

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN  
PADA KOPERASI MAHASISWA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh:

**SITI QOMARIAH**

12812141004

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2016**



**PERSETUJUAN**

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN  
PADA KOPERASI MAHASISWA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

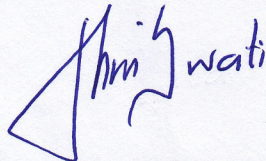
Oleh:

SITI QOMARIAH  
NIM. 12812141004

Telah disetujui dan disahkan  
Pada tanggal 23 Desember 2015

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi  
Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui  
Dosen Pembimbing



Rr. INDAH MUSTIKAWATI, M.Si.,Ak.  
NIP. 196810141998022001



## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN  
PADA KOPERASI MAHASISWA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

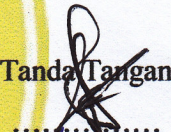
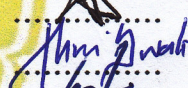
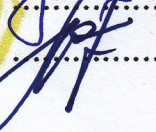
yang disusun oleh:

**SITI QOMARIAH**

**NIM. 12812141004**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tugas Akhir Prodi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
Pada Tanggal 29 Februari 2016 dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

### DEWAN PENGUJI

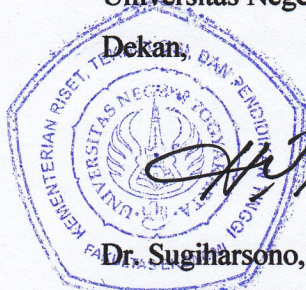
Nama Lengkap	Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Sukirno, Ph.D.	Ketua Penguji		10-03-2016
Rr. Indah Mustikawati, M.Si., Ak.	Sekretaris Penguji		10-03-2016
Indarto Waluyo M.Acc.Ak.CPA.CA	Penguji Utama		10-03-2016

Yogyakarta, 14 Maret 2016

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,



**Dr. Sugiharsono, M.Si.**

**NIP. 19550328 198303 1 002**



## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Siti Qomariah

NIM : 12812141004

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul Tugas Akhir : AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER  
DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN  
EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN PADA  
KOPERASI MAHASISWA UNIVERSITAS NEGERI  
YOGYAKARTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri.  
Sejauh pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau  
diterbitkan kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan tata penulisan karya ilmiah  
yang telah lazim.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 23 Februari 2016

Penulis,



Siti Qomariah

NIM. 12812141004



## **MOTTO**

Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah di usahakannya. Dan bahwasanya usahanya itu kelak akan di perlihatkan (kepadanya).

(Q.S. Al-Najm : 39 - 40)

“Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga kaum itu mengubah keadaan mereka sendiri” (Q.S. Ar Ra’d:11).

“Bila kamu tak tahan lelahnya belajar, maka kamu akan menanggung perihnya kebodohan. Ilmu itu bukan yang dihafal, tetapi yang memberi manfaat.”

(Imam Syafi’i)

## **PERSEMBAHAN**

Dengan memanjatkan Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

Ibu Syarifah Azma, Amak tercinta yang selalu mendukung dan mendoakan anaknya agar tetap berada dibawah lindungan Allah SWT.

Bapak Fachrur Rozi, Abah yang selalu mendoakan dan memberi dukungan, orang yang selalu tegar, kuat, dan pria terbijak

Muhibbul Tibri, Fatmawati, Irwandi, Siti Aisyah, Robiatul Adawiyah, kakak dan abang yang selalu memberi do’a dan semangat buat iqom, serta buat adik tersayang Vara Indah Aulia meskipun masih kecil tapi sering mengingatkan untuk tetap semangat.



**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN  
PADA KOPERASI MAHASISWA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

Oleh:  
SITI QOMARIAH  
12812141004

**ABSTRAK**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan metode kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui: (1) mengetahui program-program dan aktivitas-aktivitas manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang ada di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta, (2) menilai efektivitas kinerja karyawan di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.

Subjek dari penelitian ini adalah manajer personalia Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta. Objek dari penelitian ini adalah program-program dan aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia yang ada pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta yaitu meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi dan penempatan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan, serta pemutusan hubungan kerja (PHK). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis deskriptif dengan metode kualitatif. Langkah-langkah yang dilakukan dalam tahap ini dengan cara mendeskripsikan kondisi, menetapkan kriteria, menemukan penyebab, dan menyimpulkan akibat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perencanaan sumber daya manusia telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (2) proses rekrutmen belum sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (3) proses seleksi dan penempatan sumber daya manusia belum sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (4) perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (5) penilaian kinerja karyawan telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (6) pemberian kompensasi dan balas jasa telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (7) keselamatan dan kesehatan kerja belum sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (8) penilaian kepuasan kerja karyawan belum sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan, (9) pemutusan hubungan kerja (PHK) telah sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan

**Kata kunci:** Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia, Efektif, Kinerja Karyawan



**MANAGEMENT AUDIT ON THE FUNCTION OF HUMAN RESOURCES  
TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES  
STUDENTS COOPERATION IN STATE UNIVERSITY OF YOGYAKARTA**

By:  
SITI QOMARIAH  
12812141004

**ABSTRACT**

*This research is descriptive qualitative method that aims to: (1) determine the programs and activities of management on human resource functions in Student Cooperative State University of Yogyakarta, (2) assess the effectiveness of employee performance in the Cooperative Student State University of Yogyakarta.*

*The subject of this study was the personnel manager of Student Cooperative State University of Yogyakarta. The objects of this study were the programs and activities of the human resources function that existed at the Student Cooperative State University of Yogyakarta, which include human resource planning, recruitment of human resources, selection and placement of human resources, employee training and development, appraisal, compensation and fringe benefits, health and safety, employee satisfaction, and termination of employment (FLE). Data were collected by observation, interview, and documentation. The data analysis technique used in this research was descriptive analysis techniques with qualitative methods. The steps were performed in this stage by describing the conditions, setting the criteria, finding the cause, and concluding the result.*

*The results show that: (1) human resource planning is in accordance to the criteria / standards that have been established, (2) the recruitment process is not in accordance to the criteria / standards that have been established, (3) the process of selection and placement of human resources are not in accordance to criteria / standards that have been established, (4) the planning and development of human resources are in accordance to the criteria / standards that have been established, (5) the performance appraisal is in accordance to the criteria / standards that have been established, (6) compensation and remuneration are in accordance to the criteria / standards that have been established, (7) occupational safety and health are not in accordance to the criteria / standards that have been established, (8) the assessment of employee satisfaction is not in accordance to the criteria / standards that have been established, and (9) termination of employment (FLE) is in accordance to the criteria / standards that have been set.*

**Keywords:** *Management Audit on Function of Human Resources, Effective, Employee Performance*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta”. Tugas Akhir Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Dalam menyusun Tugas Akhir Skripsi ini, penulis tentunya banyak menemukan kendala dan hambatan. Akan tetapi berkat bimbingan, dukungan, dan pengarahan dari berbagai pihak akhirnya Tugas Akhir Skripsi ini dapat selesai dengan baik. Oleh karena itu dengan kerendahan hati pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan FE UNY yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.
3. Abdul Taman, M.Si.,Ak. Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi yang telah memberikan dukungan untuk Tugas Akhir Skripsi ini.
4. Mahendra Adhi Nugroho, M.Sc. Ketua Progam Studi Akuntansi yang telah memberikan dukungan untuk menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.
5. Rr. Indah Mustikawati, M.Si.,Ak. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan dukungan, saran, dan bantuan dalam menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.



6. Indarto Waluyo, M.Acc.,Ak.,CPA,CA. Dosen narasumber yang telah memberikan koreksi dan pendapatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.
7. Mimin Nur Aisyah, M.Sc.,Ak., Dosen pembimbing akademik, terimakasih telah menjadi iounda terbaik selama masa perkuliahan.
8. Anggun Wahyuni, Lilis Suryani, Dian Friantoro terimakasih telah menjadi sahabat terbaik selama di kota istimewa ini.
9. Semua anak Akuntansi A 2012 terimakasih telah mau berbagi suka dan duka selama masa perkuliahan.
10. Himpunan Mahasiswa Akuntansi FE UNY yang telah mengajarkan ku cara bekerjasama dalam Tim, kalian keluarga baru yang luar biasa.
11. UKMF Al-fatih FE UNY organisasi yang selalu mengingatkan ku nyata kehidupan setelah mati, terimakasih telah mendidikku.
12. Lingkaran cinta (liqo') keluarga baru dengan penuh kasih dan cinta, selalu mengingatkan dan saling peduli, terimakasih atas cintanya ukhti sholiha.

Semoga semua amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang terbaik oleh Tuhan Yang Maha Esa, Aamiin.

Yogyakarta, 23 Februari 2016

Penulis,



Siti Qomariah

NIM. 12812141004

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN KEASLIAN KARYA.....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	11
C. Pembatasan Masalah.....	14
D. Rumusan Masalah .....	15
E. Tujuan Penelitian.....	15
F. Manfaat Penelitian.....	16
BAB II. KAJIAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS .....	18
A. Kajian Teori .....	18



B. Penelitian yang Relevan.....	59
C. Kerangka Berpikir .....	64
D. Paradigma Penelitian .....	68
E. Pertanyaan Penelitian.....	69
BAB III. METODE PENELITIAN .....	71
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	71
B. Desain Penelitian .....	71
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	72
D. Subjek dan Objek Penelitian .....	72
E. Teknik Pengumpulan Data.....	73
F. Instrumen Penelitian .....	75
G. Teknik Analisis Data .....	76
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	78
A. Hasil Penelitian .....	78
B. Pembahasan.....	96
C. Keterbatasan Penelitian.....	107
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	109
A. Kesimpulan .....	109
B. Saran .....	112
DAFTAR PUSTAKA .....	114
LAMPIRAN .....	116

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Program Audit pada Fungsi Sumber Daya Manusia .....	75



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian.....	68
2. Struktur Organisasi Kopma UNY.....	80

## **DAFTAR LAMPIRAN**

### Lampiran

1. Instrumen Penelitian
2. Dokumentasi
3. Konsep Personalias Kopma UNY
4. Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY
5. Tata Tertib Kopma UNY



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada tahun 2003, para pemimpin ASEAN sepakat bahwa Masyarakat ASEAN harus terbentuk pada tahun 2020. Namun, pada tahun 2007 para pemimpin ASEAN menegaskan komitmen kuat untuk mewujudkan Masyarakat ASEAN dan mempercepat target waktunya menjadi tahun 2015. Masyarakat ASEAN terdiri dari tiga pilar yang terkait satu dengan yang lain, yaitu: Masyarakat Politik Keamanan ASEAN, Masyarakat Ekonomi ASEAN dan Masyarakat Sosial Budaya ASEAN.

Masyarakat Ekonomi ASEAN yang diimplementasikan pada tahun 2015 adalah sebuah agenda integrasi ekonomi negara-negara ASEAN yang bertujuan untuk menghilangkan atau setidaknya meminimalisasi hambatan-hambatan dalam melakukan kegiatan ekonomi lintas kawasan, misalnya dalam perdagangan barang, jasa, investasi, tenaga kerja terampil, dan arus modal yang lebih bebas. Cakupan agenda integrasi ekonomi melalui Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015 sangat luas dan mencakup hampir seluruh sendi-sendi strategis perekonomian.

Tujuan utama MEA 2015 yang ingin menghilangkan secara signifikan hambatan-hambatan kegiatan ekonomi lintas kawasan tersebut, diimplementasikan melalui 4 pilar utama, yaitu :

1. ASEAN sebagai pasar tunggal dan basis produksi internasional (*single market and production base*). Dengan terciptanya pasar tunggal dan basis

produksi maka akan membuat arus barang, jasa, investasi, modal dalam jumlah yang besar, dan *skilled labour* menjadi tidak ada hambatan dari satu negara ke negara lainnya di kawasan Asia Tenggara.

2. ASEAN sebagai kawasan dengan daya saing ekonomi yang tinggi (*competitive economic region*). Hal ini memerlukan suatu kebijakan yang meliputi *competition policy*, *consumer protection*, *Intellectual Property Rights* (IPR), *taxation*, dan *E-Commerce*. Dengan demikian, dapat tercipta iklim persaingan yang adil, terdapat perlindungan berupa sistem jaringan dari agen-agen perlindungan konsumen, mencegah terjadinya pelanggaran hak cipta, menciptakan jaringan transportasi yang efisien, aman, dan terintegrasi, menghilangkan sistem *Double Taxation*, dan meningkatkan perdagangan dengan media elektronik berbasis *online*.
3. ASEAN sebagai kawasan dengan pengembangan ekonomi yang merata (*equitable economic development*). Dengan memprioritaskan pada Usaha Kecil Menengah (UKM). Kemampuan daya saing dan dinamisme UKM akan ditingkatkan dengan memfasilitasi akses terhadap informasi terkini, kondisi pasar, pengembangan sumber daya manusia dalam hal peningkatan kemampuan, keuangan, serta teknologi.
4. ASEAN sebagai kawasan yang terintegrasi secara penuh dengan perekonomian global (*integration into the global economy*). Dengan membangun sebuah sistem untuk meningkatkan koordinasi terhadap negara-negara anggota. Selain itu, akan ditingkatkan partisipasi negara-negara di kawasan Asia Tenggara pada jaringan pasokan global melalui



pengembangan paket bantuan teknis kepada negara-negara Anggota ASEAN yang kurang berkembang. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan industri dan produktivitas sehingga tidak hanya terjadi peningkatan partisipasi pada skala regional namun juga memunculkan inisiatif untuk terintegrasi secara global.

Seluruh negara yang tergabung dalam wilayah ASEAN harus mengimplementasikan agenda MEA ini di negara masing-masing anggota ASEAN, tidak terkecuali Negara Indonesia. Negara Indonesia merupakan salah satu bagian dari ASEAN, maka dari itu Indonesia juga harus mengimplementasikan agenda MEA pada tahun 2015. Kondisi perekonomian Negara Indonesia berada pada ekonomi berkembang, Indonesia sendiri juga sedang berusaha untuk mengembangkan perekonomian agar dapat menjadi ekonomi maju seperti halnya negara-negara yang sudah memiliki perekonomian pada golongan ekonomi maju. Dengan adanya pembentukan Masyarakat Ekonomi ASEAN sangat memaksa masyarakat Indonesia lebih gigih lagi bersaing di dunia perekonomian, disebabkan oleh semakin tingginya persaingan yang tidak hanya antar masyarakat Indonesia namun saat ini masyarakat Indonesia harus bersaing secara bebas dengan masyarakat se-ASEAN. Indonesia memiliki banyak usaha yang dapat dikembangkan dan diyakini dapat memenangkan pasar bebas ASEAN ini, namun tidak dipungkiri bahwa masih ada juga beberapa hal yang membuat Indonesia pesimis terhadap pelaksanaan MEA tersebut.

Bagi Indonesia sendiri, MEA akan menjadi kesempatan yang baik karena hambatan perdagangan akan cenderung berkurang bahkan menjadi tidak ada. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan ekspor yang pada akhirnya akan meningkatkan GDP Indonesia. Di sisi lain, muncul tantangan baru bagi Indonesia berupa permasalahan homogenitas komoditas yang diperjualbelikan, contohnya untuk komoditas pertanian, karet, produk kayu, tekstil, dan barang elektronik (Santoso, 2008). Dalam hal ini *competition risk* akan muncul dengan banyaknya barang impor yang akan mengalir dalam jumlah banyak ke Indonesia yang akan mengancam industri lokal dalam bersaing dengan produk-produk luar negeri yang jauh lebih berkualitas. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan defisit neraca perdagangan bagi Negara Indonesia sendiri.

Pada sisi investasi, kondisi ini dapat menciptakan iklim yang mendukung masuknya *Foreign Direct Investment* (FDI) yang dapat menstimulus pertumbuhan ekonomi melalui perkembangan teknologi, penciptaan lapangan kerja, pengembangan sumber daya manusia (*human capital*) dan akses yang lebih mudah kepada pasar dunia. Meskipun begitu, kondisi tersebut dapat memunculkan *exploitation risk*. Indonesia masih memiliki tingkat regulasi yang kurang mengikat sehingga dapat menimbulkan tindakan eksploitasi dalam skala besar terhadap ketersediaan sumber daya alam oleh perusahaan asing yang masuk ke Indonesia sebagai negara yang memiliki jumlah sumber daya alam melimpah dibandingkan negara-negara lainnya. Tidak tertutup kemungkinan juga eksploitasi yang dilakukan perusahaan asing dapat merusak ekosistem di Indonesia, sedangkan regulasi investasi yang ada di Indonesia

belum cukup kuat untuk menjaga kondisi alam termasuk ketersediaan sumber daya alam yang terkandung.

Munculnya MEA akan menjadi tantangan sendiri bagi masyarakat Indonesia, karena ada dampak positif dan ada pula dampak negatif yang muncul akibat adanya MEA. Dunia usaha di Indonesia bisa bersaing dengan perusahaan global, baik dengan perusahaan sesama Indonesia, ASEAN, maupun dunia. Setiap perusahaan memiliki strategi masing-masing dalam mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Masing-masing perusahaan memiliki bagian manajemen yang mengatur dari awal perusahaan didirikan sampai tercapainya tujuan atau visi misi dari perusahaan tersebut.

Menurut Ebert (2007: 166-167) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya finansial, manusia, serta informasi suatu perusahaan untuk mencapai sasarannya.

1. Perencanaan merupakan proses manajemen yang menetapkan apa yang harus dilakukan organisasi dan bagaimana sebaiknya melakukannya.
2. Pengorganisasian merupakan proses manajemen yang menetapkan cara terbaik dalam mengatur sumber daya dan aktivitas organisasi menjadi struktur yang logis.
3. Pengarahan merupakan proses manajemen yang memandu dan memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran organisasi.
4. Pengawasan merupakan proses manajemen yang memonitor kinerja organisasi untuk memastikan bahwa sasarannya dapat tercapai.

Selama proses manajemen dilakukan dengan baik maka akan terbentuk strategi yang berkualitas yang dapat digunakan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya.

Dalam manajemen organisasi terdapat bidang-bidang yang menjalankan manajemen tersebut, salah satunya manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manusia merupakan komponen paling penting dalam menjalankan strategi perusahaan. Perusahaan yang memiliki mesin tercanggih sekalipun tetap dikendalikan oleh manusia, namun pada akhir-akhir ini banyak terdapat perusahaan yang mulai mengabaikan pentingnya jasa manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan. Banyak dari perusahaan-perusahaan besar yang mengandalkan mesin sehingga terjadi pengangguran yang semakin meningkat di dalam masyarakat.

Menurut Bayangkara (2011: 59-60) mengingat begitu pentingnya peran fungsi SDM terhadap keberhasilan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk memastikan apakah fungsi ini telah mampu memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan, yang meliputi:

1. Terpenuhi SDM yang memenuhi kualifikasi perusahaan.
2. Proses SDM telah berjalan dengan baik, wajar, dan objektif.
3. Pemberdayaan SDM menjadi bagian utama dalam pengelolaan SDM.
4. Menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan.
5. Sederet permasalahan lain yang berhubungan dengan SDM.



Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengkoordinir permasalahan yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang ada di sebuah perusahaan, mulai dari rekrutmen, menyeleksi, penempatan, melatih karyawan, menilai kinerja karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan, sampai dalam hal menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh karyawan.

Dalam hal mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan, bagian sumber daya manusia membutuhkan fasilitas yang dapat memperbaiki kinerja perusahaan di masa depan. Masih terdapat permasalahan yang sering muncul dan tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan. Seperti, adanya keterlambatan karyawan di jam kerja, tidak tercapainya target yang sudah ditentukan perusahaan yang kemudian dapat merugikan perusahaan tersebut.

Maka dari itu dibutuhkan suatu audit di dalam manajemen sebuah perusahaan atau yang disebut dengan audit manajemen. Audit manajemen adalah 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. Bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya diharapkan

dapat digunakan untuk melakukan perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut (Bayangkara, 2011: 3).

Audit manajemen terdiri dari beberapa fungsi, salah satunya adalah audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang memiliki tujuan untuk menilai apakah sumber daya manusia suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang hemat, efisien, dan efektif.

Menurut Bayangkara (2011: 60) audit manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit manajemen sumber daya manusia membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan sumber daya manusia dengan cara:

1. Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi sumber daya manusia terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan.
2. Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan sumber daya manusia.
3. Melaporkan keberadaan sumber daya manusia saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.
4. Menilai biaya dan manfaat praktik-praktik sumber daya manusia.
5. Menilai hubungan sumber daya manusia dengan manajemen lini dan cara-cara meningkatkannya.
6. Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja sumber daya manusia.

7. Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

Kegiatan dari audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia ini dapat membantu bagian personalia (SDM) suatu perusahaan dalam menilai, mengevaluasi, dan melakukan perbaikan untuk masa yang akan datang bagi perusahaan tersebut.

Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta (Kopma UNY) merupakan usaha jenis Koperasi Konsumen. Kopma UNY memiliki visi “menjadikan Kopma UNY yang berorientasi kepada anggota sebagai badan usaha yang mandiri dan tangguh sekaligus sebagai wahana pengembangan usaha dan pengkaderan kewirakoperasian”.

Kopma UNY memiliki beberapa divisi usaha yang dijalankan, antara lain:

1. Mini Market
2. Garden Cafe
3. TokoKu
4. Jasa dan Pembiayaan
5. Unit Simpan Pinjam Amanah
6. Kantin Ungu FBS

Kopma UNY dalam menjalankan aktivitas sumber daya manusia masih menemukan permasalahan yang tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh bagian manajemen Kopma UNY.

Di Kopma UNY masih terdapat aktivitas SDM yang belum efektif dan memerlukan perbaikan. Aktivitas SDM tersebut diantaranya adalah dalam hal rekrutmen SDM terkadang Kopma UNY membuka lowongan pekerjaan namun tenaga kerja yang dibutuhkan Kopma UNY tidak sesuai dengan apa yang diminati oleh peserta yang melamar kerja pada Kopma UNY tersebut. Permasalahan berikutnya muncul pada penempatan kerja karyawan, yaitu tidak sesuai pekerjaan yang diminati karyawan dengan penempatan kerja yang sudah ditetapkan oleh Kopma UNY, meskipun ada kesepakatan antara pihak Kopma UNY dengan karyawan tersebut, hal yang seperti ini menyebabkan kurang efektifnya kinerja karyawan yang bersangkutan karena karyawan tersebut harus beradaptasi dan mempelajari pekerjaan tersebut. Permasalahan yang terakhir yaitu, Kopma UNY tidak memiliki program dengan kriteria/standar khusus untuk perencanaan dan pengembangan karier pada Kopma UNY.

Di Kopma UNY apabila terjadi pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan maka pihak manajemen personalia Kopma UNY menetapkan sanksi untuk semua kesalahan dengan cara, antara lain:

1. Peringatan lisan.
2. Peringatan lisan dan denda.
3. Peringatan tertulis (PHK).

Pengecualian untuk permasalahan yang besar, melanggar peraturan Kopma UNY yang bersifat vital, seperti melakukan tindakan korupsi serta adanya tindakan yang melanggar etika baik terhadap atasan maupun sesama



karyawan, pelanggaran tersebut akan langsung mendapat peringatan kedua dan ketiga.

Adanya permasalahan seperti yang dijelaskan diatas menjelaskan bahwa masih ada beberapa kendala yang dihadapi oleh manajemen pada fungsi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan dari aktivitas sumber daya manusia Kopma UNY. Hal ini membuat kinerja karyawan menjadi kurang efektif, menghambat kegiatan atau aktivitas sumber daya manusia, dan dapat merugikan Kopma UNY tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian audit manajemen sumber daya manusia di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta. Hal ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk aktivitas/kegiatan Kopma UNY serta dapat memberikan rekomendasi kepada Kopma UNY yang bertujuan dapat digunakan untuk perbaikan yang efektif bagi manajemen sumber daya manusia pada khususnya dan pada Kopma UNY pada umumnya di masa yang akan datang melalui penelitian berjudul “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka secara umum dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Masih terdapat karyawan yang tidak disiplin waktu. Terjadinya keterlambatan dalam memulai jam kerja, kejadian ini masih sering terjadi

dalam kegiatan operasional Kopma UNY. Dari jumlah karyawan sebesar 52 orang, terdapat sekitar 7 orang karyawan yang terlambat setiap bulannya.

2. Adanya permasalahan di dalam proses perolehan sumber daya manusia, yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, serta seleksi dan penempatan karyawan. Pada proses perencanaan sumber daya manusia terdapat ketidaksesuaian antara rencana dengan implementasi, seperti ketika adanya rekrutmen karyawan yang dibutuhkan adalah karyawan untuk bagian pembantu umum namun dari peserta yang mendaftar pada Kopma UNY memilih bagian pramuniaga, hal ini menyebabkan bagian personalia sulit untuk melakukan penyeleksian terhadap karyawan disebabkan oleh peserta yang mendaftar memilih bagian yang tidak dibutuhkan oleh Kopma UNY. Namun, bagian manajemen Kopma UNY tetap memilih beberapa peserta yang mendaftar untuk diajak bekerjasama dalam mencapai tujuan dari Kopma UNY. Terdapat permasalahan selanjutnya, yaitu masalah penempatan karyawan. Dimana karyawan yang terpilih diletakkan pada bagian yang tidak sesuai dengan pilihannya, hal tersebut menyebabkan adanya ketidakefektifan karyawan tersebut dalam melaksanakan tanggung jawabnya.
3. Pemakaian *ID Card* bagi karyawan Kopma UNY yang belum merata. Penggunaan *ID Card* bertujuan sebagai tanda pengenal bagi karyawan kepada para konsumen.

4. Kurangnya partisipasi karyawan terhadap kegiatan yang diadakan oleh Kopma UNY.
5. Terdapat permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang meliputi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja karyawan, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, serta kepuasan kerja. Perusahaan memiliki pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang diperuntukkan bagi karyawan, namun dari karyawan sendiri memiliki antusias yang kurang terhadap pelatihan tersebut. Hal ini menyebabkan aplikasi dari pelatihan tersebut menjadi kurang efektif. Dalam hal perencanaan dan pengembangan karier masalah yang dihadapi perusahaan adalah terdapat beberapa karyawan yang memiliki komunikasi yang kurang baik serta *skill* yang dianggap monoton atau hanya memiliki kemampuan disatu bidang, hal tersebut menyebabkan pihak Kopma UNY sulit untuk mengembangkan karier dari karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja karyawan salah satunya dilakukan dengan cara bagian personalia membagikan angket berupa kuesioner rangking kepada karyawan, kemudian setiap karyawan menilai sesama karyawan. Namun, tidak semua karyawan melakukan penilaian tersebut, sehingga terjadi penilaian yang tidak efektif. Adanya permasalahan kompensasi berupa komplain dari karyawan *part time* yang menganggap gaji yang diterima sangat kurang, karena apa yang dilakukan dan waktu pelaksanaan tugasnya sama dengan karyawan kontrak. Namun, diawal perjanjian sudah ada penjelasan dan kesepakatan dari pihak

manajemen Kopma UNY kepada karyawan yang bersangkutan. Keselamatan dan kesehatan karyawan Kopma UNY menggunakan jasa BPJS, pembayaran dipotong melalui gaji karyawan setiap bulan. Permasalahan yang terjadi yaitu adanya komplain kenaikan persentase dari BPJS, yang akan menyebabkan potongan gaji karyawan menjadi bertambah tinggi. Kepuasan kerja karyawan menurun karena kurangnya komunikasi karyawan dengan pengurus Kopma UNY.

6. Terjadinya pelanggaran etika pada tahun 2014. Karyawan melakukan tindakan yang tidak sopan kepada salah seorang atasan yang ada di Kopma UNY. Kemudian pada tahun 2015 terjadi tindakan korupsi. Tindakan korupsi tersebut dilakukan oleh salah seorang karyawan yang bertugas pada Kopma UNY. Tindakan ini diketahui setelah dilakukan proses audit oleh bagian audit Kopma UNY, nominal yang dikorupsi lebih dari Rp 10.000.000,00. Kedua masalah ini dianggap permasalahan golongan tingkat tinggi sehingga pihak Kopma UNY melakukan tindakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) kepada karyawan yang melakukan tindakan tersebut.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi pada audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta (Kopma UNY). Penelitian ini difokuskan terhadap permasalahan yang dihadapi bagian manajemen personalia Kopma

UNY dalam mengatur karyawan yang berhubungan dengan audit manajemen sumber daya manusia. Permasalahan yang pertama adalah audit atas perolehan sumber daya manusia meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Kedua, audit atas pengelolaan sumber daya manusia meliputi pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja karyawan, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan. Ketiga, audit atas pengurangan sumber daya manusia meliputi kebijakan pemutusan hubungan kerja (PHK).

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja program-program dan aktivitas-aktivitas manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang ada di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?
2. Bagaimana efektivitas kinerja karyawan di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui program-program dan aktivitas-aktivitas manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang ada di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.



2. Menilai efektivitas kinerja karyawan di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan informasi, masukan, dan hasil pemikiran kepada dunia akademik dalam rangka pelaksanaan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia.
- b. Memberikan wawasan dan pengetahuan baru tentang aplikasi langsung audit manajemen atas sumber daya manusia pada sebuah perusahaan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru serta wawasan mengenai teori dan praktik langsung tentang audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia.

- b. Bagi Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan dan penggunaan rekomendasi yang diberikan oleh peneliti untuk perbaikan manajemen Kopma UNY khususnya manajemen sumber daya manusia di masa yang akan datang.

c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak yang berkepentingan dalam menyelesaikan permasalahan yang sama yaitu permasalahan yang berkaitan dengan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia dalam hal informasi dan gagasan pemikiran.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN PERTANYAAN PENELITIAN**

#### **A. Kajian Pustaka**

##### **1. Audit**

###### **a. Pengertian Audit**

Menurut Jusup (2001: 11) pengauditan adalah suatu proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara obyektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Menurut Agoes (2012: 4) pengauditan adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Menurut Halim (2000: 3) pengauditan dilihat dari pandangan akuntan publik adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor terhadap catatan akuntansi perusahaan untuk menilai kewajaran laporan keuangan perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengauditan adalah suatu proses pemeriksaan yang dilakukan

secara sistematis, kritis, dan evaluatif yang dilakukan oleh pihak independen perusahaan untuk menilai kewajaran atas laporan yang telah disajikan oleh pihak manajemen perusahaan.

#### **b. Jenis-jenis Audit**

Menurut Jusup (2011:15-16) jenis-jenis audit antara lain, sebagai berikut:

##### **1) Audit Laporan Keuangan**

Audit laporan keuangan dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan sebagai keseluruhan yaitu informasi kuantitatif yang akan diperiksa dinyatakan sesuai dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan.

##### **2) Audit Kesesuaian**

Audit kesesuaian bertujuan untuk menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang.

##### **3) Audit Operasional**

Audit operasional adalah pengkajian (*review*) atas setiap bagian dari prosedur dan metoda yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efesiensi dan efektivitas. Hasil akhir dari suatu audit operasional biasanya berupa rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan operasi.

Menurut Agoes (2012:10-13) jenis-jenis audit antara lain sebagai berikut:

1) Ditinjau dari luasnya pemeriksaan, audit bisa dibedakan atas:

a) Pemeriksaan umum (*General Audit*)

Suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh KAP independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pemeriksaan tersebut harus dilakukan sesuai dengan Standar Profesional Akuntan Publik atau ISA atau Panduan Audit Entitas Bisnis Kecil dan memperhatikan Kode Etik Akuntan Indonesia, Kode Etik Profesi Akuntan Publik, serta Standar Pengendalian Mutu.

b) Pemeriksaan Khusus (*Special Audit*)

Suatu pemeriksaan terbatas (sesuai dengan permintaan auditee) yang dilakukan oleh KAP yang independen, dan pada akhir pemeriksaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan.

2) Ditinjau dari jenis pemeriksaan, audit bisa dibedakan atas:

a) *Management Audit (Operational Audit)*

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



Audit prosedur yang dilakukan dalam audit manajemen mencakup:

(1) *Analytical review procedures*

*Analytical review procedures* yaitu membandingkan laporan keuangan periode berjalan dengan periode yang lalu, *budget* dengan realisasinya serta analisis rasio .

(2) Evaluasi atas *management control system*

Evaluasi atas *management control system* yang terdapat di perusahaan. Tujuannya antara lain untuk mengetahui apakah terdapat sistem pengendalian manajemen dan pengendalian intern (*internal control*) yang memadai dalam perusahaan, untuk menjamin keamanan harta perusahaan, dapat dipercayainya data keuangan, dan mencegah terjadinya pemborosan dan kecurangan.

(3) Pengujian Ketaatan (*Compliance Test*)

Pengujian Ketaatan untuk menilai efektivitas dari pengendalian intern dan sistem pengendalian manajemen dengan melakukan pemeriksaan secara *sampling* atas bukti-bukti pembukuan, sehingga bisa diketahui apakah transaksi bisnis perusahaan dan pencatatan akuntansinya sudah dilakukan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan manajemen perusahaan.

b) Pemeriksaan Ketaatan (*Compliance Audit*)

Pemeriksaan Ketaatan pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mentaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen dan dewan komisaris) maupun pihak eksternal (pemerintah, Bapepam LK, Bank Indonesia, Direktorat Jendral Pajak, dan lain-lain). Pemeriksaan bisa dilakukan baik oleh KAP maupun bagian *Internal Audit*.

c) Pemeriksaan Intern (*Internal Audit*)

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

d) *Computer Audit*

*Computer audit* merupakan pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan *Electronic Data Processing (EDP) System*.

**c. Standar Audit**

Standar audit merupakan kumpulan mengenai peraturan yang harus dipatuhi oleh akuntan publik dalam melaksanakan audit, ukuran mengenai mutu pekerjaan (audit) auditor yang diakui oleh Ikatan Akuntan Indonesia, ketentuan yang mengatur tentang jenis-jenis bukti

audit yang harus dikumpulkan oleh auditor dalam melaksanakan audit (Halim, 2000:5).

Menurut PSA . 01 (SA Seksi 150) standar auditing berbeda dengan prosedur auditing. “Prosedur” berkaitan dengan tindakan yang harus dilaksanakan, sedangkan “standar” berkenaan dengan kriteria atau ukuran mutu kinerja tindakan tersebut dan berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai melalui penggunaan prosedur tersebut. Standar auditing yang berbeda dengan prosedur auditing, tidak hanya berkaitan dengan kualitas profesional auditor namun juga berkaitan dengan pertimbangan yang digunakan dalam pelaksanaan auditnya dan dalam laporannya.

Standar auditing yang telah ditetapkan dan disahkan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia (2011:150.1 & 150.2) terdiri atas sepuluh standar yang dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu:

1) Standar Umum

- a) Audit harus dilaksanakan oleh seorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang cukup sebagai auditor.
- b) Dalam semua hal yang berhubungan dengan perikatan, independen dalam sikap mental harus dipertahankan oleh auditor.
- c) Dalam pelaksanaan audit dan penyusunan laporannya, auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan seksama.

## 2) Standar Pekerjaan Lapangan

- a) Pekerjaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten harus disupervisi dengan semestinya.
- b) Pemahaman memadai atas pengendalian intern harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat dan lingkup pengujian yang akan dilakukan.
- c) Bukti audit kompeten yang cukup harus diperoleh melalui inspeksi, pengamatan, permintaan keterangan, dan konfirmasi sebagai dasar memadai untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan yang diaudit.

## 3) Standar Pelaporan

- a) Laporan auditor harus menyatakan apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.
- b) Laporan auditor harus menunjukkan atau menyatakan, jika ada ketidakkonsistenan penerapan standar akuntansi dalam penyusunan laporan keuangan periode berjalan dibandingkan dengan penerapan standar akuntansi tersebut dalam periode sebelumnya.
- c) Pengungkapan informatif dalam laporan keuangan harus dipandang memadai, kecuali dinyatakan lain dalam laporan auditor.

d) Laporan auditor harus memuat suatu pernyataan pendapat mengenai laporan keuangan secara keseluruhan atau suatu asersi bahwa pernyataan demikian tidak dapat diberikan. Jika pendapat secara keseluruhan tidak dapat diberikan, maka alasan harus dinyatakan. Dalam hal nama auditor dikaitkan dengan laporan keuangan, maka laporan auditor harus memuat petunjuk yang jelas mengenai sifat pekerjaan audit yang dilaksanakan, jika ada, dan tingkat tanggung jawab dipikul oleh auditor.

## **2. Manajemen**

### **a. Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan alat yang digunakan dalam mencapai tujuan yang ditargetkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Ebert (2007:166) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya finansial, manusia, serta informasi suatu perusahaan untuk mencapai sasarnya. Menurut Hasibuan (2007: 1-2) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa definisi yang disampaikan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang memiliki proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengawasan yang bertujuan untuk mencapai sasaran yang ditargetkan oleh perusahaan.

#### **b. Unsur-unsur Manajemen**

Menurut Hasibuan (2007: 1) manajemen terdiri dari 6 unsur yang biasa disebut 6M. Unsur-unsur tersebut antara lain yaitu:

- 1) *Man*
- 2) *Money*
- 3) *Method*
- 4) *Machines*
- 5) *Materials*
- 6) *Market*

#### **c. Dasar-dasar Manajemen**

Menurut Hasibuan (2007: 2) menyampaikan bahwa manajemen memiliki dasar-dasar yang terdiri dari:

- 1) Adanya kerjasama antara sekelompok orang dalam ikatan formal.
- 2) Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai.
- 3) Adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.
- 4) Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
- 5) Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan .
- 6) Adanya *human organization*.

**d. Bidang-bidang Manajemen**

Menurut Hasibuan (2007: 2) manajemen terdiri dari beberapa bidang, diantaranya yaitu:

- 1) Manajemen sumber daya manusia.
- 2) Manajemen pembelanjaan.
- 3) Manajemen produksi.
- 4) Manajemen biaya.
- 5) Manajemen pemasaran.
- 6) Manajemen perkantoran.
- 7) Manajemen risiko.
- 8) Manajemen berdasarkan sasaran.
- 9) Manajemen mutu.

**e. Fungsi-fungsi Manajemen**

Menurut Ebert (2007:166-167) fungsi-fungsi atau proses manajemen antara lain, sebagai berikut:

- 1) Perencanaan, yaitu proses manajemen yang menetapkan apa yang harus dilakukan organisasi dan bagaimana sebaiknya melakukannya.
- 2) Pengorganisasian, proses manajemen yang menetapkan cara terbaik dalam mengatur sumber daya dan aktivitas organisasi menjadi struktur yang logis.
- 3) Pengarahan, yaitu proses manajemen yang memandu dan memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran organisasi.



- 4) Pengawasan, yaitu proses manajemen yang memonitor kinerja organisasi untuk memastikan bahwa sasaran dapat tercapai.

### **3. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2007: 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Ebert (2007: 214) manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada usaha untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah usaha untuk mengatur sumber daya manusia agar dapat menjalankan aktivitas secara efektif dan efisien, yang kemudian akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

#### **b. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2007: 12-14) terdapat beberapa komponen manajemen sumber daya manusia (MSDM) antara lain, yaitu:

- 1) Pengusaha, yaitu setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentukan, tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.
- 2) Karyawan, yaitu penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.

- 3) Pemimpin, yaitu seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

**c. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2007: 21-23) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain sebagai berikut:

- 1) Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
- 2) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
- 3) Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- 4) Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- 5) Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 6) Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

- 7) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 8) Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 9) Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- 10) Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- 11) Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

#### **4. Audit manajemen**

##### **a. Pengertian Audit Manajemen**

Menurut Bayangkara (2011: 2) audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output* dan efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

##### **b. Tujuan Audit Manajemen**

Tujuan audit manajemen menurut Bayangkara (2011: 3) adalah untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.

**c. Ruang Lingkup Audit Manajemen**

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini bisa berupa seluruh kegiatan atau bisa juga hanya mencakup bagian tertentu dari program atau aktivitas yang dilakukan.

**d. Unsur-unsur Audit Manajemen**

Menurut Bayangkara (2011: 4) terdapat tiga elemen pokok dalam tujuan audit manajemen yang terdiri dari, yaitu:

1) Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitas.

2) Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok di dalam perusahaan.

3) Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut.

#### **e. Prinsip-prinsip Audit Manajemen**

Menurut Bayangkara (2011: 5) ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik, hal itu meliputi:

- 1) Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.
- 2) Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit.
- 3) Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.
- 4) Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi.
- 5) Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab.
- 6) Pelanggaran hukum yang berlaku.
- 7) Penyelidikan dan pencegahan kecurangan.

#### **f. Perbedaan audit manajemen dan audit keuangan**

Audit manajemen dirancang untuk menemukan penyebab dari kelemahan-kelemahan yang terjadi pada pengelolaan program/aktivitas perusahaan, kemudian menganalisis akibat yang muncul oleh kelemahan tersebut, dan menentukan tindakan perbaikan (rekomendasi) yang berkaitan dengan kelemahan tersebut. Sedangkan audit keuangan lebih menekankan auditnya pada data-data transaksi, proses pencatatan, dan laporan akuntansi yang dibuat perusahaan.

Secara lebih detail, Bayangkara (2011: 7-9) dalam bukunya menguraikan beberapa hal yang membedakan audit manajemen dan audit keuangan antara lain, sebagai berikut:

#### 1) Tujuan Audit

Audit keuangan dilakukan untuk mendapatkan keyakinan bahwa laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan (manajemen) telah disusun melalui proses akuntansi yang berlaku umum dan menyajikan dengan sebenarnya kondisi keuangan perusahaan pada tanggal pelaporan dan kinerja manajemen pada periode tersebut. Audit manajemen ditujukan untuk mencapai perbaikan atas berbagai program/aktivitas dalam pengelolaan perusahaan yang masih memerlukan perbaikan.

#### 2) Ruang Lingkup Audit

Audit keuangan menekankan auditnya pada data-data akuntansi perusahaan dan proses penyajian laporan yang disajikan manajemen. Oleh karena itu, ruang lingkup auditnya berkisar pada bukti-bukti transaksi dan proses akuntansi yang diterapkan pada objek audit. Pada audit manajemen ruang lingkup audit meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit terkait yang ada di dalamnya.

#### 3) Dasar Yuridis

Secara hukum semua perusahaan harus menyajikan laporan keuangan yang telah diaudit oleh auditor independen (akuntan publik)

kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan keuangan tersebut. Audit manajemen bukanlah merupakan suatu keharusan bagi suatu perusahaan.

#### 4) Pelaksana Audit

Audit keuangan dilakukan dalam rangka mendapatkan pengesahan (opini) secara independen dari pihak auditor atas kewajaran laporan keuangan yang disajikan manajemen perusahaan tersebut. Audit manajemen dilakukan dalam rangka untuk menemukan berbagai kekurangan /kelemahan pengelolaan perusahaan (melalui pengelolaan berbagai program/aktivitas) yang dilakukan manajemen, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah perbaikan terhadap kekurangan tersebut.

#### 5) Frekuensi Audit

Audit keuangan dilakukan paling sedikit satu kali dalam satu tahun dan bersifat reguler. Audit manajemen, tidak ada ketentuan mengikat yang mengharuskan untuk melakukan audit setiap periode waktu tertentu.

#### 6) Orientasi Hasil Audit

Audit keuangan dilakukan terhadap data-data keuangan perusahaan yang bersifat historis. Audit manajemen lebih merupakan *anticipatory audit*, sebagai sarana untuk mengantisipasi atau mencegah kemungkinan terjadinya kegagalan akibat kelemahan-kelemahan yang ada pada perusahaan.



#### 7) Bentuk Laporan Audit

Audit keuangan telah memiliki standar bentuk laporan audit yang bersifat baku bagi seluruh akuntan independen yang melakukan audit keuangan. Hal ini diatur di dalam Standar Profesional Akuntan Publik (SPAS). Bentuk laporan yang disampaikan biasanya adalah laporan bentuk pendek yang menyertai laporan keuangan hasil audit. Laporan hasil audit manajemen biasanya disajikan dalam bentuk laporan yang bersifat komprehensif, di dalam laporan tersebut selain menyampaikan kesimpulan hasil audit, juga disajikan temuan-temuan penting hasil audit yang menjadi dasar dalam pembuatan kesimpulan hasil audit, juga disajikan temuan-temuan penting hasil audit yang menjadi dasar dalam pembuatan kesimpulan dan rekomendasi.

#### 8) Pengguna Laporan

Laporan audit keuangan ditujukan kepada berbagai kelompok pengguna yang berada diluar perusahaan (eksternal). Laporan audit manajemen lebih ditujukan kepada pihak internal perusahaan.

### **g. Tahap-Tahap Audit**

Menurut Bayangkara (2011: 9-11) ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen. Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu:

#### 1) Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diteliti. Pada audit ini juga dilakukan

penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Dalam tahap audit ini auditor dapat menentukan beberapa tujuan audit sementara. Dalam audit pendahuluan terdapat 3 komponen yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*).

## 2) *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahapan ini auditor melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

### 3) Audit Lanjutan

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu Kertas Kerja Audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

Kertas Kerja Audit (KKA) merupakan catatan-catatan yang dibuat dan data-data yang dikumpulkan auditor secara sistematis pada saat melaksanakan tugas audit. Untuk memberikan gambaran yang lengkap terhadap proses audit, KKA harus mencerminkan langkah-langkah kerja audit yang ditempuh, pengujian-pengujian yang dilakukan, informasi yang diperoleh, dan kesimpulan hasil audit.

Manfaat penggunaan KKA antara lain, sebagai berikut:

- a) Merupakan dasar penyusunan laporan hasil audit.
- b) Merupakan alat bagi atasan untuk *mereview* dan mengawasi pekerjaan para pelaksana audit.
- c) Merupakan alat pembuktian dari laporan hasil audit.
- d) Menyajikan data untuk keperluan referensi.
- e) Merupakan salah satu pedoman untuk tugas audit berikutnya.

### 4) Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan yang disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

#### 5) Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

#### **h. Ruang Lingkup Audit Manajemen pada Berbagai Fungsi**

Sesuai dengan tujuannya, audit manajemen dilaksanakan untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi pengelolaan sumber daya, serta efektivitas pencapaian tujuan. Berikut ini akan diuraikan ruang lingkup audit manajemen pada berbagai fungsi.

Menurut Bayangkara (2011:16-18) ruang lingkup audit manajemen pada berbagai fungsi antara lain, sebagai berikut:

##### **1) Audit manajemen pada fungsi pemasaran**

Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai bagaimana setiap program/aktivitas pemasaran yang dilakukan mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya yang ekonomis dan efisien. Di samping itu, audit juga dilakukan terhadap bagaimana perusahaan menetapkan strategi pemasarannya apakah sudah sesuai dengan lingkungan pemasaran yang dihadapi perusahaan, intensitas persaingan, dan berbagai keterbatasan yang secara internal dihadapi perusahaan.

##### **2) Audit Manajemen pada Fungsi Produksi dan Operasi**

Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam operasi perusahaan. Di samping itu, audit pada fungsi ini juga ditujukan untuk menilai ekonomisasi dan efisiensi pengelolaan sumber daya dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan.

### 3) Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan sumber daya manusia suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang hemat, efisien, dan efektif. Ruang lingkup pada audit ini mencakup keseluruhan dari proses sumber daya manusia yang meliputi:

- a) Perencanaan tenaga kerja.
- b) Penerimaan (rekrutmen) karyawan.
- c) Seleksi.
- d) Orientasi dan penempatan.
- e) Pelatihan dan pengembangan.
- f) Penilaian kerja.
- g) Pengembangan karier.
- h) Sistem imbalan dan karier.
- i) Perlindungan karyawan.
- j) Hubungan karyawan.
- k) Pemutusan hubungan kerja (PHK).

### 4) Audit Manajemen pada Fungsi Sistem Informasi

Audit manajemen pada fungsi ini menekankan pada penilaian terhadap keandalan sistem informasi yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan berbagai informasi yang diperlukan secara akurat dan tepat waktu. Sistem informasi mencerminkan sistem pengendalian yang diterapkan di perusahaan. Oleh karena itu, keandalan suatu sistem

informasi berhubungan erat dengan keandalan sistem pengendalian yang diterapkan perusahaan. Untuk menilai keandalan sistem informasi ini dapat dilihat apakah tujuan pengendalian di dalam perusahaan telah tercapai atau tidak.

#### 5) Audit Manajemen Lingkungan

Tujuan utama audit manajemen pada fungsi ini adalah untuk menilai sejauh mana perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab lingkungannya. Tujuan audit pada fungsi ini mencakup baik tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan internalnya (keselamatan dan kesehatan kerja kerja) maupun tanggung jawab lingkungan eksternal (pencemaran limbah).

#### 6) Audit Sistem Manajemen Kualitas

Kualitas pada saat ini banyak digunakan sebagai strategi dalam memenangkan persaingan. Menawarkan produk dengan kualitas yang relatif lebih tinggi dan harga yang relatif sama dari pesaing dapat menjadi modal bagi perusahaan untuk memperluas pangsa pasarnya. Tetapi kualitas juga bisa menjadi sumber pemborosan bagi perusahaan. Produk dengan kualitas rendah (tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan) akan membutuhkan berbagai tambahan sumber daya (tenaga, bahan baku, waktu, dan sebagainya) untuk menjadikan produk tersebut mencapai kualitas yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, produk yang dihasilkan

dengan kualitas yang rendah merupakan salah satu sumber pemborosan bagi perusahaan.

Audit sistem kepastian kualitas bertujuan untuk menilai apakah sistem kepastian kualitas yang diterapkan perusahaan telah mampu memandu proses operasi perusahaan untuk mencapai kualitas produk sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Produk yang memenuhi standar kualitas pada dasarnya adalah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

#### 7) Audit Manajemen Bidang Perpajakan

Fungsi perpajakan pada perusahaan sebenarnya bukan hanya pada bagaimana perusahaan melaksanakan kewajiban perpajakannya secara benar sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan perpajakan yang berlaku, tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana perusahaan mengelola fungsi ini untuk meminimalkan kewajiban perpajakannya. Melalui perencanaan perpajakan yang matang, perusahaan dapat mengelola berbagai transaksi yang terjadi dengan memaksimalkan jumlah beban yang bisa dikurangkan terhadap penghasilan yang diperoleh perusahaan, sehingga dapat memperkecil penghasilan kena pajak (yang merupakan dasar pengenaan pajak bagi perusahaan).

### **5. Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia**



#### **a. Pengertian Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia**

Menurut Bayangkara (2011: 60) audit manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia.

#### **b. Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bayangkara (2011: 61) ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit manajemen sumber daya manusia yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain:

- 1) Menilai efektivitas sumber daya manusia.
- 2) Menilai apakah program/aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
- 3) Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
- 4) Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
- 5) Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas sumber daya manusia.

#### **c. Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

William B Wertther dan Keith Davis menyebutkan beberapa manfaat dari audit manajemen sumber daya manusia Bayangkara (2011: 61-62) antara lain, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi kontribusi dari departemen sumber daya manusia terhadap organisasi.
- 2) Meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia.
- 3) Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi pada karyawan departemen sumber daya manusia.
- 4) Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia.
- 5) Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik sumber daya manusia.
- 6) Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang sumber daya manusia.
- 7) Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan dalam praktik sumber daya manusia.
- 8) Menurunkan biaya sumber daya manusia melalui prosedur sumber daya manusia yang lebih efektif.
- 9) Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam Departemen sumber daya manusia.
- 10) Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi sumber daya manusia.

#### **d. Pendekatan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bayangkara (2011: 62-63) ada tiga pendekatan utama dalam audit manajemen sumber daya manusia yang umum digunakan, yaitu:

- 1) Menentukan ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku.
- 2) Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi.
- 3) Menilai kinerja program.

**e. Langkah-langkah Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bayangkara (2011: 64-67) langkah-langkah audit manajemen sumber daya manusia antara lain, yaitu:

**1) Audit Pendahuluan**

Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas sumber daya manusia yang diaudit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Tujuan audit merupakan suatu hipotesis yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan (kecurigaan) auditor. Ketepatan perumusan tujuan audit ini sangat menentukan keberhasilan audit mencapai tujuannya. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen, yaitu kriteria (*criteria*), Penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*).

**2) Review terhadap Sistem Pengendalian Manajemen**

Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan oleh auditor dalam audit sumber daya manusia antara lain, yaitu:

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

### 3) Audit Lanjutan

Dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Kondisi merupakan kenyataan riil yang ditemukan auditor berkaitan dengan program-program sumber daya manusia yang ditetapkan perusahaan. Kriteria merupakan berbagai aturan, norma, dan standar sebagai pedoman bertindak bagi seluruh pihak berwenang dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penyebab adalah tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani sumber daya manusia, yang

menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan auditor. Akibat adalah temuan berupa akibat yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang telah ditetapkan.

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

#### 4) Pelaporan

Laporan harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Laporan audit harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit, dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi.

Sebagai kelengkapannya laporan juga harus menyatakan ruang lingkup dari audit yang dilakukan.

#### 5) Tindak lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut.

### **f. Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bayangkara (2011: 67-68) ruang lingkup audit manajemen sumber daya manusia dibagi tiga kelompok, sesuai dengan administratif aset tetap pada umumnya, yaitu:

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

### **g. Program Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Program audit merupakan rencana dan langkah kerja yang harus diikuti oleh auditor dalam melaksanakan tugas audit, berdasarkan tujuan

dan sasaran audit yang telah ditetapkan. Menurut Bayangkara (2011: 68-109) program audit manajemen sumber daya manusia meliputi:

1) Audit Atas Perolehan Sumber Daya Manusia

a) Perencanaan sumber daya manusia

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

b) Rekrutmen

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

- (1) Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang pada setiap bidang, jenis pekerjaan, dan levelnya dalam perusahaan.
- (2) Terus berupaya mendapatkan informasi tentang perkembangan kondisi pasar tenaga kerja.
- (3) Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif.

- (4) Menyusun program rekrutmen yang terpadu berhubungan dengan aktivitas sumber daya manusia yang lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan.
- (5) Mendapatkan calon karyawan yang berbobot dan memenuhi syarat.
- (6) Mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya.
- (7) Melakukan tindak lanjut terhadap para karyawan baik yang ditolak maupun yang diterima untuk mengevaluasi efektivitas rekrutmen yang dilakukan.

c) Seleksi dan penempatan karyawan

Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegang. Seleksi dan penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat.

2) Audit Atas Pengelolaan Sumber Daya Manusia

a) Pelatihan dan pengembangan karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik saat ini maupun



di masa yang akan datang. Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini, sedangkan pengembangan sumber daya manusia lebih menekankan pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di masa yang akan datang.

b) Perencanaan dan pengembangan karier

Karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Tujuan karier adalah posisi masa depan yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Kebutuhan karyawan dalam perencanaan dan pengembangan karier meliputi:

(1) Persamaan karier (*career equity*).

Karyawan menginginkan adanya kesamaan dalam sistem promosi dan kesempatan untuk meningkatkan karier.

(2) Kepedulian atasan (*supervisory concern*).

Karyawan menginginkan dalam pengembangan kariernya ada peran aktif dari para supervisor dan dapat memberikan umpan balik bagi prestasi kerjanya.

(3) Kesadaran akan adanya kesempatan (*awareness of opportunity*).

Karyawan menginginkan adanya kesempatan untuk berkarier.

(4) Minat karyawan (*employee interest*)

Karyawan memiliki keinginan dan tingkat minat yang berbeda-beda dalam meningkatkan kariernya.

(5) Kepuasan karier (*career satisfaction*)

Tingkat kepuasan karier karyawan berbeda-beda tergantung pada berbagai faktor, antara lain usia, kedudukan karyawan yang bersangkutan, dan lain-lain.

c) Penilaian kerja

Penilaian kerja karyawan pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilannya yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut. Penilaian kinerja yang berorientasi masa depan memiliki beberapa tujuan penting, antara lain:

- (1) Membantu tiap karyawan untuk semakin memahami tentang peran dan fungsinya di dalam perusahaan.
- (2) Membantu karyawan mengerti kekuatan dan kelemahannya dikaitkan dengan peran dan fungsinya di dalam perusahaan.
- (3) Meningkatkan rasa kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan supervisor, sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam memberikan kontribusinya kepada perusahaan.

- (4) Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus-menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi yang lebih tinggi.
- (5) Menyediakan data karyawan secara berkala untuk pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia.

d) Kompensasi dan balas jasa

Kompensasi dan balas jasa adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Tujuan dari pemberian upah dan gaji antara lain, yaitu:

- (1) Menjalin ikatan kerja yang formal antara perusahaan dan karyawan.
- (2) Mencapai kepuasan kerja.
- (3) Rekrutmen karyawan yang berkualitas.
- (4) Meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- (5) Meningkatkan stabilitas karyawan.
- (6) Meningkatkan disiplin karyawan.
- (7) Mencegah masuknya pengaruh serikat pekerja dalam perusahaan.
- (8) Menghindari intervensi pemerintah.

e) Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja mengacu pada kondisi fisiologi-fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan.

f) Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. *Job Descriptive Index* (JDI) menyajikan beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut adalah:

- (1) Tempat kerja yang tepat.
- (2) Pembayaran yang sesuai.
- (3) Organisasi dan manajemen.
- (4) Supervisi yang tepat.
- (5) Pekerjaan yang tepat

3) Audit Atas Pengurangan Sumber Daya Manusia

Salah satu bentuk dari pengurangan tenaga kerja adalah melalui Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Tindakan PHK yang dilakukan perusahaan akan membawa dampak bagi perusahaan baik finansial maupun nonfinansial. Finansial berhubungan dengan kewajiban perusahaan untuk membayar pasangan dari tenaga kerja yang di-PHK, dampak nonfinansial lebih berhubungan dengan citra perusahaan dimata masyarakat.

UU No. 13 tahun 2003 Pasal 158-167 mengatur tentang hal apa yang menyebabkan perusahaan dapat melakukan PHK. Beberapa alasan perusahaan dapat melakukan PHK antara lain:

- a) Tenaga kerja melakukan pelanggaran berat (penipuan, pencurian, membocorkan rahasia perusahaan, dan sebagainya), setelah kesalahannya dapat dibuktikan.
- b) Tenaga kerja melakukan tindakan pidana dan dinyatakan bersalah oleh pengadilan.
- c) Tenaga kerja melakukan pelanggaran terhadap perjanjian kertas bersama (setelah mendapatkan surat peringatan terlebih dahulu, sebanyak tiga kali berturut-turut).
- d) Tenaga kerja mengundurkan diri (secara sukarela).
- e) Terjadi perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan atau perubahan kepemilikan perusahaan dan tenaga kerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja.
- f) Terjadinya perubahan status perusahaan, penggabungan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan pengusaha tidak bersedia menerima tenaga kerja untuk melanjutkan hubungan kerjanya.
- g) Perusahaan tutup karena mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 tahun atau terjadi keadaan yang memaksa (*force majeure*).
- h) Perusahaan tutup karena melakukan peningkatan efisiensi.
- i) Perusahaan pailit.

- j) Tenaga kerja memasuki masa pensiun.
- k) Tenaga kerja mangkir selama 5 hari kerja berturut-turut atau lebih tanpa keterangan tertulis dan telah dipanggil oleh perusahaan secara patut dan tertulis.

## **6. Manajemen Kinerja**

### **a. Pengertian Manajemen Kinerja**

Menurut Fahmi (2011: 2) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* maupun *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode. Menurut Fahmi (2011: 3) manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal.

### **b. Tujuan Manajemen Kinerja**

Menurut Fahmi (2011: 4) tujuan spesifik manajemen kinerja adalah untuk:

- 1) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- 2) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasikan pada kinerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.

- 4) Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka meningkatkan, kepuasan kerja dan mencapai potensi penuh bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
- 5) Mengembangkan hubungan yang konstruksi dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
- 6) Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- 7) Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut.
- 8) Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
- 9) Asas dasar penilaian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji *training* dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu dipenuhi.
- 10) Memberikan kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.

- 11) Menunjukkan kepada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.
- 12) Membantu memberikan wewenang kepada orang, memberi lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.
- 13) Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.
- 14) Mendukung misi jangka panjang manajemen kualitas total.

**c. Hambatan-hambatan dalam Penerapan Manajemen Kinerja**

Menurut Fahmi (2011: 9-10) bentuk-bentuk hambatan manajemen kinerja antara lain, yaitu:

- 1) Masih kurangnya pemahaman pihak manajemen perusahaan dalam mengenal secara lebih komprehensif tentang manajemen kinerja.
- 2) Sarana dan prasarana yang terdapat di organisasi tersebut baik organisasi yang bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* belum mendukung kearah penegakan konsep manajemen kinerja yang baik.
- 3) *Research*, pelatihan, jurnal, dan buku teks yang mendukung pemahaman serta percepatan berbagai pihak dalam memahami dan menafsirkan tentang manajemen kinerja belum tersedia dengan lengkap, bahkan dianggap masih kurang.



- 4) Keberadaan berbagai buku referensi baik yang ditulis oleh penulis asing dan domestik masih lebih bersifat umum dan belum bersifat kasuistik atau khusus.
- 5) Dukungan pihak terkait seperti pemerintah dan lembaga terkait lainnya yang belum begitu maksimal dalam fungsinya sebagai kontrol sosial.

## **B. Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Lintoman Sagala (2009) dengan judul “Pengaruh Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia (Suatu Studi Pada PT. Ultrajaya *Milk Industry & Trading Company* Tbk.)”.

Hasil dari penelitian Lintoman Sagala (2009) menunjukkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia pada PT. Ultrajaya *Milk Industry & Trading Company* Tbk., secara garis besar telah melaksanakan fungsinya dengan baik dan dapat diartikan telah sesuai dengan tujuan audit manajemen sumber daya manusia yakni menilai efektivitas sumber daya manusia, mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki, mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk melaksanakan perbaikan tersebut. Tingkat produktivitas sumber daya manusia pada PT. Ultrajaya *Milk Industry & Trading Company* Tbk, secara garis besar telah mencapai kategori produktif yakni memenuhi unsur-unsur produktivitas yaitu motivatif, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, dan profesional.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap tingkat produktivitas sumber daya manusia.

Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu ada persamaan disalah satu variabel penelitiannya, sama-sama membahas mengenai audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu metode analisis data yang di gunakan pada penelitian terdahulu menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, sedangkan dalam penelitian sekarang dalam metode analisis data menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Adapun perbedaan lain terdapat pada objek penelitian. Objek penelitian terdahulu yaitu PT. *Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk*, penelitian sekarang objek penelitiannya yaitu Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta. Selanjutnya yaitu adanya perbedaan dalam teknik pengumpulan data pada penelitian terdahulu teknik pengumpulan datanya dengan penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan, sedangkan pada penelitian sekarang teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan observasi.

2. Penelitian yang dilakukan Diajeng Ratih (2011) dengan judul “Persepsi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT.Jasa Marga (PERSERO) Tbk”.

Hasil penelitian Diajeng Ratih (2011) menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi seleksi, serta fungsi pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penyelenggaraan fungsi rekrutmen serta penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan, penyelenggaraan fungsi seleksi, serta fungsi pelatihan dan pengembangan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu ada persamaan disalah satu variabel penelitiannya, sama-sama membahas mengenai audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu metode analisis data yang di gunakan pada penelitian terdahulu menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, sedangkan dalam penelitian sekarang menggunakan metode analisis data menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Adapun perbedaan lain terdapat pada objek penelitian, objek penelitian terdahulu yaitu PT.Jasa Marga (PERSERO) Tbk, sedangkan penelitian sekarang objek penelitiannya yaitu Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta. Selanjutnya yaitu adanya perbedaan dalam teknik pengumpulan data, pada penelitian terdahulu teknik pengumpulan datanya dengan penelitian

kepastakaan dan penelitian lapangan, pada penelitian sekarang teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan observasi.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ifa Noor Rahma (2013) dengan judul “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektivan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada ADiTV Yogyakarta”.

Hasil dari penelitian Ifa Noor Rahma (2013) menunjukkan bahwa proses perolehan sumber daya manusia yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan diterapkan pada ADiTV sudah efektif karena telah dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Pengelolaan sumber daya manusia seperti pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja sumber daya manusia, kepuasan kerja karyawan yang dilaksanakan pada ADiTV sudah bisa dikatakan efektif, begitu juga dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang terjadi di ADiTV dapat dikatakan efektif, karena ADiTV telah mempunyai peraturan yang jelas mengenai PHK dan telah melaksanakan PHK sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan serta telah sesuai dengan peraturan pemerintah yang mengatur mengenai PHK oleh karena itu tidak ada masalah yang timbul mengenai PHK. Namun, pada promosi jabatan belum dilaksanakan ADiTV untuk karyawan tetap karena masing-masing divisi yang mempunyai keahlian, bakat dan minatnya di bidang masing-masing sehingga pekerjaannya bersifat tetap.

Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu ada persamaan disalah satu variabel penelitiannya, yaitu variabel tunggal audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia, menggunakan metode analisis data deskriptif dengan pendekatan kualitatif, instrumen pengumpulan data yaitu program audit, teknik pengumpulan data yaitu dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu terdapat pada objek penelitian. Objek penelitian terdahulu yaitu ADiTV Yogyakarta, sedangkan penelitian sekarang objek penelitiannya yaitu Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Antonyella Papina (2014) dengan judul “Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Lottemart Wholesale Yogyakarta”.

Hasil penelitian Antonyella Papina (2014) menunjukkan bahwa proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja karyawan, pemberian kompensasi dan balas jasa, pemutusan hubungan kerja (PHK) yang diterapkan oleh LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Namun, proses perencanaan sumber daya manusia, penempatan karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, penilaian kepuasan karyawan yang diterapkan oleh LotteMart Wholesale Yogyakarta belum berjalan efektif.

Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu ada persamaan disalah satu variabel penelitiannya, yaitu variabel tunggal audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia, menggunakan metode analisis data deskriptif dengan pendekatan kualitatif, instrumen pengumpulan data yaitu program audit, teknik pengumpulan data yaitu dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu terdapat pada objek penelitian. Objek penelitian terdahulu yaitu Lottemart Wholesale Yogyakarta, sedangkan penelitian sekarang objek penelitiannya yaitu Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.

### **C. Kerangka Berpikir**

Sumber daya manusia merupakan komponen terpenting dalam melaksanakan suatu program/atau aktivitas. Keberadaan sumber daya manusia salah satunya diperuntukkan sebagai senjata perusahaan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditargetkan oleh perusahaan tersebut. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi dan peran yang penting dalam kemajuan perusahaan. Sumber daya manusia mempengaruhi efektivitas, efisien, serta ekonomisasi suatu perusahaan, hal ini akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan salah satunya yaitu bertambahnya nilai pemasukan(laba) bagi perusahaan.

Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai apakah program-program dan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam perusahaan telah dilakukan sesuai dengan prosedur, peraturan,

kebijakan yang berlaku pada perusahaan, serta ketentuan hukum, dan apakah program/aktivitas sudah berjalan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Proses audit sumber daya manusia yang dilakukan oleh peneliti diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam perusahaan terutama dari segi sumber daya manusianya, serta memberikan rekomendasi yang bermanfaat untuk perbaikan manajemen perusahaan di masa yang akan datang. Penelitian ini hanya berfokus pada fungsi sumber daya manusia untuk menilai dan menganalisis program-program dan aktivitas-aktivitas pada fungsi tersebut serta menindaklanjuti masalah-masalah yang ada sehingga auditor dapat menentukan rekomendasi perbaikan apa yang akan diberikan kepada manajemen. Ruang lingkup penelitian ini akan dititikberatkan pada program-program dan aktivitas-aktivitas seperti perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, sistem penilaian kinerja karyawan, kompensasi dan balas jasa, kesehatan dan keselamatan kerja, kepuasan kerja karyawan, dan kebijakan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Audit manajemen sebagai instrumen untuk meningkatkan efektivitas sumber daya. Langkah-langkah audit manajemen sumber daya manusia antara lain, sebagai berikut:

#### 1) Audit pendahuluan

Melakukan observasi di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta untuk mengetahui latar belakang Kopma UNY dan

mengidentifikasi masalah untuk menetapkan tujuan audit sementara yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*).

## 2) *Review* dan Pengujian pengendalian sumber daya manusia

Menelaah kembali bukti-bukti yang diperoleh untuk menentukan apakah tujuan audit sementara dapat dilanjutkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya. Dalam hal ini auditor lebih memahami bukti-bukti yang ada terutama yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

## 3) Audit lanjutan

Dari temuan audit yang diperoleh auditor mengelompokkan menjadi 4 (empat) bagian yaitu:

### a) Kondisi

Kondisi adalah hasil aktual yang ditemukan auditor selama melakukan observasi pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.

### b) Kriteria

Kriteria adalah standar, aturan, atau norma yang ada dalam Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.



c) Penyebab

Penyebab adalah tindakan riil dari individu dan pihak-pihak yang berwenang dalam menangani sumber daya manusia yang menyebabkan terjadinya kondisi tersebut.

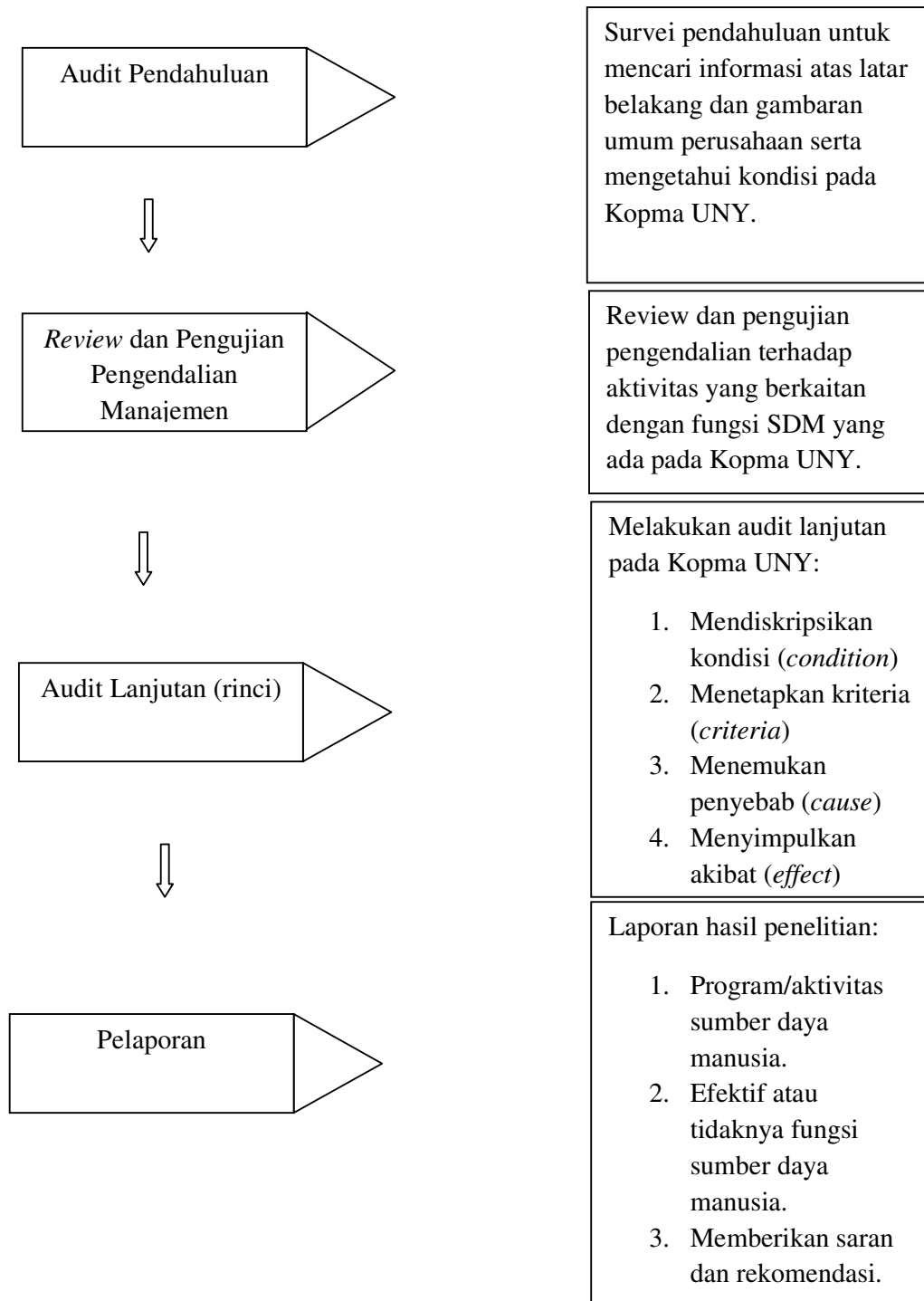
d) Akibat

Akibat adalah akibat yang harus dipertanggungjawabkan karena terjadinya perbedaan riil dengan kriteria yang telah ditetapkan.

4) Pelaporan

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

#### D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

#### **E. Pertanyaan Penelitian**

1. Apa saja program-program dan aktivitas-aktivitas atas fungsi sumber daya manusia yang ada pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?
2. Bagaimana kegiatan perencanaan sumber daya manusia pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?
3. Bagaimana prosedur rekrutmen pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?
4. Bagaimana prosedur seleksi dan penempatan karyawan pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?
5. Bagaimana pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?
6. Bagaimana penilaian kinerja karyawan pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?
7. Bagaimana pemberian kompensasi dan balas jasa pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?
8. Bagaimana penjagaan keselamatan dan kesehatan kerja pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?
9. Bagaimana penilaian kepuasan kerja karyawan pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?
10. Bagaimana prosedur Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?

11. Saran atau rekomendasi apa saja yang dapat diberikan atas berbagai kelemahan yang ditemukan pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta?

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta. Waktu pelaksanaan penelitian bulan November 2015 hingga Januari 2016.

##### **B. Desain Penelitian**

Dalam melakukan suatu penelitian dibutuhkan desain penelitian yang mempermudah peneliti dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang diteliti. Penelitian merupakan usaha manusia yang dilakukan untuk mencari jawaban atas suatu keingintahuan (Efferin, 2008: 9).

Dalam penelitian ini digunakan desain penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal-hal lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian (Arikunto, 2010: 3). Penelitian deskriptif bertujuan memberikan gambaran tentang detail-detail spesifik dari sebuah situasi, lingkungan sosial, atau hubungan (Efferin, 2008:12).

Pada penelitian ini masalah yang diteliti menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Dalam penelitian ini dibahas tentang Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan

Efektivitas Kinerja Karyawan pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.

### **C. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel pada penelitian ini merupakan variabel tunggal yaitu audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia. Audit manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Pada akhir penilaian akan diberikan saran atau rekomendasi yang bertujuan untuk dapat memberikan perbaikan terhadap manajemen perusahaan khususnya bagian manajemen sumber daya manusia di masa yang akan datang.

### **D. Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek dari penelitian ini adalah manajer personalia dan karyawan Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta. Objek dari penelitian ini adalah program-program dan aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia yang ada pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta yaitu meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, kepuasan kerja karyawan, serta pemutusan hubungan kerja (PHK).

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Teknik Observasi**

Observasi adalah suatu teknik yang digunakan oleh peneliti dengan cara pengamatan langsung terhadap kegiatan kegiatan yang dilaksanakan perusahaan (Sunyoto, 2013: 22).

Teknik observasi bisa dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- a. Observasi non-sistematis, yaitu dilakukan oleh pengamat dengan tidak menggunakan instrumen pengamatan.
- b. Observasi sistematis, yaitu dilakukan oleh pengamat dengan menggunakan pedoman sebagai instrumen pengamatan.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan cara observasi sistematis, dimana peneliti menggunakan instrumen dalam mengamati permasalahan yang ada. Pengamatan dilakukan pada instrumen program audit sumber daya manusia yakni perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja karyawan, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, kepuasan kerja karyawan, serta pemutusan hubungan kerja (PHK).

## 2. Teknik Wawancara

Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara (Arikunto, 2010:198). Teknik wawancara merupakan proses tanya jawab, pada saat ini wawancara tidak hanya secara tatap muka namun juga bisa melalui teknologi, seperti telpon, via sms, dan internet. Proses tanya jawab yang dilakukan sesuai dengan objek penelitian yang sedang diteliti. Pada penelitian ini objek penelitiannya yaitu, program-program dan aktivitas-aktivitas fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta yaitu meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, kepuasan kerja karyawan, serta pemutusan hubungan kerja (PHK).

## 3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi asal katanya adalah dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Pada saat melakukan teknik dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, file dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya (Arikunto, 2010:201). Namun, dalam pengertian dokumen yang lebih luas bukan hanya barang yang berbentuk tulisan, tetapi dapat berupa benda-benda peninggalan seperti prasasti dan simbol-simbol.



Teknik dokumentasi pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta (Kopma UNY) diperoleh dengan mengumpul file dokumen, seperti SOP Kopma UNY, *Job desk* karyawan, buku panduan peraturan perusahaan, AD/ART, laporan pertanggungjawaban tahun sebelumnya, dan sebagainya.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen dalam penelitian ini adalah program audit. Program audit merupakan rencana dan langkah kerja yang harus diikuti oleh auditor dalam melaksanakan tugas audit, berdasarkan tujuan dan sasaran audit yang telah ditetapkan (Bayangkara, 2011: 68).

Tabel 1. Program Audit pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Variabel	Aktivitas	Indikator
Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia	Audit Atas Perolehan Sumber Daya Manusia	1. Perencanaan Sumber Daya Manusia 2. Rekrutmen 3. Seleksi dan Penempatan
	Audit Atas Pengelolaan Sumber Daya Manusia	1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan 2. Penilaian Kerja 3. Kompensasi dan Balas Jasa 4. Keselamatan dan Kesehatan Kerja 5. Kepuasan Kerja Karyawan
	Audit Atas Pengurangan Sumber Daya Manusia	1. Pemutusan Hubungan Kerja

## G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Arikunto (2010: 3) teknik analisis deskriptif adalah teknik analisis yang digunakan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain yang sudah disebutkan yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Menurut Sunyoto (2013: 24) analisis kualitatif merupakan analisis nonstatistik yang membantu dalam penelitian.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data antara lain adalah sebagai berikut:

### 1. Mendeskripsikan Kondisi (*Condition*)

Kondisi merupakan keadaan yang benar-benar terjadi dan dilakukan oleh individu atau sekelompok orang yang ada didalam perusahaan.

### 2. Menetapkan Kriteria (*Criteria*)

Kriteria merupakan keadaan yang seharusnya ada dan terlaksana didalam perusahaan, seperti norma, nilai, dan peraturan.

### 3. Menemukan Penyebab (*Causes*)

Penyebab merupakan seluruh tindakan yang dilakukan oleh individu atau sekelompok orang di dalam perusahaan, dimana tindakan tersebut tidak sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan.

#### 4. Menyimpulkan Akibat (*Effects*)

Akibat merupakan dampak dari tindakan (penyebab) yang telah dilakukan oleh individu atau sekelompok di dalam perusahaan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Data Umum**

###### **a. Visi dan Misi KOPMA UNY**

###### **1) VISI**

Menjadikan Kopma UNY yang berorientasi kepada anggota sebagai badan usaha yang mandiri dan tangguh sekaligus sebagai wahana pengembangan usaha dan pengkaderan kewirakoperasian.

###### **2) MISI**

Menjadikan sebuah badan usaha yang berbasis pada partisipasi anggota sebagai strategi pengembangan Kopma UNY yang dinamis, kompetitif, dan mensejahterakan anggota guna mewujudkan kader yang handal baik sebagai wirakoperasi maupun wirausaha, sehingga dapat membangun kehidupan masyarakat pada umumnya dan anggota pada khususnya.

###### **b. Sejarah Singkat KOPMA UNY**

Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta lahir atas dasar ide dan prakarsa beberapa aktivis mahasiswa yang memandang perlu adanya suatu wadah peningkatan kesejahteraan mahasiswa. Oleh karena itu, kehadiran sebuah koperasi mahasiswa merupakan hal yang sangat penting untuk direalisasikan. Pemikiran ini merupakan latar belakang turunnya Surat Keputusan Rektor (SKR) tentang panitia pendiri

KOPMA IKIP yang kemudian mengadakan rapat pendirian KOPMA IKIP Yogyakarta pada tanggal 30 September 1982.

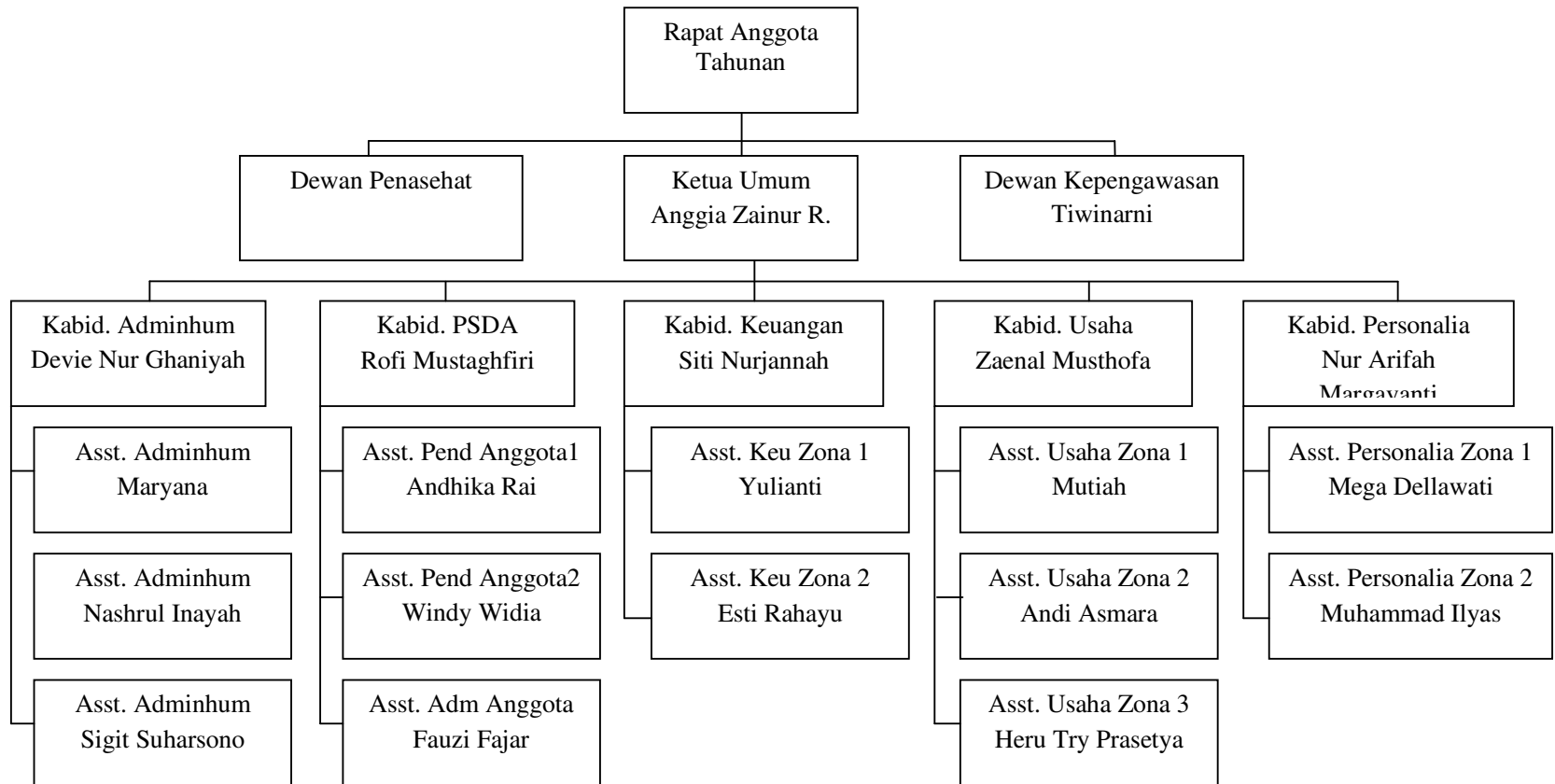
Pada saat ini, Kopma UNY mengelola 6 divisi yaitu Mini Market, TokoKU, Garden Cafe, Kantin Ungu, Jasa dan USP Amanah. Ekspansi divisi TokoKu yang telah dirintis sejak pertengahan tahun 2013 mulai menunjukkan hasilnya pada akhir tahun 2014. Kerjasama *private label* dengan aguaria yang telah terjalin 2 tahun lebih, tidak bisa dilanjutkan dikarenakan terjadi permasalahan pada pihak internal aguaria. Namun pada tahun 2014, permasalahan tersebut dapat dijawab dengan kerjasama *private label* Kopma UNY dan perusahaan AMDK Pelangi yang beroperasi di Semarang. Sablonase kantong plastik berlogo Kopma UNY dapat direalisasikan pada tahun 2014. Sedangkan, Rumah Anggota (RA) Kopma UNY pada tahun 2014 diperpanjang kontrak selama 2 tahun hingga 2016 agar dapat menjaditempat kegiatan bagi anggota aktif.

#### **c. Struktur Organisasi Kopma UNY Periode 2015**

Kopma UNY memiliki 52 karyawan dengan 5 bidang (departement) yang dipimpin oleh ketua umum Kopma UNY. Bidang-bidang yang ada di Kopma UNY yaitu, bidang adminhum, bidang PSDA, bidang keuangan, bidang usaha, bidang personalia. Berikut adalah struktur organisasi di Kopma UNY.

## STRUKTUR ORGANISASI KOPMA UNY

PERIODE 2015



Gambar 2. Struktur Organisasi Kopma UNY

## 2. Deskripsi Data Khusus

### a. Audit Pendahuluan

Peneliti melakukan observasi di Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta untuk mengetahui informasi latar belakang Kopma UNY dan mengidentifikasi masalah yang ada pada Kopma UNY. Informasi di peroleh dengan cara peneliti melakukan observasi, wawancara, serta mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan aktivitas SDM terhadap manajer sumber daya manusia (personalia), hal ini bertujuan untuk menetapkan tujuan audit sementara yaitu kriteria, penyebab, dan akibat.

#### 1) Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar pedoman, norma, dan peraturan untuk menjalankan aktivitas SDM yang ada pada Kopma UNY yang berlaku untuk pimpinan dan seluruh karyawan yang ada pada Kopma UNY.

#### 2) Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh pimpinan dan seluruh karyawan yang ada pada Kopma UNY.

#### 3) Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab atau tindakan yang dilakukan oleh pimpinan dan seluruh karyawan yang ada di Kopma UNY dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut.

Pada proses audit pendahuluan pada Kopma UNY dapat diketahui bahwa masih terdapat aktivitas SDM yang belum efektif dan memerlukan perbaikan. Aktivitas SDM tersebut diantaranya adalah dalam hal rekrutmen SDM Kopma UNY membuka lowongan pekerjaan namun tenaga kerja yang dibutuhkan Kopma UNY tidak sesuai dengan apa yang diminati oleh peserta yang melamar kerja pada Kopma UNY tersebut. Permasalahan berikutnya muncul pada penempatan kerja karyawan, yaitu tidak sesuainya pekerjaan yang diminati karyawan dengan penempatan kerja yang sudah ditetapkan oleh Kopma UNY, meskipun ada kesepakatan antara pihak Kopma UNY dengan karyawan tersebut, hal yang seperti ini menyebabkan kurang efektifnya kinerja karyawan yang bersangkutan karena karyawan tersebut harus beradaptasi dan mempelajari pekerja tersebut. Permasalahan yang terakhir yaitu, Kopma UNY tidak memiliki program dengan kriteria/standar khusus untuk perencanaan dan pengembangan karier pada Kopma UNY.

#### **b. Review dan pengujian pengendalian**

Review dan pengujian pengendalian merupakan kegiatan menelaah kembali bukti-bukti yang diperoleh untuk menentukan apakah tujuan audit sementara dapat dilanjutkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya. Dalam hal ini peneliti lebih memahami bukti-bukti yang ada terutama yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Peneliti melakukan pengujian pengendalian internal yang berhubungan dengan aktivitas SDM dengan cara melakukan wawancara terhadap



manajer sumber daya manusia (personalia) Kopma UNY, hasil dari wawancara tersebut adalah tujuan (visi dan misi) Kopma UNY telah dinyatakan dengan jelas dan dan disosialisasikan keberbagai tingkatan manajemen untuk dipahami dan direalisasikan. Kualitas dan kuantitas SDM Kopma UNY telah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta adanya pemisahan fungsi yang memadai, meskipun masih terdapat kualitas karyawan yang belum maksimal karena ketidaksesuai antara minat karyawan dengan penempatan kerja yang sudah ditetapkan oleh bagian manajemen personalia Kopma UNY. Kopma UNY telah melaksanakan praktik yang sehat sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh Kopma UNY.

### **c. Audit Lanjutan**

Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu Kertas Kerja Audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan. Dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat.

Berikut ini hasil audit lanjutan atas aktivitas-aktivitas pada fungsi SDM pada Kopma UNY :

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

a) Kondisi (*condition*)

Perencanaan sumber daya manusia Kopma UNY sudah tergolong baik. Kopma UNY sudah menyiapkan perencanaan SDM untuk memenuhi kebutuhan SDM di masa yang akan datang satu tahun sebelum periode kerja dilaksanakan (1 periode kepengurusan Kopma UNY). Belum ada persiapan untuk menghadapi aktivitas SDM apabila dipertengahan kepengurusan ada rencana baru yang ingin dilaksanakan, biasanya berasal dari pihak eksternal yang mengajak kerjasama.

b) Kriteria

Konsep rekrutmen karyawan Kopma UNY 2015.

c) Penyebab (*cause*)

Kopma UNY tidak memiliki kriteria/standar dalam menghadapi aktivitas SDM apabila dipertengahan kepengurusan ada rencana baru yang ingin dilaksanakan. Apabila ada kerjasama untuk membuka cabang divisi unit usaha Kopma UNY maka pihak manajemen SDM harus mempersiapkan tenaga kerja yang bertanggung jawab untuk mengelola cabang divisi unit usaha tersebut.

d) Akibat (*effect*)

Pihak manajemen personalia Kopma UNY harus melakukan rekrutmen tenaga kerja baru, di mana dari alokasi dana di awal perencanaan tidak ada dana yang dialokasikan untuk rekrutmen karyawan dan juga tidak ada pengalokasian dana untuk menggaji tenaga kerja (karyawan) yang bersangkutan, maka dari itu pihak manajemen personalia harus mengkoordinasikan kembali pengalokasian dana tersebut kepada ketua umum dan manajer-manajer yang ada di Kopma UNY.

2) Rekrutmen Sumber Daya Manusia

a) Kondisi (*condition*)

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh pihak manajemen personalia Kopma UNY sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan Kopma UNY. Dalam proses promosi lowongan kerja, pihak manajemen personalia Kopma UNY mencantumkan lowongan apa saja yang yang dibutuhkan oleh manajemen Kopma UNY, namun ada dari beberapa peserta calon karyawan mengisi formulir pada bagian jabatan tidak sesuai dengan yang dibutuhkan Kopma UNY.

b) Kriteria (*criteria*)

Konsep rekrutmen karyawan Kopma UNY 2015.

c) Penyebab (*cause*)

Tidak adanya peraturan/kriteria yang mengatur bahwa jabatan yang terima peserta calon karyawan harus sesuai antara jabatan yang diinginkan atau diminati peserta calon karyawan dengan jabatan yang akan diberikan pihak manajemen personalia Kopma UNY pada saat yang bersangkutan diterima menjadi karyawan Kopma UNY.

d) Akibat (*effect*)

Pihak Kopma UNY menerima peserta calon karyawan Kopma UNY yang dimana antara jabatan yang diminati calon karyawan tersebut tidak sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan oleh Kopma UNY namun berdasarkan pertimbangan dari pihak manajemen personalia Kopma UNY yang bersangkutan akan tetap mengikuti tahap selanjutnya yaitu tahap seleksi dan penempatan karyawan.

3) Seleksi dan Penempatan Karyawan

a) Kondisi (*condition*)

Proses seleksi yang dilakukan oleh pihak manajemen personalia Kopma UNY sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh Kopma UNY. Namun, pada penempatan karyawan masih ada beberapa karyawan yang di tempatkan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan/diminati oleh karyawan yang bersangkutan.

b) Kriteria (*criteria*)

Konsep rekrutmen karyawan Kopma UNY 2015.

c) Penyebab (*cause*)

Tidak adanya kriteria/standar Kopma UNY yang menetapkan bahwa penempatan karyawan harus sesuai dengan jabatan yang diinginkan atau diminati oleh karyawan yang bersangkutan.

d) Akibat (*effect*)

Ada beberapa karyawan yang apabila jabatan yang diberikan pihak Kopma UNY tidak sesuai dengan yang diminatinya maka kinerja karyawan tersebut akan menjadi kurang maksimal dan menjadi kurang efektif, karena karyawan harus melakukan proses adaptasi dan pembelajaran lebih lanjut terhadap penempatan jabatan yang diberikan oleh pihak manajemen personalia Kopma UNY.

4) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

a) Kondisi (*condition*)

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sudah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang dibuat oleh manajer personalia Kopma UNY. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang rutin dilakukan oleh pihak manajemen personalia Kopma UNY setiap tahun yaitu pelatihan dan pengembangan *soft skill* dan kewirausahaan, hal ini dilakukan

untuk menunjang dan mengasah lagi kemampuan dan kreatifitas karyawan Kopma UNY.

b) Kriteria (*criteria*)

Konsep pelatihan karyawan personalia Kopma UNY tahun 2015.

c) Penyebab (*cause*)

Pelatihan dan pengembangan SDM dilaksanakan oleh pihak manajemen personalia Kopma UNY yang diperuntukkan dan diwajibkan untuk seluruh karyawan yang ada di Kopma UNY. Kegiatan ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kreatifitas dan mengasah kemampuan karyawan untuk menjadi lebih baik lagi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam bekerja di Kopma UNY.

d) Akibat (*effect*)

Karyawan menjadi termotivasi dan memiliki semangat kerja yang meningkat. Kinerja karyawan juga semakin maksimal dan menjadi lebih efektif, hal ini menjadikan karyawan memberikan kontribusi yang lebih baik untuk mencapai tujuan Kopma UNY.

5) Penilaian Kinerja

a) Kondisi (*condition*)

Kopma UNY melaksanakan penilaian kinerja kepada karyawan sudah sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan manajemen personalia Kopma UNY. Penilaian berupa angket,

terdapat 2 angket. Angket yang pertama diserahkan kepada karyawan dan melakukan penilaian sesama karyawan yang ada di Kopma UNY, angket yang kedua digunakan oleh bagian manajemen personalia untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan yang ada di Kopma UNY. Setelah adanya hasilnya dari evaluasi penilaian kinerja maka hasil penilaian kinerja tersebut diserahkan kepada masing-masing karyawan agar karyawan mengetahui hasil kinerjanya untuk periode tertentu (1 tahun kepengurusan).

b) Kriteria (*criteria*)

Konsep penilaian kinerja karyawan personalia Kopma UNY tahun 2015.

c) Penyebab (*cause*)

Adanya peraturan/kriteria yang dimiliki oleh Kopma UNY untuk mengadakan penilaian kinerja terhadap karyawan membuat karyawan dan manajemen personalia Kopma UNY mengetahui apakah kinerja yang dilaksanakan sudah maksimal dan efektif.

d) Akibat (*effect*)

Adanya penilaian kinerja terhadap karyawan Kopma UNY menjadikan evaluasi terhadap kinerja karyawan tersebut, hasil dari evaluasi akan membuat kinerja karyawan menjadi lebih maksimal dan efektif, Kopma UNY juga merasakan adanya peningkatan kerja setelah dilakukan penilaian kerja karyawan hal tersebut membuat

pihak Kopma UNY menjadi yakin bahwa karyawan Kopma UNY dapat berkontribusi lebih baik lagi dalam mencapai tujuan (visi dan misi) Kopma UNY.

#### 6) Kompensasi dan Balas Jasa

##### a) Kondisi (*condition*)

Pemberian kompensasi dan balas jasa kepada karyawan Kopma UNY disesuaikan dengan kemampuan dari Kopma UNY dan disesuaikan dengan UMK (upah minimum kota) Yogyakarta. Masih terdapat kurang lebih 5% dari karyawan yang belum menerima kompensasi dan balas jasa yang sesuai dengan UMK namun disesuaikan dengan kemampuan keuangan Kopma UNY, didasarkan pada kinerja karyawan yang bersangkutan, serta jabatan yang dipegang oleh karyawan tersebut. Ada beberapa karyawan yang masih komplain dengan nominal kompensasi dan balas jasa yang diberikan.

##### b) Kriteria (*criteria*)

(1) Pokok-pokok peraturan personalia Kopma UNY.

(2) Undang-undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Bab X pasal 88-98.

##### c) Penyebab (*cause*)

Adanya peraturan/kriteria yang mengatur mengenai pemberian kompensasi dan balas jasa kepada Kopma UNY yang sudah sesuai dengan kemampuan keuangan Kopma UNY dan



disesuaikan juga dengan UMK Yogyakarta. Komplain dari beberapa karyawan Kopma UNY tidak memberikan dampak terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan, adanya peraturan/kriteria tentang pemberian kompensasi dan balas yang sudah sesuai dengan kemampuan keuangan Kopma UNY dan disesuaikan dengan UMK Yogyakarta digunakan sebagai landasan atau dasar untuk menjawab komplain dari karyawan Kopma UNY, sehingga karyawan yang komplain bisa memahami dan mengerti terhadap dasar yang digunakan Kopma UNY dalam memberikan kompensasi dan balas jasa kepada karyawan Kopma UNY.

#### 7) Keselamatan dan Kesehatan Kerja

##### a) Kondisi (*condition*)

Kopma UNY bekerjasama dengan BPJS untuk menjaga kesehatan dan tunjangan karyawan Kopma UNY, serta bekerjasama dengan pemadam kebakaran Yogyakarta dalam hal pelatihan untuk menghadapi beberapa peristiwa yang akan menyebabkan kebakaran, seperti adanya arus pendek dari listrik. Tidak ada peralatan khusus yang digunakan untuk menjaga keselamatan masing-masing individu karyawan Kopma UNY.

##### b) Kriteria (*criteria*)

Tidak terdapat kriteria pada keselamatan dan kesehatan kerja.

c) Penyebab (*cause*)

Tidak adanya peraturan/kriteria tertulis yang mengatur mengenai kesehatan dan keselamatan kerja bagi karyawan Kopma UNY. Tidak ada fasilitas berupa peralatan khusus yang diperuntukkan bagi masing-masing karyawan untuk menjaga dirinya apabila terjadi peristiwa yang tidak diinginkan. Hal tersebut dikarenakan pihak Kopma UNY merasa bahwa tempat karyawan bekerja bukanlah medan/area yang berbahaya bagi karyawan.

d) Akibat (*effect*)

Dikhawatirkan karyawan Kopma UNY mengalami peristiwa yang tidak diinginkan dan dapat membahayakan diri karyawan tersebut.

8) Kepuasan Kerja Karyawan

a) Kondisi (*condition*)

Pihak manajemen personalia Kopma UNY menyediakan atau menerima langsung saran dan masukan dari karyawan apa saja yang dibutuhkan atau yang harus difasilitasi oleh Kopma UNY untuk menunjang kinerja karyawan di Kopma UNY. Untuk saran yang diberikan kepada pihak manajemen personalia kemudian dianalisis lagi apakah saran tersebut harus diterima apa masih perlu ada pertimbangan lagi dari pihak manajemen Kopma UNY.

b) Kriteria (*criteria*)

Tidak terdapat kriteria pada kepuasan kerja karyawan.

c) Penyebab (*cause*)

Tidak adanya peraturan/kriteria yang mengatur secara langsung apa saja yang dijadikan indikator dalam pemenuhan kepuasan kerja karyawan. Pihak manajemen personalia secara langsung menerima saran dan masukan langsung dari karyawan, dimana setelah pihak manajemen personalia Kopma UNY menerima saran dan masukan dari karyawan akan dianalisis apakah saran dan masukan langsung atau perlu pertimbangan lebih untuk mewujudkan saran dan masukan tersebut.

d) Akibat (*effect*)

Pihak manajemen personalian yang bersifat terbuka untuk menerima saran dan masukan dari karyawan membuat kinerja karyawan menjadi maksimal, kreativitas dan motivasi kerja karyawan menjadi meningkat. Ini merupakan akibat dari karyawan yang merasakan adanya kepuasan kerja karena fasilitas yang dibutuhkan karyawan secara maksimal akan disediakan oleh pihak manajemen personalia Kopma UNY. Namun hal tersebut masih kurang efektif karena pihak manajemen personalia Kopma UNY tidak memiliki indikator-indikator penting dalam penilaian kepuasan kerja karyawan, hal tersebut akan menyebabkan pihak manajemen personalia akan kebingungan dalam memenuhi kebutuhan atau fasilitas apa saja yang harus disediakan untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan, pihak manajemen

personalia harus mengetahui kebutuhan atau fasilitas apa saja yang dibutuhkan oleh karyawan dalam memenuhi kepuasan kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, hal tersebut memberikan motivasi positif bagi karyawan, karena merasakan adanya kedekatan antara karyawan dengan manajer.

#### 9) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

##### a) Kondisi (*condition*)

Pemutusan hubungan kerja (PHK) yang ada di Kopma UNY sudah sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan oleh Kopma UNY dan disesuaikan juga dengan kebijakan pemutusan hubungan kerja dengan UU ketenagakerjaan. PHK yang dilakukan oleh Kopma UNY disebabkan oleh beberapa alasan, diantaranya yaitu habisnya kontrak kerja antara karyawan dengan pihak Kopma UNY, karyawan yang bersangkutan mengundurkan diri karena alasan tertentu, dan karyawan yang bersangkutan melakukan pelanggaran yang menyebabkan dirinya harus diPHK. Karyawan yang diPHK akan mendapatkan surat peringatan sebelum diPHK. Pihak manajemen personalia sudah menyiapkan calon pengganti karyawan yang diPHK, dan bagi karyawan yang diPHK akan mendapatkan referensi kerja serta surat pengalaman kerja kecuali untuk karyawan yang diPHK karena melanggar peraturan yang berlaku di Kopma UNY.

b) Kriteria (*criteria*)

- (1) Pokok-pokok peraturan personalia Kopma UNY.
- (2) Undang-undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan,  
Bab XII pasal 150-172.

c) Penyebab (*cause*)

Pemutusan hubungan kerja Kopma UNY sudah sesuai dengan prosedur atau kebijakan yang sudah ditentukan oleh pihak Kopma UNY dan kemudian disesuaikan dengan UU ketenagakerjaan Republik Indonesia. Adanya tindakan Kopma UNY yang memberikan surat peringatan terlebih dahulu sebelum karyawan yang bersangkutan dinyatakan akan diPHK oleh Kopma UNY. Pihak manajemen personalia sudah menyiapkan calon pengganti karyawan yang akan diPHK, dan pihak Kopma UNY memberikan referensi kerja serta surat pengalaman kerja kecuali bagi karyawan yang diPHK karena melanggar peraturan yang sudah ditetapkan oleh Kopma UNY.

d) Akibat (*effect*)

Adanya peraturan dan kriteria yang mengatur tentang prosedur atau kebijakan tentang pemutusan hubungan kerja menjadikan adanya dasar atau landasan bagi manajemen personalia untuk melakukan PHK terhadap karyawan Kopma UNY. Sikap pihak manajemen personalia Kopma UNY yang menyiapkan calon pengganti untuk karyawan yang diPHK akan membuat jabatan

yang ada di Kopma UNY tidak kosong dan kegiatan sebelumnya tetap berjalan seperti biasa. Pihak manajemen Kopma UNY memberikan referensi kerja dan surat pengalaman kerja kecuali bagi karyawan yang diPHK karena melanggar peraturan yang sudah ditentukan Kopma UNY akan sangat membantu karyawan tersebut untuk mencari pekerja yang sesuai dengan pengalaman kerjanya.

## **B. Pembahasan**

Sumber daya manusia merupakan komponen terpenting dalam melaksanakan suatu program/atau aktivitas. Keberadaan sumber daya manusia salah satunya diperuntukkan sebagai senjata perusahaan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditargetkan oleh perusahaan tersebut. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi dan peran yang penting dalam kemajuan perusahaan. Sumber daya manusia mempengaruhi efektivitas, efisien, serta ekonomisasi suatu perusahaan, hal ini akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan salah satunya yaitu bertambahnya nilai pemasukan(laba) bagi perusahaan.

Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai apakah program-program dan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam perusahaan telah dilakukan sesuai dengan prosedur, peraturan, kebijakan yang berlaku pada perusahaan, serta ketentuan hukum, dan apakah program/aktivitas sudah berjalan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Setelah dilakukan audit manajemen sumber daya manusia pada Kopma UNY maka dapat diketahui apakah aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang ada di Kopma UNY sudah sesuai dengan peraturan, norma, hukum, dan prosedur yang berlaku. Diketahui juga apakah aktivitas/kegiatan SDM Kopma UNY sudah dijalankan atau diproses dengan efektif. pembahasan atas hasil penelitian mengenai audit manajemen sumber daya manusia Kopma UNY diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola dalam mencapai tujuan (visi dan misi) dari Kopma UNY tersebut. Perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat untuk dapat memanfaatkan secara optimal SDM yang sudah ada di Kopma UNY, meningkat efektivitas kerja karyawan, menyediakan SDM yang memenuhi kualifikasi untuk memegang wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang, serta menyediakan dasar penyusunan program SDM bagi fungsi SDM pada Kopma UNY.

Perencanaan sumber daya manusia yang ada di Kopma UNY secara keseluruhan sudah efektif dan dijalankan sesuai dengan prosedur/kriteria yang sudah ditetapkan oleh pihak manajemen personalia Kopma UNY, namun ada satu aktivitas yang belum bisa dikendalikan dalam perencanaan SDM tersebut yaitu apabila dipertengahan kepengurusan terdapat ide baru

atau kerjasama dari pihak eksternal, seperti membuka cabang divisi unit usaha yang baru, maka pihak manajemen personalia bersama pengurus lainnya harus merencanakan kembali apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan tersebut. Seperti mencari manajer kembali dengan membuka lowongan kerja, perubahan terhadap alokasi dana karena dengan adanya pembukaan cabang divisi unit usaha yang baru maka akan dibutuhkan alokasi dana untuk menjalankan kegiatan tersebut dan menggaji manajer yang bertanggung jawab untuk menjalankan divisi unit usaha tersebut, karena pada awalnya tidak ada rencana untuk membuka lowongan kerja dan tidak ada pengalokasian dana untuk melaksanakan kegiatan baru tersebut.

## 2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Setiap pelaksanaan rekrutmen harus berdasarkan pada prinsip-prinsip bahwa mutu karyawan yang diterima harus sesuai dengan kebutuhan atas kualitas SDM itu sendiri, oleh karena itu rekrutmen harus berpedoman pada analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang rekrutmen, dan adanya pertimbangan-pertimbangan hukum.



Rekrutmen SDM di Kopma UNY masih belum efektif karena tidak memenuhi prinsip-prinsip dalam rekrutmen SDM pada bagian mutu karyawan yang akan diterima harus sesuai dengan kebutuhan atas kualitas SDM yang sesuai, serta belum sesuai dengan kriteria/standar yang pada Kopma UNY. Di Kopma UNY masih terjadi ketidaksesuaian antara jabatan yang dibutuhkan Kopma UNY dengan jabatan yang diinginkan oleh peserta calon karyawan. Calon karyawan yang bersangkutan akan mengikuti tahap selanjutnya yaitu tahap seleksi dan penempatan karyawan.

### 3. Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegang. Seleksi dan penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat. Beberapa tujuan penting dari seleksi dan penempatan SDM yaitu untuk mengevaluasi, mempekerjakan, dan menempatkan para pelamar pada jabatan yang sesuai dengan minat mereka. Memperkecil kerugian yang mungkin terjadi sebagai akibat dari kesalahan dalam menerima dan menempatkan karyawan. Membantu memenuhi tujuan penerima karyawan dan jadwal yang telah ditentukan.

Seleksi dan penempatan SDM di Kopma UNY masih belum efektif karena tidak memenuhi tujuan dari proses seleksi dan penempatan SDM yang sudah dijelaskan sebelumnya. Pada permasalahan rekrutmen di atas

akan berkelanjutan pada tahap ini. Pihak manajemen personalia Kopma UNY menerima peserta calon karyawan Kopma UNY dimana jabatan yang dibutuhkan Kopma UNY tidak sesuai dengan yang diminati oleh calon karyawan yang bersangkutan. Seperti yang dijelaskan pada tujuan dari seleksi dan penempatan SDM bahwa pada tahap ini memiliki tujuan untuk memperkecil kerugian yang mungkin terjadi akibat dari kesalahan dalam menerima dan menempatkan karyawan. Meskipun manajemen Kopma UNY memiliki pertimbangan tertentu dalam menerima calon karyawan tersebut menjadi karyawan pada Kopma UNY. Dengan begitu calon tersebut lolos seleksi dan ditempatkan pada jabatan yang ditentukan Kopma UNY bukan jabatan yang diminati karyawan tersebut.

#### 4. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini, sedangkan pengembangan sumber daya manusia lebih menekankan pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di masa yang akan datang.

Di Kopma UNY pelatihan dan pengembangan SDM sudah dilaksanakan secara efektif. Manajemen personalia menyediakan dan memfasilitasi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM. Pihak manajemen personalia Kopma UNY menentukan keterampilan

apa yang dibutuhkan oleh karyawan sebagai penunjang kinerja dan kemampuan karyawan selanjutnya dalam melaksanakan dan menjalankan tanggung jawab yang dipegangnya, adanya pelatihan dan pengembangan SDM yang diberikan untuk karyawan menjadikan semangat bekerja dan motivasi kerja karyawan menjadi meningkat, karyawan bekerja secara maksimal dan menjadi efektif. Hal tersebut membantu Kopma UNY dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Pelatihan dan pengembangan SDM yang rutin dilaksanakan manajemen personalia Kopma UNY selama setahun kepengurusan ada 2, yaitu Pelatihan dan pengembangan *soft skill* dan wirausaha. Agenda ini diwajibkan untuk seluruh karyawan Kopma UNY.

#### 5. Penilaian Kerja Karyawan

Penilaian kerja karyawan pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilannya yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut. Penilaian kinerja yang berorientasi masa depan memiliki beberapa tujuan penting yaitu, Membantu karyawan untuk semakin memahami tentang peran dan fungsinya di dalam perusahaan. Membantu karyawan mengerti kekuatan dan kelemahannya dikaitkan dengan peran dan fungsinya di dalam perusahaan. Meningkatkan rasa kebersamaan antara masing-masing karyawan, serta karyawan dengan para manajer sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam memberikan kontribusinya kepada perusahaan. Menyediakan data

karyawan secara berkala untuk pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia.

Di Kopma UNY penilaian kinerja karyawan sudah dilakukan sesuai dengan peraturan/kriteria yang sudah ditetapkan oleh Kopma UNY, proses penilaian berjalan dengan efektif. penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan cara membagikan angket kepada karyawan dan ada angket yang terima oleh bagian manajemen personalia Kopma UNY. Dalam penilaian kerja pada Kopma UNY ada 2 penilaian. Pertama penilaian yang dilakukan oleh karyawan, dimana karyawan masing-masing menilai karyawan yang lainnya karena sesama karyawan juga memiliki hak dan kewajiban dalam melakukan penilaian terhadap rekan kerjanya. Kedua, angket yang dipegang oleh bagian manajemen personalia Kopma UNY, angket tersebut digunakan untuk menilai kinerja masing-masing karyawan selama satu periode kepengurusan Kopma UNY. Setelah hasil penilaian dikumpul maka akan dianalisa oleh bagian manajemen personalia sebagai bentuk evaluasi dari kinerja karyawan tersebut, hasil dari analisa penilaian kinerja akan diserahkan kemasing-masing karyawan dengan tujuan karyawan mengetahui kelebihan apa saja yang harus ditingkatkan dan dipertahankan, dan kelemahan apa saja yang harus dihindari dan tinggalkan oleh karyawan yang bersangkutan.

#### 6. Kompensasi dan Balas Jasa

Kompensasi dan balas jasa adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikan karyawan

kepada perusahaan. Tujuan dari pemberian kompensasi dan balas jasa adalah untuk menjalin ikatan kerja yang formal antara perusahaan dan karyawan, mencapai kepuasan kerja, rekrutmen karyawan yang berkualitas, meningkatkan motivasi kerja karyawan, meningkatkan disiplin karyawan.

Di Kopma UNY pemberian kompensasi dan balas jasa sudah sesuai dengan kebijakan dari Kopma UNY dan disesuaikan dengan UMK Yogyakarta. Besarnya jumlah nominal yang diberikan oleh pihak manajemen personalia berdasarkan jabatan yang dipegang oleh karyawan yang ada di Kopma UNY. Masih terdapat kurang lebih 5% dari karyawan yang belum menerima kompensasi dan balas jasa sesuai dengan UMK Yogyakarta namun disesuaikan dengan kemampuan keuangan Kopma UNY dalam memberikan kompensasi dan balas jasa kepada karyawan tersebut. Ada beberapa karyawan yang masih komplain terhadap besarnya jumlah nominal kompensasi dan balas jasa dan dianggap masih kurang, namun hal tersebut tidak berdampak pada kinerja karyawan tersebut karena dari pihak manajemen personalia sudah menjelaskan kebijakan yang berlaku dan karyawan tersebut berusaha memahami kebijakan yang ada di Kopma UNY.

#### 7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja mengacu pada kondisi fisiologi-fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Gangguan keselamatan dan kesehatan kerja dapat berupa kecelakaan kerja, penyakit yang diakibatkan oleh

pekerjaan, kehidupan kerja yang berkualitas rendah, stres pekerjaan, dan kelelahan kerja.

Di Kopma UNY program keselamatan dan kesehatan kerja tidak memiliki kriteria atau peraturan secara tertulis. Dalam pelaksanaannya Kopma UNY dalam menjaga keselamatan dan kesehatan karyawan masih kurang efektif, karena Kopma UNY tidak menyediakan peralatan perlindungan khusus bagi masing-masing karyawan, dengan alasan bahwa area tempat karyawan bekerja bukanlah area yang berbahaya, namun dikhawatirkan ada karyawan yang mengalami hal yang tidak diinginkan dan dapat berakibat buruk bagi karyawan tersebut. Untuk menjaga keselamatan dan kesehatan kerja karyawan pihak manajemen Kopma UNY bekerja sama dengan BPJS dan pemadam kebakaran yogyakarta dengan melakukan pelatihan dalam mencegah dan menangani peristiwa seperti terjadinya arus pendek listrik yang bisa menyebabkan kebakaran dan kerugian bagi Kopma UNY.

#### 8. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. *Job Descriptive Index* (JDI) menyajikan beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja yaitu, tempat kerja yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, dan pekerjaan yang tepat.

Di Kopma UNY evaluasi tentang kepuasan kerja karyawan tidak memiliki standar atau kriteria. Program ini dirasa kurang efektif karena

Kopma UNY tidak memiliki atau tidak menetapkan indikator-indikator penting mengenai kepuasan kerja karyawan. Meskipun pihak manajemen personalia Kopma UNY menyediakan atau menerima langsung saran dan masukan dari karyawan apa saja yang dibutuhkan atau yang harus difasilitasi oleh Kopma UNY untuk menunjang kinerja karyawan di Kopma UNY. Untuk saran yang diberikan kepada pihak manajemen personalia kemudian dianalisis lagi apakah saran tersebut harus diterima apa masih perlu ada pertimbangan lagi dari pihak manajemen Kopma UNY. Pihak manajemen personalia akan kebingungan dalam memenuhi kebutuhan atau fasilitas apa saja yang harus disediakan untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan, tidak hanya menunggu masukan dan saran dari karyawan namun pihak manajemen personalia Kopma UNY harus bisa menganalisa apa saja yang bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena hal tersebut akan memberikan motivasi yang positif bagi karyawan, karena karyawan merasa adanya perhatian lebih yang diberikan pihak manajemen personalia Kopma UNY kepada karyawan.

#### 9. Pemutusan Hubungan Kerja

Salah satu bentuk dari pengurangan tenaga kerja adalah melalui Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Tindakan PHK yang dilakukan perusahaan akan membawa dampak bagi perusahaan baik finansial maupun nonfinansial. Finansial berhubungan dengan kewajiban perusahaan untuk membayar pasangon dari tenaga kerja yang di-PHK, dampak nonfinansial lebih berhubungan dengan citra perusahaan di mata masyarakat.

Di dalam UU No. 13 tahun 2003 Pasal 158-167 mengatur tentang hal apa yang menyebabkan perusahaan dapat melakukan PHK. Beberapa alasan perusahaan dapat melakukan PHK yaitu karena tenaga kerja melakukan pelanggaran berat (penipuan, pencurian, membocorkan rahasia perusahaan, dan sebagainya), setelah kesalahannya dapat dibuktikan. Tenaga kerja melakukan tindakan pidana dan dinyatakan bersalah oleh pengadilan. Tenaga kerja melakukan pelanggaran terhadap perjanjian kertas bersama (setelah mendapatkan surat peringatan terlebih dahulu, sebanyak tiga kali berturut-turut). Tenaga kerja mengundurkan diri (secara sukarela). Terjadi perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan atau perubahan kepemilikan perusahaan dan tenaga kerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja. Perusahaan tutup karena mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 tahun atau terjadi keadaan yang memaksa (*force majeure*), perusahaan pailit. Tenaga kerja memasuki masa pensiun. Tenaga kerja mangkir selama 5 hari kerja berturut-turut atau lebih tanpa keterangan tertulis dan telah dipanggil oleh perusahaan secara patut dan tertulis.

Di Kopma UNY prosedur PHK sudah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan perusahaan dan disesuaikan dengan UU ketenagakerjaan Republik Indonesia. PHK yang terjadi di Kopma UNY disebabkan oleh beberapa hal, antara lain yaitu karyawan mengundurkan diri, habisnya kontrak kerja antara Kopma UNY dengan karyawan yang bersangkutan, dan adanya karyawan yang melakukan pelanggaran berat terhadap peraturan yang sudah ditetapkan oleh pihak Kopma UNY. Pihak manajemen



personalia Kopma UNY akan memberikan referensi kerja dan surat pengalaman kerja bagi karyawan yang diPHK, kecuali bagi karyawan yang diPHK karena melanggar peraturan yang sudah ditetapkan oleh Kopma UNY. Kebijakan tersebut akan mempermudah karyawan yang bersangkutan dalam mencari kerja yang sesuai dengan keinginan dan kemampuannya. Sebagai karyawan pengganti untuk karyawan yang diPHK, bagian manajemen personalia sudah menyiapkan calon pengganti sebulan sebelum karyawan yang diPHK berhenti dari pekerjaannya, hal tersebut dilakukan agar tidak ada kekosongan jabatan pada Kopma UNY, dan kegiatan Kopma UNY bisa berjalan seperti biasanya.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta memiliki beberapa kendala yang menjadi keterbatasan dalam melakukan penelitian. Beberapa keterbatasan tersebut antara lain:

1. Keterbatasan waktu. Terbatasnya waktu penelitian yaitu November 2015-Januari 2016 serta banyaknya kegiatan manajemen Kopma UNY diakhir tahun. Hal tersebut menyebabkan penelitian ini tidak dapat menjadi acuan efektivitas kegiatan atau aktivitas-aktivitas sumber daya manusia pada Kopma UNY dalam jangka panjang.
2. Keterbatasan data. Terbatasnya data yang diperoleh oleh peneliti disebabkan oleh adanya data yang bersifat rahasia/rahasia perusahaan yang tidak boleh dipublikasikan dan data tersebut merupakan bagian dari data aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang ada di Kopma UNY.

3. Uji pengendalian yang dilakukan pada Kopma UNY hanya dilakukan melalui dengan cara wawancara, pertanyaan pada sesi wawancara terdiri dari:
- a. Apakah tujuan Kopma UNY telah dinyatakan dengan jelas dan disosialisasikan ke berbagai tingkatan manajemen untuk dipahami?
  - b. Apakah kualitas dan kuantitas SDM yang terdapat pada Kopma UNY telah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta adanya pemisahan fungsi yang memadai?
  - c. Apakah Kopma UNY telah melaksanakan praktik yang sehat sesuai dengan prosedur yang ditetapkan Kopma UNY?

Pertanyaan diatas dianggap belum kuat untuk membuktikan hasil uji pengendalian yang ada di Kopma UNY.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain, yaitu :

##### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan SDM pada Kopma UNY secara keseluruhan sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh bagian manajemen personalia Kopma UNY. Namun, masih ada sedikit masalah yang harus diselesaikan yaitu kurangnya kesiapan manajemen personalia dalam menghadapi perencanaan agenda yang muncul dipertengahan kepengurusan.

##### **2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia**

Proses rekrutmen SDM pada Kopma UNY belum sesuai dengan prinsip-prinsip dari rekrutmen SDM belum sesuai dengan kriteria/peraturan yang telah ditetapkan oleh manajemen personalia Kopma UNY, terlihat dari mutu karyawan yang akan diterima tidak sesuai dengan kebutuhan atas kualitas SDM yang sesuai.

##### **3. Proses Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia**

Proses seleksi dan penempatan SDM pada Kopma UNY belum sesuai dengan tujuan khusus dari tahap ini dan belum sesuai dengan kriteria/peraturan yang telah ditetapkan oleh manajemen personalia Kopma UNY, terlihat dari tindakan Kopma UNY dalam mempekerjakan dan

menempatkan pelamar pada jabatan yang tidaksesuai dengan minat dari pelamar tersebut.

#### 4. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan Pengembangan SDM pada Kopma UNY sudah sesuai dengan kriteria/peraturan yang telah ditetapkan oleh bagian manajemen personalia Kopma UNY. Pelatihan dan Pengembangan SDM memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta memberikan kontribusi yang lebih baik bagi Kopma UNY dalam mencapai tujuan (visi dan misi) yang telah ditetapkan.

#### 5. Penilaian Kinerja Karyawan

Proses penilaian kinerja karyawan pada Kopma UNY sudah sesuai dengan kriteria/peraturan yang telah ditetapkan Kopma UNY. Penilaian kinerja karyawan dapat memberikan informasi mengenai kelebihan dan kelemahan dari kinerja masing-masing karyawan yang ada di Kopma UNY.

#### 6. Kompensasi dan Balas Jasa

Pemberian kompensasi dan balas jasa kepada karyawan pada Kopma UNY sudah sesuai dengan kriteria/peraturan yang telah ditetapkan bagian manajemen Kopma UNY dan disesuaikan juga dengan UMK kota Yogyakarta. Masih terdapat karyawan yang komplain dengan besarnya jumlah nominal yang diberikan kepada karyawan yang dianggap kurang, namun hal tersebut tidak berdampak pada kinerja dari karyawan yang

bersangkutan setelah menerima penjelasan dari pihak manajemen personalia Kopma UNY.

#### 7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Penjagaan keselamatan dan kesehatan kerja pada Kopma UNY belum efektif, karena tidak adanya peraturan atau kriteria yang mengatur secara khusus mengenai keselamatan dan kesehatan kerja bagi karyawan Kopma UNY.

#### 8. Kepuasan Kerja Karyawan

Penilaian kepuasan kerja pada Kopma UNY belum efektif, karena tidak ada peraturan atau kriteria yang mengatur secara khusus mengenai penilaian kepuasan kerja karyawan pada Kopma UNY.

#### 9. Pemutusan Hubungan Kerja

Prosedur pemutusan hubungan kerja pada Kopma UNY sudah sesuai dengan peraturan atau kriteria yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen Kopma UNY, serta sudah disesuaikan dengan UU ketenagakerjaan Republik Indonesia.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Kopma UNY sebaiknya memiliki persiapan untuk mengatur strategi apabila ditengah kepengurusan terdapat perencanaan baru, seperti menyisihkan alokasi dana untuk kegiatan tidak terduga.
2. Kopma UNY sebaiknya menyesuaikan proses rekrutmen SDM dengan prinsip-prinsip dari rekrutmen SDM tersebut, dan disesuaikan dengan kriteria/standar yang ada pada Kopma UNY, agar mutu karyawan yang akan diterima sesuai dengan kebutuhan atas kualitas SDM yang sesuai.
3. Kopma UNY sebaiknya menyesuaikan proses seleksi dan penempatan SDM dengan tujuan khusus dari proses seleksi dan penempatan SDM tersebut, serta menyesuaikan dengan kriteria/standar yang sudah ada di Kopma UNY, agar manajemen personalia Kopma UNY dapat memperkerjakan, menempatkan pelamar pada jabatan yang sesuai dengan minat pelamar tersebut, serta memperkecil kerugian yang mungkin terjadi sebagai akibat dari kesalahan dalam menerima dan menempatkan karyawan.
4. Kopma UNY sebaiknya memiliki kriteria/pedoman/standar/peraturan yang mengatur mengenai penjagaan keselamatan dan kesehatan kerja bagi karyawan Kopma UNY, agar ada jaminan keselamatan dan kesehatan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja.

5. Kopma UNY sebaiknya memberikan atau menyediakan peralatan perlindungan kerja bagi karyawan Kopma UNY, agar karyawan dapat terlindungi apabila terjadi peristiwa atau kecelakaan dalam bekerja.
6. Kopma UNY sebaiknya memiliki kriteria/pedoman/standar/peraturan yang mengatur mengenai penilaian kepuasan kerja karyawan pada Kopma UNY, agar Kopma UNY dapat mengetahui apakah karyawan merasa senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.
7. Kopma UNY sebaiknya menetapkan indikator-indikator penting mengenai kepuasan kerja karyawan, agar bagian manajemen personalia Kopma UNY dapat mengetahui dan mengevaluasi apa saja yang dibutuhkan atau difasilitasi untuk menunjang kepuasan kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. (2012). *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Antonyella Papina. (2014). "Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Lottemart Wholesale Yogyakarta". *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bayangkara. (2011). *Audit Manajemen Prosedur Dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Diajeng Ratih. (2011). "Persepsi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Jasa Marga (PERSERO) Tbk". *Skripsi*. Jakarta: Universitas Pembangunan Nasional (VETERAN) Jakarta.
- Ebert, R. W. (2007). *Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Kinerja Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, Cv.
- Halim, M. &. (2000). *Auditing Pembahasan Soal Teori Dan Kasus*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Handoko, H. (1984). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ifana Inayati. (2011). "Audit Manajemen atas Fungsi SDM di Hotel Brongto Yogyakarta". *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ifa Noor Rahma. (2013). "Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektivan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada AdiTV Yogyakarta". *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Jusup, H. (2001). *Auditing*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Lintoman Sagala. (2009). "Pengaruh Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia (Suatu Studi Pada PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk)". *Skripsi*. Bandung: Universitas Pasundan Bandung.



- Sekaran, U. (2011). *Research Methods For Business Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sujoko Efferin, S. H. (2008). *Metode Penelitian Akuntansi Mengungkap Fenomena Dengan Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, D. (2013). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Tim Penyusun TAS. (2011). *Pedoman Penulisan Tugas Akhir*. Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.

# LAMPIRAN

Nama Perusahaan : Kopma UNY Program yang Diaudit : Aktivitas SDM	Periode Audit: Desember 2015	No. KKA:
---	---------------------------------	----------

No .	Langkah-langkah Audit Pendahuluan	Dilaksanakan Oleh	Waktu yang Diperlukan
	Tujuan :		
1.	Dapatkan informasi mengenai identitas Kopma UNY	Siti Qomariah	1 Minggu
2.	Dapatkan informasi mengenai visi dan misi Kopma UNY	Siti Qomariah	1 Minggu
3.	Dapatkan informasi mengenai sejarah singkat Kopma UNY	Siti Qomariah	1 Minggu
4.	Dapatkan informasi mengenai struktur organisasi Kopma UNY	Siti Qomariah	1 Minggu
	Langkah Kerja  Dalam mengumpulkan informasi mengenai data umum Kopma UNY dilakukan dengan wawancara dan melihat data mengenai informasi umum Kopma UNY.		
Diaudit oleh:		Jumlah jawaban	Catatan:
(Siti Qomariah)		Ya	
		Tidak	
Tanggal:			

Nama Perusahaan : Kopma UNY Program yang Diaudit : Aktivitas SDM	Periode Audit: Desember 2015	No. KKA:
---	---------------------------------	----------

No.	<i>Internal Control Questionnaire</i>	Jawaban ICQ		Komentar
		Ya	Tidak	
	Tujuan review dan pengujian pengendalian manajemen: Menilai dan menguji efektivitas pengendalian manajemen dan lebih melihat adanya kelemahan yang ada pada sistem pengendalian manajemen khususnya pada fungsi SDM.			Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
	Internal Control Questionnaire			
1.	Apakah tujuan Kopma UNY telah dinyatakan dengan jelas dan disosialisasikan ke berbagai tingkatan manajemen untuk dipahami?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
2.	Apakah kualitas dan kuantitas SDM yang terdapat pada Kopma UNY telah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta adanya pemisahan fungsi yang memadai?	✓		
3.	Apakah Kopma UNY telah melaksanakan praktik yang sehat sesuai dengan prosedur yang ditetapkan Kopma UNY?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
Diaudit oleh:		Jumlah jawaban		Catatan:
		Ya	Tidak	
(Siti Qomariah)		3	0	
Tanggal:				

Nama Perusahaan : Kopma UNY Program yang Diaudit : Perencanaan SDM	Periode Audit: Desember 2015	No. KKA:
---	---------------------------------	----------

No.	Pertanyaan	Jawaban ICQ		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah Kopma UNY memiliki rencana SDM yang terdokumentasi dengan jelas?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
2.	Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan Kopma UNY?		✓	Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
3.	Apakah rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di Kopma UNY?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
4.	Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, sesuai dengan strategi Kopma UNY?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
5.	Apakah perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan keberadaan SDM dan pekerjaan di Kopma UNY saat ini?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
6.	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
7.	Apakah program-program SDM seperti: - Rekrutmen - Seleksi dan penempatan - Pelatihan dan pengembangan - Rencana dan pengembangan karier - Kompensasi - Keselamatan dan kesehatan kerja - Kepuasan kerja karyawan - Pemutusan hubungan kerja Telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan Kopma UNY?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.

Diaudit oleh:  (Siti Qomariah)	Jumlah jawaban		Catatan
	Ya	Tidak	
	6	1	

Nama Perusahaan : Kopma UNY Program yang Diaudit : Rekrutmen SDM	Periode Audit: Desember 2015	No. KKA:
---	---------------------------------	----------

No.	Pertanyaan	Jawaban ICQ		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan rekrutmen didokumentasikan dengan baik?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
2.	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan Kopma UNY?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
3.	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?		✓	Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
4.	Apakah proses rekrutmen menggunakan metode yang tepat?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.

Diaudit oleh:  (Siti Qomariah)  Tanggal:	Jumlah jawaban		Catatan:    Tanggal:
	Ya	Tidak	
	3	1	

Nama Perusahaan : Kopma UNY Program yang Diaudit : Seleksi & Penempatan SDM	Periode Audit: Desember 2015	No. KKA:
--	---------------------------------	----------

No.	Pertanyaan	Jawaban ICQ		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah teknik seleksi yang digunakan valid?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
2.	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
3.	Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
4.	Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada pelamar?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
5.	Apakah tes yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan dan bebas dari bias?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
6.	Apakah proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
7.	Apakah penempatan SDM sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh SDM?		✓	Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
8.	Apakah penempatan SDM sudah sesuai dengan ketentuan atau standar Kopma UNY?		✓	Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.

Diaudit oleh:  (Siti Qomariah)  Tanggal:	Jumlah jawaban		Catatan:   Tanggal:
	Ya	Tidak	
	6	2	

Nama Perusahaan : Kopma UNY Program yang Diaudit : Pelatihan & Pengembangan SDM	Periode Audit: Desember 2015	No. KKA:
--	---------------------------------	----------

No.	Pertanyaan	Jawaban ICQ		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
2.	Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
3.	Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
4.	Apakah program pelatihan menggunakan metode yang tepat?			Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
5.	Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
6.	Apakah setelah mengikuti pelatihan: - Keterampilan karyawan meningkat - Kemampuan melayani dan berkomunikasi meningkat	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.

Diaudit oleh:  (Siti Qomariah)  Tanggal:	Jumlah jawaban		Catatan:    Tanggal:
	Ya	Tidak	
	6	0	



Nama Perusahaan : Kopma UNY Program yang Diaudit : Penilaian Kinerja	Periode Audit: Desember 2015	No. KKA:
---	---------------------------------	----------

No.	Pertanyaan	Jawaban ICQ		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah Kopma UNY memiliki program penilaian kinerja untuk setiap karyawannya?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
2.	Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasikan dan disosialisasikan secara memadai?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
3.	Apakah penilaian kinerja menggunakan instrumen penilaian yang tepat?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
4.	Apakah diadakan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
5.	Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.
6.	Apakah hasil penelitian didokumentasikan dan disampaikan kepada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik?	✓		Terdokumentasi dalam Konsep Bidang Personalia Kopma UNY 2015.

Diaudit oleh:  (Siti Qomariah)  Tanggal:	Jumlah jawaban		Catatan:
	Ya	Tidak	
	6	0	

Nama Perusahaan : Kopma UNY Program yang Diaudit : Kompensasi dan Balas Jasa	Periode Audit: Desember 2015	No. KKA:
---	---------------------------------	----------

No.	Pertanyaan	Jawaban ICQ		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kompensasi menarik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan Kopma UNY?	✓		Didokumentasikan dalam Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY dan UU Ketenagakerjaan RI.
2.	Kopma UNY menetapkan gaji berdasarkan: a. Hasil evaluasi setiap pekerjaan? b. Hasil survei upah dan gaji? c. Hasil penilaian setiap pekerjaan?	✓		Didokumentasikan dalam Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY dan UU Ketenagakerjaan RI.
3.	Apakah struktur dan kebijakan kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah?	✓		Didokumentasikan dalam Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY dan UU Ketenagakerjaan RI.
4.	Apakah kompensasi yang diberikan menjamin keadilan internal dan eksternal?	✓		Didokumentasikan dalam Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY dan UU Ketenagakerjaan RI.
5.	Apakah kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan?		✓	Didokumentasikan dalam Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY dan UU Ketenagakerjaan RI.

Diaudit oleh:  (Siti Qomariah)  Tanggal:	Jumlah jawaban		Catatan:
	Ya	Tidak	
	4	1	

Nama Perusahaan : Kopma UNY Program yang Diaudit : Keselamatan dan kesehatan kerja	Periode Audit: Desember 2015	No. KKA:
---	---------------------------------	----------

No.	Pertanyaan	Jawaban ICQ		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan dan ketentuan pelatihan keselamatan kerja didokumentasikan?		✓	Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
2.	Apakah Kopma UNY memiliki sistem komunikasi bahaya kerja?	✓		Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
3.	Apakah Kopma UNY mengetahui tentang adanya material yang berbahaya?	✓		Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
4.	Apakah karyawan mendapatkan pelatihan Pertolongan Pertama pada Kecelakaan (P3K) yang memadai?	✓		Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
5.	Apakah karyawan telah menggunakan peralatan perlindungan kerja?		✓	Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
6.	Apakah Kopma UNY telah menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi para karyawan?	✓		Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
7.	Apakah Kopma UNY menyediakan perlindungan yang memadai bagi karyawan (baik finansial maupun finansial)	✓		Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
8.	Apakah setiap peralatan memiliki manual cara penggunaannya?	✓		Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
9.	Apakah karyawan diwajibkan menggunakan manual tersebut sebagai pedoman dalam mengoperasikan peralatan tersebut?	✓		Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.

Diaudit oleh:  (Siti Qomariah)  Tanggal:	Jumlah jawaban		Catatan:
	Ya	Tidak	
	8	1	

Nama Perusahaan : Kopma UNY Program yang Diaudit : Kepuasan Kerja Karyawan	Periode Audit: Desember 2015	No. KKA:
---	---------------------------------	----------

No.	Pertanyaan	Jawaban ICQ		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah Kopma UNY telah menetapkan indikator-indikator penting kepuasan kerja karyawan?		✓	Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
2.	Apakah tingkat perputaran karyawan rendah?		✓	Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
3.	Apakah tingkat absensi rendah?		✓	Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
4.	Apakah karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi?	✓		Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
5.	Apakah karyawan memiliki kreativitas yang tinggi untuk berprestasi bagi Kopma UNY?	✓		Tidak ada peraturan/norma yang berlaku di Kopma UNY.
6.	Apakah keluhan karyawan rendah?	✓		

Diaudit oleh:  (Siti Qomariah)  Tanggal:	Jumlah jawaban		Catatan:
	Ya	Tidak	
	3	3	

Nama Perusahaan : Kopma UNY Program yang Diaudit : Pemutusan Hubungan Kerja	Periode Audit: Desember 2015	No. KKA:
--	---------------------------------	----------

No.	Pertanyaan	Jawaban ICQ		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan pemutusan hubungan kerja didokumentasikan dengan baik?	✓		Didokumentasikan dalam Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY dan UU Ketenagakerjaan RI.
2.	Apakah Kopma UNY mempunyai kebijakan tersendiri mengenai pemutusan hubungan kerja?	✓		Didokumentasikan dalam Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY dan UU Ketenagakerjaan RI.
3.	Apakah kebijakan pemutusan hubungan kerja Kopma UNY telah sesuai dengan UU Ketenagakerjaan?	✓		Didokumentasikan dalam Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY dan UU Ketenagakerjaan RI.
4.	Apakah Kopma UNY telah memberikan peringatan atau pembinaan kepada karyawan sebelum melakukan pemutusan hubungan kerja?	✓		Didokumentasikan dalam Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY dan UU Ketenagakerjaan RI.
5.	Apakah Kopma UNY telah menyiapkan karyawan pengganti apabila ada karyawan yang ingin mengundurkan diri atau karena melanggar tata tertib perusahaan?	✓		Didokumentasikan dalam Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY dan UU Ketenagakerjaan RI.
6.	Apakah Kopma UNY memberikan referensi kerja serta surat pengalaman kerja kepada karyawan yang mengundurkan diri atau di PHK?	✓		Didokumentasikan dalam Pokok-pokok Peraturan Personalialia Kopma UNY dan UU Ketenagakerjaan RI.

Diaudit oleh:  (Siti Qomariah)  Tanggal:	Jumlah jawaban		Catatan:
	Ya	Tidak	
	6	0	

3.3. **Manfaat Jaminan Hari Tua** berupa uang tunai yang dibayarkan sekaligus pada saat usia pensiun, pengambilan Jaminan Hari Tua sebagian sampai batas tertentu apabila peserta telah memiliki masa kepesertaan paling singkat 10 tahun, memperoleh manfaat layanan tambahan berupa fasilitas pembiayaan perumahan dan atau manfaat lain.

3.4. **Manfaat Jaminan Pensiun** berupa : Pensiun Hari Tua, Pensiun Cacat, Pensiun Janda atau Duda, Pensiun Anak atau Pensiun Orang Tua.

4. Guna membantu perusahaan memahami Program serta manfaat Jaminan tersebut diatas, terlampir kami sampaikan; Penjelasan manfaat Program sesuai ketentuan Peraturan Pemerintah yang berlaku. Adapun Peraturan Pemerintah Nomor : 44 tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Kecelakaan Kerja dan Jaminan Kematian, Nomor : 45 tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Pensiun, dan Nomor : 46 tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Hari Tua berikut penjelasannya dapat diunduh melalui *website* **[www.bpjsketenagakerjaan.go.id](http://www.bpjsketenagakerjaan.go.id)**.
5. Perlu kami ingatkan bahwa dalam rangka memberikan perlindungan kesejahteraan serta ketenangan kerja maka diminta agar perusahaan segera mendaftarkan seluruh tenaga kerja dalam Program Jaminan Sosial yang diselenggarakan oleh BPJS Ketenagakerjaan di Kantor Cabang BPJS Ketenagakerjaan terdekat.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.



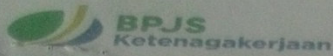
**Junaedi**  
**Direktur Kepesertaan dan Hubungan Antar Lembaga**

Tembusan:

- Kepala Kantor Wilayah BPJS Ketenagakerjaan seluruh Indonesia
- Kepala Kantor Cabang BPJS Ketenagakerjaan seluruh Indonesia

JND/sbr/KP.00.2





Nomor : B / / 062015

Lampiran :

08 JUNI 2015

Yth.

PIMPINAN PERUSAHAAN

KOPMA UNY YOGYAKARTA

GEDUNG BUSINESS CENTER KOPMA UNY KOMPLEK KAMPUS UNY

KARANG MALANG

di-

SLEMAN

**Perihal : Pengiriman Tanda Bukti Kepesertaan - NPP : LL031508**

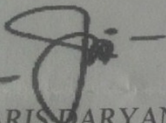
Bersama ini, kami sampaikan tanda bukti kepesertaan sebagai berikut :

- KARTU KEPESERTAAN BPJS KETENAGAKERJAAN (KP BPJS-TK) : 2 Lembar
- KEPESERTAAN : 05-2015
- SERTIFIKAT : Lembar

Diharapkan agar tanda bukti kepesertaan tersebut dapat segera diteruskan kepada karyawan yang bersangkutan dan mohon segera dikembalikan ke kantor kami apabila terdapat kekeliruan data pada tanda bukti kepesertaan tersebut.

Khusus untuk Kartu Peserta BPJS Ketenagakerjaan (KP BPJS TK), apabila karyawan baru tersebut ternyata sudah pernah memiliki Kartu Peserta Jamsostek (KPJ) atau KP BPJS TK, harap KP BPJS TK baru yang bersangkutan dikembalikan kepada kami, dan kami mohon bantuannya untuk dapat memberikan informasi nomor KPJ atau nomor KP BPJS TK lama dan nama perusahaan lama yang bersangkutan atau mengirimkan foto copy Kartu tersebut sesegera mungkin kepada kami.

Atas perhatian dan bantuannya, kami ucapkan terima kasih.

  
Y. ARIS DARYANTO, SE  
KA BID PEMASARAN

Diterima Oleh :

Tanggal

Oleh

Tanda Tangan

Catatan

## Keselamatan dan Kesehatan Kerja (BPJS)



Nomor : B/6215/072015

Lampiran : 1 (satu) set

Yth. Pimpinan

KOPMA UNY YOGYAKARTA (LL031508)

GEDUNG BUSINESS CENTER KOPMA UNY KOMPLEK

KAMPUS UNY KARANG MALANG

SLEMAN 55511

53455

\*LL031508\*

08 Juli 2015

Perihal: **Kepesertaan Program BPJS Ketenagakerjaan**

Sehubungan telah beroperasi secara penuh BPJS Ketenagakerjaan sejak tanggal 1 Juli 2015 untuk menyelenggarakan program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pensiun (JP) sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor : 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, dapat kami sampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Dasar pelaksanaan BPJS Ketenagakerjaan beroperasi secara penuh adalah :
  - a. PP No. 44 Tahun 2015 : Penyelenggaraan Program Jaminan Kecelakaan Kerja dan Jaminan Kematian
  - b. PP No. 45 Tahun 2015 : Penyelenggaraan Program Jaminan Pensiun
  - c. PP No. 46 Tahun 2015 : Penyelenggaraan Program Jaminan Hari Tua
2. Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM) dan Jaminan Hari Tua (JHT) telah berjalan sejak tahun 1992 sedang untuk kepesertaan Program Jaminan Pensiun berlaku sejak tanggal : 01 Juli 2015.
3. Adapun Manfaat Jaminan yang menjadi hak peserta adalah :
  - 3.1. **Manfaat Jaminan Kecelakaan Kerja** terdiri dari : Pelayanan sesuai kebutuhan medis (tidak ada batasan biaya), dan santunan berupa uang berupa penggantian biaya pengangkutan, Santunan Sementara Tidak Mampu Bekerja, santunan cacat, santunan kematian dan pemakaman, santunan berkala apabila peserta meninggal dunia dan cacat total karena Kecelakaan Kerja, biaya rehabilitasi medis, dan beasiswa pendidikan anak bagi peserta yang meninggal dunia atau cacat total tetap akibat Kecelakaan Kerja.
  - 3.2. **Manfaat Jaminan Kematian** diberikan kepada ahli waris peserta bagi peserta meninggal dunia bukan karena Kecelakaan Kerja dalam masa aktif, berupa santunan sekaligus, santunan berkala, biaya pemakaman serta beasiswa pendidikan anak bagi peserta yang telah memiliki masa iur paling singkat 5 (lima) tahun.



# KOPMA UNY

KOPERASI MAHASISWA  
UNIVERSITAS NEGERI  
YOGYAKARTA

## LOWONGAN KERJA

**MEMBUKA KESEMPATAN  
17 ORANG, UNTUK JABATAN:**

- A. PRAMUNIAGA
- B. OFFICE BOY/ CLEANING SERVICE
- C. JURU MASAK
- D. WAITER
- E. FREELANCE/ PART TIME \*)
- F. PEMBANTU UMUM

**SYARAT:**

- 1. PRIA/WANITA USIA MAK<sup>S</sup> 27 TAHUN
- 2. LULUSAN SMA/SMK/ SEDERAJAT
- 3. BERPENAMPILAN MENARIK
- 4. JUJUR, DISIPLIN, TANGGUNG JAWAB
- 5. ULET, KREATIF DAN PEKERJA KERAS
- 6. MAMPU BEKERJA DALAM TIM
- 7. BISA SAMBIL KULIAH \*)

**KIRIM LAMARAN KE ALAMAT BERIKUT:**

Front Office Kopma UNY  
Gd. Bussines Center Kopma UNY, Kompleks Kampus  
UNY, Karangmalang, Depok, Sleman, Yogyakarta  
Email: [hrd.kopmauny@gmail.com](mailto:hrd.kopmauny@gmail.com)  
**Paling Lambat 25 November 2015**

**KELENGKAPAN LAMARAN**

- 1. Surat Lamaran Kerja
- 2. Pas Foto 4x6
- 3. Fotocopy Ijasah Terakhir
- 4. Fotocopy KK
- 5. Fotocopy KTP
- 6. Daftar Riwayat Hidup

**Info : 085643364630**  
(Personalia Kopma UNY)

## Penilaian Kinerja Karyawan

Nama Karyawan	Kuantitas Kerja	Kualitas Kerja			Keandalan		
		Ketepatan	Ketelitian	Kebersihan	Kerjasama	Korektif	Tanggung Jawab



KOPMA UNY

**KOPERASI MAHASISWA  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

Gedung Business Center Kopma UNY, Kompleks Kampus UNY, Karangmalang, Sleman, DIY 55281  
Telp. (0274) 584134, Fax. (0274) 582847, Website: [www.kopmauny.com](http://www.kopmauny.com), E-mail:

***SERTIFIKAT***

Nomor: 202/PERS/KM/XI/2015

Diberikan kepada:

**SURATINI**

sebagai

**Peserta**

dalam kegiatan:

**Pelatihan Kewirausahaan Karyawan Kopma UNY 2015**

**“Bisnis Online Cara Cepat Menghasilkan Profit”**

**yang diselenggarakan pada:**

**21 November 2015**

**di Garden Cafe**

**Universitas Negeri Yogyakarta**

Ketua Umum



**Anggia Zainur Rahmah**  
NIA 1111-09735-01

Yogyakarta, 30 November 2015  
Kabid Personalia

**Nur Arifah Margiyanti**  
NIA 1312-11014-01



## Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

 **Koperasi Mahasiswa**  
**UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**  
Gd. Business Center Kopma UNY, Kompleks Kampus UNY, Karangmalang, Sleman, DIY 55281  
Telp. (0274) 584134, Fax. (0274) 582847, Website : www.kopmauny.com, e-mail : humaskopmauny@gmail.com  
  
**UNIT USAHA : Mini Market, TokoKu, Garden Café, USP Amanah, Rental Kamera, Ticketing, Faksimile, JNE, Kantin Ungu, Kopma UNY Group**

**SURAT KEPUTUSAN**  
Nomor: 178/SKEP/PERS/KM/IX/2015

**TENTANG**  
**PEMBERHENTIAN KARYAWAN KONTRAK**  
**KOPERASI MAHASISWA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

Pengurus Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta :

**MENIMBANG :**

1. Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta adalah badan usaha yang berbadan hukum, dan pengelolaannya dipercayakan kepada Pengurus.
2. Kebutuhan untuk kelancaran jalannya operasional usaha dan optimalisasi sumber daya yang tersedia.

**MENGINGAT :**

1. Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian.
2. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta tahun perubahan 2010.
3. Pokok-Pokok Peraturan Personalia Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta tahun perubahan 2014.

**MEMPERHATIKAN :**

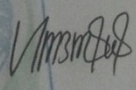
1. Surat Keputusan Nomor: Nomor 133/SKEP/PERS/KM/IX/2015 tentang Perpanjangan Karyawan Kontrak.
2. Hasil Keputusan Rapat Pengurus Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Hasil evaluasi karyawan yang bersangkutan.


**MEMUTUSKAN**

**MENETAPKAN :**

1. Menonaktifkan **Saudari Rubiyati** sebagai Karyawan Kontrak Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta dengan jabatan **Pramuniaga di Divisi TokoKU Maguwoharjo**.
2. Karyawan tersebut akan mendapatkan kompensasi sesuai dengan Pokok-Pokok Peraturan Personalia Kopma UNY.
3. Surat keputusan ini berlaku sejak tanggal **1 Oktober 2015** dan akan ditinjau kembali apabila terdapat kekeliruan.

Ditetapkan di Yogyakarta  
Tanggal 30 September 2015

  
**Nur Arifah Margiyanti**  
Kabid. Personalia



**Tembusan :**

1. Karyawan yang bersangkutan
2. Pengawas
3. Arsip

## Seleksi Calon Karyawan (contoh soal)

7. PASCA > a. Setelah b. Pra c. Melewati d. Akhir
8. SIGNIFIKAN > a. Berguna b. Umum c. Berarti d. Beruntung
9. STABIL > a. Labil b. Hancur c. Rusak d. Kacau
10. TUNAI > a. Lunas b. Hutang c. Bayar d. Kontan

### Petunjuk Soal:

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat untuk menyelesaikan deret pada masing-masing soal tersebut.

Kerjakan yang mudah terlebih dulu. Waktu yang diberikan adalah 10 menit.

1. A, E, D, E, H, E, ... (a) N, E (b) M, E (c) L, E (d) K, E
2. 4, 5, 7, 10, 14, 19, 25, ... (a) 28 (b) 30 (c) 32 (d) 34
3. 15, 15, 14, 12, 9, 5, ... (a) 0 (b) 1 (c) 2 (d) 3
4. 3, 5, 13, 4, 6, 14, 5, 7, 15, ... (a) 8, 9 (b) 6, 17 (c) 8, 16 (d) 6, 8
5. 100, 12, 70, 24, 40, 36, ... (a) 20, 48 (b) 10, 46 (c) 20, 46 (d) 10, 48
6. 1, 2, 9, 3, 4, 9, 5, 6, 9, ... (a) 8, 9 (b) 7, 8 (c) 7, 10 (d) 8, 10
7. D, E, F, I, J, K, N, O, P, ... (a) T, U, V (b) Q, R, S (c) V, W, X (d) S, T, U
8. 2, 2, 4, 3, 3, 5, 4, 4, 6, ... (a) 4, 4, 7 (b) 5, 5, 7 (c) 4, 4, 8 (d) 5, 5, 8
9. 8, 4, 8, 6, 4, 6, 4, 4, 4, ... (a) 3, 4, 3 (b) 2, 4, 2 (c) 4, 2, 4 (d) 1, 4, 1
10. D, B, B, G, G, E, E, J, J, H, H, ... (a) K, K, L, L (b) N, N, K, K (c) M, M, K, K (d) M, M, L, L
11. 1, 2, 4, 6, 7, 10, 10, 14, 13, 18, ... (a) 17, 20 (b) 16, 22 (c) 20, 24 (d) 19, 22
12. B, C, D, P, C, D, E, Q, D, E, F, R, ... (a) F, G, H, S (b) E, F, G, S (c) F, G, H, T (d) E, F, G, T
13. 0, 1, 2, 3, 4, 4, 6, 9, 8, 9, 16, 16, ... (a) 12, 25, 32 (b) 12, 25, 30 (c) 17, 26, 33 (d) 18, 27, 34
14. 6, 7, 8, 6, 7, 8, 9, 6, 7, 8, 9, 10, ... (a) 6, 7 (b) 11, 12 (c) 8, 9 (d) 10, 11
15. 14, 12, 14, 12, 11, 9, 11, 9, 8, 6, 8, 6, ... (a) 4, 2 (b) 5, 2 (c) 5, 3 (d) 4, 1

### Petunjuk Soal:

Hitunglah sesuai soal yang diberikan. Kemudian isilah kotak di belakang soal tersebut sesuai dengan hasil perhitungan anda. Kerjakan yang mudah terlebih dulu dengan cepat dan teliti. Waktu yang diberikan hanya 10 menit.

- |                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| 1. $8 + 1 + 5 =$                 | 11. $36 + 72 - 28 =$               |
| 2. $10 \times 2 \times 3 =$      | 12. $17 + 86 - 82 - 2 =$           |
| 3. $1 - 1 \times 1 - 1 =$        | 13. $6 \times 60 : 5 + 5 =$        |
| 4. $3 \times 3 : 3 + 21 =$       | 14. $490 : 49 + 65 - 75 =$         |
| 5. $100 \times 10 : 100 - 9 =$   | 15. $8 \times 9 : 9 + 8 + 4 - 2 =$ |
| 6. $16 \times 2 : 8 - 4 =$       | 16. $45 \times 45 : 45 - 4 =$      |
| 7. $(12 + 28 + 4 + 4) : 4 =$     | 17. $(10 + 41 + 9) : 60 =$         |
| 8. $40 \times 90 : 45 - 48 =$    | 18. $8 \times 7 + 14 + 5 =$        |
| 9. $0.125 \times 8 + 3 =$        | 19. $4 \times 9 + 29 - 7 =$        |
| 10. $(3 \times 7 + 7 + 4) : 4 =$ | 20. $16 \times 5 : 10 - 4 =$       |

**KONSEP BIDANG PERSONALIA  
KOPMA UNY 2015**



Disusun Oleh :

**Tim Personalia Tangkas**

**KOPERASI MAHASISWA  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
TAHUN 2015**

**KONSEP PEREKRUTAN KARYAWAN  
PERSONALIA KOPMA UNY  
TAHUN 2015**

**BAB I  
PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang**

Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta (Kopma UNY) yang sudah sedemikian besar mengalami perkembangan usaha dan organisasi, memang mutlak harus dibarengi dengan adanya sumber daya manusia berkualitas. Bidang Personalia sebagai salah satu komponen dari kepengurusan Kopma UNY mempunyai tugas untuk menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia pada sektor kekaryawanan.

Sebagai tindak lanjut awal Bidang Personalia yaitu melakukan proses rekrutment karyawan. Rekrutment karyawan merupakan suatu proses untuk mencari calon karyawan atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan / *job description* dan juga spesifikasi pekerjaan / *job specification*.

Proses perekrutan karyawan perlu adanya proses seleksi yang efektif, hal ini dilakukan untuk melakukan pemerataan terhadap calon karyawan pada setiap seleksi sehingga kekuatan setiap proses seleksi menjadi seimbang. Beberapa tahapan seleksi tersebut meliputi seleksi administrasi, seleksi tes tertulis, seleksi tes *front interview*, seleksi test lapangan (magang), dan seleksi tes wawancara. Harapannya dalam proses perekrutan karyawan yang melalui beberapa tahap seleksi yang cukup panjang, kita dapat memperoleh calon karyawan yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya seperti apa yang kita inginkan.

Pelaksanaan perekrutan karyawan yang selama ini telah dilaksanakan Kopma UNY dirasa kurang efektif. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh mindset para pelamar yang menduga bahwa Kopma UNY hanya memiliki usaha kecil-kecilan dan hanya mampu memberikan gaji yang minim dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain yang sudah terkenal, terutama perusahaan yang bergerak di bidang retail. Selain itu juga dipengaruhi oleh kurang efektifnya media periklanan yang dilakukan oleh Kopma UNY dalam membuka iklan lowongan pekerjaan. Bidang Personalia ingin mencoba mengoptimalkan pelaksanaan perekrutan karyawan Kopma UNY melalui perekrutan besar-besaran yang dilakukan selama tiga kali dalam setahun melalui media periklanan surat kabar, media periklanan *online*, melalui Web Kopma UNY, dan bekerjasama dengan SMK-SMK untuk memberikan informasi tentang lowongan kerja yang ada di Kopma UNY, sehingga kita mendapatkan banyak calon karyawan yang nantinya dapat kita jadikan arsip-arsip data pelamar tersebut sebagai "Bank Data Karyawan Kopma UNY".

**B. Tujuan**

Beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh Kopma UNY dalam melakukan perekrutan karyawan Kopma UNY, antara lain:

1. Menentukan kebutuhan rekrutmen di masa sekarang dan masa mendatang yang berkaitan dengan perubahan komposisi karyawan di Kopma UNY.
2. Meningkatkan jumlah karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
3. Membantu mengurangi kekosongan komposisi karyawan di Kopma UNY.

4. Mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen dalam memilih dan menyeleksi calon karyawan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan oleh pihak Manajemen Kopma UNY.
5. Tersusunnya Bank Data Karyawan Kopma UNY yang dapat kita jadikan sebagai arsip calon karyawan, agar ketika suatu saat kita membutuhkan karyawan dapat langsung menghubungi calon karyawan yang sudah terdaftar tersebut.
6. Memfasilitasi terjadinya regenerasi karyawan.
7. Meningkatkan produktivitas operasional divisi.

### C. Manfaat

Selain adanya beberapa tujuan Kopma UNY dalam melakukan perekrutan karyawan, terdapat pula beberapa manfaat yang didapatkan baik itu dari segi Kopma UNY maupun dari segi karyawannya. Berikut ini manfaat-manfaat yang didapatkan Kopma UNY dan karyawan Kopma UNY dalam melakukan proses perekrutan karyawan, antara lain:

#### ❖ Manfaat bagi Kopma UNY:

1. Adanya karyawan Kopma UNY yang *fresh graduate* sesuai kebutuhan.
2. Mengurangi pengeluaran keuangan Kopma UNY yang berupa uang pesangon dan uang penghargaan.

#### ❖ Manfaat bagi divisi Kopma UNY:

1. Adanya karyawan baru di divisi yang kekurangan karyawan.
2. Divisi memiliki karyawan yang lebih muda dan mudah diatur

## **BAB II**

### **ALUR PEREKRUTAN KARYAWAN**

Dalam proses perekrutan karyawan melalui beberapa tahapan, sebagai berikut:

#### A. Analisis Kebutuhan Karyawan

Analisis kebutuhan karyawan Kopma UNY dilakukan karena adanya beberapa tujuan yang menjadikan Kopma UNY dalam melakukan proses perekrutan karyawan, diantaranya:

1. Pengembangan divisi usaha Kopma UNY yang memungkinkan untuk penambahan jumlah karyawan yang bekerja di divisi baru tersebut.
2. Adanya karyawan yang habis kontrak atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), sehingga membutuhkan karyawan baru untuk menggantikan posisinya.

#### B. Analisis Operasional Divisi

Melihat kondisi divisi Kopma UNY pada saat operasional harian, operasional berjalan lancar atau tidak. Ketika operasional berjalan tidak lancar dan penyebabnya adalah karena kekurangan karyawan atau bisa juga disebabkan karena faktor usia karyawan yang sudah tua, sehingga kinerjanya sudah tidak optimal lagi, maka akan diadakan penambahan karyawan atau pergantian karyawan untuk mengatasi masalah yang terjadi pada saat operasional usaha. Analisis ini dilakukan sekurang-kurangnya satu bulan sekali.

#### C. Koordinasi Pengurus

Koordinasi pengurus diadakan untuk membahas operasional usaha secara keseluruhan baik dari fungsi usaha, keuangan, maupun dari SDM. Hal-hal yang harus dibahas meliputi kekosongan



jabatan yang dibutuhkan, jumlah personil yang dibutuhkan dan biaya gaji yang akan dikeluarkan Kopma UNY.

#### D. Koordinasi Karyawan

Koordinasi ini dilakukan untuk memberikan informasi ke karyawan bahwa Manajemen Kopma UNY membuka lowongan pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya mis komunikasi. Informasi yang disampaikan meliputi waktu pelaksanaan, jabatan yang dibutuhkan dan syarat yang harus dipenuhi. Koordinasi ini dilakukan dengan koordinator divisi, *front office* dan *security* Kopma UNY.

#### E. Analisis Biaya dan Keefektifan Pasang Iklan

Dalam melakukan penayangan iklan mengenai lowongan kerja yang ada di Kopma UNY baik itu melalui media cetak ataupun media elektronik, Bidang Personalia perlu memperhitungkan mengenai biaya yang akan dikeluarkan dan keefektifan pasang iklan lowongan kerja tersebut. Bidang Personalia Kopma UNY akan membuka iklan lowongan kerja besar-besaran berdasarkan jabatan-jabatan yang terdapat di Kopma UNY melalui media cetak atau koran yang dilakukan setiap 3 (tiga) kali dalam setahun. Dalam hal pasang iklan melalui koran kita sudah bekerja sama dengan koran Kedaulatan Rakyat. Biaya pasang iklan melalui koran ditentukan oleh iklan apa yang akan kita pilih, entah itu iklan baris atau iklan kolom. Setiap kali pasang iklan baik itu iklan baris maupun iklan kolom memiliki harga yang berbeda-beda sesuai dengan ukuran yang kita inginkan. Iklan besar-besaran yang akan kita lakukan yaitu menggunakan iklan kolom dengan biaya Rp290.000,00 (dua ratus sembilan puluh ribu rupiah) untuk ukuran iklan 1 kolom x 40 mm, dengan contoh iklan sebagai berikut:



1 kolom x 40mm  
muat 15 Maret 2014 (KR)

Selain iklan melalui media surat kabar, kita juga membuka iklan lowongan kerja melalui internet dengan biaya gratis, dan melalui *pamflet-pamflet* yang kita sebar ke daerah-daerah di Yogyakarta yang terjangkau untuk diberikan informasi lowongan kerja, serta kita bekerjasama dengan SMK-SMK yang memiliki calon lulusan kerja yang handal dan berkualitas. Untuk keefektifan penggunaan iklan disesuaikan dengan waktu penayangan iklan lowongan kerja yang sangat cocok di waktu itu. Misalnya: ketika masa-masa lulusan SMK kita menggunakan *pamflet* ke SMK-SMK yang dapat dijangkau untuk diberikan informasi mengenai lowongan kerja di Kopma UNY, dan ketika kita benar-benar sedang membutuhkan banyak karyawan di bulan tersebut maka langkah terbaik kita harus membuka iklan besar-besaran melalui media surat kabar. Berbagai cara kita lalui dalam membuka iklan lowongan kerja dengan harapan kita bisa mendapatkan calon

karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan oleh pihak Manajemen Kopma UNY.

#### F. Pembuatan Iklan Perekrutan Karyawan

Iklan ini dapat dilakukan di berbagai media informasi, baik media cetak, media elektronik, media surat kabar, web Kopma UNY maupun media sosial lainnya yang mendukung tersampainya iklan perekrutan karyawan tersebut.

1. Iklan media sosial, dilakukan melalui *facebook, tweeter, whatshap, BBM*, ataupun sejenisnya dengan cara semua pengurus ikut berperan dalam merespon iklan yang diposting tersebut. Setiap habis maghrib atau ketika waktu-waktu luang semua pengurus yang memiliki media sosial tersebut, misalnya *tweeter* maka wajib *me-retweet* iklan lowongan yang dimuat, dan untuk jamnya akan ditentukan setelah iklan *diposting*.
2. Iklan media internet, dilakukan melalui *OLX.com, berniaga.com*, dan media internet lainnya yang mendukung iklan lowongan kerja terpublikasikan.
3. Web Kopma UNY, dibantu oleh bidang Adminhum khususnya yang dibagian kehumasan. Perlu diadakan konten-konten khusus mengenai jenjang karyawan, kegiatan karyawan, struktur karyawan, lowongan kerja tiap hari/bulan apa saja, serta informasi-informasi yang menyangkut tentang kepersonaliaan dan karyawan.
4. Bekerjasama dengan LPPMP UNY bagian Pengembangan Karier dengan melalui surat perjanjian kerjasama dan memberikan iklan lowongan pekerjaannya.

Ketika kita membuat iklan point-point informasi yang harus dicantumkan dalam iklan, meliputi:

1. Judul “Iklan Lowongan Kerja”.
2. Bagian yang dibutuhkan, contohnya: pramuniaga, waiter, barista, juru masak, pembantu umum, staf administrasi, staf layanan jasa, staf USP, dan lainnya.
3. Kriteria dan persyaratan yang dibutuhkan, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, pengalaman kerja, kemampuan bekerja.
4. Alamat untuk pengiriman lamaran pekerjaan (*Front Office* Kopma UNY, Kompleks Kampus UNY, Karangmalang, Depok, Sleman, Yogyakarta 55281).
5. Mencantumkan nomor yang bisa dihubungi, biasanya nomor dari asisten personalia, contohnya: Info Hub. Arifah (085 728 835 870).
6. Batas waktu pengiriman lamaran.

Berikut contoh iklan lowongan kerja Kopma UNY yang disebarakan dalam bentuk pamflet ke SMK-SMK, maupun ke masyarakat sekitar:

**BUTUH  
SEGERA...**

**BERGABUNGLAH BERSAMA KAMI**



**KOPERASI MAHASISWA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

**dalam posisi:**

**A. OFFICE BOY**  
**B. WAITER**  
**C. BARISTA**  
**D. PENJAGA OUTLET**  
**E. STAFF ADMINISTRASI**  
**F. JURU MASAK**

**PERSYARATAN:**

1. Pria/wanita usia max 27th
2. Mempunyai sepeda motor & SIM C
3. Berpenampilan menarik
4. Minimal lulusan SMA/SMK/Sederajat
5. Jujur, ulet, dan teliti
6. Mampu bekerja dalam tim
7. Mau bekerja keras

Lamaran ditujukan ke Front Office Kopma UNY. Kompleks kampus UNY,  
Karangmalang, Caturtunggal, Depok, Sleman, Yogyakarta  
**INFO HUBUNGI : 085728835870 (ARIFAH)**  
**085641094368 (ROHMAN)**

#### G. Seleksi Perekrutan Karyawan

Perekrutan karyawan yang dilaksanakan di Kopma UNY memerlukan proses seleksi yang cukup panjang, tidak langsung bisa menerima karyawan tanpa ada proses seleksi. Hal ini dilakukan agar kita bisa mendapatkan karyawan baru yang sesuai dengan kualifikasi yang telah kita tentukan bersama-sama. Berikut ini beberapa seleksi yang dilakukan dalam perekrutan karyawan Kopma UNY, diantaranya:

##### 1. Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi dilakukan untuk mengetahui kelengkapan berkas-berkas lamaran kerja serta mengecek kesesuaian kriteria yang kita butuhkan. Biasanya untuk kelengkapan administrasi meliputi surat lamaran kerja yang disertai foto calon karyawan 4x6 (2 lembar), daftar riwayat hidup, *fotocopy* KK, *fotocopy* kartu identitas (KTP, SIM, atau sejenisnya), *fotocopy* ijazah terakhir (minimal ijazah SMA/SMK/ sederajat), dan *fotocopy* pengalaman kerja (bila ada), serta calon karyawan diminta untuk mengisi formulir lamaran kerja yang sudah disediakan dari pihak Kopma UNY. Seleksi ini dilakukan setelah lamaran kerja masuk ke *front office* Kopma UNY. Pengumuman lolos atau tidaknya seleksi administrasi disampaikan via *SMS* selambat-lambatnya 3x24 jam (3 hari) setelah batas waktu pengumpulan lamaran.

##### 2. Seleksi Tes Tertulis

Tes tertulis dilakukan untuk mengetahui secara umum mengenai pengetahuan yang dimiliki oleh calon karyawan dalam memilih jabatan yang diinginkan pelamar. Pelaksanaan tes tertulis dilakukan maksimal 5 hari setelah pengumuman hasil seleksi administrasi. Tes tertulis biasanya dilakukan di Ruang Pengurus Kopma UNY yang dipantau langsung oleh pihak Personalia Kopma UNY. Waktu pengerjaan soal tes tertulis diberikan selama 30 (tiga puluh) menit setelah ada instruksi dari pihak Personalia. Setelah selesai tes tertulis dilanjutkan tes *front interview*.

##### 3. Seleksi Tes *Front Interview*

Seleksi tes *front interview* setelah calon karyawan mengerjakan soal tes tertulis. Tes *front interview* ini dilakukan untuk mengetahui latar belakang keluarga, latar belakang lulusan sekolah, latar belakang pengalaman kerja jika ada, dan mengetahui tentang kepribadian atau karakter dari calon karyawan. Selain itu, dari adanya tes *front interview* kita dapat mengetahui

jarak rumah sampai ke Kopma UNY, transportasi yang digunakan, dan gaji yang diinginkan ketika nanti diterima sebagai karyawan Kopma UNY. Pengumuman hasil seleksi tes tertulis dan tes *front interview* disampaikan via *SMS* selambat-lambatnya 2 hari setelah tes tertulis dan tes *front interview* dilakukan.

#### 4. Seleksi Test Lapangan (Magang Divisi)

Setelah calon karyawan melewati proses seleksi test tertulis dan test *front interview*, langkah selanjutnya yaitu seleksi test lapangan atau penerjunan calon karyawan ke divisi sesuai dengan jabatan yang diinginkan atau dikenal dengan istilah magang. Seleksi test lapangan atau penerjunan calon karyawan ke divisi dilakukan selama dua hari secara bersamaan dengan calon karyawan lainnya. Hal ini diberikan karena untuk meyakinkan calon karyawan apakah ia benar-benar berniat untuk mendaftar kerja di Kopma UNY atau tidak setelah mengetahui kondisi divisi maupun kondisi karyawan yang seperti itu. Dari sinilah kita bisa mengetahui tingkat komitmen dan kejujuran dari calon karyawan yang akan kita jadikan sebagai karyawan di divisi Kopma UNY.

#### 5. Seleksi Tes Wawancara / Interview

Seleksi tes wawancara merupakan tindak lanjut dari tes lapangan atau magang di divisi yang sesuai jabatan yang dipilih calon karyawan. Dalam tes wawancara kita berusaha meyakinkan calon karyawan mengenai seberapa besar komitmen dan seberapa yakin dia untuk melamar kerja di Kopma UNY. Hal ini diberikan karena untuk mengetahui kejujuran calon karyawan setelah mengetahui kondisi divisi maupun kondisi karyawan yang seperti itu, apakah dia memang berniat untuk bekerja di Kopma UNY atau tidak. Tes wawancara dilakukan maksimal 3 hari setelah pengumuman tes lapangan (magang divisi) calon karyawan Kopma UNY. Adapun aspek penilaian yang dilakukan dalam tes wawancara, diantaranya:

- a. Penampilan rapi, bersih, dan menarik;
- b. Tidak cacat fisik;
- c. Bisa diajak bekerjasama;
- d. Murah senyum;
- e. Sopan dan ramah;
- f. Mampu bekerja keras dan bekerja dalam tim.

Pengumuman hasil seleksi wawancara disampaikan via *SMS* selambat-lambatnya 2 (dua) hari setelah tes wawancara dilakukan.

### H. Orientasi Karyawan

Orientasi karyawan merupakan suatu program untuk memperkenalkan karyawan baru mengenai latar belakang perusahaan dan pekerjaannya. Pada intinya orientasi karyawan adalah proses penanaman dalam diri karyawan tentang sikap, standar, nilai-nilai, dan pola perilaku yang diharapkan oleh pihak Manajemen Kopma UNY kepada karyawan baru. Orientasi karyawan bertujuan untuk memberikan pengarahan dan pembinaan awal bagi karyawan yang akan bekerja, sehingga karyawan tersebut benar-benar paham dengan deskripsi pekerjaan dan peraturan-peraturan Kopma UNY serta mengetahui kondisi lingkungan tempat bekerja.

### I. Training atau Uji Coba

Setelah semua proses seleksi dilalui dan karyawan tersebut diterima untuk bekerja di Kopma UNY, maka langkah selanjutnya adalah masa *training* (uji coba). Pada masa *training* akan diberikan surat perintah kerja (SPK) dari bidang personalia. Masa *training* ini karyawan akan diberikan informasi dari pihak koordinator divisi terkait operasional yang ada di divisi. *Training*

atau ujicoba dilakukan maksimal tiga bulan, setelah tiga bulan karyawan tersebut menunjukkan sikap kerja yang baik dan dirasa mampu untuk menjalankan operasional usaha maka akan diangkat menjadi karyawan kontrak Kopma UNY. Untuk kompensasi yang didapatkan karyawan selama masa *training* atau uji coba sebesar 75% dari gaji pokok, tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan ketepatan, dan tunjangan kehadiran.

#### J. Penempatan

Penempatan dilakukan apabila karyawan lulus dalam masa *training*, kemudian karyawan akan dikontrak sesuai kebutuhan divisi. Kontrak kerja bisa dilakukan dalam jangka waktu satu tahun (12 bulan) atau setengah tahun (6 bulan). Kompensasi yang akan didapatkan apabila sudah menjadi karyawan kontrak adalah 100% dari gaji pokok, tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan kehadiran, tunjangan ketepatan dan tunjangan masa kerja. Besarnya tunjangan tersebut berdasarkan ketentuan yang berlaku di Kopma UNY.

### **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Rekrutment karyawan merupakan suatu proses untuk mencari calon karyawan atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Proses perekrutan karyawan perlu adanya proses seleksi yang efektif, hal ini dilakukan untuk melakukan pemerataan terhadap calon karyawan pada setiap seleksi sehingga kekuatan setiap proses seleksi menjadi seimbang. Beberapa tahapan seleksi perekrutan karyawan yang dilakukan di Kopma UNY, meliputi seleksi administrasi, seleksi tes tertulis, seleksi tes *front interview*, seleksi test lapangan, dan seleksi tes wawancara. Harapannya dalam proses perekrutan karyawan yang melalui beberapa tahap seleksi yang cukup panjang, kita dapat memperoleh calon karyawan yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya seperti apa yang kita inginkan.

Pelaksanaan perekrutan karyawan yang selama ini dilaksanakan Kopma UNY dirasa kurang efektif. Bidang Personalia ingin mencoba mengoptimalkan pelaksanaan perekrutan karyawan Kopma UNY melalui perekrutan besar-besaran yang dilakukan selama tiga kali dalam setahun melalui media periklanan surat kabar, media periklanan *online*, melalui Web Kopma UNY dan bekerjasama dengan SMK-SMK untuk memberikan informasi tentang lowongan kerja yang ada di Kopma UNY, sehingga kita mendapatkan banyak calon karyawan yang nantinya dapat kita jadikan arsip-arsip data pelamar tersebut sebagai "Bank Data Karyawan Kopma UNY". Sehingga ketika suatu saat kita membutuhkan karyawan dapat langsung memanggil calon karyawan tersebut untuk mengisi kekosongan karyawan di Kopma UNY.

#### **B. Saran**

Untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, Bidang Personalia Kopma UNY harus benar-benar mempersiapkan proses rekrutment dan proses seleksi secara maksimal. Hal ini dilakukan agar Kopma UNY dapat merekrut calon-calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan divisi Kopma UNY, sehingga kita bisa memperoleh karyawan yang berkompeten, berkomitmen, dan berkualitas dalam kinerjanya sesuai kualifikasi yang telah ditentukan oleh Manajemen Kopma UNY.

# KONSEP PELATIHAN KARYAWAN PERSONALIA KOPMA UNY TAHUN 2015

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta (Kopma UNY) memiliki enam divisi Usaha yang meliputi Mini Market, Garden Cafe, Layanan Jasa, Unit Simpan Pinjam, Kantin Ungu dan TokoKU. Pada tahun 2015, Kopma UNY memiliki karyawan kurang lebih sebanyak 52 (lima puluh dua) orang yang terdiri dari karyawan tetap, kontrak, *training* dan *freelance* yang tersebar di seluruh divisi Kopma UNY. Sumber Daya Manusia dalam hal ini karyawan perlu dikelola dengan baik agar mampu bekerja dengan produktivitas yang tinggi sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Bidang Personalia merupakan salah satu bidang kepengurusan yang ada di Kopma UNY yang mempunyai fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Oleh karena itu, bidang Personalia bertanggung jawab terhadap pengelolaan SDM sehingga diperlukan suatu pendidikan dan pelatihan untuk karyawan.

Karyawan sebagai *partner* organisasi perlu dikembangkan melalui pendidikan maupun pelatihan, baik pelatihan *soft skill* maupun *hard skill* yang berguna sebagai penunjang dalam pelaksanaan pekerjaannya. Selain itu, pengembangan SDM ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

### B. Sasaran Kegiatan

Sasaran kegiatan pelatihan ini adalah seluruh karyawan divisi Kopma UNY.

### D. Tujuan Kegiatan

1. Adanya konsep pelatihan karyawan yang lebih sesuai dengan keadaan lapangan
2. Meningkatkan profesionalisme karyawan
3. Meningkatkan kinerja karyawan

### C. Manfaat

Manfaat bagi Kopma UNY:

1. Meningkatkan kelancaran operasional.

2. Memiliki karyawan yang berkualitas

Manfaat bagi Karyawan:

1. Motivasi karyawan untuk bekerja dapat lebih terjaga.
2. Kinerja karyawan menjadi meningkat

## BAB II PELATIHAN KARYAWAN

### 1. Pelatihan *Soft Skill* Karyawan

Pelatihan *soft skill* Karyawan adalah pelatihan karyawan yang mengembangkan kepribadian. Diantaranya pengembangan karakter, emosional, kerja sama, motivasi, kepemimpinan, komunikasi, dan etos kerja. peserta akan dimotivasi untuk memiliki kesadaran dan kecerdasan sosial yang baik. Karyawan akan belajar untuk memahami perasaan dan kemampuan orang lain; menyelesaikan dan mencegah konflik, konfrontasi, perselisihan, meminimalkan dampak negatif, serta mengendalikan reaksi yang berlebihan. Termasuk, kemampuan untuk menerima keragaman dan perbedaan melalui hati yang ikhlas dari hubungan interpersonal dan perilaku.

Dalam pelatihan *soft skill* ini, karyawan diharapkan dapat mengembangkan karakter yang ada didalam diri masing-masing karyawan. Karyawan lebih bisa bersikap dewasa dalam menghadapi perselisihan di tempat kerja, dapat menerapkan dengan baik budaya 3S (senyum, sapa, salam), menjalankan komunikasi yang baik dengan teman kerja dan manajemen, dan juga membentuk kerja tim yang solid. Dengan berkembangnya sifat-sifat tersebut maka akan membantu kelancaran operasional.

### 2. Pelatihan Per-Jabatan

Kopma UNY memiliki 6 divisi yang didalamnya terdapat jabatan karyawan yang berbeda, diantaranya Divisi Adminkeu yang terdiri dari jabatan Staf Keuangan, Staf Administrasi dan Pajak, Staf Administrasi Pembukuan dan Posting, Security dan Pembantu Umum. Divisi Unit Simpan Pinjam Amanah (USP Amanah) dengan jabatan karyawan sebagai Staf Layanan Keanggotaan. Di bidang retail terdapat 2 divisi yaitu divisi

Minimarket dan divisi TokoKU. Jabatan yang ada di 2 divisi tersebut sama yaitu Pramuniaga (Pajang), Kasir, Staf Administrasi, Staf Penerimaan, Staf Pengadaan, Staf Retur dan Labeling. Di bidang cafetaria terdapat 2 divisi yaitu Garden Cafe dan Kantin Ungu. Di Garden Cafe sendiri memiliki beberapa jabatan karyawan diantaranya Cook, Staf Pengadaan, Pembantu Umum, Barista, Waiter, Kasir. Sedangkan di Kantin Ungu hanya satu jabatan yaitu cook, namun di divisi ini karyawan juga harus mengantarkan makanan ke konsumen dan sekaligus melayani transaksi jual belinya.

Dengan begitu banyaknya jabatan yang ada di Kopma UNY dan kemampuan hard skill karyawan per jabatan yang dituntut untuk semakin berkembang maka pelatihan Per-Jabatan ini cocok untuk mengembangkan kemampuan hard-skill mereka. Pelatihan ini diadakan satu kali dalam setahun dengan jabatan berbeda-beda pada tahun itu atau jabatan yang sama dengan fokus yang berbeda. Pelatihan apa dan jabatan apa yang akan dilaksanakan pada tahun tersebut itu disesuaikan dengan keperluan dan kebutuhan karyawan.

### 3. Pelatihan Divisi

Kopma UNY memiliki 6 divisi yaitu Adminkeu, Minimarket, USP Amanah, Layanan Jasa, Garden Cafe, Kantin Ungu dan TokoKU. Dalam pengembangan kualitas pelayanan divisi maka pelatihan divisi sangat diperlukan. Pelatihan divisi ini akan dilakukan sekali dalam setahun, dan divisi yang akan melaksanakan pelatihan sesuai dengan kebutuhan divisi yang bersangkutan. Dalam pelatihan divisi ini, divisi kopma UNY akan mengunjungi badan usaha lain yang serupa dengan divisi yang bersangkutan atau mengundang pakar atau pelatih yang memang telah ahli di bidang yang sesuai dengan divisi yang ada di Kopma. Di pelatihan ini karyawan langsung praktek di jabatan yang sesuai dengan jabatan mereka jika model pelatihannya di badan usaha yang serupa, namun jika pelatihan dilakukan atau dipimpin oleh pelatih maka karyawan akan diberikan materi sesuai divisi mereka, untuk praktek maka itu sesuai pelatih pada saat pelatihan tersebut.

### 4. Pelatihan Kewirausahaan

Koperasi Mahasiswa UNY yang telah melaksanakan prinsip koperasi yaitu mandiri maka semua elemen yang ada di Kopma harus mandiri, begitu juga karyawan. Maka dari itu Kopma UNY memberikan fasilitas pelatihan kewirausahaan kepada karyawannya agar karyawan tersebut mempunyai ide untuk mempunyai usaha sendiri selain bekerja sebagai karyawan di Kopma UNY. Pelatihan karyawan ini akan diisi oleh pelatih yang memang sudah ahli dibidangnya, pengusaha-pengusaha dengan ide yang menakjubkan. Pelatihan ini juga dilakukan sekali dalam satu tahun dengan tema yang berbeda-beda setiap tahunnya.

## **BAB III PENUTUP**

Pada tahun ini bidang Personalia Kopma UNY menambah satu pelatihan untuk karyawan, yaitu pelatihan per-divisi. Jadi terdapat 4 pelatihan karyawan dalam satu tahun, yaitu pelatihan *soft-skill*, pelatihan per-jabatan, pelatihan per-divisi, dan pelatihan kewirausahaan. Pelatihan akan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Dengan diadakannya penambahan pelatihan diharapkan dapat lebih meningkatkan kualitas dan mutu kerja karyawan sehingga dapat memperlancar operasional divisi dan juga menambah kemampuan dalam melayani konsumen sehingga dapat menambah kepuasan pelanggan yang sejalan dengan bertambahnya omset Kopma UNY.



**KONSEP PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
PERSONALIA KOPMA UNY  
TAHUN 2015**

**BAB I  
PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang**

Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta (Kopma UNY) merupakan sebuah badan usaha yang beranggotakan orang per orang yang bergerak untuk mensejahterakan anggota. Untuk mencapai tujuan tersebut, Kopma UNY memiliki divisi-divisi usaha yang berfungsi sebagai motor penggerak kehidupan Kopma UNY. Ada 6 (enam) divisi usaha, diantaranya Minimarket, Garden Cafe, TokoKU, Kantin Ungu, USP Amanah, dan Layanan Jasa Kopma UNY.

Kopma UNY selalu mengalami perkembangan usaha dan organisasi. Perkembangan tersebut perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Bidang Personalia sebagai salah satu komponen dari manajemen Kopma UNY mempunyai tugas untuk menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia pada sektor kekaryawanan. Pada tahun 2015, terdapat 52 (lima puluh dua) karyawan yang tersebar di seluruh divisi usaha Kopma UNY dengan status karyawan tetap, kontrak, *training*, dan *freelance/ part timer*.

Salah satu fungsi bidang Personalia adalah melakukan kontrol kinerja karyawan dengan melakukan penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan bertujuan sebagai evaluasi untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan sehingga lingkungan kerja dapat kondusif dan operasional berjalan dengan baik. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan, harapannya karyawan akan lebih termotivasi dan berkompetisi untuk memenangkan penilaian yang bagus.

Konsep ini akan menjelaskan mengenai prosedur yang akan dilakukan oleh bidang Personalia dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Diharapkan dengan adanya konsep ini, penilaian kinerja karyawan dapat objektif dan sesuai keadaan karyawan yang terjadi di lapangan. Penilaian yang akan dilakukan bukan hanya berdasarkan data kedisiplinan melainkan ditunjang dengan adanya penilaian dari berbagai kriteria lainnya. Kinerja karyawan akan dinilai oleh karyawan lain dan manajemen bidang lain yang menangani karyawan yang bersangkutan.

**B. Tujuan**

1. Adanya konsep penilaian karyawan yang sesuai dengan keadaan lapangan.
2. Meningkatkan kinerja karyawan.
3. Motivasi kerja karyawan menjadi meningkat.
4. Membantu dalam melakukan evaluasi karyawan.
5. Terciptanya sistem penilaian kinerja karyawan yang lebih terstruktur.

**C. Manfaat**

❖ Manfaat bagi Kopma UNY:

1. Meningkatkan kelancaran operasional.
2. Meningkatkan sistem kontrol kinerja karyawan.

❖ Manfaat bagi karyawan Kopma UNY:

1. Motivasi karyawan untuk bekerja dapat lebih terjaga.
2. Meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Sistem Penilaian**

##### **1. Penilaian Manajemen**

###### **- Bidang Personalia**

Dalam penilaian kinerja karyawan, bidang personalia memiliki andil dalam penilaian terkait kedisiplinan dan performa karyawan. Penilaian bidang personalia berdasarkan data-data diantaranya data keterlambatan, data pelanggaran dan sebagainya.

###### **- Bidang Usaha**

Dalam penilaian kinerja karyawan, bidang usaha memiliki andil dalam menilai karyawan berdasarkan pekerjaan karyawan di divisi yang bersangkutan. Penilaian berdasarkan pekerjaan diukur dengan tingkat pencapaian target dan penyelesaian pekerjaan yang ditentukan usaha untuk divisi yang bersangkutan. Penilaian yang dilakukan bidang usaha meliputi karyawan di seluruh divisi yang langsung berhubungan dengan operasional usaha.

###### **- Bidang Keuangan**

Dalam penilaian kinerja karyawan, bidang keuangan memiliki andil dalam penilaian kinerja karyawan yang bersangkutan dengan bidang keuangan. Bidang keuangan menilai karyawan di bagian Adminkeu dan divisi USP. Penilaian dilakukan berdasarkan pencapaian dan penyelesaian pekerjaan.

###### **- Bidang Adminhum**

Dalam penilaian kinerja karyawan, bidang adminhum memiliki andil dalam menilai karyawan yang memiliki hubungan langsung dengan bidang adminhum. Karyawan yang dinilai oleh adminhum adalah karyawan FO dan PU.

###### **- Bidang PSDA**

Dalam penilaian kinerja karyawan, bidang PSDA memiliki andil dalam menilai karyawan bagian administrasi anggota yang pekerjaannya memiliki hubungan dengan pekerjaan administrasi yang dilakukan oleh PSDA.

##### **2. Penilaian antar Karyawan**

Setiap karyawan memiliki andil dalam menilai karyawan yang lain. Dengan adanya penilaian antar karyawan ini ditujukan untuk menyeimbangkan penilaian, sehingga penilaian menjadi objektif sesuai keadaan dan kinerja karyawan.

#### **B. Macam Penghargaan dan Waktu Pemberian**

Pemberian penghargaan untuk karyawan Kopma UNY terdapat beberapa kategori, sebagai berikut:

##### **❖ *Employee of The Months (EoM)***

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan di setiap bulan. Karyawan yang memperoleh penghargaan ini hanya 1 (satu) orang dengan memperoleh penghargaan berupa piagam dan uang sebesar Rp 50.000,- (Dana Kesejahteraan Karyawan). Penilaian *EoM* didasarkan pada penilaian bidang Personalia, bidang lain, dan rekan karyawan divisi yang meliputi beberapa kriteria sebagai berikut:

<b>No</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Bobot</b>	<b>Range Nilai</b>
1	Absensi	20 %	Ketentuan absensi :

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tanpa terlambat</li> <li>- Tanpa pulang cepat</li> <li>- Tanpa sakit dan izin</li> </ul> Penilaian : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terpenuhi semua = 100</li> <li>- Tidak terpenuhi 1 = 75</li> <li>- Tidak terpenuhi 2 = 50</li> <li>- Tidak terpenuhi 3 = 25</li> <li>- Ada alpha = 0</li> </ul>
2	<i>Performance Appraisal (PA)</i> (Ketaatan dan Sikap)	15 %	Sangat Baik= 100 Baik= 75 Kurang Baik = 50 Tidak Baik = 25
3	Keaktifan Mengikuti Kegiatan	10 %	Selalu berpartisipasi = 100 Kadang-kadang/ Jarang = 50 Tidak pernah berpartisipasi = 0
4	Tidak ada Surat Peringatan (SP)	5 %	Tidak ada SP = 100 Ada SP = 0
5	<i>Improvement/Prestasi</i>	15 %	Ada improvement = 100 Tidak ada improvement = 0
6	<i>Zero Complain</i>	5 %	Tidak ada komplain = 100 Ada komplain = 0
7	Temuan Pelanggaran	5 %	Tidak ada pelanggaran = 100 Pelanggaran ringan = 75 Pelanggaran sedang = 50 Pelanggaran berat = 25 Pelanggaran > 1 kali = 0
8	Penilaian Unit Kerja	25 %	0 s/d 100 (Penilaian Personalia, penilaian bidang lain dan penilaian rekan karyawan divisi)

Pemberian penghargaan ini bertahap sesuai urutan divisi yang ada di Kopma UNY. Berikut tahapan atau urutan divisi yang memulai untuk memperebutkan *employee of the months*, antara lain:

1. Garden Café dan Kantin Ungu
2. Minimarket
3. TokoKU
4. Kantor Pusat => *Security*, jasa, USP, FO, PU, staf administrasi keuangan, staf pajak, dan staf posting

❖ *Employee of The Years (EoY)*

Penghargaan untuk *EoY* ini diberikan ketika ulang tahun Kopma UNY dengan kategori penghargaan karyawan, sebagai berikut:

1. Karyawan Terbaik (*The Best Employee*)  
Merupakan penilaian karyawan berdasarkan hasil penilaian manajemen (bidang yang bersangkutan, bidang Personalia, dan penilaian antar karyawan yang meliputi:

kuantitas, kualitas, keandalan, dan sikap dalam bekerja yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Kopma UNY. Karyawan terbaik ada 1 (satu) orang dari hasil kompetisi seluruh karyawan divisi Kopma UNY, yang nantinya akan mendapatkan penghargaan berupa piagam dan uang sebesar Rp 250.000,- (Dana Kesejahteraan Karyawan).

2. Karyawan Teraktif (*The Most Active Employee*)

Merupakan penilaian karyawan berdasarkan keaktifan atau partisipasi karyawan dalam mengikuti seluruh kegiatan yang diselenggarakan oleh bidang Personalia maupun manajemen Kopma UNY dengan dibuktikan melalui daftar presensi kegiatan yang bersangkutan. Karyawan teraktif ada 1 (satu) orang dari hasil kompetisi seluruh karyawan divisi Kopma UNY, yang nantinya akan mendapatkan penghargaan berupa piagam dan uang sebesar Rp 250.000,- (Dana Kesejahteraan Karyawan).

3. Karyawan Terdisiplin (*The Discipline Employee*)

Merupakan penilaian karyawan berdasarkan *performance* karyawan yang meliputi kehadiran/ presensi kerja (*finger print*) karyawan selama bulan berjalan, data pelanggaran karyawan, dan penilaian terkait sikap dalam bekerja dengan dibuktikan melalui data *finger print* dan rekap pelanggaran yang dilakukan karyawan. Karyawan terbaik ada 1 (satu) orang dari hasil kompetisi seluruh karyawan divisi Kopma UNY, yang nantinya akan mendapatkan penghargaan berupa piagam dan uang sebesar Rp 250.000,- (Dana Kesejahteraan Karyawan).

C. Instrumen Penilaian *The Best Employee*

Penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan cara mengisi tabel penilaian oleh karyawan, bidang personalia, dan bidang lain terkait karyawan yang bersangkutan dengan menggunakan metode rangking dari yang terbaik dengan rangking kecil hingga yang kurang baik dengan rangking yang tinggi. Berikut kolom penilaian yang diisi oleh para penilai, dengan kriteria sebagai berikut:

Nama Karyawan	Kuantitas Kerja	Kualitas Kerja			Keandalan		
		Ketepatan	Ketelitian	Kebersihan	Kerjasama	Korektif	Tanggung Jawab

Metode penilaian rangking selanjutnya menggunakan rentang nilai 10-100. Nilai dari tiap tabel akan diakumulasikan sesuai dengan kriteria penilaian. Hasil akhir dapat berupa penilaian keseluruhan maupun penilaian per kriteria. Tahap yang terakhir akan diperingkat kinerja seluruh karyawan berdasarkan keseluruhan kriteria yang dinilai.

Prosedur penilaian dengan rumus :

$$NA = \frac{NM + NP + NK}{3}$$

Keterangan :

NM : jumlah nilai Manajemen (dari bidang yang bersangkutan)

NP : jumlah nilai dari Bidang Personalia

NK : jumlah nilai antar karyawan

### **BAB III**

### **PENUTUP**

Demikian konsep ini dibuat demi kemajuan Bidang Personalia pada khususnya dan Kopma UNY pada umumnya. Semoga konsep ini dapat berguna dan bermanfaat dalam membantu kelancaran kinerja bidang Personalia Kopma UNY untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah dicanangkan oleh Manajemen Kopma UNY menjadi yang terbaik.

Yogyakarta,            2015  
Personalia Tangkas  
Kopma UNY 2015

## UPAH DAN IMBALAN JASA

### BAB I

#### UMUM

##### Pasal 1 ayat 16

Upah adalah imbalan jasa dari Koperasi yang diberikan kepada karyawan untuk pekerjaan atau jasa yang dihasilkan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang besarnya ditetapkan dengan surat keputusan pengurus.

##### Pasal 1 ayat 17

Komisi adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan karena keberhasilan karyawan dalam mencapai target perbulan yang telah disepakati dengan pengurus.

##### Pasal 1 ayat 18

Tunjangan Hari Raya (THR) adalah tunjangan istimewa tahunan yang diberikan oleh Koperasi kepada karyawan menjelang hari raya Idul Fitri.

##### Pasal 1 ayat 19

Bonus adalah sejumlah uang yang diberikan oleh Koperasi setiap akhir tutup buku kepada karyawan karena keberhasilan karyawan untuk mencapai target tertentu dalam memajukan dan mengembangkan usaha Koperasi.

### BAB VI

#### PENGUPAHAN

##### Pasal 16

##### Komponen Upah

1. Komponen upah karyawan terdiri dari :
  - 1.a. Gaji pokok
  - 1.b. Tunjangan-tunjangan tetap dan tidak tetap
2. Besarnya upah yang diterima karyawan adalah gaji pokok ditambah tunjangan-tunjangan setelah dikurangi kewajiban-kewajiban karyawan kepada Koperasi.

##### Pasal 17

##### Sistem Pengupahan

1. Penetapan upah adalah hak dan kewenangan penuh pengurus dengan tetap memperhatikan Upah Minimum Kabupaten (UMK) serta menyesuaikan dengan tanggung jawab karyawan setiap jabatan.
2. Pembayaran upah ditentukan sebagai berikut :

2.a. Dilakukan setiap tanggal 3 bulan berikutnya.

2.b. Pada setiap pembayaran upah dilampirkan daftar rincian upah (slip gaji).

2.c. Sistem pelaksanaan pembayaran upah ditentukan tersendiri disesuaikan dengan kebijaksanaan Pengurus Koperasi.

2.d. Ketentuan-ketentuan tentang pengupahan ditentukan tersendiri dalam surat keputusan tentang sistem pengupahan.

2.e. Pengambilan upah dapat diwakilkan hanya oleh koordinator dengan menyertakan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan, menandatangani data pengambilan upah dan diketahui Staf Keuangan atau jabatan yang berwenang mendistribusikan upah.

2.f. Apabila tanggal pembayaran upah yang telah ditentukan jatuh pada hari minggu atau hari libur nasional, maka tanggal pembayarannya akan disesuaikan dengan pemberian surat pemberitahuan dari pengurus.

3. Besarnya upah untuk karyawan di luar ketentuan di atas akan dibayarkan setiap bulannya atau sesuai dengan kebijakan pengurus dengan tetap memperhatikan Upah Minimum Kabupaten (UMK), dan kemampuan koperasi.

##### Pasal 18

##### Ketentuan-ketentuan Tentang Pengupahan

1. Gaji pokok adalah imbalan jasa yang diberikan kepada karyawan yang menduduki suatu golongan tertentu menurut jabatan yang ada di Koperasi.
2. Tunjangan makan adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja sesuai jam kerja efektif.
3. Tunjangan transportasi adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan atas penggunaan alat transportasi oleh karyawan ke tempat kerja.

4. Tunjangan lembur adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang melebihi jam kerja efektif dan memenuhi persyaratan lembur yang telah ditetapkan oleh pengurus.
5. Tunjangan masa kerja adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan lama kerja yang dihitung mulai dari pengangkatan kontrak.
6. Tunjangan prestasi adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang dikaitkan dengan target yang ingin dicapai, produktivitas kerja dan pelaksanaan deskripsi kerja.
7. Tunjangan-tunjangan lain sesuai dengan kemampuan Koperasi yang ditetapkan dalam keputusan pengurus.

#### Pasal 19

##### Pengupahan Kerja Lembur

1. Koperasi dapat mengadakan peninjauan kembali atas upah sebagai penyesuaian Upah Minimum Kabupaten (UMK) yang berlaku di daerah lokasi Koperasi dengan mempertimbangkan tingkat biaya hidup dan memperhatikan kemampuan koperasi. Di luar ketentuan ayat (1) pada setiap tahun Koperasi dapat mengadakan peninjauan kembali atas upah dengan dasar prestasi masing-masing karyawan dengan tetap mempertimbangkan kemampuan Koperasi.
2. Penetapan penyesuaian upah tersebut di atas akan diatur dengan surat keputusan pengurus.
3. Penetapan penyesuaian upah tersebut di atas akan diatur dengan surat keputusan pengurus.

#### Pasal 20

##### Tunjangan Hari Raya

Koperasi akan memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) kepada karyawan yang besarnya:

- a. Bagi karyawan dengan masa kerja 1 (satu) tahun atau lebih adalah 1 (satu) bulan upah
- b. Tunjangan hari raya tidak diberikan kepada karyawan yang masa kerjanya

belum mencapai 3 (tiga) bulan terhitung tanggal pengangkatan.

- c. Bagi karyawan dengan masa kerja 3 (tiga) bulan tetapi kurang dari 1 (satu) tahun akan dihitung proporsional sesuai dengan masa kerja setahun (Permen No. 4 tahun 1994).
- d. Tunjangan hari raya akan diberikan paling lambat 2 (dua) minggu sebelum hari raya.

#### Pasal 21

##### Bonus

1. Pada setiap perhitungan akhir tutup buku Koperasi akan memberikan bonus kepada karyawan sebagai balas jasa karena telah melampaui target tertentu yang telah ditetapkan oleh pengurus.
2. Besarnya bonus diberikan dengan mempertimbangkan kemampuan Koperasi.

#### Pasal 22

##### Pengupahan Kerja Lembur

1. Upah lembur diberikan apabila karyawan melakukan kerja di luar jam kerja.
2. Jenis lembur yang berlaku di Koperasi adalah sebagai berikut.
  - a. Lembur biasa, yaitu kerja lembur di luar jam kerja pada hari kerja biasa.
  - b. Lembur hari libur, yaitu kerja lembur pada hari yang seharusnya libur.
  - c. Lembur istimewa, yaitu kerja lembur pada hari raya Idul Fitri (tanggal 1 dan 2 Syawal) dan hari raya Idul Adha.
3. Nilai nominal upah lembur diatur dalam surat keputusan pengurus dengan tetap memperhatikan peraturan perundangan yang berlaku serta kemampuan koperasi.
4. Kerja lembur harus memiliki bukti kerja lembur, yaitu dengan pengisian formulir kerja lembur yang diketahui dan disahkan oleh koordinator yang bersangkutan. Sedangkan bagi koordinator harus mendapatkan persetujuan dari pengurus.

#### Pasal 23

##### Perjalanan Dinas



Karyawan yang melakukan perjalanan dinas hanya berhak memperoleh biaya perjalanan dinas berdasarkan keputusan pengurus dan tidak berhak atas upah lembur meskipun tugas yang dilaksanakannya sampai melampaui jam kerja atau hari libur.

#### **Pasal 24**

##### **Upah Selama Dirumahkan Sementara**

1. Bila terjadi keadaan memaksa seperti adanya penurunan kegiatan usaha, reorganisasi atau perubahan sistem kerja maka Koperasi dapat merumahkan sementara karyawan.
2. Selama dirumahkan sementara sampai pemutusan hubungan kerja, karyawan berhak mendapatkan gaji pokok yang akan diberikan setiap bulannya.

### **PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA**

#### **Pasal 41**

##### **Umum**

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah berakhirnya hubungan kerja yang disebabkan oleh kedua belah pihak, baik putus karena masa perjanjian kerja, pengunduran diri atau akibat dari pelanggaran yang telah disebutkan dalam Pokok-Pokok Peraturan Personalia atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **Pasal 42**

##### **Pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang dilakukan oleh Koperasi dapat dikarenakan oleh:

1. Karyawan dipandang tidak memenuhi kualifikasi.
2. Karyawan yang bersangkutan habis masa kontrak.
3. Karyawan tidak cakap dan atau lalai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.
4. Pernikahan antar karyawan Koperasi, maka salah satunya harus mengundurkan diri.
5. Karyawan telah mencapai batas usia pensiun:
  - 5.a. Bagi karyawan bagian pelayanan konsumen maksimal 40 (empat puluh) tahun.

5.b. Bagi karyawan bagian pelayanan non konsumen maksimal 45 (empat puluh lima) tahun.

6. Pensiun dini.
7. Kesehatan karyawan yang tidak memungkinkan lagi untuk bekerja.
8. Koperasi mengalami perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan usaha.
9. Divisi usaha Koperasi mengalami kerugian terus-menerus selama 6 (enam) bulan.
10. Karyawan melanggar ketentuan dan peraturan lainnya yang telah ditetapkan Koperasi.
11. Keadaan memaksa yang sedang dialami oleh Koperasi.
12. Penutupan divisi yang bersangkutan.

#### **Pasal 43**

##### **PHK Selama Masa Percobaan**

1. PHK selama masa percobaan dapat dilakukan oleh kedua belah pihak setiap saat baik atas permintaan karyawan sendiri atau kehendak Koperasi. Adapun pemberitahuan PHK tersebut selambat-lambatnya diberitahukan secara tertulis 2 (dua) minggu sebelum tanggal PHK.
2. Kepada karyawan yang mengalami PHK dalam masa percobaan tidak diberikan uang pesangon.

#### **Pasal 44**

##### **PHK Atas Kemauan Karyawan/ Pengunduran Diri**

1. Bagi karyawan operasional yang ingin berhenti bekerja/mengundurkan diri, maka diharuskan mengajukan permohonan secara tertulis selambat-lambatnya 2 (dua) minggu sebelum tanggal pengunduran diri yang ditujukan kepada pengurus.
2. Bagi karyawan pusat dan koordinator yang ingin berhenti bekerja/mengundurkan diri, maka diharuskan mengajukan permohonan secara tertulis selambat-lambatnya 1 (satu) bulan sebelum tanggal pengunduran diri yang ditujukan kepada pengurus.
3. Bagi karyawan yang bersangkutan diberikan uang pengganti hak cuti yang

belum diambil dan uang penghargaan yang disesuaikan masa kerjanya.

4. Bagi pihak yang mengakhiri hubungan kerja sebelum masa kontrak berakhir, diwajibkan membayar ganti rugi kepada Koperasi sebesar gaji pokok karyawan sampai batas waktu berakhirnya perjanjian kerja.

#### **Pasal 45**

##### **PHK Karena Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (Kontrak)**

Koperasi dapat melakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan yang disebabkan oleh:

1. Apabila pihak Koperasi mengakhiri hubungan kerja sebelum berakhirnya jangka waktu yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, maka Koperasi memberikan ganti rugi sebesar 100% total gaji pokok sisa masa kerja sesuai dengan perjanjian kerja (kontrak). Adapun PHK diberitahukan secara tertulis selambat-lambatnya 1 (satu) minggu sebelum tanggal PHK.
2. Apabila hubungan kerja waktu tertentu (kontrak) antara Koperasi dengan karyawan berakhir (tidak diperpanjang) maka Koperasi dapat memberikan uang penghargaan yang besarnya menyesuaikan dengan masa kontrak karyawan yang bersangkutan.

#### **Pasal 46**

##### **PHK Karena Pensiun dan Pensiun Dini**

1. Karyawan tetap yang mengalami PHK karena mencapai batas usia pensiun akan diberikan uang pesangon dan uang penghargaan sesuai dengan ketentuan yang didasarkan pada masa kerja karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
2. Koperasi dapat mengajukan pensiun dini kepada karyawan yang termasuk dalam kriteria dibawah ini :
  - 2.a. Permintaan karyawan yang bersangkutan.
  - 2.b. Pertimbangan-pertimbangan lain dengan alasan yang jelas.

2.c. Efisiensi dan rasionalisasi (tidak memenuhi standar produktivitas kerja).

3. Karyawan tetap yang mengalami PHK karena pensiun dini akan diberikan uang pesangon sesuai dengan ketentuan yang didasarkan pada masa kerja karyawan yang bersangkutan, ditambah dengan uang penghargaan yang besarnya disesuaikan dengan sisa masa kerja karyawan yang bersangkutan.

#### **Pasal 47**

##### **PHK Karena Sakit Berkepanjangan/Cacat Jasmani/Rohani**

Karyawan berhak mendapatkan uang pesangon sesuai dengan ketentuan yang didasarkan pada masa kerja karyawan yang bersangkutan.

#### **Pasal 48**

##### **PHK Karena Karyawan Meninggal Dunia**

Ahli waris dari karyawan yang bersangkutan berhak mendapatkan uang pesangon sesuai dengan ketentuan perolehan yang didasarkan pada masa kerja karyawan yang bersangkutan. Koperasi juga memberikan jaminan kematian yang dapat diambil pada pihak BPJS Ketenagakerjaan.

#### **Pasal 49**

##### **PHK Karena Pelanggaran Tingkat V**

1. Karyawan kontrak yang melakukan pelanggaran tingkat V sehingga mengalami PHK baik pada saat masa kontrak maupun berakhirnya kontrak tidak mendapatkan uang ganti rugi maupun uang penghargaan.
2. Karyawan tetap yang melakukan pelanggaran tingkat V sehingga mengalami PHK maka karyawan yang bersangkutan hanya berhak mendapatkan uang pesangon 1 (satu) kali upah dan uang pengganti hak cuti yang belum diambil.

#### **Pasal 50**

##### **Pengembalian Fasilitas dan Pemenuhan Kewajiban**

1. Karyawan yang berhenti atau diberhentikan, bila mendapat fasilitas maka fasilitas tersebut harus dikembalikan kepada Koperasi.

2. Karyawan yang berhenti atau diberhentikan diharuskan menyelesaikan segala kewajibannya.
3. Tata cara penyelesaian kewajiban akan diatur menurut kebijaksanaan pengurus dalam surat keputusan pengurus.
4. Karyawan yang berhenti atau diberhentikan tetapi belum menyelesaikan kewajiban akan dituntut secara hukum.

## **TATA TERTIB KERJA KARYAWAN**

1. Setiapkaryawanwajibmenaatisemuaketentuan yang ditetapkanKOPMA,antara lain:
  - a. Masukhingga pulangkerjatepatpada waktunya.
  - b. Mencatatkanwaktupadamesinpresensisetiapkehadiran dan pulangkerja.
  - c. Melaksanakandeskripsipekerjaanmasing-masing.
  - d. Bekerjasesuaidenganprosedur yang berlaku di KOPMA.
2. Setiapkaryawanwajibmemberitahukan data pribadidankeluarganyadenganbenar kepadaKOPMA yang selanjutnyadisimpansebagaiarsippribadidanmenjadimilikKOPMA. Segalaperubahan data pribadikaryawan yang dianggappentingharusdiberitahukankepadamanajer danataupengurusdalamwaktuselambat-lambatnya 7 (tujuh) harisetelahadanyaperubahan.
3. Setiapkaryawanwajibbersikaptelitidanhati-hatidalammelaksanakandanmenjalankantugasnya.
4. Setiapkaryawanwajibberpakaiandrapi, bersihdansenapanseuaidenganketentuanKOPMA.
5. Setiapkaryawandalammempgunakanbarang-barangdanbenda-bendamilikKOPMAwajibberhati-hatidanefisiensertamenghindarkanpemborosan-pemborosanbaikwaktumaupunbahan-bahan.
6. Setiapkaryawanwajibmemegangteguh rahasiaKOPMA yang diketahuinyadalammelaksanakantugas.
7. Setiapkaryawanwajibmemeliharahubungankekeluargaan yang harmonisantarkaryawandanataupengurus.
8. Setiapkaryawanwajibmembaca, mengikuti, memperhatikan danmenaatisemuapengumuman yang dikeluarkanolehpengurusKOPMA.
9. Setiapkaryawanwajibmencurahkansegaladayaupaya, kepandaian dankemampuanyadalammelaksanakantugas yang telahdipercayakankepadanyaolehKOPMA.
10. Setiapkaryawanwajibmenjagasonopansantundankesusilaan di lingkungankerjadanwilayahkerjaKOPMAbaikdenganpengurus, rekankerjamaupunterhadapkonsumendanmitrakerja/pemasok.
11. SetiapkaryawanwajibmemeliharakebersihanlingkungankerjadanwilayahkerjaKOPMA.
12. Mentaatiketentuan jam kerja yang berlaku di KOPMAsertamemanfaatkanwaktukerjasecaraproduktif.
13. Setiapkaryawanwajibselaluberada di tempatkerjaselama jam kerjadantidakdibenarkanpergi kebagianlain, kecualiuntukhal-hal yang adahubunganyadengantugasdantanggungjawabdanatauatasperintahatasannya.
14. Memakai tanda pengenal yang sudah ditentukan selama berada/bertugas di lingkungan KOPMA.
15. Setiap karyawan wajib mencegah gangguandari dalam maupun luar KOPMA yang dapat menghambat kelancaran pekerjaan atau merugikan KOPMA.
16. Setiap karyawan wajib memberikan alasan tertulis berikut bukti-bukti yang dapat dipertanggungjawabkan kepada KOPMA apabila ada sesuatu hal yang mendesak sehingga karyawan harus meninggalkan pekerjaan dengan meminta ijin atau persetujuan terlebih dahulu dari atasannya atau dari pengurus KOPMA.
17. Pelanggaran terhadap kewajiban-kewajiban karyawan sebagaimana tersebut di atas dapat dikenakan sanksi.

BAB X  
PERLINDUNGAN, PENGUPAHAN, DAN  
KESEJAHTERAAN

Bagian Kedua

Pengupahan.

Pasal 88

- (1) Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.
- (2) Untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh.
- (3) Kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) meliputi :
- a. upah minimum;
  - b. upah kerja lembur;
  - c. upah tidak masuk kerja karena berhalangan;
  - d. upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya;
  - e. upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya;
  - f. bentuk dan cara pembayaran upah;
  - g. denda dan potongan upah;
  - h. hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan upah;
  - i. struktur dan skala pengupahan yang proporsional;
  - j. upah untuk pembayaran pesangon; dan
  - k. upah untuk perhitungan pajak penghasilan.
- (4) Pemerintah menetapkan upah minimum sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) huruf a berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.

Pasal 89

- (1) Upah minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 88 ayat (3) huruf a dapat terdiri atas:
- a. upah minimum berdasarkan wilayah provinsi atau kabupaten/kota;

- b. upah minimum berdasarkan sektor pada wilayah provinsi atau kabupaten/kota.
- (2) Upah minimum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diarahkan kepada pencapaian kebutuhan hidup layak.
- (3) Upah minimum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh Gubernur dengan memperhatikan rekomendasi dari Dewan Pengupahan Provinsi dan/atau Bupati/Walikota.
- (4) Komponen serta pelaksanaan tahapan pencapaian kebutuhan hidup layak sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) diatur dengan Keputusan Menteri.

## BAB XII

### PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

#### Pasal 150

Ketentuan mengenai pemutusan hubungan kerja dalam undang-undang ini meliputi pemutusan hubungan kerja yang terjadi di badan usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara, maupun usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.

#### Pasal 151

- (1) Pengusaha, pekerja/buruh, serikat pekerja/serikat buruh, dan pemerintah, dengan segala upaya harus mengusahakan agar jangan terjadi pemutusan hubungan kerja.
- (2) Dalam hal segala upaya telah dilakukan, tetapi pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindari, maka maksud pemutusan hubungan kerja wajib dirundingkan oleh pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh atau dengan pekerja/buruh apabila pekerja/buruh yang bersangkutan tidak menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh.
- (3) Dalam hal perundingan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) benar-benar tidak menghasilkan persetujuan, pengusaha hanya dapat memutuskan hubungan kerja dengan pekerja/buruh setelah memperoleh penetapan dari lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

#### Pasal 152

- (1) Permohonan penetapan pemutusan hubungan kerja diajukan secara tertulis kepada lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial disertai alasan yang menjadi

dasarnya.

(2) Permohonan penetapan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat diterima oleh lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial apabila telah dirundangkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 151 ayat (2).

(3) Penetapan atas permohonan pemutusan hubungan kerja hanya dapat diberikan oleh lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial jika ternyata maksud untuk memutuskan hubungan kerja telah dirundingkan, tetapi perundingan tersebut tidak menghasilkan kesepakatan.

### Pasal 153

(1) Pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan :

- a. pekerja/buruh berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 (dua belas) bulan secara terus-menerus;
- b. pekerja/buruh berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan yang berlaku;
- c. pekerja/buruh menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya;
- d. pekerja/buruh menikah;
- e. pekerja/buruh perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya;
- f. pekerja/buruh mempunyai pertalian darah dan/atau ikatan perkawinan dengan pekerja/buruh lainnya di dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama;
- g. pekerja/buruh mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja/serikat buruh, pekerja/buruh melakukan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama;
- h. pekerja/buruh yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan;
- i. karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan;

j. pekerja/buruh dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

(2) Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan dengan alasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) batal demi hukum dan pengusaha wajib mempekerjakan kembali pekerja/buruh yang bersangkutan.

#### Pasal 154

Penetapan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 151 ayat (3) tidak diperlukan dalam hal :

- a. pekerja/buruh masih dalam masa percobaan kerja, bilamana telah dipersyaratkan secara tertulis sebelumnya;
- b. pekerja/buruh mengajukan permintaan pengunduran diri, secara tertulis atas kemauan sendiri tanpa ada indikasi adanya tekanan/intimidasi dari pengusaha, berakhirnya hubungan kerja sesuai dengan perjanjian kerja waktu tertentu untuk pertama kali;
- c. pekerja/buruh mencapai usia pensiun sesuai dengan ketentuan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perundang-undangan;
- atau
- d. pekerja/buruh meninggal dunia.

#### Pasal 155

(1) Pemutusan hubungan kerja tanpa penetapan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 151 ayat (3) batal demi hukum.

(2) Selama putusan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial belum ditetapkan, baik pengusaha maupun pekerja/buruh harus tetap melaksanakan segala kewajibannya.

(3) Pengusaha dapat melakukan penyimpangan terhadap ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) berupa tindakan skorsing kepada pekerja/buruh yang sedang dalam proses pemutusan hubungan kerja dengan tetap wajib membayar upah beserta hak-hak lainnya yang biasa diterima pekerja/buruh.

#### Pasal 156

(1) Dalam hal terjadi pemutusan hubungan kerja, pengusaha diwajibkan membayar uang pesangon dan atau uang penghargaan masa kerja dan uang penggantian hak yang seharusnya diterima.



(2) Perhitungan uang pesangon sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) paling sedikit sebagai berikut :

- a. masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun, 1 (satu) bulan upah;
- b. masa kerja 1 (satu) tahun atau lebih tetapi kurang dari 2 (dua) tahun, 2 (dua) bulan upah;
- c. masa kerja 2 (dua) tahun atau lebih tetapi kurang dari 3 (tiga) tahun, 3 (tiga) bulan upah;
- d. masa kerja 3 (tiga) tahun atau lebih tetapi kurang dari 4 (empat) tahun, 4 (empat) bulan upah;
- e. masa kerja 4 (empat) tahun atau lebih tetapi kurang dari 5 (lima) tahun, 5 (lima) bulan upah;
- f. masa kerja 5 (lima) tahun atau lebih, tetapi kurang dari 6 (enam) tahun, 6 (enam) bulan upah;
- g. masa kerja 6 (enam) tahun atau lebih tetapi kurang dari 7 (tujuh) tahun, 7 (tujuh) bulan upah.
- h. masa kerja 7 (tujuh) tahun atau lebih tetapi kurang dari 8 (delapan) tahun, 8 (delapan) bulan upah;
- i. masa kerja 8 (delapan) tahun atau lebih, 9 (sembilan) bulan upah.

(3) Perhitungan uang penghargaan masa kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan sebagai berikut :

- a. masa kerja 3 (tiga) tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 (enam) tahun, 2 (dua) bulan upah;
- b. masa kerja 6 (enam) tahun atau lebih tetapi kurang dari 9 (sembilan) tahun, 3 (tiga) bulan upah;
- c. masa kerja 9 (sembilan) tahun atau lebih tetapi kurang dari 12 (dua belas) tahun, 4 (empat) bulan upah;
- d. masa kerja 12 (dua belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 15 (lima belas) tahun, 5 (lima) bulan upah;
- e. masa kerja 15 (lima belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 18 (delapan belas) tahun, 6 (enam) bulan upah;
- f. masa kerja 18 (delapan belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 21 (dua puluh

satu) tahun, 7 (tujuh) bulan upah;

g. masa kerja 21 (dua puluh satu) tahun atau lebih tetapi kurang dari 24 (dua puluh empat) tahun, 8 (delapan) bulan upah;

h. masa kerja 24 (dua puluh empat) tahun atau lebih, 10 (sepuluh ) bulan upah.

(4) Uang penggantian hak yang seharusnya diterima sebagaimana dimaksud dalam ayat

(1) meliputi :

a. cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur;

b. biaya atau ongkos pulang untuk pekerja/buruh dan keluarganya ketempat dimana pekerja/buruh diterima bekerja;

c. penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% (lima belas perseratus) dari uang pesangon dan/atau uang penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat;

d. hal-hal lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

(5) Perubahan perhitungan uang pesangon, perhitungan uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), ayat (3), dan ayat

(4) ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

#### Pasal 157

(1) Komponen upah yang digunakan sebagai dasar perhitungan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang pengganti hak yang seharusnya diterima yang tertunda, terdiri atas :

a. upah pokok;

b. segala macam bentuk tunjangan yang bersifat tetap yang diberikan kepada pekerja/buruh dan keluarganya, termasuk harga pembelian dari catu yang diberikan kepada pekerja/buruh secara cuma-cuma, yang apabila catu harus dibayar pekerja/buruh dengan subsidi, maka sebagai upah dianggap selisih antara harga pembelian dengan harga yang harus dibayar oleh pekerja/buruh.

(2) Dalam hal penghasilan pekerja/buruh dibayarkan atas dasar perhitungan harian, maka penghasilan sebulan adalah sama dengan 30 kali penghasilan sehari.

(3) Dalam hal upah pekerja/buruh dibayarkan atas dasar perhitungan satuan hasil, potongan/borongon atau komisi, maka penghasilan sehari adalah sama dengan

pendapatan rata-rata per hari selama 12 (dua belas) bulan terakhir, dengan ketentuan tidak boleh kurang dari ketentuan upah minimum provinsi atau kabupaten/kota.

(4) Dalam hal pekerjaan tergantung pada keadaan cuaca dan upahnya didasarkan pada upah borongan, maka perhitungan upah sebulan dihitung dari upah rata-rata 12 (dua belas) bulan terakhir.

#### Pasal 158

(1) Pengusaha dapat memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dengan alasan pekerja/buruh telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut :

- a. melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan;
- b. memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan;
- c. mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkoba, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja;
- d. melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja;
- e. menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja;
- f. membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan;
- g. dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan;
- h. dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja;
- i. membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara; atau
- j. melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih.

(2) Kesalahan berat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus didukung dengan bukti sebagai berikut:

- a. pekerja/buruh tertangkap tangan;
- b. ada pengakuan dari pekerja/buruh yang bersangkutan; atau

c. bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat oleh pihak yang berwenang di perusahaan yang bersangkutan dan didukung oleh sekurang-kurangnya 2 (dua) orang saksi.

(3) Pekerja/buruh yang diputus hubungan kerjanya berdasarkan alasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dapat memperoleh uang penggantian hak sebagaimana dimaksud dalam Pasal 156 ayat (4).

(4) Bagi pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) yang tugas dan fungsinya tidak mewakili kepentingan pengusaha secara langsung, selain uang penggantian hak sesuai dengan ketentuan Pasal 156 ayat (4) diberikan uang pisah yang besarnya dan pelaksanaannya diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

#### Pasal 159

Apabila pekerja/buruh tidak menerima pemutusan hubungan kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 158 ayat (1), pekerja/buruh yang bersangkutan dapat mengajukan gugatan ke lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

#### Pasal 160

(1) Dalam hal pekerja/buruh ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana bukan atas pengaduan pengusaha, maka pengusaha tidak wajib membayar upah tetapi wajib memberikan bantuan kepada keluarga pekerja/buruh yang menjadi tanggungannya dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. untuk 1 (satu) orang tanggungan : 25% (dua puluh lima perseratus) dari upah;
- b. untuk 2 (dua) orang tanggungan : 35% (tiga puluh lima perseratus) dari upah;
- c. untuk 3 (tiga) orang tanggungan : 45% (empat puluh lima perseratus) dari upah;
- d. untuk 4 (empat) orang tanggungan atau lebih : 50% (lima puluh perseratus) dari upah.

(2) Bantuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diberikan untuk paling lama 6 (enam) bulan takwin ter-hitung sejak hari pertama pekerja/buruh ditahan oleh pihak yang berwajib.

(3) Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh yang setelah 6 (enam) bulan tidak dapat melakukan pekerjaan sebagaimana mestinya karena dalam proses perkara pidana sebagaimana dimaksud dalam ayat (1).

(4) Dalam hal pengadilan memutuskan perkara pidana sebelum masa 6 (enam) bulan sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) berakhir dan pekerja/buruh dinyatakan tidak bersalah, maka pengusaha wajib mempekerjakan pekerja/buruh kembali.

(5) Dalam hal pengadilan memutuskan perkara pidana sebelum masa 6 (enam) bulan berakhir dan pekerja/ buruh dinyatakan bersalah, maka pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja kepada pekerja/buruh yang bersangkutan.

(6) Pemutusan hubungan kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) dan ayat (5) dilakukan tanpa penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

(7) Pengusaha wajib membayar kepada pekerja/buruh yang mengalami pemutusan hubungan kerja sebagai-mana dimaksud dalam ayat (3) dan ayat (5), uang penghargaan masa kerja 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (3) dan uang penggantian hak sesuai ketentuan dalam Pasal 156 ayat (4).

#### Pasal 161

(1) Dalam hal pekerja/buruh melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama, pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja, setelah kepada pekerja/buruh yang bersangkutan diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut.

(2) Surat peringatan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) masing-masing berlaku untuk paling lama 6 (enam) bulan, kecuali ditetapkan lain dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

(3) Pekerja/buruh yang mengalami pemutusan hubungan kerja dengan alasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) memperoleh uang pesangon sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (2), uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (3) dan uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

#### Pasal 162

(1) Pekerja/buruh yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri, memperoleh uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

(2) Bagi pekerja/buruh yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri, yang tugas dan fungsinya tidak me-wakili kepentingan pengusaha secara langsung, selain menerima uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4) diberikan uang pisah yang

besarnya dan pelaksanaannya diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

(3) Pekerja/buruh yang mengundurkan diri sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus memenuhi syarat :

- a. mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sebelum tanggal mulai pengunduran diri;
- b. tidak terikat dalam ikatan dinas; dan
- c. tetap melaksanakan kewajibannya sampai tanggal mulai pengunduran diri.

(4) Pemutusan hubungan kerja dengan alasan pengunduran diri atas kemauan sendiri dilakukan tanpa pene-tapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

#### Pasal 163

(1) Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dalam hal terjadi peru-bahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan pekerja/buruh tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja, maka pekerja/buruh berhak atas uang pesangon sebesar 1 (satu) kali sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (2), uang penghargaan masa kerja 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (3) dan uang penggantian hak sesuai ketentuan dalam Pasal 156 ayat (4).

(2) Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena perubahan status, penggabungan, atau peleburan perusahaan, dan pengusaha tidak bersedia menerima pekerja/buruh di perusahaannya, maka pekerja/buruh berhak atas uang pesangon sebesar 2 (dua) kali ketentuan Pasal 156 ayat (2), uang penghargaan masa kerja 1 (satu) kali ketentuan dalam Pasal 156 ayat (3), dan uang penggantian hak sesuai ketentuan dalam Pasal 156 ayat (4).

#### Pasal 164

(1) Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena perusahaan tutup yang disebabkan perusahaan mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 (dua) tahun, atau keadaan memaksa (force majeure), dengan ketentuan pekerja/buruh berhak atas uang pesangon sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (2) uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (3) dan uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

(2) Kerugian perusahaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus dibuktikan dengan

laporan keuangan 2 (dua) tahun terakhir yang telah diaudit oleh akuntan publik.

(3) Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena perusahaan tutup bukan karena mengalami kerugian 2 (dua) tahun berturut-turut atau bukan karena keadaan memaksa (force majeure) tetapi perusahaan melakukan efisiensi, dengan ketentuan pekerja/buruh berhak atas uang pesangon sebesar 2 (dua) kali ketentuan Pasal 156 ayat (2), uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (3) dan uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

#### Pasal 165

Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/ buruh karena perusahaan pailit, dengan ketentuan pekerja/buruh berhak atas uang pesangon sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (2), uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (3) dan uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

#### Pasal 166

Dalam hal hubungan kerja berakhir karena pekerja/buruh meninggal dunia, kepada ahli warisnya diberikan sejumlah uang yang besar perhitungannya sama dengan perhitungan 2 (dua) kali uang pesangon sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (2), 1 (satu) kali uang penghargaan masa kerja sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (3), dan uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

#### Pasal 167

(1) Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena memasuki usia pensiun dan apabila pengusaha telah mengikutkan pekerja/buruh pada program pensiun yang iurannya dibayar penuh oleh pengusaha, maka pekerja/buruh tidak berhak mendapatkan uang pesangon sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (2), uang penghargaan masa kerja sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (3), tetapi tetap berhak atas uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

(2) Dalam hal besarnya jaminan atau manfaat pensiun yang diterima sekaligus dalam program pensiun se-bagaimana dimaksud dalam ayat (1) ternyata lebih kecil daripada jumlah uang pesangon 2 (dua) kali ketentuan Pasal 156 ayat (2) dan uang penghargaan masa kerja 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (3), dan uang penggantian hak sesuai

ketentuan Pasal 156 ayat (4), maka selisihnya dibayar oleh pengusaha.

(3) Dalam hal pengusaha telah mengikutsertakan pekerja/buruh dalam program pensiun yang iurannya/premi-nya dibayar oleh pengusaha dan pekerja/buruh, maka yang diperhitungkan dengan uang pesangon yaitu uang pensiun yang premi/iurannya dibayar oleh pengusaha.

(4) Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) dapat diatur lain dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

(5) Dalam hal pengusaha tidak mengikutsertakan pekerja/buruh yang mengalami pemutusan hubungan kerja karena usia pensiun pada program pensiun maka pengusaha wajib memberikan kepada pekerja/buruh uang pesangon sebesar 2 (dua) kali ketentuan Pasal 156 ayat (2), uang penghargaan masa kerja 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (3) dan uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

(6) Hak atas manfaat pensiun sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) ti-dak menghilangkan hak pekerja/buruh atas jaminan hari tua yang bersifat wajib sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### Pasal 168

(1) Pekerja/buruh yang mangkir selama 5 (lima) hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan secara ter tulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah dan telah dipanggil oleh pengusaha 2 (dua) kali secara patut dan tertulis dapat diputus hubungan kerjanya karena dikualifikasikan mengundurkan diri.

(2) Keterangan tertulis dengan bukti yang sah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus diserahkan paling lambat pada hari pertama pekerja/buruh masuk bekerja.

(3) Pemutusan hubungan kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) pekerja/buruh yang bersangkutan berhak menerima uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4) dan diberikan uang pisah yang besarnya dan pelaksanaannya diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

#### Pasal 169

(1) Pekerja/buruh dapat mengajukan permohonan pemutusan hubungan kerja kepada lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial dalam hal pengusaha melakukan perbuatan sebagai berikut :

a. menganiaya, menghina secara kasar atau mengancam pekerja/buruh;



b. membujuk dan/atau menyuruh pekerja/buruh untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan;

c. tidak membayar upah tepat pada waktu yang telah ditentukan selama 3 (tiga) bulan berturut-turut atau lebih;

d. tidak melakukan kewajiban yang telah dijanjikan kepada pekerja/ buruh;

e. memerintahkan pekerja/buruh untuk melaksanakan pekerjaan di luar yang diperjanjikan; atau

f. memberikan pekerjaan yang membahayakan jiwa, keselamatan, kesehatan, dan kesusilaan pekerja/buruh sedangkan pekerjaan tersebut tidak dicantumkan pada perjanjian kerja.

(2) Pemutusan hubungan kerja dengan alasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) pekerja/buruh berhak mendapat uang pesangon 2 (dua) kali ketentuan Pasal 156 ayat (2), uang penghargaan masa kerja 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (3), dan uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

(3) Dalam hal pengusaha dinyatakan tidak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) oleh lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial maka pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja tanpa penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial dan pekerja/buruh yang bersangkutan tidak berhak atas uang pesangon sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (2), dan uang penghargaan masa kerja sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (3).

#### Pasal 170

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan tidak memenuhi ketentuan Pasal 151 ayat (3) dan Pasal 168, kecuali Pasal 158 ayat (1), Pasal 160 ayat (3), Pasal 162, dan Pasal 169 batal demi hukum dan pengusaha wajib mempekerjakan pekerja/buruh yang bersangkutan serta membayar seluruh upah dan hak yang seharusnya diterima.

#### Pasal 171

Pekerja/buruh yang mengalami pemutusan hubungan kerja tanpa penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang berwenang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 158 ayat (1), Pasal 160 ayat (3), dan Pasal 162, dan pekerja/buruh yang bersangkutan tidak dapat menerima pemutusan hubungan kerja tersebut, maka pekerja/buruh dapat mengajukan gugatan ke lembaga penyelesaian perselisihan hubungan

industrial dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun sejak tanggal dilakukan pemutusan hubungan kerjanya.

#### Pasal 172

Pekerja/buruh yang mengalami sakit berkepanjangan, mengalami cacat akibat kecelakaan kerja dan tidak dapat melakukan pekerjaannya setelah melampaui batas 12 (dua belas) bulan dapat mengajukan pemutusan hubungan kerja dan diberikan uang pesangon 2 (dua) kali ketentuan Pasal 156 ayat (2), uang penghargaan masa kerja 2 (dua) kali ketentuan Pasal 156 ayat (3), dan uang pengganti hak 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat (4).