

## AUDIT MANAJEMEN FUNGSI PERSONALIA UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN

Anik Styawati  
[anikstyawati90@gmail.com](mailto:anikstyawati90@gmail.com)  
Titik Mildawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA)

### ABSTRACT

*This research is meant to find out whether the implementation of the management audit of personnel function to increase the productivity of the employees correctly to find out the company has carried out the personnel activity efficient and effectively to achieve the company objectives. The data collection technique has been carried out by using observation, interview, questioner, and documentation. These methods have been carried out in order to assess the activity and the efficiency between the standard that has been determined by the company and the reality that occurs in the personnel department of the company. Weaknesses and findings that have been found in the process of personnel function management audit are to increase the productivity of employees i.e.: the company has not had the clear documented workforce planning so when there is a sudden demand for the addition or the replacement of the labor, the personnel department will not be able to fulfilled the tasks immediately and accurately since there is a limitation of time and database. In this research, the researcher recommends that the company should make workforce planning and development and training for the employees so the company can work optimally. The company will be able to fulfill the sudden demand for the addition and the replacement of the employee by developing the immediate and accurate human resources. Moreover the employees will not commit disciplinary violations and have an accident.*

**Keywords:** *Management Audit, Personnel Function, Employee Productivity*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menilai apakah pelaksanaan audit manajemen fungsi personalia untuk meningkatkan produktivitas karyawan merupakan cara yang tepat untuk mengetahui perusahaan melaksanakan aktivitas personalia secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan metode observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Hal ini dilakukan untuk menilai aktivitas dan efisiensi antara standar yang ditetapkan oleh perusahaan dengan realita yang terjadi di bagian personalia perusahaan. Adanya temuan-temuan dan kelemahan dalam proses audit manajemen fungsi personalia untuk meningkatkan produktivitas karyawan diantaranya perusahaan masih belum memiliki perencanaan tenaga kerja yang terdokumentasi dengan jelas sehingga ketika ada permintaan penambahan atau penggantian tenaga kerja secara mendadak, pihak personalia tidak akan dapat memenuhi kebutuhan tersebut secara cepat dan tepat karena keterbatasan database dan keterbatasan waktu. Dalam penelitian ini, peneliti memberikan saran untuk perusahaan agar membuat perencanaan tenaga kerja dan pelatihan dan pengembangan karyawan agar perusahaan dapat berjalan secara optimal. Perusahaan juga akan dapat memenuhi permintaan penambahan atau penggantian karyawan yang bersifat mendadak dengan pemenuhan SDM yang cepat dan tepat, selain itu karyawan juga tidak akan melakukan pelanggaran disiplin dan mengalami kecelakaan kerja.

Kata kunci: Audit Manajemen, Fungsi Personalia, Produktivitas Karyawan.

## PENDAHULUAN

Audit manajemen adalah suatu alat yang digunakan manajemen untuk mengukur dan mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Audit manajemen dilaksanakan secara komprehensif untuk menciptakan sebuah perbaikan atas kekurangan-kekurangan dan mencari solusi atas hambatan-hambatan yang ditemukan dalam mencapai tujuan dari fungsi personalia. Secara singkat, audit merupakan suatu pengecekan pengendalian kualitas secara keseluruhan (*Overall Quality Control Check*) terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam suatu divisi atau perusahaan dan dalam keadaan bagaimana aktivitas tersebut mendukung strategi organisasi. Melalui audit manajemen fungsi personalia, kebijakan sistem kerja fungsi SDM dapat dinilai. Audit manajemen juga diharapkan mampu meminimalkan bahkan menghilangkan "gap" antara kondisi yang diharapkan dengan praktek yang ada.

PT Seger Agro Nusantara sebagai salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang agrobisnis hasil pertanian yang berkantor pusat di Gresik. Bagi perusahaan tersebut, Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aset utama perusahaan. Dulunya perusahaan ini berbadan hukum UD, namun pada tahun 2009 perusahaan beralih menjadi Perseroan Terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berupaya terus-menerus mengembangkan usaha dan memperbaiki kinerja internal perusahaan, termasuk kinerja manajemen personalia. Pihak manajemen diharapkan mampu bersikap lebih efektif dan efisien melalui dukungan sumber daya manusia dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat dicapai secara maksimal. Audit manajemen diperlukan untuk mengetahui apakah manajemen telah bertindak secara efektif. Peranan peningkatan Sumber Daya Manusia akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menilai apakah pelaksanaan audit manajemen fungsi personalia untuk meningkatkan produktivitas karyawan merupakan cara yang tepat untuk mengetahui perusahaan melaksanakan aktivitas personalia secara efektif dan efisien.

## TINJAUAN TEORETIS

### Tinjauan Teoretis

Untuk memastikan bahwa rencana yang telah dibuat dijalankan dengan benar dan sesuai tujuan, maka perusahaan perlu membentuk fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen. Fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen inilah yang pada akhirnya menimbulkan aktivitas audit. Para pemegang saham juga tentunya menginginkan bahwa operasional perusahaan berjalan secara efektif dan efisien. Namun semakin berkembangnya bisnis usaha, pemegang saham tidak mungkin mengawasi operasional perusahaan satu per satu setiap harinya. Oleh karena itu mereka membutuhkan auditor manajemen yang profesional yang berfungsi sebagai pengawas untuk membantu mereka dalam mengendalikan operasional perusahaan. Selain itu hasil dari audit manajemen juga digunakan sebagai pertanggungjawaban manajemen kepada berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Hasil dari audit manajemen akan menunjukkan apakah operasional telah berjalan sesuai rencana dan mampu menciptakan efektivitas, efisiensi dalam kaitannya dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan (IBK, Bayangkara, 2008:2). Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau

sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

### **Ruang Lingkup dan Tujuan Audit Manajemen**

Audit Manajemen bertujuan 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. Berkaitan dengan tujuan ini titik berat audit diarahkan pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki dimasa yang akan datang, disamping juga mencegah kemungkinan terjadinya kerugian.

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan. Periode audit juga bervariasi, bisa untuk jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun, bahkan untuk beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

### **Perbedaan Audit Manajemen dan Audit Keuangan**

Perbedaan utama antara audit manajemen dengan audit keuangan terletak pada tujuan pengujian, dimana audit keuangan bertujuan untuk menguji kewajaran penyajian laporan keuangan perusahaan untuk periode waktu tertentu. Sedangkan audit manajemen bertujuan untuk memeriksa kehematan atau efisiensi dan efektivitas kegiatan dari suatu perusahaan atau bagian dari suatu perusahaan

### **Efisiensi dan Efektivitas**

#### **Pengertian Efisiensi**

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan metode kerja (operasi). Dalam hubungannya dengan konsep input-proses-output, efisiensi adalah rasio antara output dan input. Seberapa besar output yang dihasilkan dengan menggunakan sejumlah tertentu input yang dimiliki perusahaan. Metode kerja yang baik akan memandu proses operasi berjalan dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Jadi, efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara output dan input dalam operasional perusahaan.

#### **Pengertian Efektivitas**

Efektivitas adalah memadukan faktor-faktor organisasi seperti struktur dan teknologi dengan faktor individual seperti motivasi, rasa keterikatan, dan prestasi kerja. Hal ini berdasarkan keyakinan bahwa setiap model efektivitas organisasi yang dinamis harus meneliti proses perilaku dan usaha individual dalam mempengaruhi prestasi organisasi.

Pengertian efektivitas mempunyai arti yang berbeda bagi setiap organisasi, tergantung pada kerangka acuan yang dipakainya. Bagi seorang ahli ekonomi atau keuangan, efektivitas organisasi adalah keuntungan atau laba investasi, sedangkan bagi seorang ilmuwan bidang riset, efektivitas dijabarkan dalam jumlah paten, pertemuan atau produk baru. Dan bagi sejumlah sarjana ilmu social, efektivitas seringkali ditinjau dari sudut kualitas kehidupan pekerja. Arens dan Loebbecke (2000:789) menyatakan bahwa efektivitas adalah:

*"Effectiveness refer to the accomplishment of objectives, where as efficiency refer to the resources used to achieve those objective".*

## **Manajemen Personalia**

### **Pengertian Manajemen Personalia**

Dalam suatu organisasi, faktor manusia merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan. Oleh sebab itu dibentuk suatu fungsi personalia yang secara khusus mengelola sumber daya manusia, dan manajemennya seringkali disebut manajemen personalia. Manajemen personalia menurut (Anwar, 2001: 2) adalah:

"Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Menurut (Manullang, 2004: 6) pengertian manajemen personalia adalah:

"Manajemen yang menitikberatkan perhatiannya kepada soal-soal pegawai atau personalia di dalam suatu organisasi".

Sedangkan pengertian manajemen personalia menurut (Handoko, 2010: 5) adalah:

"Pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat".

Menurut (Anwar, 2001: 2) pada dasarnya terdapat enam fungsi operatif manajemen personalia, yaitu: pengadaan tenaga kerja (*procurement*), pengembangan tenaga kerja (*development*), kompensasi tenaga kerja (*compensation*), integrasi tenaga kerja (*integration*), pemeliharaan tenaga kerja (*maintenance*), pemutusan hubungan kerja (*separation*).

### **Tujuan Fungsi Personalia**

Manajemen personalia dalam perusahaan bertujuan untuk memberikan kepada organisasi suatu sistem kerja yang efektif. Oleh karena itu, manajemen personalia membantu perusahaan untuk mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara, karyawan dalam kualitas dan kuantitas yang tepat. Tujuan fungsi (manajemen) personalia menurut (Marihhot, 2005: 6) antara lain: *Societal Objectives, Organizational Objectives, Functional Objectives, Personal Objectives*.

### **Aktivitas Fungsi Personalia**

Untuk mengetahui dan menilai efektivitas fungsi personalia digunakan kriteria yang ada dalam setiap fungsi operasional personalia sebagai tolok ukur. Fungsi operasional tersebut tercermin dalam sistem dan prosedur yang ada dalam fungsi personalia seperti: perencanaan tenaga kerja, penerimaan dan penempatan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, penilaian prestasi, pencatatan waktu kerja, prosedur pengupahan dan gaji, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

### **Produktivitas**

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas akan meningkat. Pengertian dari produktivitas yang

dikemukakan oleh (Sukanto, 1998) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Produksi Replasi menyatakan bahwa:

“Produktivitas adalah nilai output dalam hubungan dengan suatu kesatuan input tertentu. Peningkatan produktivitas yang berarti jumlah sumber daya yang digunakan dengan jumlah barang dan jasa yang diproduksi semakin meningkat dan membaik”.

Produktivitas yang dikemukakan oleh (Hansen dan Mowen, 2006) dalam bukunya yang berjudul Management Accounting, Akuntansi Manajemen adalah “Produktivitas berkaitan dengan memproduksi output secara efisien, dan secara spesifik mengacu pada hubungan antara output dan input yang digunakan untuk memproduksi output”.

Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang atau jasa. Produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tertentu.

### **Pengukuran Produktivitas**

Pengukuran produktivitas adalah penilaian kuantitatif atas perubahan produktivitas. Tujuan pengukuran ini adalah untuk menilai apakah efisiensi produktif telah meningkat atau menurun. Pengukuran produktivitas dapat berupa aktual atau prospektif. Pengukuran produktivitas aktual memungkinkan manajer untuk menilai, memantau, dan mengendalikan perubahan. Pengukuran prospektif melihat ke masa depan, dan berguna sebagai input bagi pengambilan keputusan strategis. Untuk mengukur produktivitas sering kali tidak dapat dilihat dan sulit untuk diukur, menggunakan teknik-teknik pengukuran yang dapat diketahui suatu produktivitas, untuk itu akan dikemukakan beberapa cara untuk mengukur produktivitas kerja yaitu: (Bambang, 2004), mengemukakan pengukuran produktivitas dengan dua cara: “*physical productivity*” dan “*value productivity*”. Yang dimaksud dengan pengukuran *physical productivity* adalah pengukuran produktivitas secara kuantitatif dengan unit pengukuran dapat berupa ukuran (*size*), panjang, jumlah unit, berat, waktu dan jumlah sumber daya manusia. Sedangkan *value productivity* adalah pengukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang sebagai tolak ukur sehingga tingkat produktivitas dikonversi ke bentuk rupiah.

### **Perumusan Proposisi**

Proposisi merupakan jawaban sementara atas masalah yang dikemukakan dalam penelitian kualitatif. Proposisi yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini antara lain : a) Sebagai pemecahan masalah yang berkaitan dengan fungsi personalia apabila ditemukan inefisiensi dan inefektifitas fungsi tersebut. b) Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki. c) Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab fungsi personalia yang ada pada PT Seger Agro Nusantara. d) Memberi informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan. e) Penerapan audit manajemen dapat meningkatkan kinerja (efektif dan efisiensi) fungsi personalia di PT Seger Agro Nusantara dengan melakukan audit tersebut maka kelemahan-kelemahan fungsi personalia akan dianalisis dan dilakukan perbaikan untuk diubah menjadi lebih baik di masa mendatang sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat.

## **METODA PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan

untuk menilai efektifitas penerapan audit manajemen atas fungsi personalia untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut (Hasan, 2008:54) salah satu strategi dalam penelitian kualitatif adalah penelitian lapangan atau studi kasus. Penelitian studi kasus digunakan untuk memahami individu, kelompok, lembaga, latar tertentu secara mendalam. Metode penelitian deskriptif meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data, dan analisis data. Pada penelitian ini penulis mencoba untuk melakukan audit manajemen atas fungsi personalia untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Ruang lingkup penelitian dibatasi pada audit manajemen, fungsi personalia (perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja karyawan, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK), dan produktivitas karyawan. Peneliti merupakan instrumen utama dan fokus penelitian ada pada cara pandang narasumber akan pentingnya audit manajemen atas fungsi personalia untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara secara langsung, kuesioner maupun observasi kepada narasumber yang sesuai dengan lingkup penelitian.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam rangka penyusunan penelitian ini, maka penulisan akan menggunakan metoda untuk memperoleh data dan informasi yang akan di perlukan. Beberapa metoda yang akan digunakan yaitu sebagai berikut: (Umar, 2008:8).

#### 1) Studi Kasus

Penelitian dengan metoda studi kasus menghendaki suatu kajian yang rinci, mendalam, menyeluruh, atas objek tertentu yang biasanya relatif kecil selama kurun waktu tertentu, termasuk lingkungannya. Peneliti dapat bersama-sama dengan pengambil keputusan manajemen berusaha untuk menemukan hubungan faktor-faktor yang dominan atas permasalahan penelitiannya.

#### 2) Metoda Pengembangan

Penelitian ini berguna untuk memperoleh informasi mengenai perkembangan suatu objek tertentu dalam kurun waktu tertentu.

#### 3) Metoda Tindak Lanjut (*Follow-up Study*)

Pada umumnya, metoda ini dapat dilakukan bila peneliti hendak mengetahui perkembangan lanjutan dari suatu subjek setelah diberikan perlakuan tertentu atau setelah kondisi tertentu.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan bagian dari proses pengujian data yang hasilnya dapat digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan penelitian. Penelitian ini menggunakan metode analisis data kualitatif, yaitu dilakukan dalam bentuk uraian atas data kualitatif yang dikaitkan dengan data lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran atau memperoleh gambaran baru, menguatkan gambaran yang sudah ada atau sebaliknya (Prayitno, 2009). Jadi penelitian kualitatif tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya (Moleong, 2010:6). Disini, kuesioner diberikan hanya sebagai pelengkap teknik pengumpulan data yang lain. Tujuan analisis data adalah untuk membatasi hasil pengumpulan data yang teratur serta disusun dalam menentukan jawaban atas pertanyaan yang telah dirumuskan pada rumusan masalah.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

## Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang mana data-data yang telah didapat menggunakan metode penelitian kualitatif, antara lain wawancara dengan pihak-pihak terkait seperti bagian personalia dan pihak-pihak manajemen perusahaan yang lain serta kuesioner maupun observasi kepada narasumber yang sesuai dengan lingkup penelitian. Dalam bab ini membahas mengenai beberapa gambaran umum perusahaan antara lain tentang profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, visi dan misi perusahaan PT Seger Agro Nusantara dimana penulis melakukan penelitian.

## Pembahasan

Audit Manajemen yang dilaksanakan oleh PT Seger Agro Nusantara Gresik terdiri dari tiga tahap, yaitu :

### 1. Tahap Perencanaan

Tahap perencanaan dapat dijadikan pedoman yang efektif dalam memanfaatkan sumber-sumber daya audit mencapai hasil terbaik. Pada tahap perencanaan, dapat diketahui keadaan perusahaan secara umum, mengidentifikasi berbagai peristiwa atau kegiatan yang dianggap penting dalam kegiatan operasional perusahaan mengenai semua aspek yang berhubungan dengan organisasi, aktivitas, program atau sistem dari obyek yang diperiksanya, dan juga menentukan hal-hal yang memerlukan perbaikan dan penelaah lebih lanjut.

### 2. Tahap Pengumpulan dan Evaluasi Bahan Bukti

Tahap pengumpulan bahan bukti yaitu, dengan melakukan wawancara (*interview*) dengan manager personalia dan staf personalia bagian rekrutmen guna mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh PT Seger Agro Nusantara Gresik. Selain itu juga dengan mengajukan pertanyaan melalui kuesioner kepada karyawan PT Seger Agro Nusantara Gresik. Berdasarkan hasil kuesioner pada lampiran 1 yang telah disebarkan kepada 30 orang karyawan PT Seger Agro Nusantara Gresik.

### 3. Pelaporan dan Tindak Lanjut

Laporan audit memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam laporan tersebut juga harus menyatakan ruang lingkup audit dan rekomendasi yang diusulkan sebagai alternatif perbaikan terhadap kekurangan yang masih terjadi. Selanjutnya keputusan untuk melakukan tindak lanjut sepenuhnya ada pada manajemen.

## Sistem dan Prosedur Fungsi Personalia

Perencanaan tenaga kerja merupakan dasar penambahan tenaga kerja dalam suatu badan usaha. Perencanaan tenaga kerja adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang sesuai pada waktu yang tepat pula. Perencanaan tenaga kerja yang diselenggarakan dengan mengaitkan antara seluruh strategi dan tujuan organisasi dengan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia. Melalui perencanaan tenaga kerja yang konsisten, produktivitas kerja dari sumber daya manusia yang sudah ada ditingkatkan.

“Penambahan tenaga kerja pada PT Seger Agro Nusantara Gresik, terjadi apabila kami selaku bagian personalia menerima permintaan karyawan dari kepala departemen lain yang berbentuk Form Permintaan Karyawan. Dalam permintaan karyawan ini, kami melakukan koordinasi dengan BOD (*Board Of Director*) dan Manajer Personalia untuk mempertimbangkan beberapa hal yang terkait dengan permintaan karyawan tersebut. Penambahan tenaga kerja dilakukan jika perusahaan menerima order untuk penambahan dan penggantian karyawan dengan persetujuan dari BOD (*Board Of Director*) dan Manajer

Personalia, sedangkan untuk jangka waktu dalam permintaan atau penambahan karyawan bersifat insidental atau tidak direncanakan dan melihat kondisi diperusahaan. Hal tersebut diatas berlaku untuk karyawan dibagian *office*, sedangkan untuk karyawan teknisi atau yang berkaitan dengan produksi penambahan karyawan banyak terjadi ketika masa panen”.

### Laporan Realisasi Fungsi Personalia PT Seger Agro Nusantara Tahun 2013.

#### 1. Jumlah Karyawan periode Januari-Desember 2013.

PT Seger Agro Nusantara Gresik memiliki beberapa karyawan di masing-masing departemen atau divisi. Karyawan tersebut berperan penting dalam proses kelancaran operasional perusahaan. Berikut ini adalah jumlah karyawan PT Seger Agro Nusantara Gresik periode Januari-Desember 2013.

Tabel 1  
Jumlah Karyawan Berdasarkan Usia  
Periode Januari-Desember 2013

Usia	Jumlah Karyawan	Persen (%)
17-20	14	8
21-25	63	35
26-30	34	19
31-35	29	16
36-40	21	12
41-45	12	7
46-50	4	2
51-55	1	1
56-60	1	1
61-65	1	1
<b>Jumlah</b>	<b>180 orang</b>	<b>100%</b>

Sumber: Bagian Personalia PT Seger Agro Nusantara Gresik, 2013

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Seger Agro Nusantara masih sangat produktif karena mayoritas karyawan dalam masa usia produktif yaitu usia 21-25 tahun sebesar 35% dengan jumlah karyawan sebanyak 63 orang. Dikarenakan perusahaan masih berkembang dan membutuhkan SDM yang mempunyai pemikiran dan ide-ide yang baru dan *fresh* untuk perkembangan perusahaan, maka perusahaan lebih banyak merekrut karyawan yang usianya 21-25 tahun dimana usia tersebut adalah usia produktif manusia.

#### 2. Tingkat Pendidikan Karyawan pada Tahun 2013.

Pada PT Seger Agro Nusantara terdiri dari beberapa tingkat pendidikan karyawan seperti pada tabel 2 berikut:



Tabel 2  
Tingkat Pendidikan Karyawan  
Periode Januari-Desember 2013

Keterangan	Jumlah (%)
SMP	8
SMK/SMA	52
D3	10
S1/S2	30
<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>

Sumber: Bagian Personalia PT Seger Agro Nusantara Gresik, 2013

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan karyawan yang paling tinggi di PT Seger Agro Nusantara adalah SMK/SMA sebesar 52% karena banyak karyawan masih berstatuskan mahasiswa dan masih belum lulus sebagai sarjana serta mayoritas lulusan SMK/SMA dibagian produksi. Tingkat pendidikan karyawan dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok berdasarkan bagiannya yaitu untuk tingkat pendidikan SMP menempati posisi sebagai *Office Boy*, *Office Girl* dan Sopir. Tingkat pendidikan SMK/SMA menempati posisi sebagai staf admin dan teknisi, sedangkan untuk tingkat pendidikan D3-S1 menempati posisi sebagai staf marketing, staf finance, staf accounting, staf HRD, sedangkan untuk S2 menempati posisi supervisor dan manajer.

### 3. Rekap Kedisiplinan Karyawan pada Tahun 2013

Berikut adalah rekap kedisiplinan karyawan PT Seger Agro Nusantara pada tahun 2013.

Tabel 3  
Kedisiplinan Karyawan  
Periode Januari-Desember 2013

Kategori	Jumlah Karyawan	Persen (%)
Datang Terlambat	60	33
Alpha	41	23
Ijin	34	19
Surat Dokter	30	17
Sakit	15	8
<b>Jumlah</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

Sumber: Bagian Personalia PT Seger Agro Nusantara Gresik, 2013

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan karyawan yang paling tinggi di PT Seger Agro Nusantara adalah datang terlambat sebesar 66 orang yang mencapai 33%. Hal ini dapat terjadi dikarenakan beberapa faktor antara lain dikarenakan macet, bangun kesianggan, dan ada keperluan pribadi. Setiap karyawan yang datang terlambat mempunyai alasan yang berbeda-beda, dan jika hal ini masih sering terjadi, maka akan sangat merugikan perusahaan karena perusahaan akan tetap mengeluarkan biaya, dalam hal ini gaji yang tetap penuh tetapi karyawan bekerja tidak dengan maksimal karena berkurangnya jam kerja efektif sehingga akan mempengaruhi output yang akan dihasilkan untuk perusahaan.

4. Jumlah Permintaan Karyawan dan Realisasi Rekrutmen Karyawan periode Januari-Desember 2013.

Pada tahun 2013 permintaan karyawan PT Seger Agro Nusantara mencapai 37 orang untuk berbagai divisi atau departemen seperti yang tercantum dalam tabel 4 berikut ini:

Tabel 4  
Permintaan Karyawan  
Periode Januari-Desember 2013

<b>Divisi/Departemen</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>
Accounting	10
HRD	1
Admin (Shipping, Sales, Finance)	3
Marketing	3
Teknik	20
<b>Jumlah</b>	<b>37 Orang</b>

Sumber: Bagian Personalia PT Seger Agro Nusantara Gresik, 2013

Dari permintaan karyawan pada tahun 2013 tersebut terdapat realisasi rekrutmen karyawan yang lolos interview dan diterima sebagai karyawan adalah seperti pada tabel berikut:

Tabel 5  
Realisasi Rekrutmen Karyawan  
Periode Januari-Desember 2013

<b>Divisi/Departemen</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>
Lolos	32
Tidak Lolos	88
<b>Jumlah</b>	<b>120 Orang</b>

Sumber: Bagian Personalia PT Seger Agro Nusantara Gresik, 2013

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa permintaan karyawan untuk tahun 2013 sebanyak 37 orang, dan realisasinya calon karyawan yang lolos interview dan diterima sebagai karyawan adalah 32 orang, sehingga masih ada kekurangan 5 orang, divisi atau departemen yang masih belum dapat dipenuhi permintaannya adalah accounting sebanyak 2 orang dan teknik 3 orang. Hal ini membuktikan bahwa sistem rekrutmen yang telah dijalankan oleh personalia PT Seger Agro Nusantara masih belum efektif dan efisien karena permintaan penambahan atau penggantian karyawan belum terpenuhi sepenuhnya. Hal ini dikarenakan masih belum adanya perencanaan tenaga kerja yang terdokumentasi dengan jelas, meskipun pemenuhan permintaan tersebut dari beberapa sumber internal dan eksternal perusahaan.

5. Biaya Rekrutmen Karyawan Tahun 2013.

Rincian dan realisasi biaya rekrutmen karyawan PT Seger Agro Nusantara Gresik periode Januari-Desember 2013 adalah seperti berikut.

Tabel 6  
Biaya Rekrutmen Karyawan  
Periode Januari-Desember 2013

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
Januari - Juni 2013	4.500.000	6.500.000	2.000.000
Juli - Desember 2013	3.000.000	4.000.000	1.000.000

Sumber: Bagian Personalia PT Seger Agro Nusantara Gresik, 2013

Tabel 7  
Rincian Biaya Rekrutmen Karyawan  
Periode Januari-Juni 2013

Keterangan	Biaya
Biaya pembelian perlengkapan dan peralatan Job Fair	Rp 4.500.000
Biaya psikotest ke eksternal	Rp 500.000
Biaya pendaftaran Job Fair dikampus	Rp 1.500.000
<b>Jumlah</b>	<b>Rp 6.500.000</b>

Sumber: Bagian Personalia PT Seger Agro Nusantara Gresik, 2013

Tabel 8  
Rincian Biaya Rekrutmen Karyawan  
Periode Juli-Desember 2013

Keterangan	Biaya
Biaya pembelian perlengkapan dan peralatan Job Fair	Rp 2.000.000
Biaya psikotest ke eksternal	Rp 500.000
Biaya pendaftaran Job Fair dikampus	Rp 1.500.000
<b>Jumlah</b>	<b>Rp 4.000.000</b>

Sumber: Bagian Personalia PT Seger Agro Nusantara Gresik, 2013

Berdasarkan tabel diatas dijelaskan bahwa anggaran rekrutmen karyawan bulan Januari-Juni 2013 adalah Rp 4.500.000, sedangkan realisasinya sebesar Rp 6.500.000 sehingga ada selisih Rp 2.000.000. Untuk anggaran rekrutmen karyawan bulan Juli-Desember 2013 adalah Rp 3.000.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp 4.000.000 sehingga ada selisih Rp 1.000.000. Realisasi biaya rekrutmen bulan Januari-Juni 2013 lebih besar dibandingkan dengan biaya rekrutmen bulan Juli-Desember 2013 (selisih Rp 2.500.000). Hal ini dikarenakan pada bulan Januari-Juni 2013 perusahaan masih harus membeli perlengkapan dan peralatan *job fair* sebagai inventaris awal perusahaan khususnya Personalia (HRD). Perlengkapan dan peralatan tersebut adalah TV Samsung, DVD player, cetak banner perusahaan, cetak brosur, cetak poster. Sedangkan untuk bulan Juli-Desember 2013 personalia (HRD) hanya mengeluarkan biaya untuk membeli perlengkapan dan peralatan *job fair* untuk cetak banner, cetak brosur dan cetak poster saja. Biaya rekrutmen karyawan yang dikeluarkan perusahaan sudah sangat efisien karena pengeluaran dari bulan Januari-Juni dan Juli-Desember hanya selisih Rp 2.500.000 dan hal itu dikarenakan adanya pembelian inventaris awal untuk proses rekrutmen karyawan dan juga hal itu untuk jangka panjang.

6. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Tahun 2013.

Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik saat ini maupun dimasa yang akan datang. Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini, sedangkan pengembangan SDM lebih menekankan pada peningkatan kinerja SDM dimasa yang akan datang. ditetapkan. Dalam kuesioner yang telah diberikan kepada 30 karyawan PT Seger Agro Nusantara dan wawancara kepada staf personalia Bapak Aji dapat diketahui bahwa perusahaan masih belum melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan. Selama ini pelatihan karyawan berjalan secara *on job training* atau berjalan ketika karyawan bekerja dan dilakukan pelatihan hanya oleh atasan masing-masing departemen atau divisi saja. Perusahaan juga tidak menerapkan pelatihan dan pengembangan karyawan kepada karyawan baru ataupun karyawan lama.

7. Perencanaan dan Pengembangan Karier Tahun 2013.

Karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karier merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan) dan aktivitas selama masa kerja individu. Tujuan karier adalah posisi dimasa depan yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya.

Pengembangan karier seorang karyawan menunjukkan semakin meningkatnya kemampuan karyawan tersebut dalam memegang tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya.

8. Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2013.

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawabnya tersebut. Hasil penilaian kinerja karyawan dapat mencerminkan sebagian dari kinerja perusahaan. Dari penilaian kinerja tersebut dapat diketahui dan disimpulkan apakah kontrak kerja karyawan akan diperpanjang, diangkat menjadi karyawan tetap atau bahkan kontrak tidak diperpanjang. Semua itu tergantung dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan dan hasil evaluasi dari pihak personalia“.

9. Kompensasi dan Balas Jasa Karyawan Tahun 2013.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Hal ini merupakan salah satu bentuk pelaksanaan fungsi manajemen SDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual atas jasa., keahlian, atau pekerjaan, dan kesetiaan karyawan kepada bisnis perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua kelompok besar yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Pada PT Seger Agro Nusantara realisasi pemberian kompensasi balas dan jasa sudah dilakukan secara efektif dan efisien. Hal ini dibuktikan dengan adanya pemberian upah/gaji setiap tanggal 25/bulan, adanya bonus, uang makan, lembur, asuransi, cuti, promosi dll.

10. Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan Tahun 2013.

Keselamatan dan kesehatan kerja mengacu pada kondisi fisiologis-fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Perusahaan yang melaksanakan dengan baik program keselamatan kerja dan kesehatan kerja secara signifikan dapat mencegah berbagai kecelakaan kerja atau menderita penyakit tertentu pada karyawannya. Kondisi fisiologis-fisik merupakan berbagai akibat dalam bentuk penyakit, cedera, atau meninggal karena pengelolaan keselamatan dan kesehatan kerja yang kurang baik. Dapat dijelaskan bahwa dalam perusahaan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan sudah ada dan perusahaan

memberikan fasilitas untuk asuransi, jamsostek dan juga biaya untuk klaim kesehatan karyawan. Jika ada karyawan yang mengalami kecelakaan kerja perusahaan akan memberikan semua biaya perawatan dan pengobatan. Semua biaya tersebut akan diklaimkan pada asuransi atau jamsostek. Karyawan juga mendapatkan biaya kesehatan untuk rawat jalan dan rawat inap. Besarnya biaya rawat inap dan rawat jalan tergantung dari masa kerja dan jatah dari karyawan tersebut. Meskipun perusahaan sudah memberikan jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, tetapi dalam realisasinya pada tahun 2013 karyawan masih ada yang mengalami kecelakaan kerja. Berikut data kecelakaan kerja pada tahun 2013.

Tabel 9  
Kecelakaan Kerja Karyawan  
Periode Januari-Desember 2013

Jenis Kecelakaan Kerja	Jumlah Karyawan	Persen (%)
Tersengat listrik	2	20
Mata kemasukan gram saat mengelas	1	10
Kepala/kaki terbentur	3	30
Terjatuh/terpeleset	4	40
<b>Jumlah</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Sumber: Bagian Personalia PT Seger Agro Nusantara Gresik, 2013

### Permasalahan

Sesuai dengan latar belakang masalah dan mengenai penelitian masalah bahwa tujuan dari audit manajemen adalah sebagai sarana untuk peningkatan kinerja personalia untuk memperbaiki kekurangan atau kelemahan pada perusahaan agar melaksanakan perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja fungsi personalia diperlukan audit manajemen yang bertujuan untuk memperbaiki kekurangan atau kelemahan kinerja fungsi personalia.

### Analisis Masalah

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, peneliti telah menganalisis permasalahan, sebab-sebab masalah, serta akibat masalah tersebut. Berikut analisis masalah yang dilakukan oleh peneliti, antara lain: 1) Perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan akan permintaan tenaga kerja yang disebabkan ketidakpastian situasi dan kondisi dimasa mendatang. Dengan tidak adanya perencanaan tenaga kerja yang terdokumentasi dengan jelas, maka ketika ada permintaan penambahan atau penggantian karyawan, maka pihak personalia tidak akan dapat memenuhi kebutuhan tersebut secara cepat dan tepat karena keterbatasan database dan keterbatasan waktu. Hal ini menjadi tidak efisien karena proses rekrutmen akan membutuhkan lebih banyak waktu lagi untuk memenuhi kebutuhan permintaan atau penggantian karyawan tersebut. Selain itu, ketika perusahaan mengalami masa panen, permintaan penambahan ataupun penggantian karyawan juga akan semakin meningkat dan dari semua permintaan tersebut personalia harus dapat memenuhi dengan cepat dan tepat. 2) Pelatihan dan pengembangan sebagai upaya untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya adalah suatu siklus yang terjadi terus menerus. Hal ini karena perusahaan harus berkembang dari waktu ke waktu untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk itu kemampuan karyawan perusahaan itu harus terus menerus ditingkatkan dan dilakukan secara periodik seiring dengan kemajuan dan perkembangan perusahaan. Selama ini pelatihan karyawan

berjalan secara *on job training* atau berjalan ketika karyawan bekerja dan dilakukan pelatihan hanya oleh atasan masing-masing departemen atau divisi saja. Perusahaan juga tidak menerapkan pelatihan dan pengembangan karyawan kepada karyawan baru ataupun karyawan lama sehingga akan mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan dan kemajuan perusahaan. Hal ini dapat terlihat pada rekap kedisiplinan karyawan dan rekap kecelakaan kerja yang terjadi pada tahun 2013 yaitu karyawan datang terlambat mencapai 33%, alpha 23%, ijin 19%, surat dokter 17%, dan sakit 8%, dan kecelakaan kerja yang diakibatkan karena tersengat listrik sebesar 20%, mata kemasukan gram saat mengelas sebesar 10%, kepala/kaki terbentur sebesar 30% dan terjatuh/terpeleset sebesar 40%. Hal ini terbukti bahwa sangat dibutuhkan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meminimalkan dan mengurangi tingkat pelanggaran kedisiplinan karyawan dan resiko kecelakaan kerja.

### **Pemecahan Masalah**

Mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh PT Seger Agro Nusantara Gresik, sebab-sebab masalah, serta akibat yang ditimbulkan karena adanya masalah tersebut, maka peneliti berusaha untuk memberikan pemecahan masalahnya. Pemecahan masalah ini diharapkan mampu memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh PT Seger Agro Nusantara Gresik. Berikut ini adalah pemecahan masalah tersebut, antara lain: 1) Seharusnya perusahaan membuat sistem perencanaan tenaga kerja yang baik dan jelas. 2) Program pelatihan dan pengembangan berguna untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh tantangan. Program pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan, sehingga kegiatan pelatihan dan pengembangan harus dilakukan secara periodik dan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat dari tahun ke tahun.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan uraian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan dengan adanya penerapan audit manajemen fungsi personalia untuk meningkatkan produktivitas karyawan pada PT. Seger Agro Nusantara Gresik masih terdapat beberapa kelemahan-kelemahan yang ditemukan, yaitu antara lain: 1) Fungsi perencanaan tenaga kerja pada PT. Seger Agro Nusantara Gresik masih belum efektif dan efisien karena tidak adanya perencanaan tenaga kerja yang terdokumentasi dengan jelas. Dengan tidak adanya perencanaan tenaga kerja yang terdokumentasi dengan jelas, maka ketika ada permintaan penambahan atau penggantian karyawan, maka pihak personalia tidak akan dapat memenuhi kebutuhan tersebut secara cepat dan tepat karena keterbatasan database dan keterbatasan waktu. Hal ini menjadi tidak efisien karena proses rekrutmen akan membutuhkan lebih banyak waktu lagi untuk memenuhi kebutuhan permintaan atau penggantian karyawan tersebut. Selain itu, ketika perusahaan mengalami masa panen, permintaan penambahan ataupun penggantian karyawan juga akan semakin meningkat dan dari semua permintaan tersebut personalia harus dapat memenuhi dengan cepat dan tepat. 2) Perusahaan tidak melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang telah bekerja diperusahaan. Selama ini pelatihan karyawan berjalan secara *on job training* atau berjalan ketika karyawan bekerja dan dilakukan pelatihan hanya oleh atasan masing-masing departemen atau divisi saja. Perusahaan juga tidak menerapkan pelatihan dan pengembangan karyawan kepada karyawan baru ataupun karyawan lama sehingga akan

mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan dan kemajuan perusahaan. Hal ini dapat terlihat pada rekap kedisiplinan karyawan dan rekap kecelakaan kerja yang terjadi pada tahun 2013 yaitu karyawan datang terlambat mencapai 33%, alpha 23%, ijin 19%, surat dokter 17%, dan sakit 8%, dan kecelakaan kerja yang diakibatkan karena tersengat listrik sebesar 20%, mata kemasukan gram saat mengelas sebesar 10%, kepala/kaki terbentur sebesar 30% dan terjatuh/terpeleset sebesar 40%. Hal ini terbukti bahwa sangat dibutuhkan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meminimalkan dan mengurangi tingkat pelanggaran kedisiplinan karyawan dan resiko kecelakaan kerja.

### Saran

Berdasarkan simpulan penelitian yang dilakukan maka penulis memberikan saran antara lain: 1) Seharusnya perusahaan membuat sistem perencanaan tenaga kerja yang baik dan jelas dengan cara: (a) Untuk kantor yaitu setiap dua minggu atau tiga minggu sekali pihak personalia harus melakukan proses rekrutmen karyawan, meskipun masih belum ada form permintaan karyawan dari divisi atau departemen. Proses rekrutmen tersebut dilakukan untuk semua divisi atau departemen dalam perusahaan dan minimal tiap divisi atau departemen ada satu calon kandidat. (b) Setelah personalia melakukan proses rekrutmen, profil dari calon karyawan yang lolos seleksi tersebut disimpan dan dijadikan prioritas utama jika ada permintaan penambahan atau penggantian karyawan secara mendadak maka dapat langsung diajukan ke user untuk di interview. Dengan adanya perencanaan tenaga kerja yang baik dan jelas suatu perusahaan akan mampu menarik tenaga kerja yang benar-benar dibutuhkan, baik secara kuantitatif atau kualitatif yang dilakukan pada waktu yang tepat. Ketepatan dalam menentukan jumlah, kualitas dan waktu penarikannya serta didukung oleh penempatan yang tepat pula, akan mampu meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas organisasi yang akan menambah kuatnya daya saing perusahaan terhadap perusahaan lain. 2) Program pelatihan dan pengembangan berguna untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh tantangan. Program pelatihan dan pengembangan merupakan fundamental bagi karyawan, sehingga kegiatan pelatihan dan pengembangan harus dilakukan secara periodik dan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat dari tahun ke tahun. Dari permasalahan yang ada pada perusahaan, penulis memberikan saran sebagai berikut: (a) Perusahaan menganalisis kebutuhan pelatihan atau *need assessment*. (b) Kemudian menentukan sasaran dan materi program pelatihan dan pengembangan serta metode yang digunakan *on job training* atau *off job training*. Seperti permasalahan yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa perusahaan membutuhkan pelatihan untuk meminimalkan dan mengurangi tingkat kedisiplinan karyawan dan resiko kecelakaan kerja, maka dibutuhkan materi pelatihan tentang kedisiplinan karyawan dan materi pelatihan tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). (c) Kemudian setelah itu personalia menyusun jadwal pelatihan selama satu tahun untuk dilakukan pelatihan (jadwal pelatihan dibuat bulan Januari-Desember). (d) Setelah jadwal pelatihan tersusun dengan jelas, kemudian personalia mencari trainer untuk memberikan materi pelatihan kepada karyawan (e) Kemudian personalia membuat anggaran untuk kemudian diajukan kepada manajemen perusahaan. (f) Setelah anggaran disetujui oleh manajemen, personalia memulai untuk dilakukan pelatihan kepada karyawan secara periodik yaitu setiap tiga atau enam bulan sekali dalam satu tahun. Pelatihan diberikan kepada karyawan baru ataupun karyawan lama. (g) Setelah dilakukan pelatihan, personalia harus mengevaluasi hasil dari pelatihan tersebut untuk menilai pelatihan tersebut sudah efektif atau belum.

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan karyawan akan sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya

dengan adanya pelatihan dan pengembangan karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan output yang dihasilkan untuk perusahaan. Seperti saran yang telah dijelaskan diatas diharapkan perusahaan akan dapat melakukan program pelatihan dan pengembangan dengan tepat sehingga dapat membuat karyawan dan perusahaan semakin maju dan berkembang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi Management Audit*. 2<sup>nd</sup> ed. Salemba Empat. Jakarta.
- Handoko. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hansen. dan Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tujuh. Salemba Empat. Jakarta.
- Hasan. 2008. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kusriyanto, B. 2004. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Edisi Kedua. LPPM dan Pustaka Binaan. Jakarta.
- Loebbecke, J. dan Arens. 1996. *Auditing Suatu Pendekatan Terpadu*. Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta.
- Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ke Empat. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Manulang. 2004. *Management Personalialia*. Edisi Keempat. Aksara Baru. Jakarta.
- Marihot. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo. Jakarta.
- Moleong. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Prayitno. 2009. *Panduan Penelitian Laporan Penelitian Tindakan*. UPBJJ Universitas Terbuka. Purwokerto.
- Sukamto. 1995. *Manajemen Poduksi Replasi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Umar. 2008. *Metode Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.