

SKRIPSI

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN
EFISIENSI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. BPR Pasarraya Kuta – Kab. Badung)**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : NI LUH PUTU JULIANTARI
NIM : 1815644191**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2022**

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus pada PT. BPR Pasarraya Kuta- Kab. Badung)

**Ni Luh Putu Juliantari
1815644191**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi fungsi-fungsi sumber daya manusia serta memberikan saran dan rekomendasi atas berbagai kelemahan yang ditemukan pada PT. BPR Pasarraya Kuta. Aktivitas sumber daya manusia tersebut meliputi: perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi dan penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, pengembangan karir, penilaian kinerja karyawan, pemberian kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan karyawan, serta PHK.

Penelitian ini bersifat penelitian deskriptif kualitatif yaitu analisis data dengan mengumpulkan dan menjelaskan data non angka, kemudian membandingkan teori yang bersangkutan untuk memperoleh kejelasan hasil yang menjadi kesimpulan dan saran. Subjek penelitian ini adalah PT. BPR Pasarraya Kuta sedangkan objek penelitian ini adalah fungsi pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada PT. BPR Pasarraya Kuta. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi dengan elemen-elemen dalam analisis data meliputi: kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat temuan berbagai kelemahan pada fungsi sumber daya manusia yaitu perencanaan SDM dan rekrutmen SDM dilakukan saat memerlukan karyawan baru, belum melakukan sosialisasi pada program pengembangan karir, belum ada prosedur tertulis yang mengatur mengenai pelatihan dan pengembangan SDM, pengembangan karir, penilaian kinerja karyawan, pemberian kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan karyawan, serta PHK. Berdasarkan temuan kelemahan ini, maka diberikan beberapa saran atau rekomendasi yang dapat digunakan sebagai masukan bagi PT. BPR Pasarraya Kuta dalam memperbaiki dan mengembangkan aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia dimasa yang akan datang yaitu: fungsi sumber daya manusia diharapkan memiliki standar yang jelas dan terdokumentasi. Perusahaan seharusnya membuka lowongan pekerjaan bukan pada saat memerlukan karyawan baru saja. Perusahaan sebaiknya mensosialisasikan program pengembangan karir kepada karyawan.

Kata kunci: audit manajemen, efektivitas, efisiensi, sumber daya manusia

MANAGEMENT AUDIT TO ASSESS THE EFFECTIVITY AND EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCES FUNCTIONS (Case Study at PT. BPR Pasarraya Kuta- Badung Regency)

Ni Luh Putu Juliantari

1815644191

(Managerial Accounting Study Program, Bali State Polytechnic)

ABSTRACT

This study aims to determine the level of effectiveness and efficiency of human resource functions as well as to provide suggestions and recommendations for various weaknesses found in PT. BPR Pasarraya Kuta. These human resource activities include: human resource planning, human resource recruitment, human resource selection and placement, human resource training and development, career development, employee performance appraisal, compensation, occupational health and safety, employee relations, and layoffs.

This research is descriptive qualitative research, namely data analysis by collecting and explaining non-numerical data, which is then compared with the theory concerned to obtain clarity of results that are used as conclusions and suggestions. The subject of this research is PT. BPR Pasarraya Kuta while the object of this research is the function of human resource management at PT. BPR Pasarraya Kuta. Data collection techniques using interviews, observation and documentation with elements in data analysis include: criteria, conditions, causes, and effects.

Based on the results of the study, it is known that there are several weaknesses. Various weaknesses were found, namely human resource planning and human resource recruitment when they needed new employees, socialization on career development programs had not been carried out, there were no written procedures governing human resource training and development, career development, employee performance appraisals, compensation, health and wellness. safety, employee relations, and layoffs. Based on the findings of these weaknesses, then some suggestions or recommendations are given that can be used as input for PT. BPR Pasarraya Kuta in improving and developing the activities of the human resource function in the future, namely: the human resource function is expected to have clear and documented standards. Companies should open job vacancies not only when they need new employees. Companies should socialize career development programs to employees.

Keywords: management audit, effectiveness, efficiency and human resources

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
DAN EFISIENSI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. BPR Pasarraya Kuta – Kab. Badung)**

SKRIPSI

**Dibuat sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Terapan Akuntansi pada Program Studi Sarjana
Terapan Akuntansi Manajerial Jurusan Akuntansi Politeknik
Negeri Bali**

**NAMA : NI LUH PUTU JULIANTARI
NIM : 1815644191**

**JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2022**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Ni Luh Putu Juliantari
NIM : 1815644191
Program Studi : Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. BPR Pasarraya Kuta – Kab. Badung)
Pembimbing : I Made Marsa Arsana, S.E., M.M.A., Ak.
Dr. Ir. I Made Suarta, S.E., M.T.
Tanggal Uji : 25 Agustus 2022

Skripsi yang ditulis merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat atau saduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 19 Agustus 2022



Ni Luh Putu Juliantari

SKRIPSI

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
DAN EFISIENSI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. BPR Pasarraya Kuta – Kab. Badung)**

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : NI LUH PUTU JULIANTARI

NIM : 1815644191

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik oleh:

DOSEN PEMBIMBING I

DOSEN PEMBIMBING II


I Made Marsa Arsana, S.E., M.M.A., Ak.
19621018 199003 1 003


Dr. Ir. I Made Suarta, S.E., M.T.
19630225 199003 1 004

JURUSAN AKUNTANSI

KETUA




I Made Sudana, S.E., M.Si.
NIP. 19611228 199003 1 001

SKRIPSI

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus pada PT. BPR Pasarraya Kuta – Kab. Badung)

Telah Diuji Dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 25 Bulan Agustus Tahun 2022

PANITIA PENGUJI

KETUA:

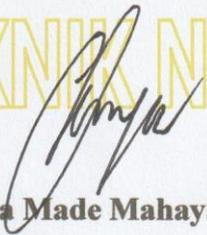


1. I Made Marsa Arsana, S.E., M.M.A., Ak.

NIP. 19621018 199003 1003

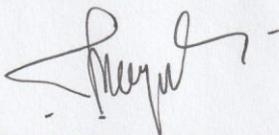
ANGGOTA:

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

A handwritten signature in black ink is overlaid on the yellow logo.

2. Drs. I Dewa Made Mahayana, M.Si.

NIP. 19601231 199003 1018

A handwritten signature in black ink is overlaid on the yellow logo.

3. Luh Mei Wahyuni, S.E., M.M.A.

NIP. 19640501 199003 2001

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa), karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. BPR Pasarraya Kuta- Kab. Badung)” dengan tepat pada waktu. Tujuan disusunnya skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Akuntansi pada Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali.

Saya menyadari bahwa, dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kendala yang dihadapi akibat terbatasnya pengetahuan ataupun buku-buku penunjang yang dimiliki. Namun berkat adanya bimbingan dan dukungan yang positif dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, maka dari itu skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan yang baik ini saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom., selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan fasilitas selama melakukan penyusunan skripsi ini;
2. I Made Sudana, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan serta bimbingan dalam penyusunan skripsi ini;
3. Cening Ardina, S.E., M. Agb, selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan (D4) Akuntansi Manajerial dan selaku pembimbing II yang telah

menyediakan waktu, perhatian, pikiran, arahan, bimbingan, saran dan masukan selama penyusunan skripsi ini;

4. I Made Marsa Arsana, S.E., M.M.A., Ak., selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran, bimbingan, saran dan masukan untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini;
5. Dr. Ir. I Made Suarta, S.E., M.T., selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini;
6. Pihak PT. BPR Pasarraya Kuta yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data selama proses penelitian skripsi ini;
7. Rekan-rekan mahasiswa Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan dukungan dan semangat selama penyusunan skripsi ini;
8. Orang Tua dan keluarga yang selalu memberikan dukungan moral dan material selama penyusunan skripsi ini;
9. I Kadek Satya Adi Gunawan yang selalu memberikan dukungan moral, material dan semangat selama penyusunan skripsi ini;
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah ikut mendukung dan memberikan semangat selama penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa) berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Saran dan kritik yang bersifat membangun dari semua pihak sangat di harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.



Badung, 19 Agustus 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H. H. H.', written over a white background.

Penulis

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
Abstrak	ii
<i>Abstract</i>	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan	vi
Halaman Penetapan Kelulusan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Batasan Masalah	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
A. Kajian Teori	10
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	40
C. Alur Pikir	42
D. Pertanyaan Penelitian	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	50
A. Jenis Penelitian	50
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	51
C. Sumber Data	51
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	52
E. Keabsahan Data	54
F. Analisis Data.....	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	60
B. Pembahasan dan Temuan	92
C. Keterbatasan Penelitian	106
BAB V PENUTUP.....	107
A. Simpulan	107
A. Implikasi	109
B. Saran	110
DAFTAR PUSTAKA.....	112
LAMPIRAN-LAMPIRAN	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Alur Pikir 44



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT. BPR Pasarraya Kuta	118
Lampiran 2 : SOP Rekrutmen & Seleksi SDM PT. BPR Pasarraya Kuta	119
Lampiran 3 : Pertanyaan Wawancara	149
Lampiran 4 : Hasil Wawancara.....	155



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan di dalam dunia usaha yang semakin ketat membuat setiap perbankan harus mempunyai strategi khusus yang dapat digunakan untuk menarik minat dan menciptakan keunggulan pada produk dan jasa yang dimiliki agar dapat dikenal oleh berbagai kalangan di masyarakat. Hal ini diakibatkan dari adanya perekonomian yang semakin meningkat, sehingga memicu adanya pembangunan lembaga keuangan yang semakin banyak baik itu lembaga keuangan resmi maupun lembaga keuangan swasta seperti koperasi dan lembaga pembiayaan lainnya. Maka dari itu, untuk tetap bisa bersaing secara sehat, bank harus mempunyai tujuan yang harus dicapai dalam sebuah visi dan misi yakni suatu perencanaan yang tepat terhadap sumber daya manusia. Perencanaan yang dilakukan secara tepat akan memberikan dampak positif serta dapat mengarahkan dengan jelas jalannya operasional bank yang efektif dan efisien terhadap sumber daya manusia yang dimiliki.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan seni serta menjadi ilmu yang mengatur mengenai hubungan antar karyawan agar dapat membantu mewujudkan tujuan dari perusahaan dengan jalannya peran karyawan yang efektif dan efisien (Hasibuan, 2017). SDM ini dapat dikatakan menjadi aset berharga yang dimiliki oleh bank. Karena tanpa adanya sumber daya manusia yang potensial mustahil tujuan dari bank dapat terwujud. Walaupun

bank telah memiliki visi dan misi yang mendukung tercapainya tujuan atau strategi yang telah direncanakan untuk menghindari suatu risiko, nyatanya hal itu saja belum cukup apabila SDM yang terdapat pada bank tidak dikelola dengan cermat. Untuk itu, bank membutuhkan SDM yang berkualitas dalam menjalankan operasional serta memberikan kontribusi yang besar agar bank bisa bertahan dan tetap berkembang meski ada banyak tantangan dari pesaing di era modern ini.

Efektivitas merupakan keberhasilan yang ditunjukkan dari tercapainya sebuah sasaran dari kegiatan yang telah ditetapkan. Apabila hasil dari kegiatan tersebut telah mendekati sasaran yang diinginkan, maka semakin tinggi efektifitasnya. Sedangkan efisiensi merupakan keberhasilan dari seseorang atau kelompok yang ditunjukkan dengan telah berjalannya suatu usaha yang dapat diukur dari segi besar kecilnya sumber yang dimanfaatkan dari pencapaian atas kegiatan tersebut (Sondang, 2016). Meningkatkan efektivitas dan efisiensi dapat menjadi tujuan bagi bank untuk bisa mencapai target yang diinginkan yaitu laba. Karena efektivitas dan efisiensi dapat dijadikan sebagai tolak ukur apakah bank berlaku baik atau tidak. Maka dari itu, sumber daya manusia yang ada pada bank harus dikembangkan potensinya sesuai dengan bidang atau divisi yang diperlukan oleh bank.

Pengembangan kompetensi terhadap sumber daya manusia dapat dilakukan dengan. penilaian dan pemeriksaan pada intern bank. Penilaian (evaluasi) ini tidak hanya dilakukan pada bidang financial, tetapi pada setiap

bidang atau divisi yang menjalankan operasional bank khususnya pada sumber daya manusia. Karena aktivitas bank akan selalu mengalami pergerakan dan kemajuan yang semakin padat sehingga pihak personalia dan umum dituntut untuk mengkoordinir setiap SDM agar dapat menjalankan operasional secara efektif dan efisien. Untuk dapat menilai apakah bank sudah efektif dan efisien dalam fungsi sumber daya manusianya maka diperlukan audit manajemen. Audit manajemen merupakan evaluasi dalam penilaian kinerja agar terciptanya efektif dan efisien pada setiap kegiatan operasional pada bank.

Audit manajemen memiliki tujuan yaitu untuk mengenali aktivitas, tindakan atau program yang tengah membutuhkan penyempurnaan (Bhayangkara, 2015). Adanya audit manajemen menjadikan aktivitas pada bank lebih banyak mendapatkan informasi serta mendapatkan penilaian ataupun masukan dan saran yang mendukung bagi bank. Melakukan audit manajemen tentunya sangat penting karena dalam penilaian akan diketahui perbaikan terhadap rencana yang telah ditetapkan sejak awal, apakah terdapat penyimpangan atau tidak terhadap operasional bank serta mengetahui upaya untuk menghindarinya.

Penilaian (evaluasi) adalah proses dalam pengumpulan data untuk memastikan misi apa yang ingin dicapai serta tujuan apa yang sudah tercapai (Arikunto, 2016). Penilaian (evaluasi) ini diperlukan terhadap pelaksanaan dan pengendalian aktivitas atau agenda sumber daya manusia dalam memperkirakan apakah fungsi sumber daya manusia sudah

memberikan kontribusi pada bank serta beroperasi dengan efektif dan efisien sesuai rencana bank. Evaluasi yang dilakukan yaitu dengan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang terdiri dari perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi dan penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja karyawan, pengembangan karir, pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan karyawan serta pemutusan hubungan kerja (PHK) (Kasmir, 2017).

Pemeriksaan dan peninjauan mengenai tingkat dan bobot secara keseluruhan terhadap aktivitas sumber daya manusia pada setiap bidang atau divisi dalam perusahaan untuk menilai program-program sumber daya manusia dengan memfokuskan pada perbaikan dan perubahan merupakan pengertian dari audit sumber daya manusia (Rivai, 2014). Pentingnya melakukan audit sumber daya manusia kepada setiap fungsi yang ada ini dapat membantu bank untuk bisa mengevaluasi mengenai prosedur kerja dan tingkat keberhasilan dari rencana yang telah ditetapkan.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan Pasal 1.4 menyebutkan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan sebuah bank yang menjalankan aktivitas atau usaha sesuai dengan prinsip syariah yaitu tidak memberikan jasa dalam kegiatan lalu lintas pembayarannya. Dalam pasal 13, aktivitas utama Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah menghimpun dana masyarakat dengan produk berupa tabungan dan deposito berjangka kemudian disalurkan kembali kepada masyarakat dengan produk berupa kredit modal kerja, investasi dan

konsumsi. Untuk mencapai kegiatan utama tersebut, PT. BPR Pasarraya Kuta atau yang lebih dikenal dengan nama Bank Raya Kuta ini harus memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan yang baik dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya. Dalam menilai kinerja atau kontribusi sumber daya manusia, bank dapat menggunakan audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia.

Sesuai dengan hasil diskusi saya dengan Divisi Pejabat Eksekutif Audit Intern serta Divisi Personalia dan Umum pada Sabtu, 12 Maret 2022 pukul 13.00 Wita, diketahui bahwa pada Bank Raya Kuta masih ditemukan banyak fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif dan tidak efisien karena belum dilakukannya audit manajemen atas seluruh fungsi sumber daya manusia secara keseluruhan sehingga masih terdapat karyawan yang melakukan rangkap jabatan dan terdapat kekosongan karyawan pada salah satu jabatan yang ada di masing-masing divisi seperti jabatan Koordinator Kredit, Legal dan Remedial dirangkap oleh bagian Administrasi Kredit, jabatan Administrasi, Teller dan *Customer Service* dirangkap oleh Koordinator Kantor Kas Nusa Dua, jabatan IT *Support* dan *Bussines Support* dirangkap oleh Koordinator MIS (*Management Information system*).

Akibat adanya kekurangan tenaga kerja di setiap divisi ini membuat tidak efektif dan efisien kinerja karyawan pada Bank Raya Kuta. Karena karyawan yang melakukan rangkap jabatan sering lembur, jam istirahatnya tertunda, susah untuk mengambil ijin atau cuti, serta tidak jarang ada banyak

pekerjaan yang tercecer dan sering lupa untuk dikerjakan karena banyaknya *deadline* pekerjaan yang lainnya. Selain itu karyawan yang melakukan rangkap jabatan juga sering kewalahan dan tidak fokus dalam bekerja, menjadi tertekan karena tugas yang diterima menjadi dua kali lipat lebih banyak dari tugas yang biasanya dikerjakan, sering dianggap terlihat lambat dalam bekerja padahal pekerjaan yang diberikan memang banyak serta menimbulkan rasa iri kepada rekan kerjanya yang lain karena pekerjaan rekannya terlihat lebih sedikit.

Disamping itu, masih terdapat hasil kinerja karyawan yang memiliki tingkat keahlian serta kemahiran yang tidak sama dengan karyawan lainnya. Selain itu, karyawan dengan kemampuan yang tidak sesuai dengan bidangnya juga masih ada, yang membuat karyawan itu perlu menambah keterampilan dan kemampuannya dalam pemahaman dunia kerja secara matang. Hal tersebut membuat karyawan cepat mengeluh dengan pekerjaan yang masih dikerjakan secara manual dan tidak terlatih untuk menemukan solusinya sendiri, padahal pekerjaan tersebut ternyata bisa dikerjakan dengan sistem atau bantuan aplikasi.

Pada Bank Raya Kuta belum terdapat target promosi secara spesifik seperti belum adanya target pada karyawan yang terlibat langsung dalam membantu menarik perhatian nasabah untuk mau membuka rekening pada salah satu produk yang dimiliki oleh Bank Raya Kuta atau ketentuan untuk karyawan yang menguasai keterampilan tertentu untuk bisa dipromosikan ke jenjang selanjutnya. Kondisi seperti ini yang menyebabkan karyawan

kekurangan motivasi dan tidak memiliki semangat untuk melakukan pekerjaan hebat karena belum adanya target yang harus dicapai.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka akan dilakukan penelitian dengan judul “Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. BPR Pasarraya Kuta-Kab. Badung)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan audit manajemen atas fungsi-fungsi sumber daya manusia pada PT. BPR Pasarraya Kuta?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang ditemukan dalam melakukan audit manajemen fungsi sumber daya manusia pada PT. BPR Pasarraya Kuta?
3. Alternatif perbaikan apa saja yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi fungsi sumber daya manusia pada PT. BPR Pasarraya Kuta?

C. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada audit manajemen untuk menilai efektivitas dan efisiensi fungsi sumber daya manusia pada PT. BPR Pasarraya Kuta.

Penelitian ini dikonsentrasikan kepada permasalahan-permasalahan mengenai:

1. Perencanaan tenaga kerja
2. Perekrutan karyawan
3. Seleksi
4. Pelatihan dan pengembangan
5. Penilaian kinerja
6. Pengembangan karir
7. Sistem imbalan dan kompensasi
8. Perlindungan karyawan
9. Hubungan karyawan
10. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui penerapan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang dijalankan oleh PT. BPR Pasarraya Kuta
- b. Untuk mengetahui hambatan yang ditemui dalam melakukan audit manajemen fungsi sumber daya manusia pada PT. BPR Pasarraya Kuta

- c. Untuk memberikan alternatif perbaikan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi sumber daya manusia pada PT. BPR Pasarraya Kuta.

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

a. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman dan pembelajaran mengenai penerapan dalam pengalaman dan keterampilan mengenai audit manajemen yang didapatkan pada bangku perkuliahan ke dalam praktik nyata.

b. Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai penambah referensi keputusan dalam pengembangan penelitian selanjutnya dan memberikan sumbangan konseptual bagi penelitian yang sejenis.

c. Bagi PT. BPR Pasarraya Kuta

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan yang berguna bagi pihak manajemen PT. BPR Pasarraya Kuta untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia di masa yang akan datang supaya ada perubahan menjadi yang lebih baik dan mencapai tujuan yang diterapkan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Setelah melakukan analisis dengan melaksanakan tahapan audit manajemen mengenai penelitian tentang audit manajemen atas fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. BPR Pasarraya Kuta, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penerapan fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. BPR Pasarraya Kuta sudah ada beberapa yang berjalan secara efektif dan efisien seperti fungsi sumber daya manusia yang sudah tercantum di dalam SOP PT. BPR Pasarraya Kuta yakni mengenai rekrutmen SDM dan seleksi SDM; pada fungsi pelatihan dan pengembangan SDM sudah terdapat program-program yang akan dicapai dalam jangka pendek; pada fungsi penilaian kinerja karyawan sudah dilakukan setiap 6 bulan sekali; pada fungsi pemberian kompensasi sudah memberikan hak karyawan berupa gaji, uang makan, uang lembur, dan bonus; pada fungsi K3 karyawan sudah diberikan asuransi kesehatan; hubungan karyawan dengan manajemen dan pimpinan selalu terjalin dengan baik; serta belum pernah terjadi PHK pada bank selama pandemi Covid-19.
2. Hambatan-Hambatan yang dapat ditemukan dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya adalah masih terdapat banyak kelemahan-kelemahan terhadap fungsi sumber daya manusia seperti belum

adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur mengenai perencanaan SDM; pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kinerja karyawan, pengembangan karir, pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan karyawan serta PHK; pada fungsi perencanaan, perekrutan, serta seleksi SDM hanya dilakukan pada saat bank memerlukan karyawan saja; serta pada fungsi pengembangan karir belum dilakukan sosialisasi oleh manajemen kepada seluruh karyawan.

3. Berdasarkan hambatan-hambatan yang ditemukan maka alternatif perbaikan yang dapat dilakukan oleh PT. BPR Pasarraya Kuta untuk lebih meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada seluruh fungsi sumber daya manusia yang terdapat di bank sesuai dengan tahapan rekomendasi adalah PT. BPR Pasarraya Kuta perlu membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) dan terdokumentasi yang mengatur mengenai perencanaan SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kinerja karyawan, pengembangan karir, pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan kerja, serta PHK; tidak melakukan pembukaan lowongan pekerjaan pada saat bank baru memerlukan karyawan saja, karena kekosongan jabatan pada setiap departemen membuat terbengkalainya koordinasi, menambah konflik internal dan kurangnya memotivasi karyawan; serta mensosialisasikan dan meningkatkan program pengembangan

karir seperti promosi yang dapat memotivasi karyawan untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya.

B. Implikasi

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademis mengenai audit manajemen sebagai bahan evaluasi fungsi sumber daya manusia. Untuk dapat meningkatkan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan khususnya untuk pimpinan dan manajemen, PT. BPR Pasarraya Kuta harus menyajikan komponen-komponen dan membuat kebijakan mengenai fungsi sumber daya manusia pada Standar Operasional Prosedur (SOP) serta memenuhi standar audit yang berlaku secara umum untuk meningkatkan kualitas audit yang baik.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini bagi penelitian selanjutnya pada PT. BPR Pasarraya Kuta diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk mengoptimalkan kinerja PT. BPR Pasarraya Kuta dengan memenuhi kebutuhan karyawan tercapainya tujuan PT. BPR Pasarraya Kuta, peningkatan disiplin, tanggung jawab, dan memaksimalkan fungsi SDM yang tersedia pada PT. BPR Pasarraya Kuta, serta memberikan masukan pada bank agar mengetahui pentingnya melakukan audit manajemen fungsi sumber daya manusia serta dapat memberikan alternatif perbaikan yang lebih sesuai kepada PT. BPR Pasarraya Kuta.

C. Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka penulis memberikan saran-saran yang dapat berguna bagi perbaikan pengelolaan dan penyelenggaraan aktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. BPR Pasarraya Kuta. Adapun saran yang diberikan sebagai berikut:

1. PT. BPR Pasarraya Kuta perlu melakukan pembaharuan Standar Operasional Prosedur (SOP), Anggaran Dasar atau pun Anggaran Rumah Tangga yang berdasarkan atas ketentuan POJK Tentang Penyusunan TATA KELOLA SOP pada BPR / BPRS / PD BPR
2. PT. BPR Pasarraya Kuta sebaiknya lebih paham mengenai pentingnya membuat program kepuasan kerja karyawan untuk setiap tahunnya. Karena penilaian terhadap kepuasan kerja membantu perusahaan dalam menentukan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja, sehingga nantinya dapat dilakukan perbaikan apabila terdapat kekurangan
3. PT. BPR Pasarraya Kuta bisa menggunakan auditor internal yang menangani bidang manajemen atau jasa auditor eksternal dalam membantu melakukan audit manajemen dalam penilaian terhadap kinerja fungsi SDM pada perusahaan.
4. Untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan audit manajemen, diharapkan dapat memperoleh hasil penelitian yang lebih baik dari penelitian ini. Disarankan untuk memperpanjang waktu penelitian dan menggunakan bidang audi manajemen lain agar

bisa menambah wawasan dan mendalami penelitian mengenai audit manajemen.



DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. (2018). *Auditing : Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Agung, S. (2017). Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Batara Indah. *Jurnal Ilmiah Inovator*, Vol 6 No.2.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arunde, I., Sondakh, J., & Wangke, A. (2019). Retrieved from Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Sulutgo:
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/24857>
- Bhayangkara, I. (2015). *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Betri. (2018). *Pemeriksaan Manajemen*. Palembang: CV Amanah.
- Biandiputri, B. (2018). Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Distriutor dan Percetakan Buku Pustaka Baru. 56.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Chandra, E. (2015). Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada CV. Media Printika. 97.
- Chotimah, C. (2018). Pengaruh Kompetensi dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Lotus Indah

Textile Industries Bagian Winding di Nganjuk. *Jurnal Ilmu Manajemen*,
Volume 6 Nomor 3.

Coaster, K. (2019). *Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia dan Kompetensi
Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di PT.Pelayaran Salam Bahagia*.
Palembang: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Multi Data Palembang.

Dhian Rosalina, D. (2018). Dampak Kualitas Hubungan Antar Manusia (Human
Relation) Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Organisasi. Vol 7 No
2.

Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: IRDH.

Ervi Yulianti, S. K. (2017). *Audit Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan
Keefektivaan Kinerja Karyawan Pada PT Indograha Palembang*.
[https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=Audit+Su
mber+Daya+Manusia+Untuk+Meningkatan+Keefektivaan+Kinerja+Kar
yawan+Pada+PT+Indograha+Palembang.&btnG=#d=gs_qabs&t=165726
1717963&u=%23p%3DfvvbH6kaeD0J](https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=Audit+Su
mber+Daya+Manusia+Untuk+Meningkatan+Keefektivaan+Kinerja+Kar
yawan+Pada+PT+Indograha+Palembang.&btnG=#d=gs_qabs&t=165726
1717963&u=%23p%3DfvvbH6kaeD0J)

Hartatik, I. (2014). *Pengertian, Tujuan, Fungsi dan Manfaat SOP*.

Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi
Aksara.

Hasibuan, M. (2019). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta:
Bumi Aksara.

Indah Puji, H. (2014). *Pengertian, Tujuan, Fungsi dan Manfaat SOP*.
[https://www.kajianpustaka.com/2016/10/pengertian-tujuan-fungsi-dan-
manfaat-sop.html?m=1](https://www.kajianpustaka.com/2016/10/pengertian-tujuan-fungsi-dan-
manfaat-sop.html?m=1)

- Intan, d. (2019). *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Sulutgo*.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/24857>
- Jackson, S., & Randall, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi keenam*. Jakarta: Erlangga.
- Jubaedah. (2019). *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Ekonomi*. Bandung.
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro, M. (2012). *Manajemen Perbankan : Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta.
- Laoli, V. (2018). Pengaruh Audit Manajemen Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Gunung Sitoli. *Riset & Jurnal Akuntansi* , Volume 2 Nomor 2.
- Lestari, I. (2014). Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Manusia. 15.
- Mardiasmo. (2016). *Efisiensi dan Efektivitas*. Jakarta: Andi.
- Martha, L. (2018). *Peranan Analisis Laporan Keuangan terhadap Pengambilan Keputusan Pemberi Kredit Pada PT. BPR LPN Sungai Rumbai Kabupaten Dharmasraya*. Sumatra.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mertha Jaya, I. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif : Teori Penerapan, dan Riset Nyata*. Yogyakarta: 09.
- Moleong, L. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif, cetakan ke-36*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.

- Nur, A. (2016). *Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Dirumah Sakit Umum Purbowangi Kabupaten Kebumen*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Papina, A. (2016). Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Lottemart Wholesale Yogyakarta. *Jurnal Profita Edisi 3*.
- Profil PT. BPR Pasarraya Kuta
<http://www.bankrayakuta.co.id/>
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ryan. (2017). *Audit Fungsi Operasional Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia Pada PT. Biru Fast Food Nusantara Surabaya Mall Tunjungan Plaza*.
<http://fe.ubhara.ac.id/ojs/index.php/equity/article/view/564>
- Sondang, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiarto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardjono. (2012). *Manajemen Perbankan : Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta.
- Sujarweni, W. (2017). *Analisis Laporan Keuangan : Teori, Aplikasi, & Hasil Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sukrisno, A. (2018). *Auditing : Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jakarta : Salemba Empat.

Sutrisno. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7. Tahun 1992. Perbankan.

https://www.ojk.go.id/waspadainvestasi/id/regulasi/Documents/UU_Perbankan.pdf

Valentino. (2019). *Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT.Mandiri*. Palembang: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Multi Data Palembang.

Wibowo. (2014). *Manajemen Kineja*. Jakarta: Rajawali Press.

Wicaksono, B. (2018). *Peranan Analisis Laporan Keuangan Dalam Mempertimbangkan Permohonan Kredit Pada PT. bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Surabaya Pahlawan*. Surabaya.



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

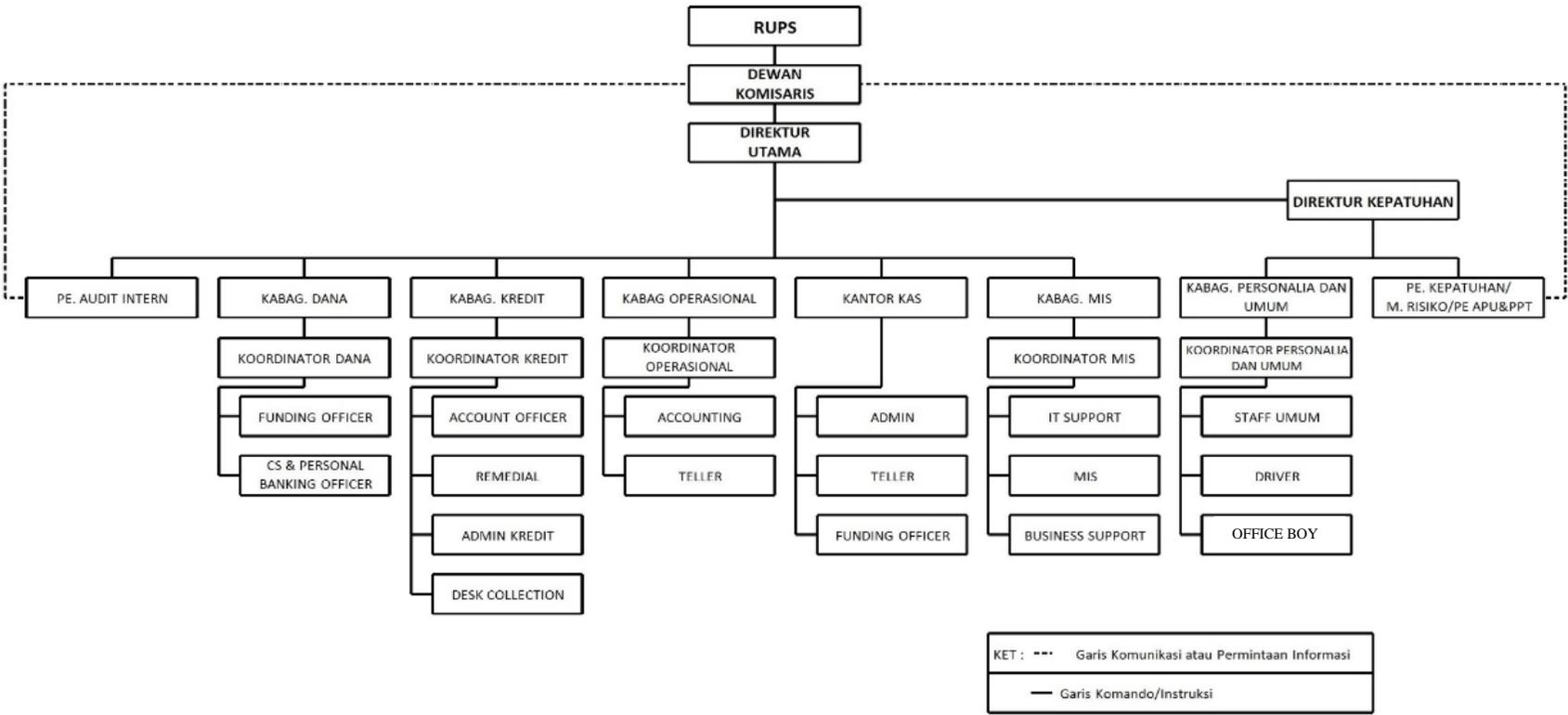
The logo of Politeknik Negeri Bali is a yellow emblem with a stylized tree or plant motif inside a shield-like shape. The word "LAMPIRAN" is written in bold black capital letters across the center of the logo.

LAMPIRAN

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT. BPR Pasarraya Kuta

STRUKTUR ORGANISASI
PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT PASARRAYA KUTA



Sumber : PT. Bank Perkreditan Rakyat Pasarraya Kuta (2022)

SISTEM OPERASIONAL PROSEDUR
REKRUTMEN KARYAWAN PT. BPR PASARRAYA KUTA

I. Latar Belakang

Merupakan kenyataan bahwa dalam suatu organisasi seperti PT. BPR Pasarraya Kuta selalu terbuka kemungkinan untuk terjadinya berbagai lowongan dengan aneka ragam penyebabnya. Misalnya, karena perluasan organisasi tercipta pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan baru yang sebelumnya tidak dilakukan oleh para pekerja dalam organisasi. Lowongan pekerjaan juga bisa timbul karena adanya pekerja yang berhenti dan pindah ke organisasi lain, baik dengan hormat maupun tidak hormat dikarenakan sanksi disiplin. Alasan lain adalah karena pekerja sudah memasuki usia pensiun dan juga pekerja yang meninggal dunia.

Apapun alasan yang terjadinya lowongan dalam suatu organisasi yang jelas ialah bahwa lowongan itu harus diisi, bahkan tidak mustahil ada lowongan yang harus diisi dengan segera. Salah satu teknik pengisiannya adalah rekrutmen. Dengan ini dapat dikatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

II. Tujuan Rekrutmen

Adapun tujuan rekrutmen karyawan sebagai berikut :

1. Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/karyawan yang memenuhi syarat.
2. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan.
3. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
4. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan.
5. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja.

III. Kendala dalam Rekrutmen

Kiranya perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa dalam menjalankan tugasnya mencari calon-calon pegawai, para pencari tenaga kerja suatu organisasi harus menyadari bahwa mereka akan menemukan berbagai kendala. Kendala-kendala ini muncul dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan mencari tenaga kerja sendiri dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.

1. Faktor-Faktor Organisasional

Beberapa kebijaksanaan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen antara lain :

- 1 *Kebijaksanaan promosi dari dalam.* Dengan kebijaksanaan ini lowongan-lowongan yang diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi, tentunya para pencari tenaga kerja tidak usah lagi mencari sumber-sumber tenaga diluar organisasi. Sehingga kemungkinan memperoleh tenaga baru dengan pandangan baru, pendekatan baru, keahlian dan keterampilan baru sangat terbatas.
- 2 *Kebijaksanaan tentang imbalan.* Dengan kebijaksanaan ini para pencari tenaga kerja baru hanya dapat menawarkan tingkat penghasilan tertentu kepada para pelamar berdasarkan kebijaksanaan yang berlaku bagi organisasi.
- 3 *Kebijaksanaan tentang status kepegawaian.* Maksud dari kebijaksanaan ini adalah ketentuan tentang apakah para pegawai harus bekerja penuh bagi organisasi atau dimungkinkan bekerja separuh waktu. Dengan kebijaksanaan seperti ini para pencari tenaga kerja hanya mencari pelamar yang bersedia bekerja secara purna waktu bagi organisasi yang akan mempekerjakannya.
- 4 *Rencana sumber daya manusia.* Rencana ini memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana akan diisi dari dalam dan lowongan yang bagaimana akan diisi melalui rekrutmen dari luar. Dengan rencana demikian akan membatasi langkah dan tindakan para pencari tenaga kerja, mereka harus mematuhi apa yang telah ditetapkan.

2. Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja

Para pencari tenaga kerja mungkin saja sudah mempunyai kebiasaan-kebiasaan tertentu. Segi negatif dari kebiasaan yang merupakan kendala dalam proses rekrutmen ialah kecenderungan berbuat kesalahan yang sama terutama apabila kesalahan yang pernah dibuat tidak mempunyai dampak negatif kuat bagi organisasi.

3. Kondisi Eksternal (Lingkungan)

Beberapa contoh dari faktor-faktor eksternal yang perlu diperhitungkan dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut :

- 1) Tingkat pengangguran. Dalam hal tingkat pengangguran, para pencari tenaga kerja dapat bertindak lebih selektif karena banyaknya pencari pekerjaan yang melamar, mungkin banyak diantaranya yang memenuhi persyaratan melebihi ketentuan organisasi untuk mengisi lowongan yang tersedia.
- 2) Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu. Telah dimaklumi bahwa dalam kehidupan organisasional yang semakin kompleks dewasa ini, semakin beraneka ragam keahlian dan keterampilan yang diperlukan.
- 3) Proyeksi angkatan kerja pada umumnya. Hal ini berkaitan erat dengan berbagai faktor demografi, seperti laju pertumbuhan penduduk, komposisi penduduk dilihat dari segi jenis kelamin, jumlah dan jenis luaran lembaga pendidikan, persentase penduduk yang termasuk kategori angkatan kerja dan lain sebagainya. Dari proyeksi tersebut

para pencari tenaga kerja akan dapat memperkirakan apakah jumlah pelamar akan banyak atau tidak.

- 4) Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan. Berbagai peraturan perundang-undangan merupakan faktor eksternal yang harus diperhitungkan dan ditaati. Misalnya, ketentuan mengenai upah minimum, upah lembur, ketentuan mempekerjakan wanita dalam persentase tertentu, larangan mempekerjakan wanita di malam hari dan juga larangan mengenai mempekerjakan tenaga asing.
- 5) Kendala terakhir yang perlu dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja ialah tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru itu. Misalnya, mencari tenaga kerja yang berpengalaman jauh lebih sukar dibanding dengan usaha mencari tenaga kerja yang baru saja menyelesaikan pendidikan formalnya.

IV. Sumber Rekrutmen

PT. BPR Pasarraya Kuta mempunyai cara tersendiri dalam melakukan rekrutmen calon karyawan. Calon karyawan yang akan direkrut dapat diambil dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Berikut merupakan sumber-sumber rekrutmen :

1. Pelamar Langsung

Pengalaman menunjukkan bahwa salah satu sumber rekrutmen yang selalu dapat dimanfaatkan adalah datangnya para pelamar pekerjaan ke PT. BPR Pasarraya Kuta. Pelamar langsung ini sering dikenal dengan istilah

“applications at the gate”. Artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke kantor PT. BPR Pasarraya Kuta untuk melamar, ada kalanya tanpa mengetahui apakah di kantor PT. BPR Pasarraya Kuta ada atau tidak lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman pelamar yang bersangkutan.

2. Lamaran Tertulis

Sumber lain yang wajar dipertimbang adalah lamaran tertulis yang dikirim oleh para pelamar. Sebagaimana halnya dengan lamaran langsung, para pelamar yang mengirimkan lamaran secara tertulis mungkin hanya mencoba saja tanpa mengetahui secara pasti apakah di PT. BPR Pasarraya Kuta yang menjadi alamat lamarannya ada lowongan atau tidak.

3. Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Lain

Biasanya karyawan yang sudah bekerja di PT. BPR Pasarraya mengetahui ada atau tidaknya lowongan. Kemudian para karyawan ini akan menginformasikan kepada orang-orang terdekatnya yang hendak akan melamar di PT. BPR Pasarraya Kuta. Karena mereka adalah “orang dalam”, pengetahuan mereka tentang lowongan yang tersedia dapat dikatakan lengkap yang mencakup berbagai hal, seperti :

- a. Sifat pekerjaan yang harus dilakukan,
- b. Persyaratan pendidikan dan pelatihan,
- c. Pengalaman kerja,
- d. Imbalan yang diberikan, dan
- e. Status dalam hierarki PT. BPR Pasarraya Kuta.

Pihak-pihak yang memperoleh informasi dari orang dalam tersebut lalu mengajukan lamaran. Sumber rekrutmen ini layak dipertimbangkan karena:

1. Para pencari tenaga kerja baru memperoleh bantuan dalam usaha mencari tenaga kerja baru sehingga biaya yang harus dipikul oleh PT. BPR Pasarraya Kuta menjadi ringan;
2. Para pegawai yang menginformasikan lowongan itu kepada teman atau kenalannya akan berusaha agar hanya yang paling memenuhi syarat yang melamar;
3. Para pelamar sudah memiliki bahan informasi tentang PT. BPR Pasarraya Kuta yang akan dimasukan sehingga lebih mudah melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan jika lamaran ternyata diterima;
4. Pengalaman ini menunjukkan bahwa pekerja yang diterima melalui jalur ini menjadi pekerja yang baik karena mereka biasanya berusaha untuk tidak mengecewakan orang yang membawa mereka ke PT. BPR Pasarraya Kuta tersebut.

Kelemahan penggunaan sumber inipun tentunya ada. Berbagai kelemahan tersebut dapat dirangkum sebagai berikut : Tidak ada jaminan bahwa informasi tentang lowongan diberikan oleh orang dalam kepada calon pelamar yang paling memenuhi syarat. Artinya, tidak mustahil bahwa pertimbangan-pertimbangan primordial, seperti pertalian darah, kesukuan, daerah asal dan sekolah lebih menonjol ketimbang pemenuhan persyaratan

obyektif. Hal ini harus diwaspadai oleh para pegawai yang tugas pokoknya adalah merekrut pegawai baru.

4. Iklan

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang di berbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik yang visual seperti surat kabar, majalah, selebaran yang ditempelkan di berbagai tempat yang ramai dikunjungi atau yang bersifat audio seperti di radio maupun yang bersifat audio-visual seperti televisi dan lain sebagainya. Selain itu PT. BPR Pasarraya Kuta juga menggunakan situs website yang menyediakan ruang untuk lowongan kerja seperti : OLX, JobsDB, Jobstreet dan Bursa Kerja Online.

Suatu iklan rekrutmen biasanya berisikan berbagai jenis informasi seperti jenis lowongan, jumlah lowongan, persyaratan yang harus dipenuhi para pelamar seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, domisili dan berbagai informasi lainnya termasuk nama, kegiatan dan alamat perusahaan pencari tenaga kerja.

5. Instansi Pemerintah

Di setiap daerah biasanya terdapat suatu instansi pemerintah khusus untuk mengurus ketenagakerjaan seperti Dinas Tenaga Kerja. Dalam hal ini instansi pemerintah seperti Dinas Tenaga Kerja tersebut ikut berperan dalam mensukseskan rekrutmen tenaga kerja. Misalnya, PT. BPR Pasarraya Kuta bekerjasama dengan Dinas Tenaga Kerja Kota Denpasar,

dimana Dinas Tenaga Kerja Kota Denpasar menyediakan suatu situs website bernama Bursa Kerja Online yang dikelola langsung oleh tim Dinas Tenaga Kerja sendiri.

Bagi organisasi lain yang membutuhkan tenaga kerja bisa langsung mengunjungi situs website tersebut dan mengisi formulir online yang telah disediakan. Selain itu Dinas Tenaga Kerja Kota Denpasar juga rutin mengadakan Job Fair dan mengundang organisasi-organisasi yang hendak bergabung sebagai pencari tenaga kerja dan membutuhkan tenaga kerja yang berkompeten dan profesional.

6. Lembaga Pendidikan

Lembaga-lembaga pendidikan merupakan salah satu sumber utama rekrutmen tenaga kerja baru, baik yang menyelenggarakan pendidikan umum maupun kejuruan. Perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah atas, kejuruan maupun perguruan tinggi. Jalur ini sering ditempuh karena di banyak lembaga pendidikan yang sudah mapan, biasanya terdapat “biro penempatan” yang tugas pokoknya adalah membantu alumni lembaga pendidikan tersebut memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan atau keahliannya. Para pencari tenaga kerja menghubungi “biro penempatan” itu terlebih dahulu dan biro itulah yang mempertemukan antara pencari tenaga kerja dengan pencari pekerjaan.

Seperti contoh : PT. BPR Pasarraya Kuta bekerjasama dengan lembaga pendidikan Wearnes Education Center Bali dalam mencari tenaga kerja. PT. BPR Pasarraya Kuta selaku pencari tenaga kerja mendapat kesempatan untuk mengisi kuliah tamu untuk kelas Digital Komunikasi & Marketing, setelah itu pencari tenaga kerja diberikan kesempatan untuk melakukan rekrutmen tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan.

V. Formulir Lamaran

PT. BPR Pasarraya Kuta memiliki formulir lamaran yang biasanya dirancang sendiri sehingga sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mengetahui data diri pelamar. Formulir tersebut dirancang sedemikian rupa sehingga :

- a. Berbagai informasi tentang pelamar terdapat di dalamnya,
- b. Format informasi yang diperoleh seragam yang pada gilirannya memudahkan pemrosesan selanjutnya.

Meskipun setiap organisasi atau perusahaan lain mempunyai sendiri lamaran yang sifatnya khas karena disesuaikan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan sendiri.

Pada umumnya suatu formulir lamaran menggali informasi sebagai berikut :

- a. Data pribadi
- b. Status pelamar
- c. Keahlian dan keterampilan
- d. Riwayat pengalaman

- e. Latar belakang pendidikan
- f. Kegemaran atau hobi
- g. Referensi

1. Data Pribadi

Permintaan kepada pelamar untuk memberikan data selengkap mungkin mengenai dirinya dapat dikatakan merupakan hal yang lumrah dilakukan. Data pribadi itu biasanya mencakup berbagai hal seperti nama lengkap, alamat tempat tinggal, tempat dan tanggal lahir, jenis kelamin, status perkawinan, nomor telepon, kondisi fisik, penyakit yang pernah diderita dan siapa yang dapat dihubungi dalam keadaan darurat.

2. Status Pelamar

Yang dimaksud status pelamar ialah apakah bersangkutan bekerja atau tidak. Apabila pelamar masih berstatus bekerja ditempat lain maka PT. BPR Pasarraya Kuta yang akan menerima pelamar harus memertimbangkan lebih matang lagi dan meminta komitmen dari pelamar terhadap pekerjaannya, apakah bersedia untuk meninggalkan pekerjaannya dan bergabung dengan PT. BPR Pasarraya Kuta.

3. Keahlian dan Keterampilan

Secara umum dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan seseorang dan pelatihan yang pernah diikutinya mencerminkan kemampuan intelektual dan jenis keterampilan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

4. Riwayat Pengalaman

Hampir semua formulir lamaran mengandung pertanyaan yang menyangkut pengalaman pelamar yang bersangkutan. Bagi pencari tenaga kerja, jawaban terhadap berbagai pertanyaan pada bagian ini memberi petunjuk apakah pelamar adalah seorang yang dapat diharapkan meniti karir di PT. BPR Pasarraya Kuta ataukah senang pindah-pindah pekerjaan. Guna memperoleh gambaran seakurat mungkin tentang kecenderungan tindakan pelamar, dalam bagian ini hal-hal yang ditanyakan mencakup nama dan alamat organisasi yang mempekerjakannya sekarang, lamanya yang bersangkutan bekerja di organisasi tersebut, titelatur jabatannya, sifat dan jenis pekerjaannya, nama dan jabatan atasan langsungnya, gaji permulaan dan gaji terakhirnya.

5. Latar Belakang Pendidikan

Hal ini sangat diperlukan untuk mengetahui kualifikasi pelamar. Beberapa organisasi atau perusahaan menetapkan minimal pendidikan untuk posisi/jabatan tertentu. Misalnya, untuk menempati posisi Kepala Bagian minimal pendidikan harus Strata – 1 (S1) di segala jurusan.

6. Kegemaran atau Hobi

Kegemaran atau hobi ini juga menjadi tolak ukur PT. BPR Pasarraya Kuta ketika mencari tenaga kerja, sebab kegemaran atau hobi yang dimiliki oleh pelamar merupakan sebuah nilai positif akan kegiatan-kegiatan yang dilakukannya. Misalnya, organisasi sosial seperti paguyuban dan sejenisnya, dimana pelamar menjadi anggota karena keanggotaan dalam

berbagai organisasi sosial seperti itu merupakan indikator dari tinggi rendahnya kepekaan sosial pelamar yang bersangkutan.

7. Referensi

Bagian terakhir suatu formulir lamaran adalah referensi. Pada bagian ini pelamar diminta memberikan nama, alamat, pekerjaan dan jabatan orang-orang yang mengenal pelamar dengan baik. Mengetahui dengan baik tersebut dapat memberikan informasi yang faktual dan objektif mengenai diri pelamar, seperti kepribadiannya, sifat-sifatnya, kemampuan dan informasi yang dianggap relevan. Yang dikecualikan dari daftar referensi itu adalah orang-orang yang masih mempunyai pertalian darah dengan pelamar karena diperkirakan bahwa orang-orang itu hanya akan menonjolkan segi-segi positif mengenai diri pelamar.

PT. BPR Pasarraya menempuh dua cara untuk memperoleh informasi dari referensi ini. *Pertama*, pelamarlah yang diminta menghubungi orang-orang yang akan memberikan referensi dan orang-orang tersebut menulis surat referensinya serta mengirimkannya langsung pada PT. BPR Pasarraya Kuta, dalam sampul tertutup yang sifatnya rahasia. *Kedua*, pelamar hanya mencantumkan nama-nama dan alamat orang-orang tertentu sebagai referensi dalam formulir lamarannya dan HRD dari PT. BPR Pasarraya Kuta yang mempunyai tugas untuk menghubungi orang-orang yang bersangkutan. Untuk level Head atau Kepala Bagian dibutuhkan minimal lima referensi untuk mengetahui kualitas pelamar.

VI. Kualifikasi Dasar Seleksi Pegawai

Dengan memperhatikan tujuan seleksi, jelas betapa penting proses seleksi dalam memberi penilaian terhadap sifat-sifat, watak dan kemampuan pelamar secara tepat, teliti dan lengkap. Sifat, watak dan kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi ketentuan-ketentuan dalam deskripsi jabatan harus sejauh mungkin tercermin atau ada pada diri pelamar. Pada umumnya beberapa kualifikasi berikut ini mendasari suatu proses seleksi, yakni :

1. Keahlian.

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Keahlian ini digolongkan menjadi tiga : *technical skill*, *human skill* dan *conceptual skill*. *Technical skill* merupakan jenis keahlian utama yang harus dimiliki para pegawai pelaksana, *human skill* merupakan keahlian yang harus dimiliki mereka yang akan memimpin beberapa bawahan atau lebih.

Sedangkan *conceptual skill* merupakan keahlian yang harus dimiliki mereka yang akan memangku jabatan pucuk pimpinan, sebagai figur harus mampu mengkoordinir aktivitas-aktivitas utama dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

2. Pengalaman

Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting dalam proses seleksi. Suatu organisasi atau perusahaan cenderung memilih pelamar yang berpengalaman daripada yang tidak

berpengalaman. Mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang akan diberikan. Kemampuan intelegensi juga akan menjadi dasar pertimbangan selanjutnya. Namun, pengalaman saja tidak dapat menentukan kemampuan seorang pelamar dalam menyelesaikan tugas dengan baik. *Misalnya, seperti yang dilakukan oleh PT. BPR Pasarraya Kuta ketika mencari pegawai level Head atau Kepala Bagian, maka akan dicari seorang memiliki pengalaman minimal 2 tahun dibidangnya. Dan akan lebih bagus lagi apabila pelamar tersebut memiliki background di dunia perbankan.*

3. Umur

PT. BPR Pasarraya Kuta memberikan perhatian dalam masalah umur ketika menentukan kualifikasi dasar seleksi pegawai. Namun usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima tidaknya seorang pelamar. *Misalnya, untuk level Head atau Kepala Bagian, PT. BPR Pasarraya Kuta menentukan maksimal umur yaitu 35 tahun. Sedangkan untuk level staff seperti Marketing, Teller, Kredit, Admin maupun HRD itu juga ditentukan melalui umur yakni maksimal 27 tahun.*

4. Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan latihan sebelumnya. Pendidikan dan latihan yang dialami pelamar menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatan

dirinya dalam organisasi bila jadi diterima. Tanpa latar belakang pendidikan pelamar ini, organisasi akan sulit menyeleksi. *PT. BPR Pasarraya Kuta menentukan minimal pendidikan S1 / S2 segala jurusan untuk Head atau Kepala Bagian. Sedangkan untuk staff minimal pendidikan SMA/SMK/Diploma/S1/Sederajat.*

5. Keadaan Fisik.

Kondisi fisik seorang pelamar kerja penting dalam proses seleksi. Sebab bagaimanapun juga suatu organisasi secara optimal senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang yang sehat jasmani maupun rohani dan bahkan postur tubuh yang baik untuk jabatan tertentu. Bagi pelamar yang memiliki keadaan fisik baik jelas lebih beruntung dalam proses seleksi. Tentunya, juga tetap dengan memperhatikan faktor-faktor lain lagi.

6. Tampang.

Tampang juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas. Misalnya, tugas sebagai seorang customer service dan marketing tampang merupakan daya tarik tersendiri.

7. Bakat.

Bakat atau aptitude seorang pelamar turut juga sebagai kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat nampak pada test-test fisik maupun psikologis. Dengan test-test tersebut, dapat diketahui bakat-

bakat tersembunyi yang suatu saat dapat dikembangkan selain bakat yang telah ada.

8. Latar Belakang Keluarga.

Latar belakang juga juga turut mengambil peranan yang sangat penting dalam proses seleksi. *Misalnya, ketika PT. BPR Pasarraya Kuta mencari pegawai pada level Head atau Kepala Bagian sudah pasti latar belakang keluarga juga memiliki peranan yang besar, karena apabila seorang Head atau Kepala Bagian berasal dari latar belakang keluarga yang baik maka akan baik pula dalam suatu pekerjaan namun sebaliknya jika berasal dari keluarga yang kurang baik itu juga akan berpengaruh pada pekerjaan yang akan diambil nantinya.*

VII. Seleksi Pegawai

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia.

Berikut ini merupakan langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam

proses seleksi ialah :

- m. Penerimaan surat lamaran,
- n. BI Checking,
- o. Interview / Wawancara HRD
- p. Penyelenggaraan ujian,
- q. Forum Group Discussion / Leaderless Group Discussion,

- r. Evaluasi Medis,
- s. Interview Board of Director,
- t. Keputusan Seleksi,
- u. Offering Letter

Masing-masing langkah tersebut akan dibahas secara singkat berikut ini :

A. Penerimaan Surat Lamaran

Sering dilupakan bahwa sesungguhnya proses seleksi berlangsung dua arah dalam arti bahwa PT. BPR Pasarraya Kuta menyeleksi para pelamar dan di lain pihak para pelamar memilih PT. BPR Pasarraya Kuta dimana dia berharap akan berkarya. Pelamar bisa mengirimkan surat lamarannya melalui email, pos, maupun datang langsung ke kantor PT. BPR Pasarraya Kuta yang beralamat di Jl. Raya Tuban No. 62 Kuta – Badung.

B. BI Checking

BI-Checking adalah suatu proses pengecekan yang dilakukan oleh lembaga keuangan baik bank maupun non bank, melalui suatu sistem yang disebut Sistem Informasi Debitur (SID) yang dikelola oleh Bank Indonesia. Dalam dunia perbankan seperti PT. BPR Pasarraya Kuta BI Checking itu sangat diperlukan. Sebagai organisasi atau perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, ketika melakukan seleksi karyawan, proses BI Checking itu sangatlah diperlukan untuk mengetahui kondisi financial pelamar. BI Checking akan dilakukan oleh bagian *Management Information System (MIS)* di PT. BPR

Pasarraya Kuta. MIS memiliki kewajiban penuh untuk mengakses BI Checking pelamar. Di dalam BI Checking itu juga terdapat yang namanya Sistem Informasi Debitur (SID) yaitu suatu sistem yang didalamnya berisi data debitur dari seluruh anggotanya yang terdiri dari Bank Umum, BPR, dan beberapa Perusahaan Pembiayaan. Hasil keluaran atau output yang diperoleh dari pengecekan disebut Informasi Debitur Individual (IDI). Didalam IDI dapat diketahui hal-hal yang berkaitan dengan kondisi pembayaran debitur, digambarkan dengan informasi hari tunggakan dan kualitas kredit, seperti apakah status pembayarannya lancar, kurang lancar, dalam perhatian khusus, diragukan atau macet. *Contohnya apabila pelamar mempunyai kredit di suatu Bank atau lembaga keuangan lainnya dan pernah menunggak pembayaran kredit serta dikategorikan macet dalam kurun waktu 2 tahun terakhir, maka data tersebut akan terlihat di BI-Checking yang di akses.*

Untuk pelamar yang sudah memiliki istri atau suami, sangat diwajibkan melakukan BI Checking kedua belah pihak. Bagi pelamar yang lolos BI Checking maka hasilnya akan diumumkan dalam waktu 2 hari dan HRD akan menghubungi pelamar via email maupun via telepon yang lolos BI Checking untuk mengikuti tahap selanjutnya.

C. Interview / Wawancara

Wawancara sebagai alat seleksi sering dipandang sebagai langkah cukup penting, karena dipandang sebagai langkah yang penting,

penggunaannya pun paling sering dan paling meluas. Wawancara sebagai alat seleksi merupakan pembicaraan formal antara perekrut dan pelamar. Dalam hal ini HRD PT. BPR Pasarraya Kuta sebagai pihak pertama yang memiliki peranan untuk mewawancarai pelamar, pertanyaan dalam wawancara ini adalah seputar motivasi dan kesiapan untuk bekerja. Interview ini dilakukan dalam waktu satu hari.

Setelah interview selesai dilaksanakan, maka HRD PT. BPR Pasarraya Kuta akan mengisi form penilaian interview. Pengumuman hasil interview dilakukan dalam waktu 2 hari oleh HRD PT. BPR Pasarraya Kuta via email ataupun via telepon, namun jangka waktu pengumuman hasil interview ini tidak mutlak karena bergantung pada kuota pelamar.

D. Tes Toefl

Pelamar yang lolos pada tahap interview pertama kemudian akan diundang untuk mengikuti tes toefl. Tes toefl yang diberikan adalah tes toefl ITP atau paper based. Test ini merupakan tes toefl tertulis yang berisi materi writing expression, vocabulary dan reading comprehension. Waktu pengerjaan untuk test ini kurang lebih 2 jam dan hasilnya akan diumumkan dalam waktu 2. Pihak HRD PT. BPR Pasarraya Kuta akan menghubungi pelamar yang lolos pada tes toefl melalui email atau telepon.

E. Tes Aptitude

Setelah tes toefl maka dilanjutkan lagi dengan test aptitude yang meliputi :

a. Tes Psikologi. Test ini dimaksudkan untuk mengukur berbagai faktor kepribadian dan diperuntukkan bagi upaya mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat baginya. Misalnya, ada tes psikologi yang mengukur kepribadian dan tempramen seseorang yang diharapkan menduduki jabatan eksekutif tingkat puncak, tingkat menengah dan tingkat rendah.

b. Tes Pengetahuan. Sebagaimana halnya tes psikologi, dewasa ini terdapat beraneka ragam tes yang dimaksudkan untuk mengukur kemampuan pelamar tentang berbagai hal. Misalnya ada tes yang mengukur pengetahuan seseorang tentang teori dan praktek kepemimpinan, tes yang mengukur kemampuan atau pemahaman seseorang tentang ruang, waktu, angka-angka dan kecekatan menangkap makna petunjuk verbal dan lain sebagainya.

c. Tes aptitude yang terbagi menjadi dua kategori yaitu : tes psikologi dan tes pengetahuan akan dilakukan dalam waktu yang bersamaan dalam 1 hari. Hasil tes aptitude ini akan diumumkan dalam waktu 3 hari. Setelah itu tim HRD akan kembali menghubungi via email atau via telepon bagi pelamar yang lolos pada tahap ini untuk maju ke tahap berikutnya.

F. Forum Group Discussion / Leaderless Group Discussion (FGD/LGD)

Setelah dilakukan tes aptitude maka selanjutnya akan dilakukan Forum Group Discussion / Leaderless Group Discussion (FGD/LGD). Ini merupakan mekanisme seleksi menggunakan format diskusi kelompok

untuk membahas topik tertentu yang diberikan. PT. BPR Pasarraya Kuta akan menyediakan beberapa topik pembahasan seperti penyusunan strategi marketing untuk memasarkan produk tertentu. Pada tahap ini, setiap kelompok terdiri dari beberapa orang. Pelamar diberikan beberapa lembar kertas yang terdapat informasi dan masalah yang harus dipecahkan oleh kelompok dan diambil keputusan akhirnya. Waktu yang diberikan adalah 20 menit untuk membaca informasi secara pribadi dan 40 menit untuk mendiskusikan secara kelompok. Terdapat 2 orang yang akan menilai selama proses diskusi ini yaitu Kepala Bagian dan HRD. Setelah FGD/LGD selesai, maka pelamar akan menunggu dalam waktu 2 hari untuk mengetahui hasilnya dan HRD akan menghubungi melalui telepon maupun email.

G. Evaluasi Medis

Praktek lain yang sangat lumrah dilakukan adalah melakukan evaluasi medis yang pada dasarnya dimaksudkan untuk menjamin bahwa berada dalam kondisi fisik yang sehat. Dua cara umum ditempuh dalam proses ini. *Pertama*, pelamar diminta melampirkan surat keterangan dari dokter. Tetapi karena surat keterangan demikian bersifat umum, maka PT. BPR Pasarraya Kuta bisa menempuh cara *kedua*, yaitu melakukan sendiri evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh di tempat pemeriksaan dan oleh dokter yang ditunjuk oleh PT. BPR Pasarraya Kuta.

Dalam hal ini PT. BPR Pasarraya Kuta akan bekerjasama dengan pihak Rumah Sakit Pemerintah maupun Swasta dan Raya Kuta Clinic. Berikut ini merupakan hal yang perlu diperiksa untuk calon karyawan meliputi :

1. Wawancara atau anamnesa , dilakukan untuk mengetahui riwayat penyakit sekarang, dahulu dan penyakit di keluarga.
2. Pemeriksaan Fisik di mulai dari pemeriksaan vital sign (tensi, nadi, pernafasan serta suhu tubuh), di lanjutkan dengan memeriksa tubuh yang dilakukan sesuai dengan prosedur fisik diagnostik.
3. Pemeriksaan Mata
4. Pemeriksaan THT

H. Interview Board of Director (BOD)

Setelah lolos pada tahap FGD/LGD diadakan tahap interview dengan Dewan Direksi PT. BPR Pasarraya Kuta, biasanya pelamar akan di interview oleh Direktur Utama dan Direktur. Dewan Direksi memiliki peranan yang sangat penting untuk memutuskan siapa diantara para pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak. Berbagai pertimbangan atau alasan mengapa Dewan Direksi juga ikut andil dalam penerimaan calon tenaga kerja sebagai berikut :

- a. Dewan Direksi yang lebih memahami seluk-beluk dan tuntutan teknis pekerjaan yang akan dipercayakan kepada pelamar,
- b. Dewan Direksi yang dianggap lebih kompeten menjelaskan berbagai segi pekerjaan tertentu apabila ditanyakan oleh pelamar,

- c. Dewan Direksi yang dibebani tanggung jawab untuk mengarahkan, memberikan dorongan, membina dan mengembangkan pelamar setelah dia menjadi pekerja dalam organisasi yang bersangkutan,
- d. Jika ternyata dikemudian hari pegawai baru itu tidak atau kurang mampu menyelenggarakan fungsinya, Dewan Direksi turut bertanggung jawab atas ketidaktepatan dalam proses seleksi.

Karena berbagai pertimbangan itulah dewasa ini sudah semakin diakui pentingnya keterlibatan Dewan Direksi dalam turut berperan serta dengan melakukan wawancara dengan beberapa pelamar yang sudah terlebih dahulu diseleksi oleh perekrut. Langkah ini menunjukkan pula betapa pentingnya kerjasama antara perekrut dengan Dewan Direksi dalam usaha menyeleksi pelamar dengan seteliti mungkin. Setelah selesai tahap interview dengan BOD, maka pelamar akan menunggu hasil keputusan seleksi, hasil keputusan ini akan diumumkan dalam waktu 3 hari. HRD PT. BPR Pasarraya Kuta akan menghubungi pelamar melalui email maupun telepon.

I. Keputusan Seleksi

Langkah terakhir dalam proses seleksi ialah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Siapapun pada akhirnya mengambil keputusan atas lamaran yang diterima, apakah diterima atau ditolak, yang jelas ialah bahwa dua hal penting mendapat perhatian. Pertama, merupakan tindakan sangat etis sekaligus merupakan langkah penting dalam menjaga citra positif PT. BPR Pasarraya Kuta apabila para

pelamar yang lamarannya tidak diterima segera diberitahu tentang penolakan tersebut. Kedua, seluruh dokumen lamaran dari pelamar yang diterima untuk bekerja perlu disimpan dengan baik dan rapi karena berbagai informasi yang terkandung dalam dokumen tersebut akan sangat bermanfaat di kemudian hari dalam membina dan mengarahkan karir pegawai yang bersangkutan. Patut diingat bahwa bukti terbaik berlangsungnya proses seleksi dengan tepat adalah para karyawan yang mampu bekerja secara produktif, memiliki loyalitas tinggi dan berperilaku positif.

Berarti informasi yang terdapat dalam dokumen lamaran itu akan sangat bermanfaat untuk diteliti kembali di kemudian hari dalam hal pekerja tidak memenuhi harapan karena dari penelusuran itu sangat mungkin ditemukan titik-titik lemah dari proses seleksi yang telah ditempuh. Maksudnya ialah agar titik-titik lemah tersebut diatasi dalam melakukan seleksi pegawai baru di waktu-waktu yang akan datang.

Bagi karyawan yang dinyatakan lolos, berhak untuk mengikuti tahap terakhir yaitu Offering Letter. Pelamar akan dihubungi oleh HRD dalam waktu 3 hari setelah hasil penilaian interview BOD keluar.

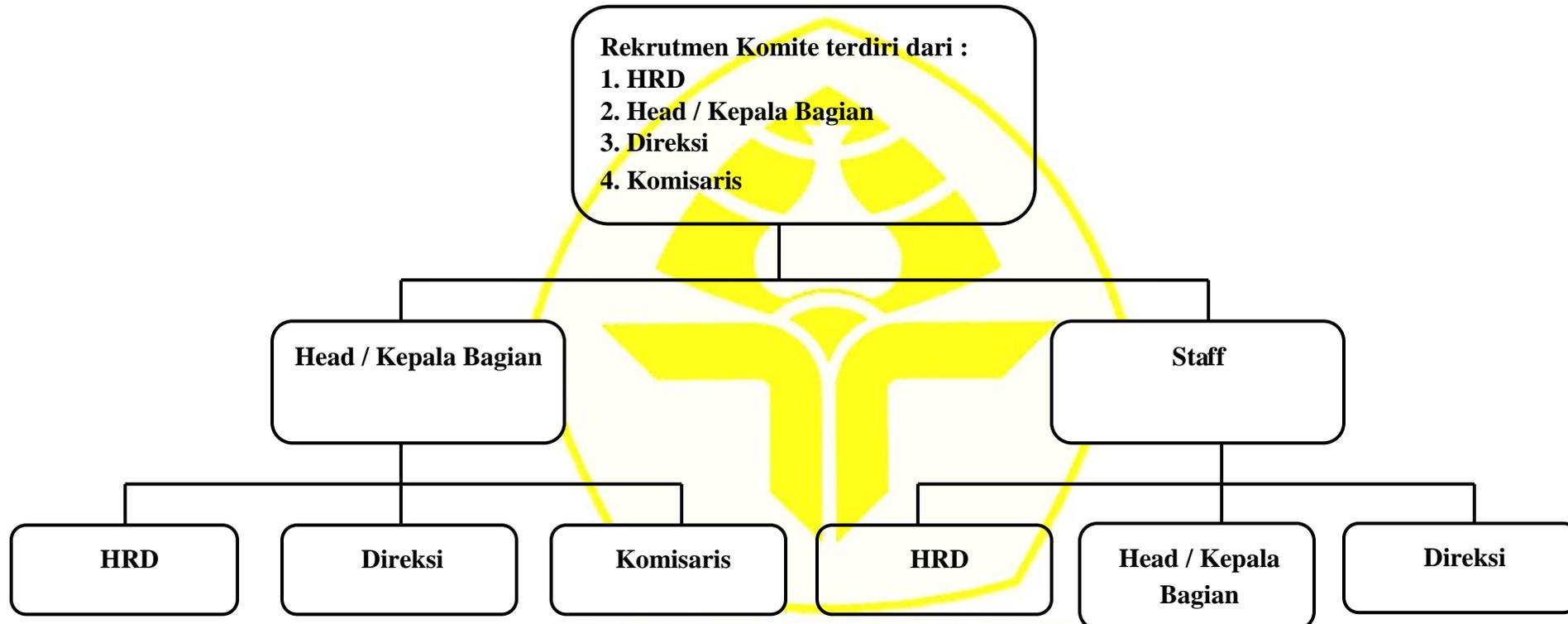
J. Offering Letter

Setelah beberapa tahap yang telah dilalui dan pelamar dinyatakan lolos dan diterima sebagai karyawan PT. BPR Pasarraya Kuta, maka dilakukanlah Offering Letter adalah awal dari terjadinya kesepakatan kerja. Apabila kedua belah pihak sudah menyetujui dengan apa yang

ada di dalam offering letter tersebut artinya telah terjadi kesepakatan antara kedua belah pihak untuk mengikatkan diri sesuai dengan isi offering letter tersebut. Dalam offering letter ini dijelaskan tentang posisi yang akan diduduki oleh pelamar, benefit yang akan didapatkan, ketentuan hingga sanksi dan punishment yang akan diterima apabila melanggar ketentuan yang tercantum dalam offering letter tersebut. Setelah pelamar setuju dan menandatangani offering letter tersebut maka pelamar sudah dianggap berhak dan menjadi bagian di PT. BPR Pasarraya Kuta.



**BAGAN BATAS WEWENANG PEMUTUS REKRUTMEN
CALON KARYAWAN PT. BPR PASARRAYA KUTA**

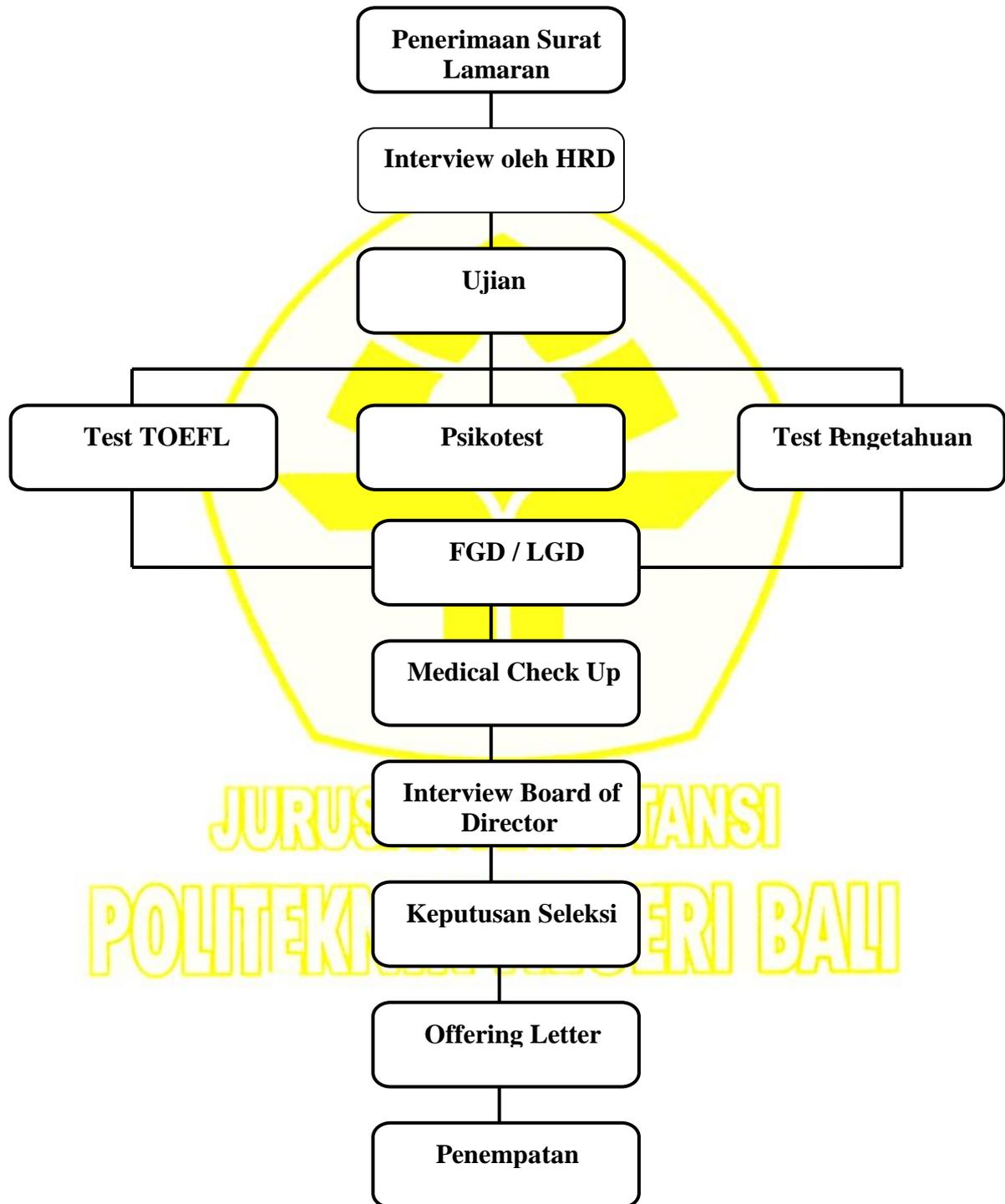


Penjelasan :

- PT. BPR Pasarraya Kuta membentuk rekrutmen komite yang terdiri dari :HRD, Head / Kepala Bagian, Direksi dan Komisaris
- Pemutus wewenang untuk level Head / Kepala Bagian yaitu HRD, Direksi dan Komisaris. Yang menentukan keputusan adalah Direksi.
- Pemutus wewenang untuk level Staff yaitu HRD, Head / Kepala Bagian dan Direksi. Yang menentukan keputusan adalah Direksi.

ALUR PENERIMAAN KARYAWAN / PEGAWAI

PT. BPR PASARRAYA KUTA



Penjelasan :

1. Penerimaan lamaran oleh bagian HRD kemudian akan dilakukan pengecekan administrasi, setelah itu bagi yang lolos pada tahap administrasi ini akan maju ke tahap berikutnya.
2. BI Checking. Sebuah perusahaan yang bergerak dibidang perbankan sangat perlu adanya BI Checking untuk calon karyawan. BI-Checking adalah suatu proses pengecekan yang dilakukan oleh lembaga keuangan baik bank maupun non bank, melalui suatu sistem yang disebut Sistem Informasi Debitur (SID) yang dikelola oleh Bank Indonesia. Hasil BI Checking ini akan diproses dalam waktu 2 hari.
3. Interview oleh HRD. Dilakukan interview pertama oleh HRD. Hasil interview oleh HRD ini akan diumumkan dalam waktu 2 hari. Setelah dinyatakan lolos interview pertama maka akan lanjut ke tahap ujian.
4. Test TOEFL dilakukan untuk mengetahui kemampuan bahasa asing yang dimiliki oleh pelamar. Test TOEFL ini berupa paper-based yaitu secara tertulis yang meliputi structure, grammar, vocabulary dan writing comprehension. Lama pengerjaan test TOEFL ini adalah 2 jam dan hasil dari test TOEFL ini akan diumumkan dalam waktu 2 hari.
5. Test Psikologi dan test pengetahuan merupakan bagian dari test aptitude. Para pelamar akan diberikan soal-soal untuk dijawab. Test ini berlangsung dalam waktu 1 hari penuh. Hasil dari test aptitude ini akan diumumkan dalam waktu 3 hari.

6. Forum Group Discussion / Leaderless Group Discussion (FGD / LGD) merupakan diskusi kelompok terarah. Diskusi ini akan dipandu oleh 2 orang penilai. Hasil dari FGD / LGD ini akan diumumkan dalam waktu 2 hari. Dan selanjutnya HRD akan menghubungi untuk maju ke tahap berikutnya.
7. Medical Check Up (Evaluasi Medis) pelamar akan diminta untuk melakukan Medical Check Up tahap pertama sebelum diterima sebagai karyawan yaitu dengan melampirkan surat keterangan dari dokter. Setelah itu akan dilakukan medical check up tahap kedua setelah dinyatakan diterima sebagai karyawan yaitu melakukan evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh di tempat pemeriksaan dan oleh dokter yang ditunjuk oleh PT. BPR Pasarraya Kuta.
8. Interview Board of Director (BOD), interview ini akan dilakukan oleh dua penilai yaitu : Direktur Utama dan Direktur PT. BPR Pasarraya Kuta. dari interview BOD ini akan diumumkan dalam waktu 3 hari.
9. Keputusan seleksi, merupakan tahap terakhir dari tahapan penerimaan calon karyawan dan selanjutnya akan dilanjutkan Offering Letter. Pelamar yang beruntung akan lolos dalam semua tahapan ini akan dihubungi oleh HRD PT. BPR Pasarraya Kuta dan siap untuk menjadi karyawan di PT. BPR Pasarraya Kuta.

Lampiran 3 : Pertanyaan Wawancara

Nama : Ni Luh Putu Juliantari

NIM : 1815644191

Prodi : D4 Akuntansi Manajerial

Jurusan : Akuntansi

Judul Skripsi : Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Fungsi
Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. BPR Pasarraya
Kuta-Kab. Badung)

PERTANYAAN WAWANCARA

A. Program Audit Perencanaan SDM

1. Apakah perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasikan dengan jelas?
2. Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?
3. Apakah rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan?
4. Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, sesuai dengan strategi perusahaan?

5. Apakah perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan SDM dan pekerjaan di perusahaan saat ini?
6. Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar?
7. Apakah program-program SDM seperti:
 - Perencanaan SDM
 - Rekrutmen SDM
 - Seleksi dan Penempatan SDM
 - Pelatihan dan pengembangan SDM
 - Penilaian kinerja Karyawan
 - Pengembangan karir
 - Keselamatan dan kesehatan karyawan
 - Hubungan karyawan
 - Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Telah sesuai dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?

B. Program Audit Rekrutmen SDM

1. Apakah kebijakan Rekrutmen didokumentasikan dengan baik?
2. Apakah rekrutmen telah secara tegas meng-informasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan?
3. Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?

4. Apakah proses rekrutmen menggunakan metode yang tepat?

C. Program Audit Seleksi dan Penempatan SDM

1. Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?
2. Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?
3. Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada pelamar?
4. Apakah proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar?

D. Program Audit Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

1. Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan?
2. Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?
3. Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?
4. Apakah program pelatihan menggunakan metode yang tepat?
5. Apakah biaya pelatihan per orang karyawan dapat diukur?
6. Apakah program pelatihan yang dilakukan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan?

7. Apakah biaya pelatihan yang dilaksanakan tidak melampaui anggaran yang ditetapkan?
8. Apakah setelah mengikuti pelatihan keterampilan karyawan, ? kemampuan melayani dan komunikasi meningkat?

E. Program Audit Pengembangan Karir

1. Apakah perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karir yang jelas untuk seluruh karyawannya?
2. Apakah program tersebut berlaku sama untuk seluruh karyawan?
3. Apakah manajer SDM memahami bahwa setiap karyawan memiliki tingkat minat yang berbeda dalam meningkatkan karirnya?
4. Apakah program ini dievaluasi secara periodik?
5. Apakah hasil evaluasinya digunakan sebagai dasar perbaikan program berikutnya?

F. Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan

1. Apakah perusahaan mempunyai program penilaian kinerja untuk setiap karyawannya?
2. Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasi dan disosialisasikan secara memadai?
3. Apakah penilaian kinerja menggunakan instrumen penilaian yang tepat?
4. Apakah diadakan terlebih dahulu pelatihan bagi petugas penilai?

5. Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?
6. Apakah metode penilaian menekankan pada kinerja daripada sifat individu?
7. Apakah hasil penilaian didokumentasikan dan disampaikan kepada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik?

G. Program Audit Keselamatan dan Kesehatan Kerja

1. Apakah program keselamatan dan kesehatan kerja tertulis?
2. Apakah kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja telah didokumentasikan dengan benar?
3. Apakah perusahaan memiliki sistem komunikasi bahaya kerja yang memadai?
4. Apakah karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya?
5. Apakah karyawan mendapatkan pelatihan Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K) yang memadai?
6. Apakah karyawan dilatih untuk menggunakan peralatan perlindungan kerja?
7. Apakah perusahaan telah menyediakan tempat kerja yang aman sehat bagi para karyawan?
8. Apakah perusahaan menyediakan perlindungan yang memadai bagi karyawan (baik finansial maupun non finansial)?

H. Program Audit Hubungan Karyawan

1. Apakah perusahaan telah menetapkan indikator-indikator penting kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah tingkat perputaran karyawan rendah?
3. Apakah tingkat absensi rendah?
4. Apakah karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi?
5. Apakah karyawan memiliki kreativitas yang tinggi untuk berprestasi bagi perusahaan?
6. Apakah produktivitas individu karyawan tinggi?
7. Apakah keluhan karyawan rendah?

I. Program Audit Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

1. Apakah perusahaan mempunyai peraturan PHK yang jelas dan didokumentasikan dengan baik?
2. Apakah seluruh karyawan mengetahui dengan baik tentang peraturan PHK?
3. Apakah perusahaan segera memproses dengan cepat semua kasus PHK?

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

Lampiran 4 : Hasil Wawancara

Nama : Ni Luh Putu Juliantari

NIM : 1815644191

Prodi : D4 Akuntansi Manajerial

Jurusan : Akuntansi

Judul Skripsi : Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Fungsi
Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. BPR Pasarraya
Kuta-Kab. Badung)

HASIL WAWANCARA

A. Program Audit Perencanaan SDM

1. Apakah perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasikan dengan jelas?

Jawaban:

Perusahaan tidak mempunyai perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan jelas. Prosedur yang mengatur tentang perencanaan SDM masih sangat sederhana.

2. Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?

Jawaban:

Rencana SDM mendukung strategi pencapaian perusahaan karena sesuai dengan kebutuhan walaupun perencanaan SDM belum terdokumentasi dengan jelas.

3. Apakah rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan?

Jawaban:

Perusahaan belum mendokumentasikan rencana SDM, sehingga kualifikasi SDM yang dibutuhkan juga tidak tertulis.

4. Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, sesuai dengan strategi perusahaan?

Jawaban:

Kualifikasi SDM yang ada tergantung pada pelamar yang ingin bekerja di perusahaan.

5. Apakah perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan SDM dan pekerjaan di perusahaan saat ini?

Jawaban:

Kebutuhan karyawan disediakan saat kekurangan/membutuhkan tambahan karyawan baru.

6. Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar?

Jawaban:

Perusahaan melakukan peramalan kebutuhan SDM di masa depan. Namun belum didokumentasikan. Kebutuhan SDM dipenuhi saat perusahaan membutuhkan tambahan karyawan baru.

7. Apakah program-program SDM seperti:

- Perencanaan SDM
- Rekrutmen SDM
- Seleksi dan Penempatan SDM
- Pelatihan dan pengembangan SDM
- Penilaian kinerja Karyawan
- Pengembangan karir
- Keselamatan dan kesehatan karyawan
- Hubungan karyawan
- Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Telah sesuai dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?

Jawaban:

Program-program SDM berjalan dengan baik karena disesuaikan dengan situasi, kondisi dan kebutuhan dari perusahaan.

B. Program Audit Rekrutmen SDM

1. Apakah kebijakan Rekrutmen didokumentasikan dengan baik?

Jawaban:

Kebijakan rekrutmen telah didokumentasikan walaupun dengan sederhana. Perusahaan melakukan rekrutmen saat kekurangan

karyawan. Karyawan direkrut dari orang-orang yang melamar di perusahaan.

2. Apakah rekrutmen telah secara tegas meng-informasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan?

Jawaban:

Rekrutmen telah menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

3. Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?

Jawaban:

Rekrutmen calon karyawan diambil dari CV pelamar yang paling mendekati kriteria pekerjaan yang dibutuhkan. Namun belum semua memanfaatkan sumber tenaga kerja yang tepat.

4. Apakah proses rekrutmen menggunakan metode yang tepat?

Jawaban:

Tidak ada program/metode khusus dalam melakukan rekrutmen karyawan baru. Rekrutmen dilakukan dengan memilih calon pelamar melalui wawancara.

C. Program Audit Seleksi dan Penempatan SDM

1. Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?

Jawaban:

Proses seleksi dilakukan oleh bagian SDM dan pimpinan perusahaan

2. Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?

Jawaban:

Wawancara dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan dan kepala divisi yang mengetahui keahlian apa yang perlu dimiliki oleh calon karyawan yang dibutuhkan.

3. Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada pelamar?

Jawaban:

Wawancara dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan dan kepala divisi yang mengetahui keahlian apa yang perlu dimiliki oleh calon karyawan yang dibutuhkan.

4. Apakah proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar?

Jawaban:

Dalam sesi wawancara, pewawancara menanyakan secara langsung kepada calon karyawan tentang latar belakang dari pelamar.

D. Program Audit Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

1. Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan?

Jawaban:

Program pelatihan ditetapkan sesuai kebutuhan pelatihan karyawan pada masing-masing divisi

2. Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?

Jawaban:

Perusahaan tidak mempunyai pelatihan karyawan yang terdokumentasi dengan jelas.

3. Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?

Jawaban:

Program pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang sesuai dengan topik pelatihan tersebut.

4. Apakah program pelatihan menggunakan metode yang tepat?

Jawaban:

Program pelatihan menggunakan pembicara yang berpengalaman pada internal perusahaan dan pembicara yang relevan di bidangnya pada eksternal perusahaan

5. Apakah biaya pelatihan per orang karyawan dapat diukur?

Jawaban:

Biaya pelatihan karyawan ditanggung oleh perusahaan yang sebelumnya sudah dianggarkan

6. Apakah program pelatihan yang dilakukan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan?

Jawaban:

Karyawan mendapatkan banyak ilmu baru dari pelatihan yang diadakan dan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan di perusahaan

7. Apakah biaya pelatihan yang dilaksanakan tidak melampaui anggaran yang ditetapkan?

Jawaban:

Biaya pelatihan karyawan ditanggung oleh perusahaan yang sebelumnya sudah dianggarkan

8. Apakah setelah mengikuti pelatihan keterampilan karyawan, ? kemampuan melayani dan komunikasi meningkat?

Jawaban:

Keterampilan dan kemampuan karyawan dalam melayani dan berkomunikasi dengan nasabah meningkat

E. Program Audit Pengembangan Karir

1. Apakah perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karir yang jelas untuk seluruh karyawannya?

Jawaban:

Perusahaan sudah memiliki program perencanaan dan pengembangan karir, yang menjadi dasar dalam pengembangan karir dilihat dari kedisiplinan tiap karyawan. Namun belum ada standar yang mengatur tentang pengembangan karir.

2. Apakah program tersebut berlaku sama untuk seluruh karyawan?

Jawaban:

Program pengembangan karir berlaku untuk seluruh karyawan

3. Apakah manajer SDM memahami bahwa setiap karyawan memiliki tingkat minat yang berbeda dalam meningkatkan karirnya?

Jawaban:

Manajer SDM telah memahami setiap karyawan memiliki tingkat minat yang berbeda dan membutuhkan motivasi dalam meningkatkan karirnya

4. Apakah program ini dievaluasi secara periodik?

Jawaban:

Program perencanaan dan pengembangan karir dilakukan sesuai dengan kebutuhan

5. Apakah hasil evaluasinya digunakan sebagai dasar perbaikan program berikutnya?

Jawaban:

Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar program berikutnya

F. Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan

1. Apakah perusahaan mempunyai program penilaian kinerja untuk setiap karyawannya?

Jawaban:

Perusahaan belum mempunyai standar penilaian kinerja karyawan. Penilaian hanya dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan secara berkala

2. Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasi dan disosialisasikan secara memadai?

Jawaban:

Pengamatan oleh pimpinan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan tidak terdokumentasi dan dilakukan secara periodik

3. Apakah penilaian kinerja menggunakan instrumen penilaian yang tepat?

Jawaban:

Kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung penilaian langsung oleh pimpinan perusahaan. Penilaian berupa kedisiplinan, loyalitas, dan cara bekerja.

4. Apakah diadakan terlebih dahulu pelatihan bagi petugas penilai?

Jawaban:

Tidak ada petugas penilai di perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan sepenuhnya oleh pimpinan perusahaan

5. Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?

Jawaban:

Standar penilaian didasarkan pada kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaannya, kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan tidak melanggar tata tertib yang sudah disepakati bersama.

6. Apakah metode penilaian menekankan pada kinerja daripada sifat individu?

Jawaban:

Penyelesaian pekerjaan yang cepat dan sesuai dengan prosedur lebih diutamakan. Perusahaan akan memberikan apresiasi yang lebih bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik.

7. Apakah hasil penilaian didokumentasikan dan disampaikan kepada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik?

Jawaban:

Penilaian oleh pimpinan perusahaan atas kinerja karyawan didokumentasikan dan diberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi

G. Program Audit Keselamatan dan Kesehatan Kerja

1. Apakah program keselamatan dan kesehatan kerja tertulis?

Jawaban:

Program keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan tidak tertulis dan berupa lisan saja

2. Apakah kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja telah didokumentasikan dengan benar?

Jawaban:

Perusahaan belum mendokumentasikan tentang kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan kerja. Cara mencegah kecelakaan berupa aturan-aturan yang diberikan.

3. Apakah perusahaan memiliki sistem komunikasi bahaya kerja yang memadai?

Jawaban:

Perusahaan memasang tanda-tanda peringatan dan menyampaikan secara langsung kepada semua karyawan.

4. Apakah karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya?

Jawaban:

Karyawan mengetahui tentang adanya material yang berbahaya.

Karyawan melindungi dirinya dengan cara menghindari dari material tersebut.

5. Apakah karyawan mendapatkan pelatihan Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K) yang memadai?

Jawaban:

Perusahaan menyediakan perlengkapan P3K tetapi, tidak memberikan pelatihan P3K kepada karyawannya

6. Apakah karyawan dilatih untuk menggunakan peralatan perlindungan kerja?

Jawaban:

Karyawan tidak dilatih untuk menggunakan peralatan perlindungan kerja

7. Apakah perusahaan telah menyediakan tempat kerja yang aman sehat bagi para karyawan?

Jawaban:

Perusahaan menyediakan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman untuk mendukung kinerja dari karyawannya.

8. Apakah perusahaan menyediakan perlindungan yang memadai bagi karyawan (baik finansial maupun non finansial)?

Jawaban:

Perlindungan kepada karyawan diberikan oleh perusahaan dengan baik meskipun tidak ada peraturan secara tertulis

H. Program Audit Hubungan Karyawan

1. Apakah perusahaan telah menetapkan indikator-indikator penting kepuasan kerja karyawan?

Jawaban:

Belum ada standar atau dokumen yang mengatur mengenai kepuasan kerja karyawan.

2. Apakah tingkat perputaran karyawan rendah?

Jawaban:

Perusahaan belum pernah melakukan PHK

3. Apakah tingkat absensi rendah?

Jawaban:

Karyawan selalu masuk kerja pada hari kerja sesuai dengan jadwal serta jam kerja yang ada.

4. Apakah karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi?

Jawaban:

Secara keseluruhan, setiap karyawan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada

5. Apakah karyawan memiliki kreativitas yang tinggi untuk berprestasi bagi perusahaan?

Jawaban:

Karyawan perusahaan menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan cepat

6. Apakah produktivitas individu karyawan tinggi?

Jawaban:

Secara keseluruhan, karyawan memiliki produktivitas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu.

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

7. Apakah keluhan karyawan rendah?

Jawaban:

Karyawan cukup puas dengan fasilitas yang tersedia dan kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan.

I. Program Audit Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

1. Apakah perusahaan mempunyai peraturan PHK yang jelas dan didokumentasikan dengan baik?

Jawaban:

Perusahaan tidak mempunyai peraturan tertulis tentang PHK tetapi, karyawan mengetahui hak dan kewajiban jika terjadi PHK atas kehendak sendiri ataupun tidak.

2. Apakah seluruh karyawan mengetahui dengan baik tentang peraturan PHK?

Jawaban:

Karyawan mengetahui hak dan kewajiban yang ada jika terjadi PHK.

3. Apakah perusahaan segera memproses dengan cepat semua kasus PHK?

Jawaban:

Perusahaan akan segera memproses kasus PHK baik diajukan oleh karyawan maupun PHK atas kehendak perusahaan.