagai kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk lebih meningkatkan laba, mendorong pendapatan, dan mengurangi biaya atau hambatan dalam organisasi.
- i. Identifikasi berbagai tindakan alternatif dalam berbagai daerah kegiatan.

Dari tujuan dan manfaat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Audit Manajemen merupakan salah satu alat pengendalian manajemen yang membantu untuk mengidentifikasi inefektivitas dan inefisiensi dalam menggunakan sumber daya agar di masa yang akan datang dapat terhindar dari resiko kerugian dan efektivitas pencapaian tujuan yang ditingkatkan.

4 Ruang Lingkup Audit Manajemen

Ruang lingkup pemeriksaan audit manajemen dalam Tunggal (2000:6), meliputi seluruh aspek operasi perusahaan yaitu:

1. Pemasaran
2. Rancang dan rekayasa pabrik
3. Pengendalian produksi dan persediaan
4. Pembelian
5. Sumber daya manusia
6. Keuangan
7. Anggaran
8. Administrasi dan hukum
9. Operasi internasional
10. Pelaporan keuangan
11. Pengelolaan data elektronik

5 Standar Audit Manajemen

Standar yang digunakan untuk mengevaluasi audit manajemen dapat dikelompokkan, menurut Gorospe dalam Tunggul (2000:5) sebagai berikut :

1. Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah.
2. Standar Perusahaan, yang terdiri dari:
 - a. Strategi-strategi rencana dan program yang disetujui
 - b. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan
 - c. Struktur organisasi yang sudah disetujui
 - d. Anggaran perusahaan
 - e. Tujuan perusahaan yang ditetapkan
3. Standar dan Praktek Industri
4. Prinsip Organisasi dan Manajemen
5. Praktek Manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju. Kalau tidak ada standar perusahaan yang tertulis, pemikiran dan falsafah pimpinan dapat digunakan sebagai dasar untuk penilaian.

Standar-standar tersebut diatas dapat digunakan sebagai kriteria, pedoman atau tolak ukur di dalam menilai prestasi organisasi, yaitu dengan membandingkan antara standar yang ada dengan hasil aktual yang dicapai perusahaan.

Standard / *criteria* Audit Manajemen dalam penelitian ini antara lain:

1. Hukum Ketenagakerjaan Indonesia, Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
2. Perjanjian Kerja Bersama (PKB)

6 Tahap-Tahap Audit Manajemen

Tahapan dalam audit manajemen menurut Herbert dalam Agoes (2004:178), terdiri dari

1. *Preliminary Survey* (Survei Pendahuluan)

Preliminary Survey dilaksanakan untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang, dalam waktu yang relatif singkat, mengenai semua aspek dari organisasi, kegiatan, program, atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa, agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai obyek pemeriksaan.

Informasi umum latar belakang yang diperlukan, misalnya:

 - A. Untuk organisasi
 1. Lokasi perusahaan
 2. Susunan manajemen

3. Sejarah pendirian
 4. Jumlah karyawan
 5. Kebijakan manajemen
 6. Kewajiban / aspek hukum
 7. Akte pendirian dan perubahan serta pengesahan
- B. Untuk suatu aktivitas
1. Jenis aktivitas
 2. Orang yang bertanggung jawab atas aktivitas tersebut
 3. Kebijakan yang menyangkut aktivitas
 4. Prosedur khusus untuk menyelesaikan aktivitas
- C. Untuk suatu program
1. Tujuan program
 2. Hubungan antara organisasi atau unit yang dibentuk atau digunakan untuk mencapai tujuan tersebut
 3. Kebijakan dan prosedur untuk menyelesaikan program tersebut
 4. Peraturan-peraturan administratif yang berkaitan dengan program tersebut
2. *Review and Testing of Management Control System* (Penelaahan dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen)

Tujuan dari dilakukannya *Review and Testing of Management Control System* adalah:

1. Untuk memperoleh bukti-bukti atas ketiga elemen (*Criteria, Causes, and Effects*) atas sasaran pemeriksaan (*tentative audit objective*) dengan melakukan pengetesan terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen.
2. Untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperlukan ke dalam detail examination (pemeriksaan secara rinci)

Dalam hal menyusun program pemeriksaan dalam tahap ini adalah dalam program pemeriksaan tersebut hendaklah tidak hanya memberikan pedoman bagi pemeriksa dalam menentukan kompetensi dari sistem informasi yang diperiksa, tetapi juga memberikan pedoman bagi pemeriksa untuk memperoleh bukti-bukti guna menetapkan dan menegaskan sasaran pemeriksaan yang sesungguhnya.

Adapun teknik-teknik yang sering digunakan dalam melaksanakan evaluasi dan pengujian sistem pengendalian manajemen adalah:

- a. Melakukan wawancara dengan berbagai tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi
- b. Melakukan observasi keliling
- c. Melakukan pengujian singkat
- d. Melakukan evaluasi dan menganalisis data-data yang relevan
- e. Menganalisis berbagai dokumen dan laporan

3. *Detailed Examination* (Pengujian terinci)

Dalam tahapan ini dilakukan pengumpulan bukti-bukti yang cukup, kompeten, material, dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan manajemen dan karyawan perusahaan yang merupakan penyimpangan - penyimpangan terhadap *Criteria* dan bagaimana *Effects* dari penyimpangan tersebut dan besar kecilnya *Effects* tersebut yang menimbulkan kerugian perusahaan.

Bukti-bukti yang dikumpulkan harus diikhtisarkan sesuai dengan *Criteria*, *Causes*, dan *Effects* dalam Firm Audit Objective dari ikhtisar tersebut harus bisa ditentukan audit *findings* yang mengakibatkan terjadinya *inefektivitas dan inefisiensi*.

Audit Objective dalam audit manajemen mencakup tiga elemen, yaitu:

1. *Criteria* merupakan standar yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan
 2. *Causes* adalah tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen atau pegawai perusahaan
 3. *Effects* adalah akibat dari tindakan-tindakan yang menyimpang dari standar yang berlaku
- ### 4. *Report Development* (Pengembangan Laporan)

Hasil akhir pelaporan pemeriksaan adalah penyusunan laporan pemeriksaan. Berbeda dengan hasil audit keuangan, laporan hasil audit manajemen perlu disusun secara cermat, jelas, ringkas, dan obyektif. Laporan audit manajemen haruslah merupakan misi awal pelaksanaan upaya peningkatan efisiensi pelaksanaan kegiatan dan efektivitas pelaksanaan program. Laporan pemeriksaan harus memuat:

- a) Resume tentang kegiatan yang telah diselenggarakan
- b) Uraian tentang cakupan kegiatan pemeriksaan
- c) Uraian terinci tentang temuan-temuan dalam pelaksanaan audit
- d) Pembahasan yang sistematis tentang berbagai alternatif perbaikan
- e) Bersifat aktual dan obyektif

Tujuan dari tahap pelaporan ini adalah:

- a) Untuk mengambil kesimpulan atas sasaran pemeriksaan yang mana telah dikembangkan pada tahap pemeriksaan terinci
- b) Untuk menyatakan kesimpulan dalam suatu bentuk sedemikian rupa sehingga pihak ketiga dapat memahami dan menerima kesimpulan yang dirumuskan

7. Perbedaan Antara Audit Laporan Keuangan dan Audit Manajemen

Terdapat tiga perbedaan utama antar audit laporan keuangan dengan audit manajemen, yaitu dalam tujuan audit, distribusi laporan dan dimasukkannya

area non keuangan dalam audit manajemen. Selain itu, masih terdapat beberapa perbedaan karakteristik dari audit laporan keuangan dan audit manajemen.

Karakteristik-karakteristik yang membedakan keduanya menurut Tunggal (2000:8) sebagai berikut:

Karakteristik	Audit Laporan Keuangan	Audit Manajemen
1. Tujuan	Menyatakan pendapat tentang kewajaran laporan keuangan	Menilai dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan
2. Ruang Lingkup	Data/ catatan keuangan	Operasi dan Fungsi
3. Orientasi	Urusan keuangan dalam periode yang sudah lalu	Urusan operasional yang sudah lalu, sekarang dan yang akan datang.
4. Standar Penilaian	Prinsip-prinsip akuntansi yang lazim dipakai/ diterima secara umum	Prinsip-prinsip operasi manajemen
5. Metode	Standar-standar pemeriksaan yang lazim dipakai/ diterima secara umum	Teknik-teknik operasi manajemen
6. Presisi (ketepatan)	Absolut	Relative
7. Pemakai	Terutama pihak luar pemegang saham, public, pemerintah actual	Biasanya intern umumnya pimpinan
8. Realisasi	Aktual	Potensial
9. Keharusan	Diharuskan oleh undang-undang/ peraturan	Tidak harus terutama merupakan prerogative pimpinan
10. Sejarah	Sudah berusia lama	Belum lama, berkaitan dengan adanya pendekatan system
11. Frekuensi	Teratur paling sedikit setahun sekali	Periodik, tetapi kebanyakan saatnya tidak tentu
12. Katalisator	Tradisi	Terutama permintaan pimpinan

8. Konsep Efektivitas

Efektivitas merupakan criteria yang akan dipergunakan untuk menilai prestasi dari berbagai fungsi manajemen dalam perusahaan disamping efisiensi. Pengertian efektivitas menurut Agoes (2004:182) adalah jika suatu tujuan atau

program dapat tercapai dalam batas waktu yang ditargetkan tanpa memperdulikan biaya yang dikeluarkan. Sedangkan menurut Tunggal (2000 : 12), efektivitas berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas merupakan derajat keberhasilan organisasi (sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat dinyatakan berhasil) dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

9. Posisi Audit Manajemen dalam Fungsi Manajemen

Audit manajemen dalam fungsi manajemen termasuk dalam fungsi pengendalian (*controlling*). Fungsi pengendalian (*controlling*) itu sendiri meliputi pengawasan dan pengendalian. Sedangkan audit manajemen dalam organisasi bertujuan untuk melihat apakah kondisi yang ada telah sesuai dengan yang diharapkan. Pengawasan yang dilakukan dari dekat dan berhubungan langsung dengan obyek yang diawasi disebut pemeriksaan (audit), sedangkan pengawasan itu sendiri merupakan bagian dari pengendalian. Pengendalian terdiri dari pengawasan dan tindak lanjut. Dengan demikian jelaslah dimana posisi audit manajemen dalam fungsi manajemen.

D. Fungsi Manajemen

Di dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi yang bila diterapkan secara terpadu akan sangat membantu pihak perusahaan dalam usahanya untuk memperoleh keuntungan yang optimal. Menurut Terry (2000:15), ada lima fungsi manajemen yang diterapkan secara rinci sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*)
 1. Menilai variable-variable yang relevan
 2. Menetapkan tujuan-tujuan perusahaan
 3. Merinci tujuan perusahaan
 4. Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran khusus
 5. Melaksanakan tujuan, sasaran dan strategi dengan mengembangkan suatu rencana
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
 1. Menyusun pembagian tugas yang harus dilaksanakan dalam menyelesaikan tujuan-tujuan dan rencana perusahaan
 2. Menetapkan tugas-tugas struktural pada masing-masing organisasi pelimpahan wewenang dan pembebanan tanggung jawab

- c. Penyusunan Staf (*Staffing*)
 1. Menilai dan menentukan kebutuhan-kebutuhan akan tenaga kerja sesuai dengan tujuan-tujuan dan rencana perusahaan
 2. Menggunakan orang-orang yang cakap dan mengembangkan program-program latihan untuk meningkatkan kecakapan
- d. Pengarahan (*Directing*)
 1. Melaksanakan kepemimpinan yang dinamis dan rencana-rencana strategi-strategi
 2. Mengembangkan situasi kerja yang memberikan motivasi positif bagi perorangan dan kelompok
- e. Pengendalian (*Controlling*)
 1. Mengukur pelaksanaan dan membandingkan hasil-hasil sebenarnya dengan rencana-rencana serta standar-standar pelaksanaan
 2. Menggunakan pengawasan umpan balik untuk memperbaiki pelaksanaan melalui tindakan koreksi

E. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Flippo dalam Handoko (2000:3) :

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan Sumber Daya Manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat".

Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operatif di bidang personalia. Sedangkan French dalam Handoko (2000), mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai :

"Penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan Sumber Daya Manusia oleh organisasi".

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Hariandja (2002:2) adalah "Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan Sumber Daya Manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat".

Bahwa pada intinya Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan Sumber Daya

Manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan dalam upaya peningkatan efektivitas Sumber Daya Manusia dalam organisasi.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

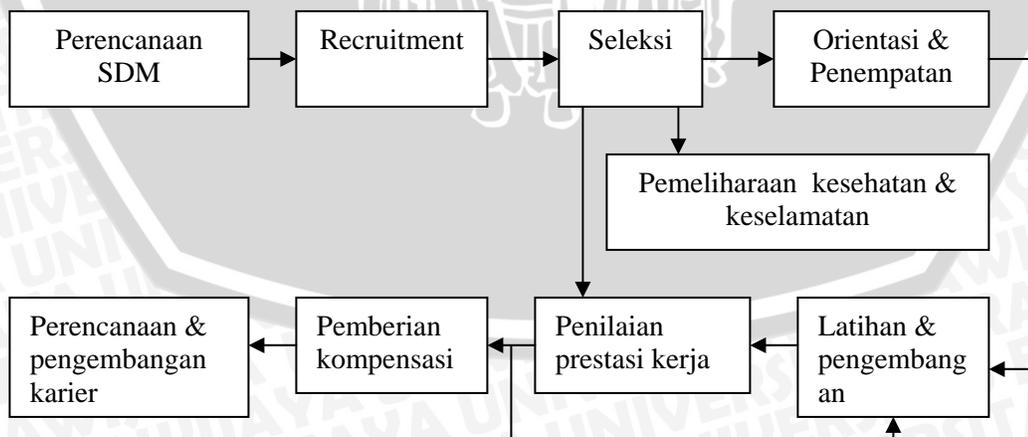
Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Hariandja (2002:3) adalah "Untuk meningkatkan dukungan Sumber Daya Manusia dalam usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan".

Menurut Wether dan Davis dalam Hariandja (2002:3), tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah "*to improve the productive contribution of people to the organization in an etically and socially responsible way*".

3. Proses Penyusunan Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses penyusunan Sumber Daya Manusia (*staffing process*) dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan organisasi dengan orang-orang yang tepat. Fungsi ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Langkah-langkah proses ini dapat digambarkan pada gambar 3.

Gambar 3
Fungsi Penyusunan SDM



Sumber : Handoko (2001:235)

4 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi yang tercakup dalam Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Handoko (2001:235) antara lain

1. Fungsi Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan Tenaga Kerja adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Suatu sistem perencanaan Sumber Daya Manusia yang terpadu terdiri dari unsure kegiatan: persediaan Sumber Daya Manusia sekarang, peramalan suplai dan permintaan sumber daya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang berkualifikasi, dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

2. Fungsi Rekrutment

Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah para calon karyawan (pelamar) yang berkualifikasi untuk suatu jabatan atau pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) di lingkungan organisasi. Proses ini dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Proses penarikan penting karena kualitas Sumber Daya Manusia organisasi bergantung pada kualitas penarikannya.

3. Fungsi Seleksi

Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Dalam seleksi perlu menetapkan suatu metode yang tepat/ relevan sebagai alat ukur untuk memprediksi kemampuan melaksanakan pekerjaan dimasa mendatang agar karyawan yang diperoleh nantinya benar-benar berkemampuan sesuai dengan persyaratan jabatan/ posisi.

4. Fungsi Orientasi dan Penempatan

Orientasi merupakan usaha membantu karyawan agar mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis suatu perusahaan. Orientasi sebagai suatu aktivitas sosialisasi yang sangat penting biasanya terdiri dari penyampaian empat hal, yaitu perihal organisasi secara keseluruhan, berbagai bentuk kompensasi yang akan diterima karyawan, perkenalan pada berbagai pihak, dan uraian mengenai tugas dan pekerjaan. Penempatan berarti penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada pekerjaan baru. Tiga pokok keputusan penempatan adalah promosi, pengalihan, dan demosi.

5. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan untuk memenuhi dua tujuan, yaitu untuk menutup "GAP" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan serta untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

6. Fungsi Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan Sumber Daya Manusia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerjanya. Manfaat penilaian prestasi kerja antara lain: perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan dan perencanaan karier, kebutuhan latihan dan pengembangan, penyimpangan dalam proses penempatan, mengungkapkan kesalahan dalam desain pekerjaan dan kesempatan kerja yang adil.

7. Fungsi Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi. Kompensasi yang diberikan dapat berjenis kompensasi langsung maupun tidak langsung, berbentuk finansial dan non finansial.

8. Fungsi Perencanaan Karir

Perencanaan karir sebagai aktivitas manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu berpengaruh langsung pada peluang bagi karyawan untuk memperoleh posisi/ jabatan yang diharapkannya.

9. Fungsi Perlindungan Tenaga Kerja

Perlindungan tenaga kerja berkaitan dengan kewajiban perusahaan menjamin rasa aman bagi karyawan dalam kehidupan kerja. Untuk itu diwujudkan pemberian rasa aman dalam bentuk finansial maupun fisik. Pada bidang financial, diberikan berbagai jaminan social karyawan maupun bantuan keuangan bagi karyawan yang mengalami sakit maupun kecelakaan. Dalam bentuk fisik, jaminan diwujudkan dalam penciptaan sarana dan prasarana yang menunjang tercapainya keselamatan dan kesehatan kerja terutama pada bidang pekerjaan yang beresiko.

10. Fungsi Pemeliharaan Hubungan dengan Karyawan

Untuk memberikan suatu pengakuan dan penghargaan kepada karyawan atas harkat dan martabatnya bekerja maka perusahaan dengan bantuan Manajemen Sumber Daya Manusia mutlak untuk memelihara hubungan yang serasi dengan karyawan. Untuk itu dalam pemeliharaan tersebut dilakukan tiga hal pokok, yaitu: a) Memperkaya kehidupan karyawan melalui penyediaan yang simpatik, kondisi pekerjaan yang aman dan nyaman, pemberian kompensasi yang layak, b) Keterlibatan para karyawan melalui penciptaan dan pemanfaatan gugus kendali mutu, menciptakan kondisi sinkron antara tugas yang harus dilaksanakan dan teknologi yang digunakan,

penentuan bersama pola kerja antara perusahaan dan karyawan melalui serikat pekerja, pemberian otonomi pada karyawan untuk mengambil keputusan, terutama yang menyangkut aspek pekerjaan maupun pemecahan masalah yang dihadapi, dan c) Hubungan dengan karyawan dilakukan melalui memelihara komunikasi yang terbuka dengan karyawan dan penyediaan jasa konseling bagi karyawan.

11. Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja dan Pemensiunan

Pemutusan hubungan kerja adalah berakhirnya hubungan kerja antara pengusaha dengan pekerja yang disebabkan karena hal-hal: karyawan yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri, terjadinya perubahan dalam kehidupan perusahaan sehingga tidak memungkinkan lagi memperkerjakan semua karya yang sudah berkarya dalam perusahaan, pemutusan hubungan kerja sebagai akibat pengenaan sanksi disiplin organisasi, dan pemensiunan karyawan tertentu yang telah memasuki usia pensiun.

Menurut Nitisemito (1991:11), fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: “Tugas-tugas manajemen personalia antara lain adalah manajemen personalia harus menetapkan analisa jabatan, menarik karyawan, melatih, menempatkannya, memberikan kompensasi yang adil dan merata, memotivasi, dsb”.

5 Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Efektivitas manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu sub sistem utama organisasi dapat dievaluasi dengan pengertian kontribusinya terhadap efektivitas dengan mana organisasi mencapai tujuan-tujuan tertentu. Menurut Hariandja (2002:3) efektivitas manajemen Sumber Daya Manusia adalah sejauh mana manajemen Sumber Daya Manusia dapat meningkatkan dukungan Sumber Daya Manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Handoko (1998:25) manajemen sumber daya manusia sering dipandang tidak vital untuk organisasi, karena ketidakmampuannya memperagakan efektivitasnya. Ini berarti, departemen sumber daya manusia gagal untuk menunjukkan apa yang dilakukannya, terutama seberapa banyak kontribusinya dan peranannya dalam pencapaian tujuan-tujuan strategik organisasi. Menyadari hal ini, para manajer sumber daya manusia mulai tergerak untuk menyajikan efektivitas kerja mereka dengan cara membandingkan biaya dan manfaat berbagai kegiatan. Jadi

efektivitas manajemen sumber daya manusia diukur dengan penentuan kriteria dan manfaat yang tepat dan relevan.

F. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

1 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia mengevaluasi aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi dengan tujuan memperbaiki aktivitas tersebut. Audit Sumber Daya Manusia menurut Wether dalam Tunggal (1992:80) adalah “Penilaian aktivitas personil yang digunakan dalam organisasi”.

Menurut Simamora dalam Sulistiyani (2003:242), audit Sumber Daya Manusia merupakan “Kontrol kualitas keseluruhan yang men-cek aktivitas Sumber Daya Manusia didalam sebuah departemen, divisi, atau seluruh organisasi”.

Bohlander dalam Tunggal (2000:185) mendefinisikan audit Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

“The human resources audit is a method of ensuring that the human resource potential of the organization is being fulfilled”.

(audit manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu metode untuk memastikan bahwa potensial Sumber Daya Manusia dari organisasi terpenuhi)

Sedangkan menurut Siagian (1997) mendefinisikan audit manajemen Sumber Daya Manusia 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 pelaksanaan tugas pokok perusahaan”.

Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu upaya untuk menilai aktivitas Sumber Daya Manusia yang digunakan dalam organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

2. Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari audit Sumber Daya Manusia adalah untuk mengetahui efektivitas keseluruhan fungsi personalia dalam mengelola Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan.

Sedangkan lebih terinci Wijayanto (1995:433) menyebutkan bahwa tujuan audit Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memperoleh keyakinan bahwa prosedur dan pelaksanaan pengadaan karyawan berjalan dengan adil sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Menilai sistem manajemen Sumber Daya Manusia dan memperoleh keyakinan bahwa pelaksanaan sistem tersebut berjalan dengan memperhatikan kepentingan karyawan tanpa mengabaikan tujuan organisasi.
- c. Menilai sistem kompensasi dan memperoleh keyakinan bahwa terdapat keseimbangan antara prestasi dan kompensasi bagi karyawan.
- d. Memberikan saran perbaikan atas berbagai kelemahan yang ditemukan.

Sedangkan manfaat audit manajemen Sumber Daya Manusia menurut Siagian (1997:63), yaitu:

- a. Mengidentifikasi kontribusi bagian SDM terhadap organisasi
- b. Memperbaiki citra profesional dari bagian SDM
- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara bagian SDM
- d. Memperjelas kewajiban dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani SDM
- e. Mendorong penerapan kebijaksanaan yang seragam dalam praktek-praktek pengelolaan SDM
- f. Ketaatan pada peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah dibidang ketenagakerjaan
- g. Menemukan masalah-masalah serius yang terdapat pada perusahaan yang memerlukan penanganan segera atau tidak
- h. Mengurangi biaya SDM melalui prosedur yang lebih efektif
- i. Peninjauan yang menyeluruh atas sistem informasi yang terdapat pada bagian SDM

3. Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Lingkup audit manajemen Sumber Daya Manusia menurut Wether, dkk dalam Shanti (1999) terdiri dari:

a. Keterkaitan dengan Strategi Perusahaan

Seluruh kegiatan Sumber Daya Manusia harus mendukung pelaksanaan strategi perusahaan, baik yang bersifat induk, dasar, dan terutama

operasional, audit manajemen Sumber Daya Manusia harus dikaitkan dengan strategi yang dimaksud. Contoh: objek audit tentang strategi perusahaan. **Kriteria:** Setiap organisasi mempunyai strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan. **Prosedur audit:** wawancara dengan bagian terkait, data tertulis.

b. Penyelenggaraan Semua Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Yang sasaran auditnya terdiri dari:

a. Audit perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan fungsi manajemen Sumber Daya Manusia yang sangat penting.

Contoh: objek audit tentang pemahaman akan permintaan Sumber Daya Manusia. **Kriteria:** perusahaan harus dapat memahami unsur permintaan dalam perencanaan Sumber Daya Manusia baik dalam arti penambahan tenaga kerja maupun pengurangan tenaga kerja.

Prosedur audit: wawancara dengan bagian Sumber Daya Manusia, observasi, data tertulis.

b. Audit fungsi penarikan (recruitment)

Dalam proses manajemen Sumber Daya Manusia, rencana yang telah disusun dan ditetapkan segera diikuti penyelenggaraan fungsi berikutnya, yaitu penarikan (recruitment)

Contoh: objek audit tentang proses penarikan. **Kriteria:** perusahaan harus mempunyai pedoman dalam melakukan proses recruitment.

Prosedur audit: wawancara dengan bagian Sumber Daya Manusia, data tertulis.

c. Fungsi audit seleksi penerimaan

Apakah perusahaan memperoleh tenaga kerja baru yang diinginkan sangat tergantung pada penyelenggaraan fungsi seleksi.

Contoh: objek audit tentang proses seleksi. **Kriteria:** perusahaan harus memiliki tahapan-tahapan yang baru dalam melakukan proses seleksi. **Proses audit:** wawancara dengan bagian Sumber Daya Manusia, data tertulis.

d. Audit fungsi orientasi dan penempatan

Sebagai upaya untuk lebih mempersiapkan para karyawan harus melaksanakan tugasnya, perusahaan biasanya berusaha menyelenggarakan program orientasi. Penempatan adalah penugasan seseorang pada jabatan tertentu dalam perusahaan. Penempatan berlaku baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama.

Contoh: objek audit tentang proses orientasi dan penempatan.

Kriteria: program orientasi harus mencakup pengenalan tentang seluruh organisasi termasuk tugas dan imbalan yang diterima.

Prosedur audit: wawancara dengan karyawan dan bagian Sumber Daya Manusia, observasi.

e. Audit fungsi pelatihan dan pengembangan

Untuk dapat menghadapi berbagai tantangan dan peluang yang makin kompetitif setiap organisasi harus selalu mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya.

Contoh: objek audit tentang alasan mengapa perusahaan perlu menyelenggarakan pelatihan. **Kriteria:** alasan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam arti peningkatan produktivitas. **Prosedur audit:** wawancara dengan bagian Sumber Daya Manusia, data tertulis.

f. Audit penilaian prestasi kerja

Hasil penilaian prestasi kerja sangat bermanfaat bukan hanya untuk mengetahui prestasi karyawan dimasa lalu, melainkan sekaligus untuk mengidentifikasi potensi mereka untuk melakukan tugas lain atau tugas baru, termasuk melalui promosi, alih tugas, dan alih wilayah kerja di masa depan. **Contoh:** objek audit tentang tolak ukur penilaian prestasi kerja karyawan. **Kriteria:** tolak ukur yang digunakan harus objektif dan mempunyai standar yang jelas. **Prosedur audit:** wawancara dengan bagian terkait, data penulisan.

g. Audit fungsi perencanaan dan pengembangan karier

Dalam meneliti karier, para karyawan mengharapkan adanya pola yang jelas karena mereka dapat merencanakan kariernya dan mengambil langkah-langkah dalam pengembangan dirinya. **Contoh:** objek audit tentang informasi tentang peluang mengembangkan karier. **Kriteria:** harus terdapat jenjang karier yang jelas dalam setiap perusahaan. **Prosedur audit:** wawancara dengan bagian Manajemen Sumber Daya Manusia, observasi, data tertulis.

h. Audit pemberian kompensasi

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam menarik, mempertahankan dan mempekerjakan para karyawan yang produktif karena merasa bahagia berkarya dalam organisasi dapat dilihat dari efektif tidaknya Manajemen Sumber Daya Manusia menerapkan sistem kompensasi. **Contoh:** objek audit kepatuhan pembayaran gaji atau upah dasar sesuai dengan peraturan pemerintah. **Kriteria:** perusahaan harus membayarkan gaji atau upah karyawan paling tidak sama dengan peraturan upah minimum propinsi. **Prosedur audit:** wawancara dengan bagian terkait, observasi, data tertulis.

i. Audit perlindungan terhadap tenaga kerja

Perusahaan berkewajiban untuk memberikan rasa aman kepada para karyawan di tempat pekerjaan. **Contoh:** objek audit tentang jaminan perlindungan kesehatan dan keselamatan karyawan. **Kriteria:** perusahaan harus menyisihkan anggaran untuk kepentingan perlindungan karyawan. **Prosedur audit:** wawancara dengan bagian terkait, data tertulis.

j. Audit hubungan dengan karyawan

Perusahaan dengan bantuan Manajemen Sumber Daya Manusia, mutlak perlu memelihara hubungan yang serasi dengan karyawan.

Contoh: objek audit tentang keterlibatan. **Kriteria:** perusahaan harus dapat memberikan otonomi kepada karyawan dalam pengambilan keputusan terutama yang menyangkut tugas pekerjaan mereka dan pemecahan masalah yang mereka hadapi dalam pekerjaan mereka. **Prosedur audit:** wawancara dengan karyawan, observasi.

k. Audit pemutusan hubungan kerja dan pensiun

Pemutusan Hubungan Kerja, baik untuk sementara maupun untuk seterusnya yang dilakukan oleh perusahaan atas permintaan karyawan atau karena kehendak perusahaan. **Contoh:** objek audit tentang pemutusan hubungan kerja karena kondisi perusahaan. **Kriteria:** perusahaan harus memberikan uang pesangon sebagaimana ketentuan pemerintahan. **Prosedur audit:** wawancara dengan bagian manajemen, data tertulis.

l. Audit pemeliharaan hubungan industrial yang serasi

salah satu yang harus dihadapi oleh manajemen adalah kehadiran serikat pekerja dengan siapa hubungan yang serasi harus dipelihara. **Contoh:** objek audit tentang keberadaan serikat pekerja. **Kriteria:** suatu perusahaan idealnya memiliki serikat pekerja untuk dapat mediator bagi para pekerja menyampaikan masalah. **Prosedur audit:** observasi, data tertulis.

c. **Ketaatan manajemen pada berbagai ketentuan normatif, termasuk keputusan yang dibuatnya sendiri.**

Audit ketaatan manajerial

Setiap perusahaan mempunyai kebijakan atas aturan sendiri yang ditetapkan selain aturan-aturan dari pemerintah yang harus ditaati dalam menjalankan organisasi. **Contoh:** objek audit tentang ketaatan pada peraturan yang ditetapkan sendiri. **Kriteria:** perusahaan harus konsekuen dan taat pada peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. **Prosedur audit:** wawancara dengan bagian terkait, observasi, data tertulis.

d. **Kepuasan pada Karyawan Perusahaan**

Karyawan yang produktif adalah mereka yang merasa bagian dalam pekerjaannya. **Contoh:** objek audit tentang tingkat absensi karyawan. **Kriteria:** jika terjadi tingkat absensi yang tinggi dapat dijadikan salah satu indikator ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. **Prosedur audit:** wawancara dengan karyawan, data tertulis, observasi.

4. Pendekatan Dalam Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Suatu audit harus mencakup paling sedikit tiga pendekatan utama dalam

Tunggal (2000:191), yaitu:

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

BAB III

METODE PENELITIAN

Setiap penelitian yang bersifat ilmiah harus mempergunakan metode penelitian yang tepat agar hasil penelitian yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Di dalam penelitian ini digunakan metode penelitian yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti agar diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian.

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus, dimana jenis penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian. Menurut Nazir (2005:54), penelitian deskriptif adalah “sebagai suatu metode dalam meneliti kasus sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran maupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”.

Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fenomena atau hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Pendekatan yang digunakan penelitian deskriptif ini adalah pendekatan studi kasus yang dilakukan secara mendalam melalui observasi terhadap PG. Kebon Agung Malang untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Menurut Arikunto (2002:120) “Studi kasus juga dapat diartikan sebagai suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam dalam organisasi atau gejala tertentu”. Penelitian dengan pendekatan studi kasus ini berusaha melihat situasi bagaimana adanya sedetail, dan selengkap mungkin untuk selanjutnya dianalisa dan disimpulkan sesuai dengan tujuan penelitian.

Tujuan dari penelitian studi kasus ini adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang, dan interaksi lingkungan sesuatu unit sosial, individu, kelompok, lembaga atau masyarakat.

Alasan dalam pemilihan jenis penelitian ini karena peneliti berusaha untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang terjadi di dalam bagian personalia dan dalam rangka meningkatkan efektivitas perusahaan berdasarkan data yang diperoleh melalui serangkaian kegiatan bukan melalui pengujian statistik. .

B. Fokus Penelitian

Penelitian deskriptif yang dilaksanakan bertujuan untuk menafsirkan data yang ada serta menggambarkan suatu keadaan dengan jalan mendeskripsikan sejumlah kriteria fokus penelitian yang ada, yang berkenaan dengan masalah yang diteliti.

Fokus beserta kriteria penelitian tersebut adalah:

- a. Aktivitas fungsi manajemen sumber daya manusia pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang

Kriteria yang diteliti adalah pengelolaan sumber daya manusia organisasi, meliputi:

- a. **Perencanaan Tenaga Kerja**

Kriteria: Pasal 5, ayat 3: Bahwa perencanaan tenaga kerja dilakukan atas dasar kebutuhan perusahaan

- b. **Penarikan Tenaga Kerja (*Recruitment*)**

Kriteria:

1. Pasal 5, ayat 3: Penerimaan tenaga kerja dilakukan atas dasar kebutuhan perusahaan dan setiap calon pekerja harus memenuhi syarat kerja.

2. Pasal 5, ayat 3: Syarat-syarat yang harus dipenuhi calon tenaga kerja

- c. **Seleksi Penerimaan**

Kriteria: Pasal 5, ayat 4: Prosedur seleksi penerimaan karyawan

d. **Orientasi Dan Penempatan**

Kriteria:

1. Pasal 5, ayat 5: Calon pekerja tetap wajib menjalani masa orientasi selama 3 bulan
2. Pasal 5, ayat 7: Penilaian setelah masa orientasi dan penempatan karyawan

e. **Pelatihan Dan Pengembangan**

Kriteria: Pasal 24, ayat 1: Alasan dari penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan

f. **Penilaian Prestasi Kerja**

Tolak ukur penilaian

1. Hasil penilaian harus terbuka bagi karyawan yang dinilai
2. Hasil setiap penilaian harus tercatat
3. Hasil penilaian harus dijadikan dasar oleh manajemen Sumber Daya Manusia dalam pengambilan keputusan

Kriteria:

1. Pasal 23, ayat 1: Pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan secara berkala
2. Pasal 23, ayat 2: Hasil penilaian harus terbuka bagi karyawan yang dinilai

g. **Perencanaan Dan Pengembangan Karir**

Kriteria: Pasal 24, ayat 4: Penyelenggaraan perencanaan dan pengembangan karir melibatkan karyawan yang bersangkutan, manajer langsung dan manajemen Sumber Daya Manusia

h. **Sistem Imbalan (Kompensasi)**

Kriteria:

1. Pasal 6, ayat 4: Gaji atau upah yang dibayarkan harus sesuai dengan bobot tugas dan tanggung jawab serta jabatan seorang karyawan
2. Pasal 6, ayat 1, 22, 30, 32, 33, 34, 35, 36: Kompensasi yang diterima karyawan harus bersifat kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan atau emolemen)

3. Gaji atau upah yang dibayarkan harus dibayarkan dengan tingkat gaji atau upah di pasaran untuk industri yang sejenis dan sesuai ketentuan perundang-undangan (upah minimum propinsi)
4. Melakukan penyesuaian gaji atau upah secara periodik

i. Perlindungan Terhadap Tenaga Kerja

Kriteria:

Memperhatikan perlindungan tenaga kerja dalam dua bidang yaitu : 1. Bab III Jaminan Sosial: bidang finansial, seperti mengikut sertakan dalam program jaminan dan asuransi; 2. Pasal 19 dan Pasal 20: bidang fisik, seperti menjamin kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.

j. Hubungan Dengan Karyawan

Kriteria:

1. Pasal 44, ayat 3: Perusahaan harus memelihara hubungan baik dengan karyawan yaitu dengan memelihara komunikasi yang terbuka, memperkecil jarak antara atasan dan bawahan

k. Pemutusan Hubungan Kerja Dan Pensiun

Kriteria:

1. Pasal 37, ayat 1 dan Pasal 38 ayat 1, ayat 2, ayat 4: Memberikan Uang Jasa Akhir Masa Jabatan dan penghargaan masa dinas
2. Pasal 45, ayat 2: Peraturan tertulis mengenai pelanggaran disiplin kerja yang dapat dikenakan sanksi pemutusan hubungan kerja.

l. Pemeliharaan hubungan industrial yang serasi

Kriteria: Mempunyai serikat pekerja

- b. Ketaatan manajemen pada berbagai ketentuan normatif, termasuk keputusan yang dibuat sendiri.

Kriteria yang diteliti adalah ketaatan manajerial dalam melaksanakan segala undang-undang dan peraturan dalam

Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan dikeluarkan pemerintah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan

c. Kepuasan karyawan

Kriteria kepuasan karyawan yang diteliti adalah tingkat absensi yang rendah, tingkat perputaran karyawan yang rendah serta tingkat produktivitas yang tinggi (sesuai dengan *budget* perusahaan) dan tidak adanya kegiatan serikat pekerja

C. Lokasi Penelitian

Obyek yang akan diteliti adalah pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan PG. Kebon Agung yang merupakan jenis perusahaan pabrikasi dimana mengolah bahan baku berupa tebu menjadi produk gula, terletak di Desa Kebon Agung Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang.

D. Sumber Data

Menurut Indriantoro dan Bambang Supomo (2002:146) sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer (*Primary Data*), merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penulisan skripsi ini penulis selama penelitian berjalan menggunakan sumber data sebagai berikut :
 - a. Gambaran umum perusahaan
 - b. Hasil wawancara
 - c. Hasil pengamatan langsung (observasi)
2. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (telah diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah disusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

E. Pengumpulan Data

Dalam usaha mencari dan mengumpulkan data guna penulisan skripsi meliputi:

1. Studi pustaka, yaitu pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur ataupun artikel-artikel yang berhubungan dengan masalah yang dibahas guna mendapatkan dasar teoritis sekaligus sebagai alat pemecah masalah
2. Studi lapangan, yaitu mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek maupun sasaran yang dikehendaki. Terdapat tiga metode yang digunakan, meliputi:
 - a. Interview/ wawancara
Dengan mengadakan wawancara secara langsung dengan karyawan yang memiliki wewenang di bagian yang menjadi objek penelitian
 - b. Observasi
Dengan mengadakan pengamatan baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap objek yang diteliti
 - c. Dokumentasi
Dengan memanfaatkan bukti-bukti dan catatan-catatan yang ada di perusahaan

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan peneliti adalah:

- a. Pedoman wawancara (*interview guide*)
Pedoman wawancara berupa daftar pertanyaan yang disiapkan untuk wawancara yang disusun secara sistematis yang diajukan kepada pihak-pihak terkait dengan peneliti.
- b. Pedoman dokumentasi
Dokumen-dokumen yang terkait yang ada di perusahaan yang merupakan suatu data yang berbentuk angka-angka yang kemudian dianalisis dengan cara membandingkan antara data-data yang diperoleh untuk mendapatkan sesuatu perhitungan yang benar yang dijadikan pedoman dalam menarik

kesimpulan. Data yang dianalisis adalah data perputaran karyawan dan data absensi.

G. Metode Analisis

Adapun langkah-langkah dalam analisis data sebagai berikut:

1. Menentukan kriteria, yaitu tolak ukur keberhasilan pada masing-masing fungsi sumber daya manusia *criteria* yang dipergunakan bersumber dari tujuan dan kebijakan manajemen pada berbagai fungsi personalia, Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, PKB (Perjanjian Kerja Bersama).
2. Mendeskripsikan *causes*, yaitu kondisi, keadaan atau praktek manajemen fungsi sumber daya manusia yang dijalankan.
3. Mengadakan evaluasi, dengan membandingkan antara *criteria* dan *causes* untuk menentukan efektivitasnya. Apabila *criteria* dapat dicapai dalam *causes*, maka fungsi tersebut dinyatakan efektif, namun apabila ditemukan suatu kelemahan yang signifikan dalam *causes* sehingga tujuan maupun kebijakan yang diterapkan dalam *criteria* tidak tercapai, maka berarti fungsi tersebut belum efektif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pabrik Gula Kebon Agung Malang didirikan pada tahun 1905 oleh seorang Tionghoa yang bernama “Tan Tjwan Bie”. Beliau adalah pemilik tunggal dari perusahaan ini sehingga bentuknya bersifat perseorangan. Pada tahun 1977 pabrik tersebut dijual pada Javasche Bank yang sekarang bernama Bank Indonesia. Pengelolaan pabrik diserahkan pada Yayasan Dana Pensiun dan Tunjangan Bank Indonesia serta Dana Tabungan Pegawai Bank Indonesia. Kedua sumber tersebut bertindak sebagai pemilik dan pemegang saham tunggal Pabrik Gula Kebon Agung Malang. Dengan bergantinya kepemilikan maka bentuk perusahaan tersebut berubah dari sifat perseorangan menjadi bentuk Perseroan Terbatas.

Oleh Bank Indonesia, pengelolaan Pabrik Gula Kebon Agung Malang diserahkan kepada firma yaitu Tiedeman Van Kerchem (TVK). Karena adanya pendudukan Jepang (1940-1945), Pabrik Gula Kebon Agung Malang dikuasai oleh pemerintah Jepang. Setelah proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia, pemerintah Indonesia mengambil alih pabrik tersebut sampai dengan Agresi Militer Belanda II tahun 1949.

Sekitar tahun 1957 ada tuntutan bahwa seluruh perusahaan yang dimiliki Belanda supaya dinasionalisasikan. Kemudian berdasarkan Surat Penguasa Militer tanggal 9 Desember 1957 dan Surat Menteri Pertanian tertanggal 10 Desember 1957, Pabrik Gula Kebon Agung yang masih dikuasai TVK yang mempunyai tenaga kerja mayoritas Belanda secara otomatis terkena dampak dikeluarkannya Surat Keputusan tersebut dan pemerintah Indonesia menyerahkan pengelolaannya kepada Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Negara – Gula (BPUPPN - Gula) Daerah VII Surabaya dan masa pengelolaannya berlangsung sampai badan tersebut dilikuidasi.

Setelah dikeluarkannya Surat Keputusan Pemerintah No.13 tahun 1986 yang berisi tentang peninjauan kembali terhadap perusahaan-perusahaan yang dinasionalisasikan akibat perjuangan merebut kembali Irian Barat, Pabrik Gula Kebon Agung dikembalikan lagi kepada Bank Indonesia sebagai pemegang saham tunggal. Setelah mengalami masa vakum selama beberapa bulan PT. Tri Guna Bina diangkat sebagai Direksi PT. Pabrik Gula Kebon Agung sejak tanggal 1 Juli 1968 hingga awal tahun 1993.

Pada tanggal 22 April 1993, pengelolaan Pabrik Gula Kebon Agung diambil oleh Pabrik Gula Kebon Agung sendiri. Sedangkan kepemilikannya beralih pada PT. Fajar Mekar Indah berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman No. C2-1717 H.T 0104 tahun 1993 dengan susunan saham 80% dimiliki oleh perusahaan dan sisanya 20% dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia. Dengan dimilikinya saham terbesar oleh PT. Fajar Mekar Indah, maka status perusahaan berubah menjadi perusahaan swasta.

Pabrik Gula Kebon Agung mempunyai anak cabang Pabrik Gula lain yaitu di Pati, Jawa Tengah dengan nama Pabrik Gula Trangkil dimana pengelolaannya ditangani oleh Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

Secara lengkap pemilik dan pengelola Pabrik Gula Kebon Agung dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

TABEL A.1

**Daftar Pemilik dan Pengelola Pabrik Gula Kebon Agung
Tahun 1905 – Sekarang**

No.	Tahun	Pemilik	Pengelola
1.	1905-1917	Tjan Tjwan Bie	Tjan Tjwan Bie
2.	1917-1940	Bank Indonesia	Tiedeman Van Kerchem
3.	1940-1945	Bank Indonesia	Badan Hukum Penguasa Jepang
4.	1945-1949	Bank Indonesia	Pemerintah RI
5.	1949-1957	Bank Indonesia	Fa. Tiedeman Van Kerchem

6.	1957-1968	Bank Indonesia	BPU-PPN
7.	1968-1993	Bank Indonesia	PT. Tri Guna Bina
8.	1993-sekarang	Bank Indonesia	PT. Kebon Agung

Sumber : Pabrik Gula Kebon Agung Malang, 2007

2. Tujuan Perusahaan

Agar kegiatan perusahaan terarah maka harus ada suatu tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan untuk dicapai, dimana tujuan ini dijadikan pedoman dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Tujuan jangka pendek yang hendak dicapai Pabrik Gula Kebon Agung adalah:

1. Menjaga kelancaran proses produksi
2. Mencapai target yang sesuai dengan mutu dan kualitas yang telah ditetapkan

Tujuan jangka panjang yang diwujudkan oleh Pabrik Gula Kebon Agung adalah:

1. Mencapai keuntungan yang optimal
2. melaksanakan ekspansi perusahaan
3. Meningkatkan reputasi perusahaan

3. Lokasi Perusahaan dan Wilayah Kerja

Pabrik gula Kebon Agung terletak di daerah Malang \pm 5 km sebelah selatan Kota Malang, tepatnya di desa Kebonagung Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang pada ketinggian \pm 480 M dpl.

Wilayah kerja meliputi 17 kecamatan di Kabupaten dan 2 kecamatan di Kota Malang, dengan radius \pm 4 – 60 km.

4. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan baik yang berskala besar maupun kecil mempunyai struktur organisasi. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Untuk pencapaian tujuan tersebut maka dibutuhkan adanya batasan agar tugas dan wewenang

secara jelas dalam pelaksanaannya yang dimaksudkan agar tidak terjadi tumpang tindih atau *overlapping* antara bagian yang satu dengan bagian yang lain. Oleh karena itu, bagan struktur organisasi dapat menggambarkan secara jelas bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing bagian.

Struktur organisasi Pabrik Gula Kebon Agung menggunakan bentuk lini dan staf. Jabatan tertinggi perusahaan ini dipegang oleh seorang Pimpinan dan dibantu oleh seorang staf khusus dan dibawahnya terdapat beberapa bagian yang juga membawahi seksi-seksi dan subseksi.

Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi Pabrik Gula Kebon Agung dapat dilihat pada lampiran 4.

Pabrik Kebon Agung mempunyai departemen yang dikepalai oleh seorang pemimpin. Departemen-departemen tersebut adalah:

1. Bagian Tata Usaha dan Keuangan
2. Bagian Teknik
3. Bagian Tanaman
4. Bagian Pabrikasi

Berikut adalah uraian tugas masing-masing jabatan/ bagian pada Pabrik Gula Kebon Agung:

1. Pimpinan

Pimpinan adalah pejabat umum yang bertanggung jawab terhadap perusahaan sebagai pengelola. Adapun wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan kebijaksanaan dan tata kerja serta prosedur kerja yang telah disetujui oleh direksi.
- b. Melakukan pengawasan dan kontrol pelaksanaan pekerjaan dari berbagai bagian yang ada di perusahaan.
- c. Memelihara dan mempertahankan tingkat moral karyawan yang tinggi, memperhatikan masalah perburuan dan karyawan serta mewakili perusahaan dalam perundingan serikat pekerja.

- d. Mengatur pembiayaan perusahaan.
- e. Bertanggung jawab atas tugasnya kepada Direksi.

2. Manajer Bagian Tata Usaha dan Keuangan (TUK)

Bagian ini merupakan tata usaha penanganan dalam arti luas karena tidak hanya menangani administrasi keuangan tetapi juga administrasi yang lain, misalnya administrasi kepegawaian dan administrasi logistik.

Adapun tugas dan wewenang dari manajer TUK antara lain:

- a. Melaksanakan kebijaksanaan dan *operating accounting system* sesuai dengan prosedur yang telah disetujui oleh departemen
- b. Membuat catatan-catatan akuntansi dan laporan keuangan
- c. Menyelenggarakan penerimaan dan pembayaran
- d. Mengusahakan studi-studi perbaikan kebijakan efisiensi kerja departemen
- e. Bertanggung jawab kepada pimpinan pabrik

Manajer Tata Usaha dan Keuangan dibantu oleh seksi-seksi:

- a. Seksi Personalia
 1. Bertugas menyelesaikan teknis kerja yang menyangkut Ketenagakerjaan dan umum
 2. Mengkoordinasi kerja bagian administrasi dan kepegawaian, perhitungan upah serta keamanan
 3. Mengurus masalah jaminan sosial karyawan perusahaan
 4. Menentukan tes dalam penerimaan pegawai
 5. Bertanggung jawab pada manajer Tata Usaha dan Keuangan serta seksi personalia
- b. Seksi Akuntansi
 1. Membuat rencana kegiatan seksi secara terperinci
 2. Menyelenggarakan pengawasan terhadap keluar masuknya keuangan pabrik atau perusahaan keseluruhan
 3. Bertanggung jawab kepada manajer bagian Tata Usaha dan Keuangan

4. Mengawasi pekerjaan dari subseksi dan melakukan pemeriksaan berkala atas catatan akuntansi dengan catatan kasir

5. Mengumpulkan dokumen pendukung transaksi keuangan

c. Seksi Logistik

1. Membuat rencana terhadap pengadaan barang atau bahan yang berkaitan dengan pabrik secara keseluruhan dan distribusi gula

2. Bertanggung jawab kepada manajer Tata Usaha Keuangan

3. Membuat laporan persediaan hasil produksi dan catatan bahan sesuai prosedur

4. Mengusulkan penjualan barang yang tidak terpakai dalam gudang

5. Mengawasi pengaturan, penyimpanan, pemeliharaan, dan pengamanan barang dalam gudang

d. Seksi *Electronic Data Processing* (EDP)

1. Menyelenggarakan penyediaan data secara terperinci yang berhubungan dengan kerja produksi maupun kepentingan perusahaan secara keseluruhan

2. Bertanggung jawab kepada manajer bagian Tata Usaha dan Keuangan

3. Memproses dan mencetak upah bulanan karyawan kampanye

4. Mencetak periode Anggaran Rumah Tangga

5. Mengoreksi biaya Anggaran

3. Manajer Bagian Teknik

Tugas, wewenang dan tanggung jawab dari manajer bagian teknik ialah:

a. Memberikan laporan tentang seluruh kegiatan bagian teknik kepada pimpinan

b. Mengadakan kegiatan administrasi dalam bagian teknik dan mengkoordinir seluruh kegiatan bagian mesin

c. Menyiapkan data teknik untuk laporan gilingan

d. Bersama dengan KASI mengadakan perencanaan kerja

e. Bekerjasama dengan bagian tanaman dan pabrikasi dalam penetapan waktu buka dan penutupan giling dengan persetujuan pimpinan

Bagian Teknik terdiri atas beberapa seksi, antara lain:

a. Seksi Stasiun Gilingan

1. Bertanggung jawab atas kelancaran pekerjaan di stasiun gilingan
2. Membuat laporan kepada manajer bagian teknik tentang kegiatan yang telah dilaksanakan dan rencana yang akan dilakukan

b. Seksi Stasiun Pabrik Tengah

1. Bertanggung jawab atas kelancaran pekerjaan di stasiun pabrik tengah, meliputi stasiun pemurnian nira, stasiun penguapan dan stasiun masakan
2. Melaporkan semua kegiatan kepada kepala bagian teknik baik saat masa giling maupun diluar masa giling
3. Mengawasi seluruh kegiatan secara langsung di stasiun pabrik tengah

c. Seksi Stasiun Ketel dan Listrik

1. Bertanggung jawab atas kelancaran pekerjaan di stasiun ketel dan listrik serta melaporkannya kepada kepala bagian teknik
2. Mengawasi secara langsung seluruh pekerjaan yang dilakukan di stasiun ketel dan listrik

d. Seksi Stasiun Puteran

1. Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan di stasiun puteran dan melaporkannya kepada kepala bagian teknik
2. Mengawasi secara langsung seluruh pekerjaan yang dilaksanakan

e. Seksi Stasiun Besali

1. Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan di stasiun besali dan melaporkannya kepada kepala bagian teknik
2. Mengawasi secara langsung seluruh pekerjaan di stasiun besali

f. Seksi Remise

1. Menerima laporan kerusakan dan mengadakan pemeriksaan lori
2. Menerima laporan pekerjaan perbaikan pada lori yang telah selesai dikerjakan
3. Mengadakan pemeriksaan pada lori yang telah diperbaiki

g. Seksi Kendaraan

1. Menerima permohonan pemakaian kendaraan setelah disetujui oleh manajer bagian yang dibutuhkan
2. Mengatur kendaraan yang akan dipakai
3. Mengatur bekerjanya bengkel kendaraan dan fasilitas lain

4. Manajer Bagian Tanaman

Tugas, wewenang dan tanggung jawab dari manajer bagian tanaman ialah:

- a. Merencanakan operasi bagian tanaman
- b. Mengusahakan penanaman tebu dengan teknik yang baik guna menjamin hasil produksi yang maksimal dengan biaya yang ekonomis
- c. Mengusahakan penebangan dan pengangkutan tebu dengan biaya yang ekonomis
- d. Merumuskan rencana strategi peningkatan mutu dan jumlah tebu rakyat untuk kepentingan petani tebu dan perusahaan
- e. Mengelola administrasi tanaman mulai dari penguapan sampai dengan pemeliharaan tanaman
- f. Bertanggung jawab kepada pimpinan pabrik

Dalam melaksanakan tugasnya, kepala bagian tanaman dibantu oleh:

a. Seksi Bina Tanaman Wilayah

1. Menyusun komposisi tanaman di wilayah masing-masing sehingga bahan baku selama masa giling terjamin
2. Menyusun kegiatan operasi tanaman di wilayah masing-masing dan melaksanakannya
3. Merumuskan rencana dan strategi peningkatan kualitas dan kuantitas tebu rakyat
4. Melaksanakan penyuluhan dan bimbingan kepada petani TRI (Tebu Rakyat Intensifikasi)
5. Membimbing, mengarahkan serta melakukan pengawasan dan bertanggung jawab kepada pimpinan PPL

Seksi Bina Tanaman dibagi dalam wilayah:

1. Kasie Bina Wilayah Utara, bertugas:

- a. Merencanakan dan menyelesaikan masalah penanaman tebu yaitu dimulai penanaman, pemeliharaan, sampai dengan panen di wilayah utara
- b. Bertanggung jawab kepada manajer bagian tanaman

2. Kasie Bina Wilayah Tengah, bertugas:

- a. Merencanakan dan menyelesaikan masalah penanaman tebu yaitu dimulai penanaman, pemeliharaan, sampai dengan panen di wilayah tengah
- b. Bertanggung jawab kepada manajer bagian tanaman

3. Kasie Bina Wilayah Selatan, bertugas:

- a. Merencanakan dan menyelesaikan masalah penanaman tebu yaitu dimulai penanaman, pemeliharaan, sampai dengan panen di wilayah selatan
- b. Bertanggung jawab kepada manajer bagian tanaman

b. Seksi Bina Sarana

1. Bertanggung jawab atas pengembangan produksi tanaman
2. Mengkoordinasi dan merencanakan pemakaian alat-alat pertanian
3. Mengusahakan terpeliharanya sarana jembatan dan jalan lori

c. Seksi Tebang dan Angkutan Tebu

1. Mengkoordinasi dan merencanakan pengangkutan tebu, baik dengan truk maupun lori
2. Bertanggung jawab atas tebang dan angkutan tebu sampai tebu digiling

5. Manajer Pabrikasi

Manajer pabrikasi merupakan kepala bagian yang bertanggung jawab melakukan pengawasan terhadap proses produksi dari bahan baku tebu hingga menjadi gula. Tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya antara lain:

- a. Membuat rencana bagian produksi dan menjalankan rencana yang telah disetujui
- b. Melaksanakan pengawasan tebu untuk memperoleh gula yang maksimal dan pembungkusan yang ekonomis
- c. Mengawasi kecepatan giling dan menjamin pemerahan yang optimal
- d. Mengawasi penimbangan tebu, pemeriksaan hasil tebanan serta suplai tebu gilingan
- e. Melakukan analisis untuk pengawasan mutu dan menjamin mutu produksi yang dihasilkan
- f. Mengusahakan administrasi untuk pelaporan hasil produksi
- g. Bertanggung jawab kepada pimpinan pabrik

Seksi-seksi yang terdapat pada bagian pabrikasi, yaitu:

- a. Seksi Timbangan dan Silinder Timbangan
Bertugas menyelenggarakan pengawasan terhadap peralatan timbangan, jembatan harian lepas dan timbangan portabel
- b. Seksi Umum Chemiker
Bertugas menyelenggarakan pengadaan bahan kimia, alat produksi serta pengoperasian timbangan truk
- c. Seksi Maintenance
Bertanggung jawab terhadap bekerjanya peralatan dan pemeliharaan alat-alat laboratorium dan alat-alat perusahaan

B. Penggolongan dan Jumlah Karyawan

Karyawan pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang dibagi menjadi:

1. Karyawan Staf / Pimpinan

Adalah tenaga kerja yang pengangkatannya melalui Direksi, dimana tugas pokoknya mengatur dan bertanggung jawab penuh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

2. Karyawan Pelaksana

Adalah tenaga kerja yang melaksanakan tugas dan wewenang yang diberikan oleh karyawan staf karyawan pelaksana terbagi menjadi:

a. Karyawan Tetap

Merupakan pekerja yang sifat hubungan kerjanya untuk waktu yang tidak terbatas / batas waktunya tidak ditentukan

b. Karyawan Tidak Tetap

Merupakan pekerja yang bekerja untuk waktu tertentu karyawan tidak tetap dibagi menjadi:

1. Karyawan Kampanye (Giling)

Karyawan yang bekerja mulai permulaan tebu diangkut sampai menjadi gula

2. Karyawan Harian Lepas

Karyawan yang melakukan hubungan insidental bila diperlukan perusahaan. Biasanya hubungan kerja tidak lebih dari tiga bulan

3. Karyawan Borongan

Karyawan yang melakukan pekerjaan bersifat borongan. Untuk prestasi kerja normal adalah tujuh jam sehari dan terdaftar di perusahaan

4. Karyawan Honorer

Karyawan yang melakukan pekerjaan berdasarkan honor yang diberikan, jika karyawan tidak masuk maka tidak akan dibayar

Formasi dan jumlah karyawan dapat dilihat pada lampiran 1, klasifikasi pendidikan karyawan tetap dan karyawan kampanye Pabrik Gula Kebon Agung dapat dilihat pada lampiran 2

C. Jam Kerja Karyawan

Jam kerja karyawan yang berlaku pada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang berdasarkan atas ketentuan peraturan perundangan yaitu Undang-undang RI. No. 13 tahun 2003 dan peraturan penyempurnaan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Jam Kerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung

Hari	Jam Kerja	Istirahat
Senin - Kamis	07.00 - 11.30	11.30 – 12.30
	12.30 – 15.00	
Jum'at	07.00 – 11.00	11.00 – 13.00
	13.00 – 15.30	
Sabtu	07.00 – 12.30	

Sumber: Pabrik Gula Kebon Agung Malang, 2007

Khusus untuk bagian produksi yang sifatnya harus dilaksanakan secara terus menerus selama 24 jam, maka jam kerjanya diatur menurut sistem kerja shift.

Tabel 4.3
Jam Kerja Karyawan Pelaksana Bagian Produksi Pada Masa Giling
Pabrik Gula Kebon Agung

Pembagian SHIFT	Jam Kerja
Shift I	05.00 – 13.00
Shift II	13.00 – 21.00
Shift III	21.00 – 05.00

Sumber: Pabrik Gula Kebon Agung Malang, 2007

D. Sistem Pengupahan

Untuk sistem pengupahan pada Pabrik Gula Kebon Agung didasarkan atas Kesepakatan Bersama antara Direksi Pabrik Gula Kebon Agung dengan Pengurus Unit Kerja – Serikat Pekerja Pertanian dan Perkebunan – Federasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (PUK – SPPP – FSPI) Pabrik Gula Kebon Agung. Begitu pula dengan ketentuan besarnya upah (komponen upah) juga berdasarkan Kesepakatan Bersama antara Direksi Pabrik Gula Kebon Agung dengan Pengurus Unit Kerja – Serikat Pekerja Pertanian dan Perkebunan – Federasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (PUK – SPPP – FSPI) dengan didasarkan pada golongan skala upah (lihat lampiran upah 3).

Pembayaran upah bagi seluruh karyawan, baik itu karyawan tetap maupun karyawan tetap dilaksanakan secara pertengahan bulan (sebagai uang muka) dan dilaksanakan secara bulanan (setiap bulannya).

Kompensasi yang diterima karyawan pada Pabrik Gula Kebon Agung :

1. Upah Pokok, gaji penghasilan dasar pensiun berdasarkan skala gaji sesuai dengan kesepakatan atau golongan
2. Tunjangan Khusus, disamping gaji kepada pekerja diberikan tunjangan khusus yang berupa tunjangan regional, tunjangan jabatan yang disesuaikan berdasarkan golongan, mulai dari golongan 1 sampai golongan 8
3. Tunjangan Lain, yaitu santunan sosial, premi kerja berat dan uang cuti juga diberikan besarnya sesuai dengan golongan
4. Upah Lembur, diberikan kepada karyawan yang harus menyesuaikan pekerjaannya diluar jam kerja yang telah diatur. Besarnya uang lembur diatur sebagai berikut:

a. **Luar Masa Giling (LMG)**

Hari Kerja Biasa

Untuk jam kerja lembur pertama = $1\frac{1}{2}$ x Upah lembur / Jam

Untuk jam lembur selebihnya = 2 x Upah lembur / Jam

Hari Istirahat / Minggu

Untuk setiap jam kerja lembur dalam batas 7 jam = 2 x upah lembur / jam

Untuk kerja lembur jam kedelapan 3 x Upah lembur / jam

Untuk setiap jam lembur selebihnya jam kedelapan = 4 x Upah lembur / jam

Hari Raya Resmi

Sama dengan ketentuan hari Minggu kecuali hari kerja terpendek dalam 1 minggu. Dalam batas 5 jam = 2 x Upah lembur / jam.

Jam keenam = 3 x Upah lembur / jam, jam selebihnya jam keenam = 4 x Upah lembur / jam.

b. Dalam Masa Giling (DMG)**Hari Kerja Biasa**

Untuk setiap jam kerja lembur = 2 x Upah lembur / jam

Hari Istirahat / Minggu

Untuk setiap jam kerja lembur $2\frac{1}{2}$ x Upah lembur / jam

Hari Raya Resmi

Untuk setiap jam kerja lembur = 3 x Upah lembur / jam

Rumus Perhitungan Upah Lembur Per Jam:

$$\frac{1}{173} \times 75\% \times \text{Upah}$$

E. Manajemen Sumber Daya Manusia**1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan tenaga kerja merupakan fungsi yang sangat mendasar dari manajemen sumber daya manusia. Merencanakan sumber daya manusia berarti memutuskan hal-hal apa yang akan dilakukan di masa depan, baik itu mengenai bentuk perencanaan tenaga kerja maupun jenis permintaan tenaga kerja untuk dituangkan dalam rencana. Perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor eksternal, faktor organisasi, dan faktor Ketenaga kerjaan dalam perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia pada Pabrik Gula Kebon Agung menjadi kewenangan dari Direksi. Setiap adanya penambahan tenaga kerja, harus ada persetujuan dari Direksi yang kemudian diserahkan pada bagian personalia.

2. Rekrutment Tenaga Kerja

Rekrutment tenaga kerja merupakan upaya perusahaan dalam memenuhi target perencanaan sumber daya manusia agar perusahaan dapat mencapai tujuan dengan jumlah, jenis, dan kualifikasi tenaga kerja yang tepat. Rekrutment tenaga kerja pada Pabrik Gula Kebon Agung dilakukan dalam

rangka mengisi kekosongan posisi yang diakibatkan pegawai yang berhenti, baik itu pindah ke instansi lain, pensiun maupun meninggal dunia.

Dalam rekrutment tenaga kerja, Pabrik Gula Kebon Agung mengutamakan promosi dari dalam untuk mengisi posisi yang kosong, terutama untuk jabatan-jabatan yang strategis. Kebanyakan yang mengisi posisi yang kosong diperoleh dari karyawan di dalam perusahaan. Misalnya karyawan yang tidak tetap bisa menjadi karyawan tetap karena di posisi karyawan tetap ada yang kosong, tapi melalui proses promosi dan seleksi.

3. Seleksi Tenaga Kerja

Seleksi tenaga kerja merupakan proses memutuskan calon pegawai yang akan dipilih atau diangkat sebagai pegawai perusahaan melalui serangkaian tes yang diadakan oleh perusahaan baik itu berasal dari perekrutan internal maupun perekrutan eksternal.

Dalam penyeleksian calon pegawai, Pabrik Gula Kebon Agung berkomitmen untuk tetap tidak meninggalkan kualitas. Hal ini disebabkan karena perusahaan sadar akan pentingnya pegawai yang berkualitas dalam mendorong kemajuan perusahaan. Meskipun keputusan akhir dari proses penyeleksian ini berada di tangan Direksi, tetapi penilaian seleksi tetap mempertimbangkan hasil tes dari masing-masing calon pegawai.

Adapun proses seleksi yang diadakan oleh Pabrik Gula Kebon Agung meliputi:

1. Tahap Tes Tulis

Tahap ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengetahuan dari calon pegawai

2. Tes Psikologi

Tahap ini dilakukan dengan tujuan mengetahui minat, bakat, dan kepribadian dari calon tenaga kerja. Hasil dari tes psikologi ini menjawab pertanyaan apakah calon tenaga kerja tersebut memiliki kualitas yang tinggi ataukah tidak.

3. Tes Kesehatan

Tes ini digunakan untuk mengetahui kesehatan umum calon tenaga kerja. Perusahaan tentunya tidak mau merekrut pegawai yang sakit-sakitan meskipun dia memiliki kualitas dalam ilmu pengetahuan.

4. Orientasi dan Penempatan Karyawan

Orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan situasi dan kondisi perusahaan kepada karyawan baru, baik itu tentang seluk beluk perusahaan, berbagai kompensasi dan fasilitas yang akan diterima karyawan, tugas dan tanggung jawab yang dipikul, maupun memperkenalkan dengan berbagai individu dalam lingkungan kerja yang baru. Sedangkan penempatan merupakan proses penugasan karyawan baru pada tugas atau jabatan baru, ataupun pengisian jabatan oleh karyawan lama pada jabatan yang berbeda.

Karyawan yang direkrut oleh perusahaan, baik melalui perekrutan internal maupun eksternal, memiliki masa orientasi (percobaan) selama 3 bulan karyawan baru yang telah menjalani masa orientasi akan dinilai kecakapan dan kinerjanya selama bekerja, dan dapat diangkat sebagai karyawan tetap jika perusahaan merasa karyawan tersebut layak dipertahankan dalam perusahaan. Begitu pula karyawan yang berasal dari perekrutan internal, perusahaan juga terus memantau kecakapan dan kinerja selama masa percobaan. Jika tidak memenuhi kriteria perusahaan untuk jabatan baru selama masa percobaan, maka karyawan tersebut akan dipindahkan kepada posisi semula.

Penempatan karyawan pada Pabrik Gula Kebon Agung dilakukan sesuai dengan kepentingan awal perusahaan merekrut tenaga kerja. Sebelumnya untuk menyasrakan antara minat dan bakat calon karyawan dengan posisi yang kosong dalam perusahaan, telah dilakukan tes psikologi. Karena itu penempatan karyawan pada Pabrik Gula Kebon Agung setelah seorang karyawan direkrut disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

5. Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

Investasi terpenting yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan adalah investasi dalam bidang sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan

merupakan usaha untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan karir karyawan. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan karyawan memungkinkan meningkatnya pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan, sehingga dapat menjadi sumber daya manusia yang bermutu dan berkualitas tinggi yang dapat diandalkan oleh perusahaan.

Pabrik Gula Kebon Agung mengadakan pendidikan dan pelatihan karyawan secara berkesinambungan, baik dilakukan sendiri oleh perusahaan maupun melalui kerjasama dengan lembaga pelatihan diluar perusahaan. Pelaksanaan kegiatan ini sejalan dengan perencanaan awal program pelatihan karyawan.

Sasaran dari kegiatan pendidikan dan pelatihan ini adalah seluruh karyawan Pabrik Gula Kebon Agung.

Jenis pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Pabrik Gula Kebon Agung meliputi beberapa kegiatan sebagai berikut:

a. *Off The Job Training*

Disini para karyawan diberi pengalaman dan keahlian yang mereka perlukan dalam waktu tertentu dan terpisah saat mereka bekerja. Misalnya pemberian seminar, kursus, workshop atau kuliah.

b. Studi Banding, studi banding dilakukan kepada perusahaan yang lebih besar dan lebih maju. Studi banding yang dilakukan Pabrik Gula Kebon Agung dilakukan di Pabrik Gula Jati Rejo Probolinggo.

Khusus untuk pimpinan dilakukan pelatihan berupa manajemen perusahaan.

6. Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja karyawan sangat bermanfaat bukan hanya untuk mengetahui prestasi karyawan dimasa lalu, tetapi juga mengidentifikasi potensi mereka untuk melakukan tugas baru di masa yang akan datang, baik itu melalui promosi, alih tugas, maupun alih wilayah kerja. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai umpan balik bagi pegawai dalam rangka memperbaiki kinerja dan produktivitas karyawan.

Alasan dilakukan penilaian prestasi kerja oleh perusahaan adalah:

- a. Penilaian prestasi kerja karyawan akan dijadikan dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan kenaikan gaji.
- b. Hasil penilaian prestasi kerja karyawan sangat membantu dalam perumusan dan penentuan kebijakan manajemen personalia dalam hal rekruiement, orientasi penempatan, dan pelatihan kerja.

Pabrik Gula Kebon Agung melakukan penilaian prestasi kerja berdasarkan objektifitas masing-masing atasan kepada bawahannya dengan mempertimbangkan tingkat kejujuran, kedisiplinan, kepribadian karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan secara periodik, yaitu setiap satu tahun sekali.

Secara umum, hal-hal yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja karyawan di Pabrik Gula Kebon Agung adalah sebagai berikut:

- a. Kepribadian

Yang dinilai dalam kepribadian karyawan adalah penampilan, temperamen dan loyalitas. Penilaian penampilan meliputi kerapian busana dan etika berkomunikasi. Sedangkan penilaian temperamen meliputi kesabaran dan ketekunan karyawan menjalankan tugas-tugasnya. Untuk penilaian loyalitas, karyawan dinilai seberapa besar kejujuran dan pengabdian kepada perusahaan.

- b. Disiplin Kerja

Pada disiplin kerja, karyawan dinilai kerajinan dan tanggungjawabnya atas semua pekerjaan yang diberikan kepadanya.

- c. Kemampuan atau Prestasi

Ketrampilan, ketelitian, dan kecakapan menjalankan semua tugas dan tanggung jawabnya merupakan sasaran dari penilaian kemampuan karyawan dan juga bagaimana karyawan memecahkan masalah melalui ide-ide dan inisiatifnya sendiri.

7. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Perencanaan dan pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk karyawan dalam merencanakan karir dan pengembangan

dirinya. Dari Perencanaan dan pengembangan karir ini, diharapkan para karyawan akan semakin mampu dan mau membuat komitmen dengan perusahaan sekaligus mempersiapkan diri bagi karyawan untuk memikul tanggungjawab yang lebih besar.

Pabrik Gula Kebon Agung melakukan pengembangan karir karyawan dalam bentuk sebagai berikut:

a. Promosi Jabatan

Promosi didefinisikan sebagai suatu bentuk penghargaan oleh perusahaan kepada karyawan yang memiliki kecakapan dan kinerja yang tinggi berdasar pada penilaian prestasi kerja yang dilakukan atasan mereka.

b. Peningkatan mutu, kualitas dan daya saing melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan, baik itu berupa mengikuti seminar-seminar maupun kursus-kursus.

8. Sistem Imbalan (Kompensasi)

Pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan tindakan balas jasa apa yang dilakukan karyawan untuk perusahaan. Bentuk dari kompensasi bisa berupa gaji, tunjangan-tunjangan, bonus-bonus.

Pabrik Gula Kebon Agung memberikan gaji kepada karyawan, sesuai dengan tingkat jabatan (golongan) karyawan, masa kerja karyawan dan kebijakan perusahaan atas gaji dan tunjangan.

Disamping pemberian gaji, untuk membangkitkan semangat kerja dan kesejahteraan tenaga kerja dalam bekerja diberikan pula beberapa fasilitas dan tunjangan. Adapun berbagai fasilitas penunjang yang diberikan kepada tenaga kerja diantaranya:

- a. Upah lembur bagi tenaga kerja yang bekerja melebihi jam kerja seharusnya
- b. Semua pekerja diikutsertakan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK)
- c. Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan setiap tahun
- d. Fasilitas poliklinik maupun asuransi kesehatan (ASKES) untuk karyawan yang sakit

- e. Perusahaan memberikan fasilitas berupa seragam dinas langsung jadi kepada karyawan
 - f. Perusahaan memberikan fasilitas berupa perumahan bagi karyawan pelaksana
- Disamping memberikan upah sesuai dengan bobot tugas dan tanggungjawab karyawan, Pabrik Gula Kebon Agung selalu melakukan penyesuaian gaji secara periodik.

9. Perlindungan Tenaga Kerja

Perlindungan tenaga kerja merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sebab jika terjadi sesuatu yang menimpa karyawan pada waktu melakukan tugas dalam bekerja keselamatannya sudah dijamin, sehingga karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

Pabrik Gula Kebon Agung memberikan perlindungan tenaga kerja berupa diikutsertakan karyawannya dalam asuransi jiwa. Sehingga jika terjadi kecelakaan kerja, karyawan bisa diberikan ganti rugi senilai besar kecilnya kecelakaan yang terjadi. Pabrik Gula Kebon Agung juga menyediakan alat-alat perlengkapan kerja dan alat pelindung diri yang disesuaikan dengan perundangan yang ada.

Untuk pekerja St. Gilingan, St. Pemurnian, St. Penguapan, St. Penguapan, St. Masakan, St. Puteran, St. Listrik, St. Besali, St. Ketel, traktor, operator komputer, mandor teknik, analisis laboratorium/ limbah, tukang politur/ cat bangunan/ buang sampah/ tukang sodor/ tukang las. Diberikan minuman susu pada saat dinas jaga (peninjauan lapangan), disesuaikan dengan memperhatikan kondisi tempat kerja.

10. Pemeliharaan Hubungan Tenaga Kerja

Semakin besar suatu perusahaan maka akan semakin kompleks hubungan antar individu dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami sifat-sifat karyawan sekaligus mengetahui kebutuhan mereka. Dengan kata lain, diadakan penyesuaian antara kepentingan individu dengan

kepentingan perusahaan. Sehingga akan terjadi keselarasan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Antara pimpinan dan bawahan pada Pabrik Gula Kebon Agung selama ini tidak terjadi kesenjangan, karena pimpinan Pabrik Gula Kebon Agung pintar memberikan pengarahan supaya tidak terjadi kesenjangan tersebut.

Di Pabrik Gula Kebon Agung juga memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengajukan keluhan yang dialami karyawan dengan diberikan kotak saran sehingga karyawan merasa diperhatikan dan dihargai.

11. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun

Pemutusan hubungan kerja merupakan pemutusan keterikatan kerjasama antara karyawan dengan perusahaan, baik atas permintaan karyawan itu sendiri ataupun kebijakan perusahaan berdasarkan faktor-faktor tertentu.

Pemutusan hubungan kerja (PHK) yang sering terjadi di dalam Pabrik Gula Kebon Agung adalah PHK karena mencapai batas usia pensiun. Baru-baru ini Pabrik Gula Kebon Agung melakukan PHK karena salah satu karyawan melakukan korupsi. Perusahaan mengambil tindakan ini sebagai upaya terakhir menanggulangi karyawan yang memiliki perilaku negatif yang serius, dan mengingat keberadaan karyawan di perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan lagi.

F. Standar Perusahaan dalam melakukan Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Standard / *criteria* Audit Manajemen yang telah disusun maka Standar Audit Manajemen yang digunakan antara lain:

1. Hukum Ketenagakerjaan Indonesia, Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
2. Perjanjian Kerja Bersama (PKB)

Standar yang dipakai oleh Pabrik Gula Kebon Agung dalam melakukan audit manajemen adalah Perjanjian Kerja Bersama. Kesepakatan Kerja Bersama ini telah terdaftar di Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik

Indonesia Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Pengawasan Ketenaga Kerjaan. Dengan Nomor Pendaftaran: 48/Pdf.10/PKB/V/2005 dan tertuang pada Surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor: Kep. 48/PHI/PK/2005 tanggal 27 Mei 2005.

a. Audit Penyelenggaraan Fungsi SDM, meliputi:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pasal 5: Pengangkatan dan Pindahan Pekerja

Ayat 3: Perencanaan, penerimaan, dan pengangkatan dilakukan atas dasar kebutuhan pengusaha dan setiap calon pekerja harus memenuhi syarat kerja dan dapat menyediakan dan menyerahkan kepada pengusaha warkat-warkat:

- a. Surat keterangan catatan Kepolisian dari pihak Kepolisian Republik Indonesia
- b. Salinan atau rekaman ijazah atau surat keterangan yang disahkan
- c. Salinan atau rekaman surat keterangan dari majikan lama bagi yang sebelumnya sudah pernah bekerja

2. Rekrutment Tenaga Kerja

Pasal 5: Pengangkatan dan Pindahan Pekerja

Ayat 3: Perencanaan, penerimaan, dan pengangkatan dilakukan atas dasar kebutuhan pengusaha dan setiap calon pekerja harus memenuhi syarat kerja dan dapat menyediakan dan menyerahkan kepada pengusaha warkat-warkat:

- a. Surat keterangan catatan Kepolisian dari pihak Kepolisian Republik Indonesia
- b. Salinan atau rekaman ijazah atau surat keterangan yang disahkan
- c. Salinan atau rekaman surat keterangan dari majikan lama bagi yang sebelumnya sudah pernah bekerja

3. Seleksi Tenaga Kerja

Pasal 5: Pengangkatan dan Pindahan Pekerja

Ayat 4: Calon pekerja disyaratkan lulus ujian seleksi dan pemeriksaan psikologi jika dipandang perlu saat lulus pemeriksaan kesehatan yang dilakukan oleh dokter perusahaan

4. Orientasi dan Penempatan Karyawan

Pasal 5: Pengangkatan dan Pindahan Pekerja

Ayat 5: Calon pekerja tetap wajib menjalani masa percobaan tiga bulan dan selama masa percobaan pekerja atau pengusaha bebas setiap waktu untuk memutuskan hubungan kerja dengan pemberitahuan secara tertulis

Ayat 7: Apabila ada pekerja telah selesai menjalani masa percobaan dengan hasil baik dan kedua belah pihak setuju untuk melanjutkan hubungan kerja, maka pengusaha akan membuat surat keputusan pengangkatan sesuai dengan kebutuhan formasi dan memperhatikan tingkat pendidikan yang bersangkutan serta diberikan pangkat atau golongan dan setelah pengangkatan itu pekerja terikat dengan Perjanjian Kerja Bersama untuk pertama kalinya.

5. Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

Ayat 24: Pendidikan

Ayat 1 : Perusahaan menyelenggarakan pendidikan di dalam/ diluar lingkungan perusahaan sesuai dengan kemampuan keuangan dan rencana perusahaan yang mendukung peningkatan ketrampilan dan efisiensi kerja serta untuk meningkatkan produktivitas yang tinggi.

6. Penilaian Kinerja

Pasal 23: Kenaikan Gaji Pokok dan Kenaikan Pangkat atau Jabatan

Ayat 1 : Pekerja berhak mendapat naikan berkala pada tiap tahunnya, jika menurut penilaian perusahaan pekerja memenuhi syarat-syarat berikut:

1. Mempunyai prestasi kerja setahun yang baik
2. Melakukan kewajiban tugas pekerjaannya dengan baik, jujur, rajin dan cakap

3. Bertingkah laku baik dan royal kepada perusahaan

Ayat 2 : Perusahaan melakukan penilaian secara terbuka bagi setiap karyawan yang dilakukan oleh bagian personalia.

7. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Pasal 24: Pendidikan

Ayat 4 : Pengusaha dan manajer sumber daya manusia setiap tahun melakukan pengembangan karir dengan mengikut sertakan pekerja pada seminar-seminar dengan adanya persetujuan dari para pekerja yang bersangkutan.

8. Sistem Imbalan (Kompensasi)

Pasal 6 : Pengupahan

Ayat 1 : Sistem pengupahan didasarkan atas Kesepakatan Bersama antara Direksi PT. Pabrik Gula Kebon Agung dengan PUK FSPPP-KSPSI Kebon Agung.

Ayat 4 : Kepada pekerja tetap yang oleh perusahaan ditetapkan untuk menjalankan pekerjaannya yang lebih tinggi dari pekerjaannya sendiri diberikan upah yang disesuaikan dengan upah yang seharusnya dibayar untuk pekerjaan itu.

Pasal 22 : Tunjangan Sewa Rumah, Listrik, Air, dan Bahan Bakar

Pasal 30 : Tunangan Hari Raya Keagamaan

Pasal 32 : Perawatan Kesehatan

Pasal 33 : Biaya Bersalin dan Sarana Keluarga Berencana

Pasal 34 : Perawatan Gigi

Pasal 35 : Perawatan dan Pengobatan Mata

Pasal 36 : Tunjangan Waktu Meninggal

9. Perlindungan Tenaga Kerja

BAB III: Jaminan Sosial

Pasal 32: Perawatan Kesehatan

Pasal 33: Biaya Bersalin dan Sarana Keluarga Berencana

Pasal 34: Perawatan Gigi

- Pasal 35 : Perawatan dan Pengobatan Mata
- Pasal 36 : Tunjangan Waktu Meninggal
- Pasal 37 : Uang Jasa Akhir Jabatan dan Jamsostek
- Pasal 38 : Penghargaan Masa Dinas
- Pasal 39 : Bantuan Biaya Pemandokan
- Pasal 40 : Gula Icip-icip
- Pasal 41 : Kesempatan Membeli Gula untuk Konsumsi

Pasal 42 : Koperasi

Pasal 43 : Fasilitas Sarana Angkutan untuk Anak Sekolah

BAB II : Syarat-syarat Kerja

Pasal 19 : Alat-alat Kerja

Pasal 20 : Kesehatan dan Keselamatan Kerja

10. Pemeliharaan Hubungan Tenaga Kerja

Pasal 44 : Peraturan Kerja

Ayat 3 : Setiap manajer dan perkerja wajib memelihara hubungan baik selama dalam melakukan pekerjaan

11. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun

Pasal 37 : Uang Jasa Akhir Masa Jabatan dan Jamsostek

Ayat 1 : Pekerja tetap yang akan menjalani purna tugas (berhenti dengan hormat) dari perusahaan diberikan Uang Jasa Akhir Masa Jabatan dan Jamsostek (UJAM)

Pasal 28 : Penghargaan Masa Dinas

Ayat 1 : Kepada pekerja tetap yang akan menjalani purna tugas diberikan penghargaan masa dinas

Ayat 2 : Penghargaan yang dimaksud ayat (1) pasal ini ialah bagi pekerja tetap yang akan purna tugas dan sekurang-kurangnya memiliki masa dinas 15 tahun atau 20 tahun atau 25 tahun dan 30 tahun keatas.

Ayat 4 : Penghargaan masa dinas diberikan kepada pekerja tersebut dlam ayat (1), (2) dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Pekerja yang mempunyai masa kerja minimal 15 tahun tetapi kurang dari 20 tahun giling, maka akan memperoleh Piagam Penghargaan dan uang sebesar tiga bulan upah.
- b. Pekerja yang mempunyai masa kerja 20 tahun tetapi kurang dari 25 tahun, maka akan memperoleh Piagam Penghargaan, dan tanda kenang-kenangan berupa cincin 23 karat seberat 10 gram yang bentuknya ditetapkan oleh perusahaan. Pekerja juga memperoleh uang sebesar lima bulan upah.
- c. Pekerja yang mempunyai masa kerja 25 tahun tetapi kurang dari 30 tahun, maka akan memperoleh Piagam Penghargaan, dan tanda kenang-kenangan berupa cincin 23 karat seberat 10 gram yang bentuknya ditetapkan oleh perusahaan. Pekerja juga memperoleh uang sebesar tujuh bulan upah.
- d. Pekerja yang mempunyai masa kerja 30 tahun atau lebih, maka akan memperoleh Piagam Penghargaan, dan tanda kenang-kenangan berupa cincin 23 karat seberat 10 gram yang bentuknya ditetapkan oleh perusahaan. Pekerja juga memperoleh uang sebesar tujuh bulan upah. berupa cincin 23 karat seberat 10 gram yang bentuknya ditetapkan oleh perusahaan. Pekerja juga memperoleh uang sebesar sembilan bulan upah.

b. Ketaatan manajemen pada berbagai ketentuan normatif, termasuk keputusan yang dibuatnya sendiri.

Ketaatan manajerial yang diteliti adalah ketaatan manajer atau fungsi personalia terhadap segala Undang-undang Ketenagakerjaan yang berlaku ataupun peraturan yang dibuat sendiri.

c. Kepuasan pada Karyawan Perusahaan

Kepuasan karyawan yang diteliti adalah tingkat absensi yang rendah, tingkat perputaran karyawan yang rendah, tingkat produktivitas yang tinggi, dan tidak

adanya kegiatan serikat pekerja dalam hal ini seperti tercantum dalam pasal sebagai berikut: Pasal 2: Pengakuan Timbal balik

Ayat 4: Baik pengusaha maupun serikat pekerja saling menyadari atas fungsi dan peranan perusahaan perkebunana gula/ industri gula dan oleh karenanya tidak akan saling mengambil langkah-langkah apapun yang berakibat mengganggu kelancaran kerja, usaha dan produksi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

G. Pembahasan Hasil Audit Manajemen Pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Program kerja untuk melakukan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia dibagi menjadi dua tahap, yaitu tahap pendahuluan yang merupakan tahap dimana data dikumpulkan, dan tahap audit lanjutan yang merupakan tahap dimana bukti-bukti diperoleh dan temuan-temuan sebagai dasar analisa dan pemberian rekomendasi.

1. Tahap Pendahuluan

Tahap survei pendahuluan memberikan kemungkinan untuk terselenggaranya perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan pemeriksaan secara teratur. Tahap pendahuluan dimaksudkan untuk mencari informasi yang berguna sebagai alat identifikasi kelemahan-kelemahan yang ada, data-data yang dipergunakan untuk mendukung analisa yang dilakukan pada tahap audit lanjutan.

Pada tahap ini, penulis melakukan pengumpulan data-data tertulis dn tidak tertulis mengenai hal-hal yang berkaitan dengan operasional fungsi personalia melalui tiga tahap, yaitu:

1. Pengamatan Sekilas Atas Fasilitas Fisik

Dalam tahap ini, penulis melakukan observasi langsung pada bidang yang dijadikan objek audit yaitu fungsi personalia. Berdasarkan hasil pengamatan sekilas yang dilakukan oleh penulis yang disertai dengan wawancara dengan personal pada fungsi personalia, dapat diketahui bahwa jumlah karyawan pada fungsi 6 orang, yang terdiri dari 1 KASI, 1 KASUBSI, dan 4 karyawan pelaksana yang bertugas pada bidang ekspedisi, kepegawaian, dan seksi

umum. Selain itu fungsi personalia pada Pabrik Gula Kebon Agung tidak menempati ruangan tersendiri tetapi berada dalam satu ruangan dengan bagian keuangan dan hanya dibatasi dengan sekat-sekat. Pada fungsi ini, aktivitas yang dilakukan sebagian besar masih menggunakan sistem manual, seperti pembuatan surat rujukan ke rumah sakit. Untuk absensi karyawan sudah dilakukan secara terkomputerisasi. Jadi, bagi karyawan yang tidak masuk kerja atau telat masuk kerja, maka tidak bisa menitipkan absen kepada orang lain.

2. Pengumpulan Data Tertulis

Pengumpulan data tertulis dimaksudkan untuk mengetahui apakah perusahaan menerapkan manajemen secara konsisten. Data-data tertulis yang terkumpul akan dijadikan sebagai dasar pembandingan atau *criteria* bagi pelaksanaan audit manajemen pada departemen yang bersangkutan. Pelaksanaan pengumpulan data tertulis dikhususkan pada data-data yang berkaitan dengan objek audit, seperti struktur organisasi, daftar jumlah karyawan, prosedur penerimaan karyawan, prosedur penggajian, prosedur pelaksanaan kerja lembur, perjanjian kerja bersama.

3. Wawancara Dengan Bagian Terkait

Penulis melakukan wawancara langsung dengan Kepala Bagian Personalia, karyawan bagian personalia untuk melengkapi data-data yang diperoleh pada tahap sebelumnya.

2. Tahap Audit Lanjutan

Dari data-data yang dikumpulkan pada tahap audit pendahuluan, kemudian dilakukan analisa lebih lanjut. Analisa dilakukan dengan cara membandingkan antara *criteria* dengan *causes* yang ada untuk kemudian dilakukan penilaian efektivitas. Dan selanjutnya disimpulkan saran dan rekomendasinya.

3. Analisis Hasil Audit pada Fungsi SDM Pabrik Gula Kebon Agung

<i>CRITERIA</i>	<i>CAUSES</i>	<i>EFFECT</i>
<p>a. Audit</p> <p>Penyelenggaraan Fungsi SDM, meliputi:</p> <p>1. Perencanaan Sumber Daya Manusia</p> <p>Tujuan dari perencanaan tenaga kerja adalah untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, sebagaimana tercantum pada:</p> <p>Pasal 5, ayat 3: Bahwa perencanaan tenaga kerja dilakukan atas dasar kebutuhan perusahaan</p>	<p>Pabrik Gula Kebon Agung melakukan perencanaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan memperhatikan faktor ketenaga kerjaan. Konfigurasi ketenagakerjaan dalam lingkungan Pabrik Gula Kebon Agung sebagai akibat dari keputusan hubungan kerja, baik itu karena pensiun, pemecatan maupun meninggal dunia, sehingga mengharuskan perusahaan untuk melakukan perencanaan tenaga kerja dalam hal pergantian tenaga kerja. Begitu pula jika pada masa giling tiba yang mengakibatkan aktivitas produksi meningkat, Pabrik Gula Kebon Agung akan melakukan perencanaan tenaga kerja meskipun hal tersebut tidak permanen.</p>	<p>Setelah dilakukan audit manajemen pada fungsi perencanaan tenaga kerja, diketahui bahwa pada fungsi perencanaan tenaga kerja di Pabrik Gula Kebon Agung telah dilakukan secara efektif. Pabrik Gula Kebon Agung mempunyai standar perencanaan tenaga kerja yang telah tercantum dalam pasal 5, ayat 3 dan perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada.</p>
<p>2. Rekrutment Tenaga Kerja</p> <p>Tujuan dari Rekrutment</p>	<p>1. Pabrik Gula Kebon Agung memiliki kriteria-kriteria khusus yang harus dipenuhi oleh setiap calon tenaga</p>	<p>Dengan adanya kriteria-kriteria khusus untuk calon</p>

<p>Tenaga Kerja ini untuk mendapatkan calon pekerja yang memenuhi syarat kerja serta rekrutment dilakukan berdasarkan kebutuhan pengusaha, sebagaimana tercantum pada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pasal 5, ayat 3: Penerimaan dan pengangkatan tenaga kerja dilakukan atas dasar kebutuhan pengusaha dan setiap calon pekerja harus memenuhi syarat kerja. 2. Pasal 5, ayat 3: Syarat-syarat yang harus dipenuhi calon tenaga kerja 	<p>kerja baik itu dari tingkat pendidikan maupun pengalaman kerja didalam merekrut tenaga kerja.</p> <p>2. Setiap calon pekerja yang akan bekerja di Pabrik Gula Kebon Agung harus selalu menyediakan dan menyerahkan Surat Keterangan Kelakuan Baik dari Kepolisian dan juga harus menyerahkan ijasah.</p> 	<p>karyawan dalam perekrutan tenaga kerja, Pabrik Gula Kebon Agung tidak lagi direpotkan melakukan proses seleksi awal karena calon karyawan yang dipanggil adalah yang benar-benar sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta telah dilakukan secara efektif.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pabrik Gula Kebon Agung memiliki kriteria-kriteria khusus yang harus dipenuhi oleh setiap calon tenaga kerja baik itu dari tingkat pendidikan maupun pengalaman kerja didalam merekrut
--	---	---



		<p>tenaga kerja.</p> <p>2. Setiap calon pekerja yang akan bekerja di Pabrik Gula Kebon Agung harus selalu menyerahkan Surat Keterangan Kelakuan Baik dari Kepolisian dan juga harus menyerahkan ijasah.</p>
<p>3. Seleksi Tenaga Kerja</p> <p>Tujuan adanya seleksi tenaga kerja mendapatkan tenaga kerja yang telah melalui beberapa tahap seleksi yang telah ditetapkan perusahaan, sebagaimana tercantum pada:</p> <p>Pasal 5, ayat 4: Prosedur seleksi penerimaan karyawan</p>	<p>Pabrik Gula Kebon Agung memiliki prosedur seleksi penerimaan karyawan yang terdiri dari beberapa tahapan, meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap Tes Tulis 2. Tes Psikologi 3. Tes Kesehatan 4. Tes Wawancara 	<p>Setelah dilakukan audit manajemen pada fungsi seleksi tenaga kerja, diketahui bahwa pada fungsi seleksi tenaga kerja di Pabrik Gula Kebon Agung telah dilakukan secara efektif. Pabrik Gula Kebon Agung mempunyai standar penarikan tenaga kerja yang telah</p>

		tercantum dalam pasal 5, ayat 4 dan perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada.
<p>4. Orientasi dan Penempatan Karyawan</p> <p>Tujuan orientasi dan penempatan karyawan ini agar karyawan mengetahui mengenai tugas dan tanggung jawab karyawan dan perusahaan telah melaksanakannya, sebagaimana tercantum pada:</p> <p>1. Pasal 5, ayat 5: Calon pekerja tetap wajib menjalani masa orientasi selama tiga bulan</p> <p>2. Pasal 5, ayat 7: Penilaian setelah masa orientasi dan penempatan kerja</p>	<p>1. Pabrik Gula Kebon Agung menyelenggarakan fungsi orientasi selama tiga bulan berupa kegiatan pembinaan dan penjelasan mengenai seluk beluk perusahaan, berbagai kompensasi dan fasilitas yang akan diterima karyawan, dan juga menjelaskan mengenai tugas dan tanggung jawab karyawan.</p> <p>2. Setelah karyawan baru melewati masa percobaan selama tiga bulan, perusahaan akan melakukan penilaian kepada karyawan baik mengenai disiplin ilmu maupun kepribadian karyawan yang bersangkutan. apabila perusahaan menilai bahwa karyawan tersebut layak untuk dipertahankan, maka perusahaan akan mengangkat karyawan tersebut menjadi pegawai tetap dengan adanya persetujuan antara kedua belah pihak.</p>	<p>Setelah dilakukan audit manajemen pada fungsi orientasi dan penempatan tenaga kerja, diketahui bahwa pada fungsi orientasi dan penempatan tenaga kerja di Pabrik Gula Kebon Agung telah dilakukan secara efektif. Pabrik Gula Kebon Agung mempunyai standar orientasi dan penempatan tenaga kerja yang telah tercantum dalam pasal 5, ayat 5 dan ayat 7 dan perusahaan telah menjalankannya</p>

		sesuai dengan standar yang ada.
<p>5. Pendidikan dan Pelatihan Karyawan</p> <p>Tujuan diadakan pendidikan dan pelatihan karyawan ini untuk meningkatkan ketrampilan dan efisiensi kerja serta untuk meningkatkan produktivitas kerja, sebagaimana tercantum pada:</p> <p>Pasal 24, ayat 1: Alasan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan</p>	<p>Pabrik Gula Kebon Agung mengadakan pendidikan dan pelatihan karyawan dengan alasan untuk meningkatkan ketrampilan dan efisiensi kerja serta untuk meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi yang dilakukan setiap satu tahun sekali dan diwajibkan setiap karyawan untuk mengikutinya.</p> 	<p>Setelah dilakukan audit manajemen pada fungsi pendidikan dan pelatihan karyawan, diketahui bahwa pada fungsi pendidikan dan pelatihan karyawan di Pabrik Gula Kebon Agung telah dilakukan secara efektif. Pabrik Gula Kebon Agung mempunyai standar pendidikan dan pelatihan karyawan yang telah tercantum dalam pasal 24, ayat 1 dan perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada.</p>
<p>6. Penilaian Kinerja</p> <p>Tujuan diadakan penilaian kinerja agar</p>	<p>1.Pabrik Gula Kebon Agung melakukan penilaian prestasi kerja secara berkala setiap satu tahun</p>	<p>Setelah dilakukan audit manajemen pada fungsi</p>

<p>karyawan mengetahui prestasi kerjanya serta dilakukan terbuka oleh perusahaan, sebagaimana prosedurnya tercantum pada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pasal 23, ayat 1: Pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan secara berkala 2. Pasal 23, ayat 2: Hasil penilaian harus terbuka bagi karyawan yang dinilai 	<p>2. Hasil penilaian prestasi kerja pada Pabrik Gula Kebon Agung tidaklah dilakukan secara terbuka, bahwa hasil penilaian tidak diberitahukan kepada karyawan yang bersangkutan tetapi dijadikan sebagai arsip pada bagian personalia.</p> 	<p>penilaian kinerja, diketahui bahwa pada fungsi penilaian kinerja di Pabrik Gula Kebon Agung belum dilakukan secara efektif. Pabrik Gula Kebon Agung mempunyai standar penilaian kinerja yang telah tercantum dalam pasal 23, ayat 1 dan ayat 2, dimana penilaian kinerja harus dilakukan secara terbuka, akan tetapi perusahaan tidak menjalankannya sesuai dengan standar yang ada.</p>
<p>7. Perencanaan dan Pengembangan Karir Tujuan Perencanaan dan pengembangan karir dilakukan melibatkan karyawan yang</p>	<p>Penyelenggaraan perencanaan dan pengembangan karir tidak melibatkan karyawan, tetapi hanya Direksi dan Manajer Personalia. Kenyataan yang terjadi adalah bahwa karyawan sendiri kurang mengetahui standard an</p>	<p>Setelah dilakukan audit manajemen pada fungsi perencanaan dan pengembangan karir, diketahui</p>

<p>bersangkutan, sebagaimana tercantum pada:</p> <p>Pasal 24, ayat 4: Penyelenggaraan perencanaan dan pengembangan melibatkan karyawan yang bersangkutan dan manajer sumber daya manusia</p>	<p>prosedur perencanaan dan pengembangan karir yang ada dalam perusahaan.</p> 	<p>bahwa pada fungsi perencanaan dan pengembangan karir di Pabrik Gula Kebon Agung belum dilakukan secara efektif. Pabrik Gula Kebon Agung mempunyai standar perencanaan dan pengembangan karir yang telah tercantum dalam pasal 24, ayat 4, dimana perencanaan dan pengembangan karir harus melibatkan karyawan yang bersangkutan, akan tetapi perencanaan dan pengembangan karir dilakukan oleh bagian personalia dan Direksi saja, sehingga perusahaan tidak menjalankan sesuai dengan standar yang ada.</p>
--	---	---

<p>8. Sistem Imbalan (Kompensasi)</p> <p>Tujuan sistem imbalan ini bahwa adanya penyesuaian gaji dengan bobot tugas dan tanggung jawab serta jabatan seorang karyawan disamping berbagai kompensasi yang diterima, sebagaimana pula yang tercantum pada:</p> <p>1. Pasal 6, ayat 4: Gaji atau upah yang harus diberikan harus sesuai dengan bobot tugas dan tanggung jawab serta jabatan seorang karyawan.</p> <p>2. Melakukan penyesuaian gaji secara periodik</p> <p>3. Pasal 6, ayat 1, 22, 30, 32, 33, 34, 35, 36: Kompensasi yang diterima harus berupa kompensasi langsung maupun tidak</p>	<p>1. Gaji atau upah yang diberikan oleh Pabrik Gula Kebon Agung sesuai dengan bobot tugas, tanggungjawab, jabatan, serta masa kerja masing-masing karyawan.</p> <p>2. Pabrik Gula Kebon Agung selalu melakukan penyesuaian gaji secara periodik selama dua tahun sekali dan disesuaikan dengan perjanjian bersama dengan serikat pekerja.</p> <p>3. Kompensasi yang diterima oleh para karyawan Pabrik Gula Kebon Agung berupa kompensasi langsung (gaji atau upah) maupun kompensasi tidak langsung (tunjangan-tunjangan).</p>	<p>Setelah dilakukan audit manajemen pada fungsi sistem imbalan, diketahui bahwa pada fungsi sistem imbalan di Pabrik Gula Kebon Agung telah dilakukan secara efektif. Pabrik Gula Kebon Agung mempunyai standar kompensasi yang telah tercantum dalam pasal 6, ayat 4, ayat 22, ayat 30, ayat 32, ayat 33, ayat 34, ayat 35 dan ayat 36 perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada.</p>
--	--	--

<p>langsung (Tunjangan)</p>		
<p>9. Perlindungan Tenaga Kerja</p> <p>Tujuan dari adanya perlindungan tenaga kerja adalah menjamin keselamatan dan kesehatan karyawan, sebagaimana tercantum dibawah ini:</p> <p>Perlindungan karyawan dapat dilaksanakan dalam dua bidang, yaitu bidang finansial (misalnya mengikutsertakan karyawan dalam program jaminan sosial dan asuransi), dan bidang fisik (misalnya menjamin keselamatan dan kesehatan karyawan)</p> <p>Bidang financial: BAB III: Jaminan Sosial</p> <p>Bidang fisik : Pasal 19 dan Pasal 20</p>	<p>Pelaksanaan perlindungan tenaga kerja oleh Pabrik Gula Kebon Agung dilakukan dalam dua bidang, yaitu:</p> <p>a. Bidang finansial, dilakukan dengan mengikutsertakan karyawan dalam program jaminan sosial dan asuransi</p> <p>b. Bidang fisik, dilakukan dengan menjamin keselamatan dan kesehatan karyawan dengan menyediakan alat-alat perlengkapan kerja dan alat perlindungan diri, poliklinik.</p> 	<p>Setelah dilakukan audit manajemen pada fungsi perlindungan tenaga kerja, diketahui bahwa pada fungsi perlindungan tenaga kerja di Pabrik Gula Kebon Agung telah dilakukan secara efektif. Pabrik Gula Kebon Agung mempunyai standar perlindungan tenaga kerja yang telah tercantum dalam BAB III: pasal 32, pasal 33, pasal 34, pasal 35, pasal 36, pasal 37, pasal 38, pasal 39, pasal 40, pasal 41, pasal 42, pasal 43, pasal 19 dan pasal 20 perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada.</p>

<p>10. Pemeliharaan Hubungan Tenaga Kerja</p> <p>Tujuan pemeliharaan hubungan tenaga kerja agar terjalin komunikasi yang terbuka dan memperkecil jarak antara atasan dan bawahan, sebagaimana tercantum pada:</p> <p>Pasal 44, ayat 3:</p> <p>Perusahaan harus memelihara hubungan baik dengan karyawan yaitu dengan memelihara komunikasi yang terbuka, memperkecil jarak antara atasan dan bawahan.</p>	<p>Pemeliharaan hubungan dengan karyawan dilakukan dengan cara memelihara komunikasi yang terbuka dengan menggunakan semua jalur yang tersedia dalam perusahaan.</p> 	<p>Setelah dilakukan audit manajemen pada fungsi pemeliharaan hubungan tenaga kerja, diketahui bahwa pada fungsi pemeliharaan hubungan tenaga kerja di Pabrik Gula Kebon Agung telah dilakukan secara efektif. Pabrik Gula Kebon Agung mempunyai standar pemeliharaan hubungan tenaga kerja yang telah tercantum dalam pasal 44, ayat 3, dan perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada.</p>
<p>11. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun</p> <p>Tujuan dari adanya kejelasan mengenai</p>	<p>1.Pabrik Gula Kebon Agung memberikan Uang Jasa Akhir Masa Jabatan kepada pegawai tetap sebagai berikut:</p> <p>Bagi pegawai tetap yang berhenti</p>	<p>Setelah dilakukan audit manajemen pada fungsi pemutusan hubungan kerja dan</p>

<p>pemutusan hubungan kerja dan pensiun mengenai sanksi-sanksi pelanggaran yang dapat menyebabkan pemutusan hubungan kerja serta pemberian Uang Jasa Akhir Masa Jabatan dan Penghargaan Masa Dinas, sebagaimana tercantum pada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pasal 37, ayat 1 dan pasal 38 ayat 1, ayat 2, ayat 4: Memberikan Uang Jasa Akhir Masa Jabatan dan Penghargaan Masa Dinas 2. Pasal 45, ayat 2: Peraturan tertulis mengenai pelanggaran disiplin kerja yang dapat dikenakan sanksi pemutusan hubungan kerja. 	<p>dengan hormat dari perusahaan dengan masa kerja sekurang-kurangnya 15 tahun akan menerima Uang Jasa Akhir Masa Jabatan dengan menggunakan rumus:</p> $\text{UJAM} = \text{FJ} \times \text{U} \times 120$ <p><u>Keterangan :</u></p> <p>UJAM :Uang Jasa Akhir Masa Jabatan FJ : Faktor Jasa, yaitu Masa Kerja x 2,5 % U : Upah pokok dikalikan Indeks Konjungtur</p> <p>Kepada pekerja tetap yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun yang menjalani purna tugas diberikan penghargaan masa dinas sesuai dengan kebijakan perusahaan.</p> <p>2.Pabrik Gula Kebon Agung memiliki peraturan tertulis mengenai pelanggaran disiplin kerja yang dapat dikenakan sanksi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).</p>	<p>pensiun, diketahui bahwa pada fungsi pemutusan hubungan kerja pensiun di Pabrik Gula Kebon Agung telah dilakukan secara efektif. Pabrik Gula Kebon Agung mempunyai standar pemutusan hubungan kerja pensiun yang telah tercantum dalam pasal 37, ayat 1, pasal 38, ayat 1, ayat 2, ayat 4, dan perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada.</p>
--	--	---

<i>CRITERIA</i>	<i>CAUSES</i>	<i>EFFECT</i>
<p>b. Ketaatan manajemen pada berbagai ketentuan normatif, termasuk keputusan yang dibuatnya sendiri.</p> <p>Ketaatan manajerial yang diteliti adalah ketaatan manajer atau fungsi personalia terhadap segala Undang-undang Ketenagakerjaan yang berlaku ataupun peraturan yang dibuat sendiri.</p>	<p>Pabrik Gula Kebon Agung selalu mentaati segala Undang-undang Ketenagakerjaan yang berlaku, dan juga Pabrik Gula Kebon Agung tidak pernah melanggar peraturan yang dibuatnya sendiri yang tertulis dalam Peraturan Kerja Bersama (PKB). Tentunya pelaksanaan PKB disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan.</p>	<p>Setelah dilakukan audit atas ketaatan manajerial dapat diketahui bahwa perusahaan telah mentaati Undang-undang Ketenagakerjaan dan Perjanjian Kerja Bersama yang telah dibuatnya sendiri. Sehingga audit atas Ketaatan manajemen pada berbagai ketentuan normatif, termasuk keputusan yang dibuatnya sendiri ini telah efektif.</p>
<p>c. Kepuasan pada Karyawan Perusahaan</p> <p>Kepuasan karyawan yang merupakan tujuan yang diteliti adalah tingkat absensi yang rendah, tingkat perputaran karyawan yang rendah, tingkat produktivitas yang tinggi, dan tidak adanya kegiatan serikat pekerja dalam hal ini seperti tercantum dalam pasal sebagai berikut: Pasal 2:</p>	<p>Baik tingkat absensi maupun tingkat perputaran karyawan pada Pabrik Gula Kebon Agung tergolong sangat rendah. Ditambah lagi dengan tidak adanya kegiatan serikat pekerja yang benar-benar akan mengganggu aktivitas perusahaan.</p>	<p>Setelah dilakukan audit atas kepuasan karyawan dapat diketahui bahwa karyawan sudah merasa sangat puas, sebab mereka jarang sekali absen dari pekerjaan dan perputaran kerja karyawan sangat jarang terjadi, sehingga audit atas kepuasan karyawan ini telah efektif.</p>

<p>Pengakuan Timbal balik Ayat 4: Baik pengusaha maupun serikat pekerja saling menyadari atas fungsi dan peranan perusahaan perkebunana gula/ industri gula dan oleh karenanya tidak akan saling mangambil langkah-langkah apapun yang berakibat mengganggu kelancaran kerja, usaha dan produksi, baik secara langsung maupun tidak langsung.</p>		
---	--	--

REKOMENDASI:

a. Audit Penyelenggaraan Fungsi SDM, meliputi:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dengan memperhatikan faktor ketenagakerjaan dalam perencanaan tenaga kerjanya, memfokuskan diri untuk lebih meningkatkan kinerja, efisiensi, dan produktivitas karyawan dalam rangka kemajuan perusahaan. Dengan demikian perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada, oleh karena itu perlu untuk dipertahankan serta perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan peraturan-peraturan pemerintah dan juga kondisi perusahaan saat itu.

2. Rekrutment Tenaga Kerja

Dengan adanya kriteria-kriteria khusus untuk calon karyawan dalam perekrutan tenaga kerja, Pabrik Gula Kebon Agung tidak lagi direpotkan melakukan proses seleksi awal karena calon karyawan yang dipanggil adalah yang benar-benar sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dengan demikian perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada, oleh karena itu perlu untuk dipertahankan serta perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan peraturan-peraturan pemerintah dan juga kondisi perusahaan saat itu.

3. Seleksi Tenaga Kerja

Pabrik Gula Kebon Agung selalu menggunakan prosedur seleksi penerimaan karyawan terhadap setiap calon tenaga kerja yang akan direkrut oleh perusahaan. Karena itulah, Pabrik Gula Kebon Agung berpeluang besar mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kualitas tinggi, dan tentunya sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perlu untuk dipertahankan serta perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan peraturan-peraturan pemerintah dan juga kondisi perusahaan saat itu.

4. Orientasi dan Penempatan Karyawan

Dengan adanya masa orientasi karyawan selama tiga bulan, Pabrik Gula Kebon Agung membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan lingkungan perusahaan sebelum karyawan memfokuskan diri pada pekerjaan barunya, terlebih dahulu karyawan mengetahui keadaan perusahaan, dan tugas-tugas yang akan dilaksanakannya serta *personality* rekan kerja di tempat karyawan baru ditempatkan. Disamping itu, hasil evaluasi karyawan pada masa orientasi dapat digunakan dasar penilaian prestasi kinerja karyawan serta mengukur perkembangan karyawan dimasa yang akan datang. Dengan demikian tidak ada pihak yang dirugikan baik pihak perusahaan maupun karyawan sendiri. Hal ini perlu dipertahankan serta perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan peraturan-peraturan pemerintah dan juga kondisi perusahaan saat itu.

5. Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

Dengan alasan untuk memperhatikan kepentingan bersama, baik perusahaan maupun karyawan melakukan program pendidikan dan pelatihan karyawan. Dengan demikian perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada, oleh karena itu perlu untuk dipertahankan serta perusahaan harus selalu

mengikuti perkembangan peraturan-peraturan pemerintah dan juga kondisi perusahaan saat itu.

6. Penilaian Kinerja

Diketahui bahwa pada fungsi penilaian kinerja di Pabrik Gula Kebon Agung belum dilakukan secara efektif maka perlu direkomendasikan:

1. Selain tetap melakukan penilaian secara berkala, perusahaan seharusnya juga melakukan penilaian dengan menetapkan target-target tertentu yang harus dipenuhi oleh karyawan kepada perusahaan. Untuk prosedur penilaian prestasi kerja hendaknya disosialisasikan terlebih dahulu kepada seluruh karyawan supaya penilaian dapat dilakukan secara terbuka. Dengan demikian, dapat membuat karyawan termotivasi untuk memperbaiki kinerja mengingat penilaian tersebut dapat berdampak pada perkembangan karir mereka dimasa depan.
2. Karena hasil penilaian prestasi kerja yang dilakukan Pabrik Gula Kebon Agung tidak dilakukan secara terbuka maka tidak dapat digunakan oleh karyawan sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki dan mengembangkan potensi diri karyawan yang bersangkutan.

7. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Diketahui bahwa pada fungsi penilaian kinerja di Pabrik Gula Kebon Agung belum dilakukan secara efektif. Tidak dilibatkannya karyawan dalam perencanaan dan pengembangan karir, dapat mengurangi motivasi karyawan dalam memperbaiki kinerja mereka. Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain pemberian fasilitas-fasilitas kesejahteraan kepada karyawan dan kompensasi, perusahaan seharusnya memberikan motivasi lebih kepada karyawan dengan mengikutsertakan karyawan dalam perencanaan dan pengembangan karir.

8. Sistem Imbalan (Kompensasi)

1. Dengan memberikan gaji atau upah sesuai dengan bobot tugas, tanggung jawab, jabatan dan masa kerja karyawan, perusahaan akan mengurangi keluhan karyawan, dapat menghindari kecemburuan sosial dalam perusahaan, serta menghindari penurunan motivasi karyawan yang mungkin dapat terjadi.

2. Penyesuaian gaji atau upah secara periodik dapat menghindari ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan dan dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
3. Pemberian kompensasi baik berupa kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya, hal ini berakibat positif pada kelangsungan operasi perusahaan.

Dengan demikian perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada, oleh karena itu perlu untuk dipertahankan serta perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan peraturan-peraturan pemerintah dan juga kondisi perusahaan saat itu.

9. Perlindungan Tenaga Kerja

Dengan menyediakan berbagai fasilitas yang bertujuan untuk memberikan perlindungan kepada para karyawan, perusahaan telah menunjukkan itikat baik terhadap kesehatan dan keselamatan karyawan. Sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan, karyawan juga akan merasa aman dan terlindungi saat mereka melakukan pekerjaan. Dengan demikian perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada, oleh karena itu perlu untuk dipertahankan serta perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan peraturan-peraturan pemerintah dan juga kondisi perusahaan saat itu.

10. Pemeliharaan Hubungan Tenaga Kerja

Pemeliharaan hubungan baik dengan karyawan berdampak positif terhadap hasil kerja para karyawan, situasi lingkungan kerja, dan hubungan-hubungan didalamnya sangat berpengaruh terhadap kejiwaan karyawan, karena karyawan yang produktif ialah karyawan yang senang dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada, oleh karena itu perlu untuk dipertahankan serta perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan peraturan-peraturan pemerintah dan juga kondisi perusahaan saat itu.

11. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun

1. Dengan memberikan UJAM dan Penghargaan Masa Dinas, karyawan akan merasa jerih payah dan lamanya mereka bekerja di perusahaan mendapat perhatian yang sangat besar dari perusahaan.
2. Dengan adanya peraturan tertulis mengenai pelanggaran disiplin kerja yang dapat dikenakan sanksi PHK, maka tindakan maupun moralitas karyawan dapat dikendalikan secara lebih baik sehingga tidak akan menimbulkan kerugian dan membahayakan, baik perusahaan maupun karyawan lain.

Dengan demikian perusahaan telah menjalankannya sesuai dengan standar yang ada, oleh karena itu perlu untuk dipertahankan serta perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan peraturan-peraturan pemerintah dan juga kondisi perusahaan saat itu.

b. Ketaatan manajemen pada berbagai ketentuan normatif, termasuk keputusan yang dibuatnya sendiri.

Dengan berusaha untuk selalu mentaati Undang-undang Ketenagakerjaan maupun peraturan-peraturan yang dibuatnya sendiri, maka perusahaan dapat terus bertahan dalam menjalankan usahanya tanpa takut mengalami masalah atau gangguan baik itu dari pemerintah maupun dari tenaga kerjanya sendiri oleh karena itu perlu dipertahankan demi kemajuan perusahaan.

c. Kepuasan pada Karyawan Perusahaan

Jika dilihat dari tingkat absensi yang rendah dan perputaran karyawan yang juga jarang terjadi, serta tidak adanya serikat pekerja yang benar-benar akan mengganggu aktivitas perusahaan, dapat dikatakan bahwa kepuasan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung dikategorikan sangat tinggi. Hal ini mencerminkan apa yang telah diberikan perusahaan telah dianggap memuaskan oleh para karyawan. Sehingga keadaan seperti ini senantiasa agar terus dipertahankan mengikuti kondisi yang dialami perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis mengenai audit manajemen Pabrik Gula Kebon Agung Malang, beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah:

1. Berdasarkan hasil audit terhadap fungsi personalia pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pabrik Gula Kebon Agung Malang dalam melakukan perencanaan tenaga kerja menerapkan kebijakan untuk bisa menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal ketenagakerjaan dan ketenagakerjaan itu sendiri. Dengan memperhatikan kedua faktor tersebut dalam perencanaan ketenagakerjaan, perusahaan berusaha untuk memfokuskan pada peningkatan kinerja, efisiensi, efektifitas, dan produktivitas karyawan. Yang perlu dilakukan perusahaan untuk dapat tetap mempertahankan kebijakan tersebut adalah dengan cara selalu melakukan pengawasan dengan teliti mengenai kondisi lingkungan perusahaan, baik lingkungan eksternal dan internal perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan isu ketenagakerjaan. Selain itu, penetapan perencanaan ketenagakerjaan yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan karyawan dan perusahaan akan dapat mengoptimalkan potensi semua sumber daya yang dimiliki perusahaan.

b. Rekrutmen Tenaga Kerja

Berdasarkan pengamatan, selama ini Pabrik Gula Kebon Agung Malang telah memiliki standar yang jelas dalam perekrutan tenaga kerja. Hal ini mengakibatkan setiap karyawan yang lolos seleksi memiliki mutu tenaga kerja yang bagus untuk tetap mempertahankan dan mengoptimalkan mutu karyawan dari hasil *recruitment* tersebut, Pabrik Gula Kebon Agung Malang bisa menerapkan kebijakan dengan mengutamakan perekrutan karyawan

baru dengan skala nasional. Usaha perekrutan semacam ini bisa dilakukan dengan menggunakan bantuan sarana periklanan yang memiliki jangkauan nasional.

c. Seleksi Tenaga Kerja

Selama ini, Pabrik Gula Kebon Agung Malang memiliki prosedur seleksi penerimaan karyawan dengan tahapan yang meliputi tes tulis, tes psikologi, tes kesehatan dan tes wawancara. Dengan dilakukannya berbagai tahapan seleksi tersebut, maka tujuan perusahaan untuk dapat menjaring karyawan dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan telah dapat dicapai. Untuk dapat memperoleh hasil yang optimal dari tahapan seleksi yang dilakukan, kebijakan yang lebih fleksibel perlu dilakukan seperti pengambilan keputusan seleksi karyawan yang tidak hanya ditentukan oleh Direksi, tetapi lebih ditentukan oleh tim personalia.

d. Orientasi dan Penempatan Karyawan

Pabrik Gula Kebon Agung Malang menyelenggarakan fungsi orientasi kerja berupa kegiatan pembinaan mengenai kondisi kerja, hak dan kewajiban karyawan dan berbagai informasi mengenai kondisi perusahaan. Kegiatan orientasi pada umumnya dilakukan selama tiga bulan, kemudian akan melakukan pengangkatan sebagai karyawan tetap apabila dianggap telah memenuhi kualifikasi perusahaan. Adanya kegiatan orientasi ini dianggap berdampak positif, karena karyawan dapat lebih cepat beradaptasi terhadap lingkungan dan kondisi kerja perusahaan. Hal yang perlu dilakukan di masa datang supaya kegiatan orientasi lebih optimal adalah dengan melibatkan karyawan lama, sehingga proses orientasi bisa dilaksanakan dengan lebih efektif dan tidak memakan waktu terlalu lama.

e. Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

Pabrik Gula Kebon Agung Malang selama ini menerapkan kebijakan program pendidikan dan pelatihan karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan, sesuai dengan tuntutan perkembangan perusahaan. Program ini dilakukan dengan terlebih dahulu

melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan, kemudian melakukan penilaian kembali adanya progres karyawan setelah mengikuti program pendidikan. Supaya program pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan selama ini tetap mampu mengikuti perkembangan akan kebutuhan posisi dan jabatan karyawan, maka berbagai bentuk program pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan berbagai metode yang baru perlu juga untuk dikembangkan oleh perusahaan.

f. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja secara berkala dilakukan oleh pihak personalia Pabrik Gula Kebon Agung Malang setiap satu tahun. Standar yang digunakan dalam evaluasi adalah pada masalah kepribadian, disiplin kerja, dan kreativitas. Supaya diperoleh hasil yang lebih optimal, hendaknya sosialisasi terhadap standar penilaian oleh perusahaan perlu dilakukan kepada karyawan.

g. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Penyelenggaraan Perencanaan dan Pengembangan Karir yang dilakukan oleh Pabrik Gula Kebon Agung Malang selama ini tidak melibatkan karyawan, akan tetapi hanya pihak Direksi dan Manajer Personalia. Hal ini menyebabkan potensi perkembangan karir karyawan dalam perusahaan menjadi tidak transparan, yang dapat menurunkan motivasi kerja karyawan untuk dapat menutupi kelemahan ini, maka kebijakan selanjutnya dalam hal perencanaan dan pengembangan karir perlu dilakukan dengan melibatkan karyawan, walaupun terbatas hanya pada yang memiliki jabatan tertentu saja. Dengan dilakukannya hal tersebut diharapkan proses promosi jabatan dan perkembangan karir karyawan yang lebih obyektif bisa diciptakan dalam lingkungan kerja Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

h. Sistem Imbalan

Pabrik Gula Kebon Agung Malang menerapkan kebijakan sistem imbalan dalam bentuk pemberian gaji dan kompensasi yang sesuai dengan bobot tugas, tanggung jawab, jabatan, dan masa kerja karyawan. Perusahaan

selama ini juga menerapkan kebijakan penyesuaian gaji yang dilaksanakan secara periodik dua tahun sekali, serta pemberian bentuk kompensasi secara langsung dan tidak langsung. Supaya penerapan kebijakan tersebut tetap bisa sesuai dengan tujuannya yaitu untuk peningkatan motivasi karyawan, maka perlu dilakukan penambahan terhadap fasilitas yang bisa diperoleh karyawan seperti pengadaan biaya pendidikan bagi putra-putri karyawan.

i. Perlindungan Tenaga Kerja

Pabrik Gula Kebon Agung Malang dalam menerapkan program perlindungan terhadap karyawan dilakukan terhadap dua bidang, yaitu bidang finansial dan bidang fisik. Perlindungan dalam bidang finansial selama ini dilakukan dalam bentuk asuransi jaminan sosial, sedangkan perlindungan dalam bidang fisik dilakukan dalam bentuk asuransi keselamatan. Dengan adanya program tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menunjukkan usaha yang positif dalam usaha perlindungan tenaga kerja untuk melengkapi program yang selama ini telah dilakukan, perusahaan hendaknya juga memberika program simulasi keselamatan kerja secara berkala. Dengan dilakukannya hal tersebut diharapkan karyawan selalu siap terhadap segala kemungkinan potensi kecelakaan yang akan dihadapi.

j. Pemeliharaan Hubungan Tenaga Kerja

Pemeliharaan Hubungan Tenaga Kerja pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang selama ini juga populer dengan sebutan pengkayaan kehidupan karyawan. Program tersebut oleh perusahaan dilakukan dalam berbagai bentuk, baik kompensasi maupun komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan. Pemeliharaan hubungan kerja yang baik akan berdampak positif terhadap kondisi kejiwaan para karyawan, sehingga diharapkan juga dapat meningkatkan produktivitas. Program ini dianggap dapat lebih optimal apabila perusahaan juga menyediakan jasa konseling bagi karyawan, agar keluhan dan permasalahan karyawan dapat dikomunikasikan dengan baik tanpa adanya tekanan.

k. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun

Kebijakan yang selama ini diterapkan oleh Pabrik Gula Kebon Agung Malang dalam melakukan manajemen pensiun karyawan baik secara langsung dan tidak langsung. Kebijakan secara langsung dilakukan perusahaan dengan cara pemanggilan oleh direktur karyawan yang akan pensiun tersebut, guna dilakukan diskusi dua arah berkaitan dengan pensiun tersebut. Kebijakan tidak langsung dilakukan dengan terlebih dahulu memberi surat pemberitahuan berkenaan dengan pensiun karyawan tersebut. Uang pesangon atau uang jasa juga diberikan terhadap karyawan dengan masa kerja minimal 15 tahun. Usaha untuk mengoptimalkan serta mensosialisasikan kebijakan pensiun perusahaan ini selama ini bisa dilakukan dengan cara memberikan ketentuan tertulis kepada karyawan, terutama ketika karyawan masih dalam proses pelatihan sehingga dapat terjalin pengertian yang baik antara karyawan dan perusahaan dalam jangka panjang.

2. Berdasarkan hasil audit terhadap kepuasan karyawan pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang, dapat disimpulkan bahwa tingkat absensi dapat dikategorikan cukup rendah yang merupakan cerminan kepuasan yang tinggi oleh karyawan. Akan tetapi, walaupun fakta saat ini mencerminkan kondisi yang cukup kondusif, akan tetapi faktor manusia merupakan faktor yang dinamis yang terus mengalami perubahan. Dengan adanya hal tersebut maka perusahaan hendaknya terus memantau dengan seksama segala kondisi dan perubahan, baik yang berhubungan dengan karyawan ataupun lingkungan kerja.
3. Berdasarkan hasil audit terhadap ketaatan manajerial pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang, dapat disimpulkan bahwa selama ini perusahaan berusaha mentaati segala peraturan yang berlaku bagi perusahaan, baik yang sifatnya peraturan pemerintah ataupun peraturan internal perusahaan. Karena kondisi lingkungan yang selalu mengalami perubahan, baik lingkungan internal ataupun eksternal, maka penerapan sistem evaluasi berkaitan dengan

penerapan peraturan internal perusahaan (yang disebut Perjanjian Kerja Bersama) perlu dilakukan secara berkala.

4. Hasil audit terhadap 11 fungsi personalia Pabrik Gula Kebon Agung Malang menunjukkan bahwa semua fungsi yang dilaksanakan perusahaan telah mampu menyediakan sumber daya yang berkualitas bagi perusahaan. Hal ini ditunjukkan dari tingginya tingkat kepuasan karyawan, seperti rendahnya tingkat absensi serta tingginya rata-rata masa kerja karyawan.

B. Saran

Beberapa saran yang bisa diambil berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Hasil audit manajemen terhadap perencanaan dan pengembangan karir menunjukkan bahwa tidak dilibatkannya karyawan dalam perencanaan dan pengembangan karir, hal ini dapat mengurangi motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Fakta yang terjadi selama ini yang melakukan perencanaan karir karyawan adalah Direksi dan Bagian Personalia saja. Dengan adanya fakta tersebut, perusahaan disarankan dimasa depan melibatkan karyawan yang bersangkutan dalam perencanaan dan pengembangan karirnya. Hal ini akan membuat karyawan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Hasil audit manajemen terhadap penilaian kinerja menunjukkan bahwa penilaian kerja tidak dilakukan secara terbuka, yang mengakibatkan karyawan tidak bisa memperbaiki dan mengembangkan potensi diri mereka. Seharusnya Pabrik Gula Kebon Agung Malang melakukan sosialisasi terlebih dahulu kepada karyawan supaya penilaian dapat dilakukan secara terbuka. Dengan demikian, dapat membuat karyawan termotivasi untuk memperbaiki kinerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

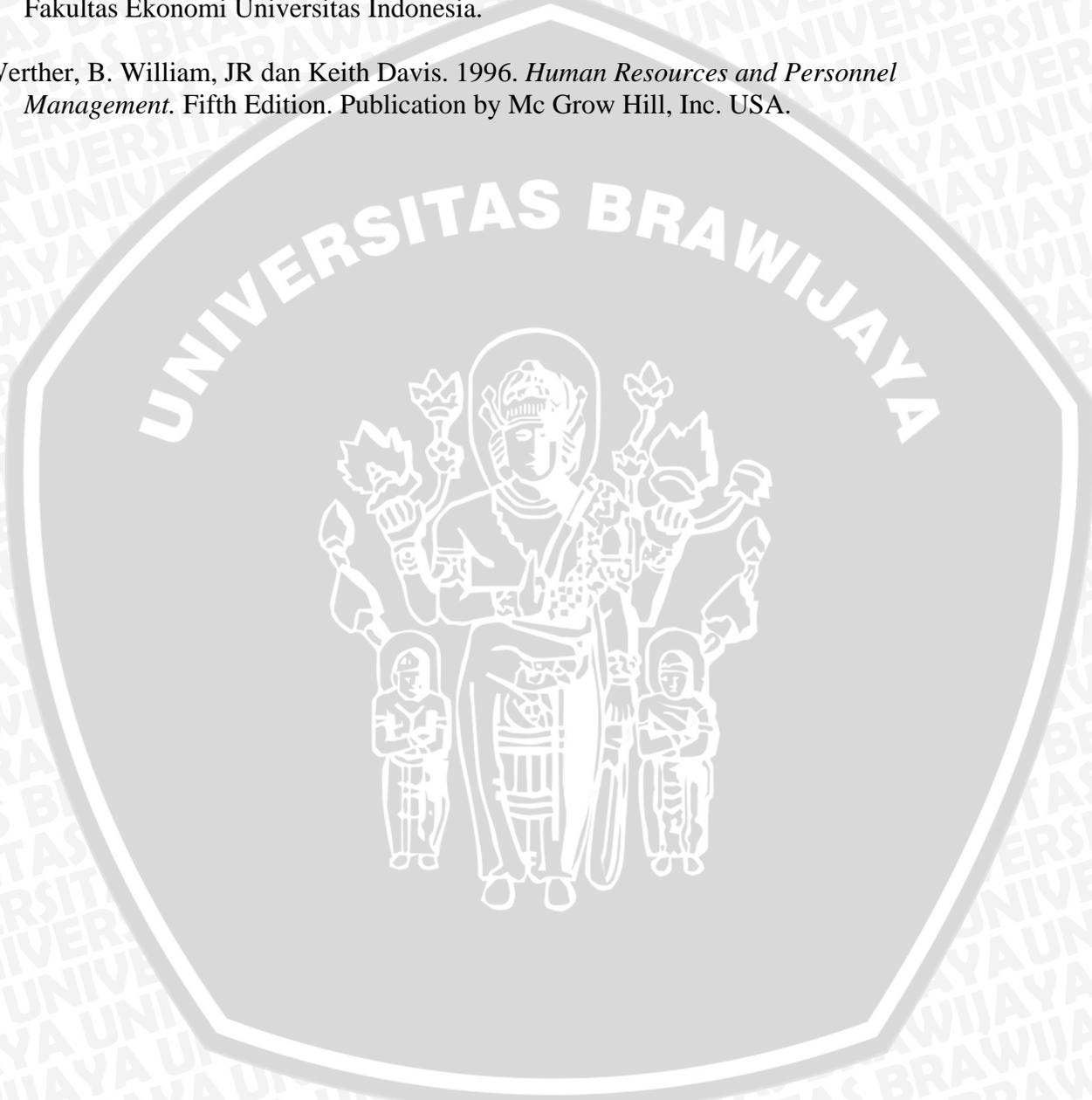
- Agoes, Sukrisno. 1998. *Audit (Pemeriksaan Akuntan)*. Edisi ketiga. Jilid II. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Jakarta.
- Arens and Loebbecke, 1996. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Adaptasi oleh Amir Abadi Yusuf. Edisi Revisi. Jakarta: Salemba Empat
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Terpadu*. Ed. Revisi. Yogyakarta: Rineka Cipta
- Dessler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid Kedua. Prentice Hall.
- Flippo, Edwin B. 1998. *Manajemen Personalialia*. Edisi Ketujuh. Terjemahan Moh. Mas'ud. Jakarta: PT. Gloria Aksara Pratama
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: Penerbit BPF
- Harahap, Sofyan Safri. 1991. *Auditing Kontemporer*. Jakarta: Erlangga
- Hariandja, Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Mangkuprawira, Sjafrri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Manullang, M. Sexton Adams & Adelaide Griffin. 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Yogyakarta: Andi Offset
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nugroho, Widjayanto. 1985. *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Setyawan, Johny. 1988. *Pemeriksaan Kinerja (performance auditing)*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPF
- Siagian, Sondang, P. 1997. *Audit Manajemen*. Jakarta: Penerbit Bumi Karsa.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2003. *MSDM. Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Tunggal, Amin Wijaya. 2000. *Audit Manajemen Kontemporer*. Edisi revisi, Jakarta: Penerbit Harvarindo.

.....2003. *Manajemen Audit Kontemporer*. Edisi revisi. Jakarta: Harvarindo

Widjayanto, Nugroho. 1995. *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Werther, B. William, JR dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. Publication by Mc Grow Hill, Inc. USA.



Lampiran 1
FORMASI DAN JUMLAH KARYAWAN PABRIK GULA KEBON AGUNG
LUAR MASA GILING
BULAN: Januari 2007

PERK	SEKSI	STAFF	TETAP	HL KAMP	HL	BRG	HNR	JML
	<u>Bagian T.U.K</u>	9						9
4700	Pimp & Administrasi		33	2	-	-	4	39
4702	Poliklinik & BKIA		6	-	-	-	1	7
4704	Gudang Gula & Tetes		5	2	-	27	-	34
4705	Gudang Barang		13	-	-	-	-	13
4706	Satpam		47	-	-	-	-	47
	Jumlah	9	104	4	0	27	5	149
	<u>Bagian Tanaman</u>	13						13
6700	B.U Tanaman		10	1	-	-	-	11
6702	Bimbingan TR		34	1	-	-	-	35
6703	Laboratorium Parasit		2	-	-	-	-	2
6720	Tebangan Tebu		2	-	-	-	-	2
6730	B.U Angkutan Tebu		-	-	-	-	-	0
	Jumlah	13	48	2	0	0	0	63
	<u>Bagian Pabrikasi</u>	6						6
5720	B.U Pabrikasi		8	2	-	-	-	10
5721	Timbangan Tebu		-	-	-	-	-	0
5722	Bio Kompos		-	-	-	2	-	2
5723	St. Pemurnian Nira		-	-	-	-	-	0
5724	St. Penguapan		-	-	-	-	-	0
5725	St. Masakan		-	-	-	-	-	0
5727	St. Puteran		-	-	-	-	-	0
5728	Pembungkusan Gula		-	-	-	-	-	0
5729	Bina Lingkungan		12	1	1	4	-	18
	Jumlah	6	20	3	1	6	0	36
	<u>Bagian Teknik</u>	9						9
5700	B.U Instalasi		5	-	-	-	-	5
5702	St. Gilingan		51	-	-	-	-	51
5703	St. Pemurnian Nira		18	-	-	-	-	18
5704	St. Penguapan		17	-	-	-	-	17
5705	St. Masakan		17	-	-	-	-	17
5707	St. Puteran		23	1	-	-	-	24
5710	St. Ketel		40	-	-	-	-	40
5711	St. Listrik		48	-	-	-	-	48
5712	Besali		28	-	-	-	-	28
5713	Instrumen		7	-	-	-	-	7
5730	B.U Kendaraan		41	-	-	-	-	41
5740	B.U Bangunan		32	-	-	-	-	32
6731	Remise		2	-	-	-	-	2
6732	Jembatan & Jalan Lori		12	-	-	-	-	12
6733	Lori & Draisine		6	-	-	-	-	6
6734	Lokomotif		10	-	-	-	-	10
	Jumlah	9	357	1	0	0	0	367
	Total Keseluruhan	37	529	10	1	33	5	615

Sumber: PG. Kebon Agung Malang

Lampiran 2
KLASIFIKASI PENDIDIKAN
KARYAWAN TETAP TAHUN 2006

KODE	SEKSI	TINGKAT PENDIDIKAN								JUMLAH
		SD	SLTP	SLTA	STM	D1	D2	D3	S1	
	Bagian T.U.K									
4600	Pimp & Administrasi	7	6	10	6	1	-	2	2	34
4602	Poliklinik & BKIA	1	2	1	2	-	-	-	-	6
4604	Gudang Gula & Tetes	3	1	-	-	-	-	-	-	5
4605	Gudang Barang	5	4	5	-	-	-	-	-	14
4606	Satpam	22	12	14	-	-	-	-	-	48
	JUMLAH	38	25	30	8	1	0	2	3	107
	Bagian Tanaman									
6600	B.U Tanaman	3	1	6	-	-	-	-	-	10
6602	Bimbingan TR	10	3	20	-	-	-	1	1	35
6603	Laboratorium Parasit	1	-	1	-	-	-	-	-	2
6620	Tebangan Tebu	-	-	2	-	-	-	-	-	2
	JUMLAH	14	4	29	0	0	0	1	1	49
	Bagian Pabrikasi									
5620	B.U Pabrikasi	-	2	8	-	-	1	2	1	14
5623	St. Pemurnian Nira	1	1	1	-	-	-	-	-	3
5624	St. Penguapan	-	-	2	-	-	-	-	-	2
5625	St. Masakan	-	-	2	-	-	-	-	-	2
5627	St. Puteran	1	4	1	-	-	-	-	-	6
5629	Bina Lingkungan	9	1	2	-	-	-	-	-	12
	JUMLAH	11	8	16	0	0	1	2	1	39
	Bagian Teknik									
5600	B.U Instalasi	-	-	9	-	-	-	-	-	9
5602	St. Gilingan	20	10	17	3	-	-	-	-	50
5603	St. Pemurnian Nira	13	9	16	-	-	-	-	1	39
5607	St. Puteran	3	2	12	-	-	-	-	1	18
5610	St. Ketel	12	6	19	2	-	-	1	-	40
5611	St. Listrik	3	2	36	5	-	-	-	1	47
5612	Besali	6	3	10	-	-	1	-	-	20
6631	Remise	1	2	1	-	-	-	-	-	4
6632	Jembatan & Jalan Lori	10	1	1	-	-	-	-	-	12
6633	Lori & Draisine	3	1	0	-	-	-	-	-	4
6634	Lokomotif	6	-	4	-	-	-	-	-	10
	JUMLAH	115	55	146	18	0	1	1	3	339
	Total Keseluruhan	178	92	221	26	1	2	6	8	534

**KLASIFIKASI PENDIDIKAN
KARYAWAN KAMPANYE TAHUN 2006**

KODE	SEKSI	TINGKAT PENDIDIKAN								JUMLAH
		SD	SLTP	SLTA	STM	D1	D2	D3	S1	
	<u>Bagian T.U.K</u>									
4604	Gudang Gula & Tetes	-	1	-	-	-	-	-	-	1
4606	Satpam	2	8	6	-	-	-	-	-	16
	Jumlah	2	9	6	0	0	0	0	0	17
	<u>Bagian Tanaman</u>									
6602	Bimbingan TR	-	-	-	2	-	-	-	-	2
6620	Tebangan Tebu	6	1	-	-	-	-	-	-	7
6630	B.U Angkutan Tebu	70	11	26	2	-	-	-	-	109
	Jumlah	76	12	26	4	0	0	0	0	118
	<u>Bagian Pabrikasi</u>									
5620	B.U Pabrikasi	15	10	18	-	-	-	-	1	44
5621	Timbangan Tebu	1	4	11	-	-	-	1	1	18
5623	St. Pemurnian Nira	17	5	17	-	-	-	-	0	39
5624	St. Penguapan	-	-	12	1	-	-	-	0	13
5625	St. Masakan	17	10	15	-	-	-	-	1	43
5627	St. Puteran	15	4	11	-	-	-	-	0	30
5628	Pembungkusan Gula	11	2	1	-	-	-	-	0	14
	Jumlah	76	35	85	1	0	0	1	3	201
	<u>Bagian Teknik</u>									
5602	St. Gilingan	39	4	2	-	-	-	-	-	45
5603	St. Pemurnian Nira	2	2	-	-	-	-	-	-	4
5607	St. Puteran	-	-	1	-	-	-	-	-	1
5610	St. Ketel	45	11	5	-	-	-	-	-	61
5612	Besali	1	1	-	-	-	-	-	-	2
5630	B.U Kendaraan	-	1	-	-	-	-	-	-	1
5640	B.U Bangunan	3	2	1	-	-	-	-	-	6
6631	Remise	-	2	-	2	-	-	-	-	4
6633	Lori & Draisine	12	1	1	1	-	-	-	-	15
6634	Lokomotif	2	2	8	2	-	-	-	-	14
	Jumlah	104	26	18	5	0	0	0	0	153
	Total Keseluruhan	258	82	135	10	0	0	1	3	489

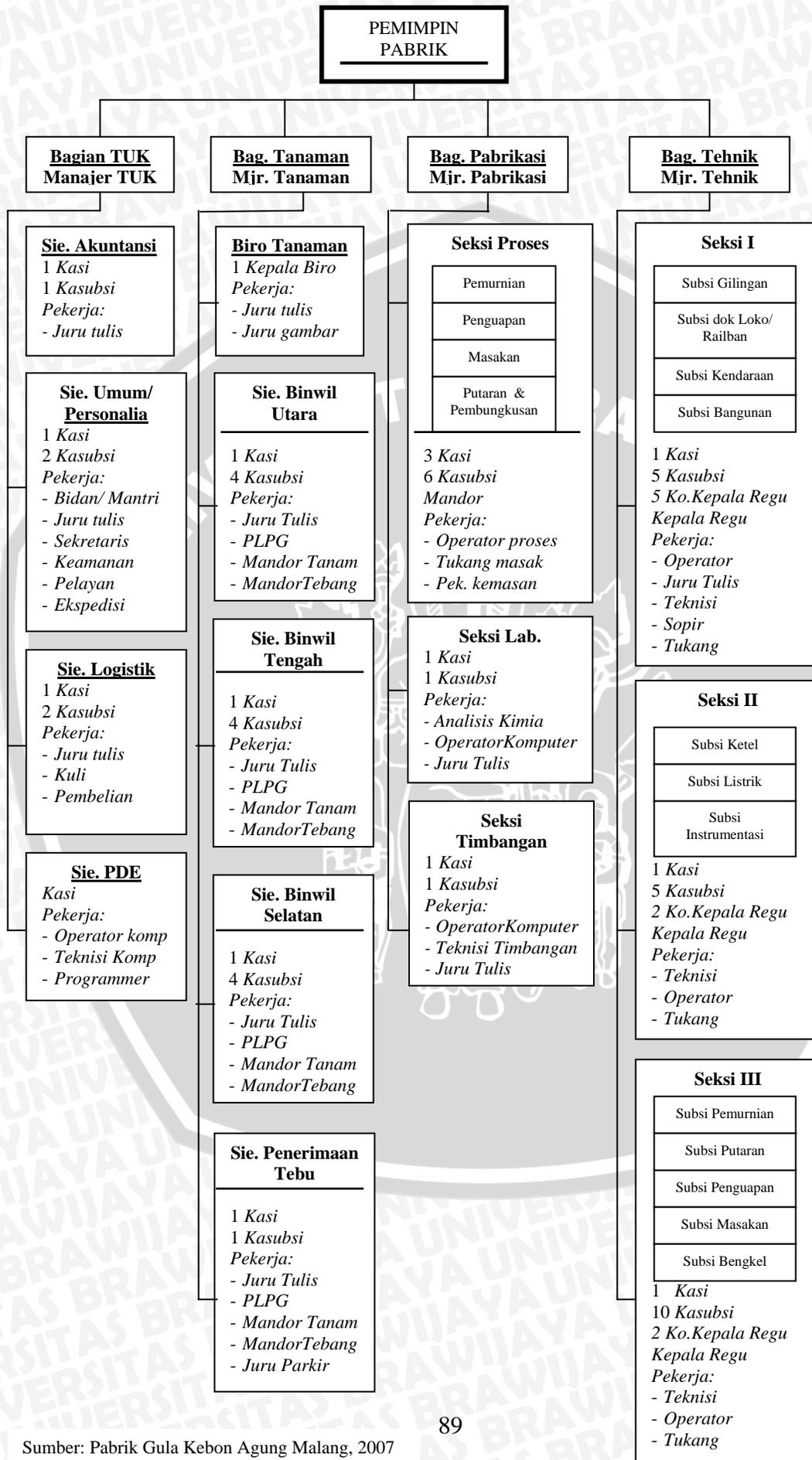
Sumber: PG. Kebon Agung Malang

Lampiran 3
GOLONGAN SKALA UPAH

Golongan Upah	Upah Pokok	Indeks Konjungtur 129%	Tunjangan Regioanl 12.6%	Santunan Sosial	Jumlah Pendapatan	Upah Lembur/ Jam	Tunjangan Jabatan 20%	Premi Kerja Berat 7.5%	Jasa Produksi 55 keatas 8x
1	375.000	483,750	47,250	115.000	646.000	2,302.02	106,200	36,281.25	4,248,000
2	425.000	548,250	53,550	115.000	716.800	2,608.96	120,360	41,118.75	4,814,400
3	475,000	612,750	59,850	145.000	817.600	2,915.90	134,520	45,956.25	5,380,800
4	525,000	677,250	66,160	145.000	888,400	3,222.83	148,680	50,793.75	5,947,200
5	585,000	754,650	73,710	165.000	993,360	3,591.16	165,672	56,598.75	6,626,880
6	665,000	857,850	83,790	165.000	1,106,640	4,082.25	188,328	64,338.75	7,533,120
7	740,000	954,600	93,240	180.000	1,227,840	4,542.66	209,568	71,595.00	8,382,720
8	815,700	1,052,253	102,778	180.000	1,335,031	5,007.36	231,006	78,918.98	9,240,250



Lampiran 4
BAGAN STRUKTUR ORGANISASI PG. KEBON AGUNG MALANG



Lampiran 5
HASIL WAWANCARA

1. Tanya (T) : Apakah perusahaan memiliki program perencanaan tenaga kerja?

Jawab(J) : Ya, perencanaan tenaga kerja sepenuhnya adalah menjadi wewenang dari Direksi

2. T : Apakah dalam perencanaan tersebut dilibatkan manajer dari bagian lain selain bagian personalia yang berkepentingan?

J : Ya, manajer bagian lain memang dilibatkan dalam program perencanaan apalagi jika pada bagian tersebut dibutuhkan tenaga kerja baru.

3. T : Apakah ada suatu prosedur yang menyetujui pergantian atau permintaan tenaga kerja baru?

J : Ada, untuk masalah pergantian tenaga kerja dalam prosedur tersebut diterangkan bahwa jika seorang karyawan akan dipindahkan dari bagian yang satu ke bagian yang lain maka proses pemindahan karyawan tersebut harus sepengetahuan dan persetujuan dari KASI bagian masing-masing. Begitu juga dengan permintaan tenaga kerja baru, maka KASI bagian yang menginginkan tenaga kerja baru tersebut harus melaporkan kepada pimpinan, kemudian pimpinan menunjuk bagian personalia untuk merekrut tenaga kerja baru.

4. T : Apakah bagian personalia terlibat dalam seluruh keputusan manajemen yang berkaitan dengan karyawan?

J : Ya, bagian personalia terlibat seluruhnya terhadap keputusan manajemen apalagi yang berkaitan dengan karyawan baik itu mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutment, bahkan sampai pensiun maupun PHK.

5. T : Apakah kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk karyawan selalu ditinjau dan diperbaharui secara teratur?

J : Ya, kebijakan dan prosedur sumber daya manusia selalu ditinjau dan diperbaharui terutama yang menyangkut masalah hak dan kewajiban karyawan.

6. T : Apakah program perencanaan karyawan dilakukan sesuai dengan hukum dan peraturan yang berkaitan dengan Ketenagakerjaan?

J : Ya, terutama mengenai jam kerja karyawan harus disesuaikan dengan peraturan dari Departemen Tenaga Kerja.

7. T : Apakah tingkat perputaran karyawan selalu diketahui dan dipantau?

J : Ya, tingkat perputaran karyawan selalu diketahui dan dipantau. Karena sebelum perputaran tersebut dilakukan, harus diadakan rapat terlebih dahulu dengan bagian KASI pada bagian yang akan melakukan perputaran karyawan,

setelah itu baru dilaporkan ke pimpinan. Tetapi di Pabrik Gula Kebon Agung ini jarang sekali terjadi perputaran karyawan.

8. T : Apakah setiap tahun selalu diadakan penerimaan karyawan baru?

J : Tidak, penerimaan karyawan baru dilakukan jika ada posisi yang kosong dalam perusahaan saja.

9. T : Apakah selalu diusahakan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dari dalam perusahaan sebelum merekrut orang dari luar?

J : Ya, karena jika karyawan yang berada didalam perusahaan sendiri, maka kita telah mengetahui bagaimana cara kerja, prestasi kerja dan lain sebagainya. Untuk itulah kita lebih mengutamakan karyawan dari dalam dulu sebelum merekrut orang dari luar.

10. T : Apakah perusahaan memiliki prosedur dan kebijakan dalam hal rekrutmen?

J : Ya, dalam hal rekrutment tenaga kerja lebih mengutamakan promosi dari dalam untuk mengisi posisi jabatan yang kosong, terutama untuk jabatan-jabatan yang sifatnya sangat penting.

11. T : Apakah prosedur dan kebijakan tersebut telah di dokumentasikan?

J : Ya, kemudian baru dilaporkan kepada Direksi

12. T : Apakah setiap pelamar selalu melalui proses seleksi untuk mengetahui pelamar yang benar-benar sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan?

J : Tentu saja, setiap pelamar selalu melalui proses seleksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

13. T : Tahapan seleksi apa saja yang harus dilalui oleh setiap pelamar?

J : Tahapan seleksi yang harus dilalui oleh setiap pelamar adalah :

1. Tahap Tes Tulis

Tahap ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengetahuan dari calon pegawai

2. Tes Psikologi

Tahap ini dilakukan dengan tujuan mengetahui minat, bakat, dan kepribadian dari calon tenaga kerja. Hasil dari tes psikologi ini menjawab pertanyaan apakah calon tenaga kerja tersebut memiliki kualitas yang tinggi ataukah tidak.

3. Tes Kesehatan

Tes ini digunakan untuk mengetahui kesehatan umum calon tenaga kerja. Perusahaan tentunya tidak mau merekrut pegawai yang sakit-sakitan meskipun dia memiliki kualitas dalam ilmu pengetahuan.

14. T : Apakah terdapat rincian mengenai kualifikasi minimum untuk penerimaan karyawan baru?

J: Ya, ada kualifikasi minimumnya. Misalnya saja, untuk bagian KASI pendidikannya minimal harus S1. Untuk bagian teknik minimal pendidikannya harus STM, jika menjadi seorang supir truk pengangkut tebu tidak ada kualifikasi untuk pendidikan, asalkan dia mempunyai kemampuan mengendarai dan punya SIM A.

15. T: Apakah Kantor Cabang boleh melakukan seleksi sendiri?

J: Kantor cabang boleh melakukan seleksi sendiri hanya untuk karyawan pelaksana dan pekerja lainnya yang jabatannya dibawah karyawan pelaksana, misalnya pekerja honorer, borongan, dan kampanye. Tetapi seleksi tersebut juga harus melalui persetujuan dari pimpinan. Khusus untuk seleksi pimpinan harus melalui Kantor Pusat, Kantor Cabang tidak boleh melakukannya.

16. T: Apakah karyawan baru mendapatkan program orientasi?

J: Ya, setiap karyawan baru pasti memperoleh orientasi.

17. T: Apakah ada prosedur khusus untuk menjalankan masa percobaan?

J: Ada, prosedur yang mengatur masa percobaan bagi karyawan baru yaitu sesuai dengan peraturan perburuhan dan Perjanjian Kerja Bersama dilakukan masa percobaan selama tiga bulan.

18. T: Apakah tujuan dilakukannya masa percobaan bagi karyawan baru?

J: Tujuan dilakukannya masa percobaan bagi karyawan baru adalah untuk mengetahui tingkat kemampuan, ketrampilan, loyalitas karyawan tersebut dalam menjalankan pekerjaannya.

19. T: Apakah terdapat suatu prosedur atau pengenalan dan pelantikan bagi karyawan baru?

J: Ada, tetapi hanya untuk pimpinan saja. Jika ada pimpinan baru maka ada proses pengenalan dan pelantikan kepada pimpinan baru tersebut, tetapi untuk karyawan pelaksana tidak ada proses pengenalan dan pelantikan.

20. T: Apakah ada ketentuan tertulis tentang penempatan karyawan dan apakah bisa mengajukan tempat atau lokasi kerja?

J: Ada ketentuannya, yaitu dengan cara melihat dari tingkat pendidikan karyawan tersebut seorang karyawan tidak bisa mengajukan tempat dimana dia akan dipekerjakan, karena yang berwenang untuk menempatkan karyawan hanyalah pimpinan.

21. T: Apakah terdapat program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan?

J: Ada, program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Pabrik Gula Kebon Agung meliputi beberapa kegiatan sebagai berikut:

a. *Off The Job Training*

Disini para karyawan diberi pengalaman dan keahlian yang mereka perlukan dalam waktu tertentu dan terpisah saat mereka bekerja. Misalnya pemberian seminar, kursus, workshop atau kuliah.

b. Studi Banding, studi banding dilakukan kepada perusahaan yang lebih besar dan lebih maju. Studi banding yang dilakukan Pabrik Gula Kebon Agung dilakukan di Pabrik Gula Jati Rejo Probolinggo.

Khusus untuk pimpinan dilakukan pelatihan berupa manajemen perusahaan.

22. T: Apakah ada prosedur atau tata cara dalam mengajukan permohonan persetujuan pendidikan atau kursus?

J: Ada, tetapi jika ingin mengajukan permohonan persetujuan pendidikan perusahaan tidak menyediakan dana untuk melanjutkan pendidikannya dan jika ada karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan atas dana sendiri.

23. T: Bagaimanakah pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan oleh perusahaan?

J: Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan secara berkesinambungan, baik itu dilakukan sendiri oleh perusahaan maupun melalui kerjasama dengan lembaga pelatihan dari luar perusahaan.

24. T: Apakah ada program bantuan uang sekolah atau kursus karyawan?

J: Tidak ada bantuan program uang sekolah bagi karyawan, tetapi ada bantuan biaya pemondokan yang diberikan kepada anak karyawan tetap yang terpaksa perlu tinggal di asrama supaya dapat mengikuti kuliah yang berada diluar Kabupaten tempat orang tuanya bekerja.

25. T: Apakah banyak karyawan yang tertarik mengajukan mengikuti kursus atau melanjutkan pendidikannya?

J: Tidak banyak, dari seluruh karyawan yang ada di Pabrik Gula Kebon Agung kira-kira yang tertarik megajukan kursus hanya 1%.

26. T: Apakah penilaian terhadap seluruh karyawan dilakukan secara berkala?

J: Ya, penilaian terhadap seluruh karyawan dilakukan setiap satu tahun sekali.

27. T: Apakah penilaian prestasi selalu diorientasikan untuk kemungkinan promosi?

J: Ya, penilaian prestasi selalu dijadikan dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan kenaikan gaji. Penilaian prestasi kerja berdasarkan objektifitas masing-masing atasan kepada bawahannya.

28. T: Unsur-unsur apa saja yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja?

J: Unsur-unsur apa saja yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja adalah:

a. Kepribadian

Yang dinilai dalam kepribadian karyawan adalah penampilan, temperamen dan loyalitas. Penilaian penampilan meliputi kerapian busana dan etika

berkomunikasi. Sedangkan penilaian temperamen meliputi kesabaran dan ketekunan karyawan menjalankan tugas-tugasnya. Untuk penilaian loyalitas, karyawan dinilai seberapa besar kejujuran dan pengabdian kepada perusahaan.

b. Disiplin Kerja

Pada disiplin kerja, karyawan dinilai kerajinan dan tanggungjawabnya atas semua pekerjaan yang diberikan kepadanya.

c. Kemampuan atau Prestasi

Ketrampilan, ketelitian, dan kecakapan menjalankan semua tugas dan tanggung jawabnya merupakan sasaran dari penilaian kemampuan karyawan dan juga bagaimana karyawan memecahkan masalah melalui ide-ide dan inisiatifnya sendiri.

29. T: Apakah dipergunakan formulir atau lembar penilaian untuk mencatat dan mendokumentasikan hasil-hasil penilaian?

J: Ya, kemudian lembar penilaian tersebut diserahkan kepada pimpinan.

30. T: Apakah kebijakan gaji/ upah dan tunjangan selalu ditinjau secara periodik?

J: Ya, kebijakan gaji dan upah selalu ditinjau selama dua tahun sekali dan kebijakan gaji dan tunjangan sesuai dengan Perjanjian Bersama dengan Serikat Pekerja.

31. T: Apakah ada intensif lain disamping upah yang diterima karyawan?

J: Ada, yaitu uang lembur, tunjangan sosial, perumahan bagi karyawan tetap, dan masih banyak yang lainnya.

32. T: Apakah perusahaan memberikan suatu "reward" kepada karyawan?

J: Ya, bagi karyawan yang telah mengabdikan kepada perusahaan selama masa kerja 20 tahun, 25 tahun, 30 tahun atau lebih akan mendapatkan cincin 23 karat seberat 10 gram

33. T: Apakah terdapat susunan kepangkatan bagi pegawai Pabrik Gula Kebon Agung?

J: Ya, karyawan di Pabrik Gula Kebon Agung terdapat golongan 1 sampai golongan 8

34. T: Apakah terdapat organisasi serikat pekerja?

J: Ya, serikat pekerjanya adalah Pengurus Unit Serikat Pekerja Pertanian dan Perkebunan-Konfederasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia Pabrik Gula Kebon Agung (PUK SPPP-KSPSI Pabrik Gula Kebon Agung)

35. T: Apakah perusahaan memperhatikan kepuasan karyawan?

J: Ya, yaitu dengan cara memberikan berbagai tunjangan. Tunjangan tersebut berupa tunjangan sosial yaitu perawatan kesehatan, biaya bersalin dan saran Keluarga Berencana, perawatan gigi, perawatan dan pengobatan mata, Uang

Jasa Akhir Masa Jabatan dan JAMSOSTEK, pengharagaan masa dinas, bantuan biaya pemondokan, gula icip-icip, kesempatan membeli gula untuk konsumsi, koperasi dan fasilitas angkutan untuk anak sekolah. Adapun tunjangan lain selain tunjangan sosial yaitu tunjangan sewa rumah, listrik, air dan bahan bakar. Setiap tahun para karyawan juga diajak rekreasi bersama keluarga.

36. T: Apakah perusahaan memperhatikan fungsi perlindungan tenaga kerja bagi pegawainya? dan dengan cara yang bagaimana?

J: Ya, perusahaan memberikan perlindungan tenaga kerja berupa diikutsertakan karyawannya dalam asuransi jiwa. Sehingga jika terjadi kecelakaan kerja, karyawan bisa diberikan ganti rugi senilai besar kecilnya kecelakaan yang terjadi. Perusahaan juga menyediakan alat-alat perlengkapan kerja dan alat pelindung diri yang disesuaikan dengan perundangan yang ada.

37. T: Apakah ada pedoman tertulis yang mengatur mengenai pemberhentian karyawan?

J: Ada, yaitu dengan adanya Surat Keputusan dari Direksi.

38. T: Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan perusahaan memberhentikan karyawannya?

J: Faktor-faktor yang menyebabkan perusahaan memberhentikan karyawannya adalah

- a. Karena karyawan telah mencapai usia pensiun
- b. Karena karyawan tersebut ingin keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri
- c. Karena karyawan tersebut melanggar aturan perusahaan. Misalnya, karyawan melakukan korupsi

39. T: Apakah perusahaan memberikan uang penghargaan, pesangon, maupun ganti rugi bagi karyawan yang terkena PHK?

J: Ya, perusahaan memberikan uang penghargaan bagi karyawan yang telah mempunyai masa kerja minimum 15 tahun tetapi kurang dari 20 tahun giling, uang sebesar 3 bulan upah. Bagi karyawan yang mempunyai masa kerja 20 tahun tetapi kurang dari 25 tahun, maka akan memperoleh uang sebesar 5 bulan upah. Bagi karyawan yang mempunyai masa kerja 25 tahun tetapi kurang dari 30 tahun, maka akan memperoleh uang sebesar 7 bulan upah. Bagi karyawan yang mempunyai masa kerja 30 tahun atau lebih, maka akan memperoleh uang sebesar 9 bulan upah.

CURRICULUM VITAE

Nama : Andy Luqman Hakim

Nomor Induk Mahasiswa : 0310323009

Tempat dan Tanggal Lahir : Lhokseumawe, 30 Mei 1985

Pendidikan :

1. SD Iskandar Muda Lhokseumawe Tamat Tahun 1997
2. SMP Iskandar Muda Lhokseumawe Tamat Tahun 2000
3. SMA Islam Disamakan Malang Tamat Tahun 2003
4. FIA Universitas Brawijaya Malang Tamat Tahun 2007

Pengalaman Kerja : Magang pada PT. Asuransi Bintang. Tbk Malang Tahun 2006.

