

AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN

*MANAGEMENT AUDIT OF HUMAN RESOURCES TO INCREASE THE EFFECTIVENESS
OF THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES.*

Oleh: **Siti Qomariah**

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
sitiqomariahislam@gmail.com

Rr. Indah Mustikawati

Staf Pengajar Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta

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. 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

Abstract

This research used a descriptive qualitative method and was aimed : (1) to determine the programs and activities of management on human resource functions in Student Cooperative of State University of Yogyakarta, (2) to assess the effectiveness of employee performance in the Cooperative Student of State University of Yogyakarta. The results showed that: (1) human resource planning was in accordance to the criteria / standards that had been established, (2) the recruitment process was not in accordance to the criteria / standards pliers that had been established, (3) the process of selection and placement of human resources were not in accordance to criteria / standards that had been established, (4) the planning and development of human resources were in accordance to the criteria / standards that had been established, (5) the performance appraisal was in accordance to the criteria / standards that had been established, (6) compensation and remuneration were in accordance to the criteria / standards that had been established, (7) occupational safety and health were not in accordance to the criteria / standards that had been established, (8) the assessment of employee satisfaction was not in accordance to the criteria / standards that had been established, and (9) termination of employment (FLE) was in accordance to the criteria / standards that had been set.

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

PENDAHULUAN

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. 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. 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.

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. 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.

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 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 pekerjaan tersebut. Permasalahan yang terakhir yaitu, Kopma UNY tidak memiliki program dengan kriteria/standar khusus untuk perencanaan dan pengembangan karier pada Kopma UNY. 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.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan 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). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati.

Waktu dan Tempat Penelitian

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

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).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi adalah suatu teknik yang digunakan oleh peneliti dengan cara pengamatan langsung terhadap kegiatan kegiatan yang dilaksanakan perusahaan (Sunyoto, 2013: 22). Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara (Arikunto, 2010:198). 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).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan

teknik analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data adalah: Pertama, Mendeskripsikan Kondisi (*Condition*). Kondisi merupakan keadaan yang benar-benar terjadi dan dilakukan oleh individu atau sekelompok orang yang ada didalam perusahaan. Kedua, Menetapkan Kriteria (*Criteria*). Kriteria merupakan keadaan yang seharusnya ada dan terlaksana didalam perusahaan, seperti norma, nilai, dan peraturan. Ketiga, 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. Keempat, Menyimpulkan Akibat (*Effects*). Akibat merupakan dampak dari tindakan (penyebab) yang telah dilakukan oleh individu atau sekelompok di dalam perusahaan.

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

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil

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. Selanjutnya ada kegiatan *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 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 ketidaksesuaian 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. Melakukan 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 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 karyawanKopma UNY 2015.
 - c. Penyebab (*cause*), Tidak adanya peraturan/kriteria yang mengatur bahwa jabatan yang terima peserta calon karyawan harus sesuai antarajabatan 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 karyawanKopma UNY 2015.

c. Penyebab (*cause*), Tidak adanya kriteria/standar Kopma UNY yang menetapkan bahwa penempatan karyawan harus sesuai denganjabatan 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 kerjanya 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 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*), Pokok-pokok peraturan personalia Kopma UNY dan 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.

d. Akibat (*effect*), kompensasi yang ada di Kopma UNY bias diterima oleh karyawan karena sudah sesuai dengan pokok-pokok peraturan personalia Kopma UNY dan disesuaikan juga dengan UU ketenagakerjaan Republik Indonesia.

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*), pokok-pokok peraturan personalia Kopma UNY dan 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.

Pembahasan

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 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, meningkatkan 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 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 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 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 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.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- a. 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.
- b. 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.

- c. 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.

- d. 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.

- e. 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.

f. **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.

g. **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.

h. **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.

i. **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.

Saran

a. Kopma UNY sebaiknya memiliki persiapan untuk mengatur strategi apabila ditengah kepengurusan terdapat perencanaan baru, seperti menyisihkan alokasi dana untuk kegiatan tidak terduga.

a. 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.

b. 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.

c. 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.

d. Kopma UNY sebaiknya memberikan atau menyediakan peralatan perlindungan kerja bagi karyawan Kopma UNY, agar karyawan dapat terlindungi apabila terjadi peristiwa atau kecelakaan dalam bekerja.

e. 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.

f. 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.

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.

Jusup, H. (2001). *Auditing*. Yogyakarta: STIE YKPN.

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.

DAFTAR PUSTAKA

Agoes, S. (2012). *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.

Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Bayangkara. (2011). *Audit Manajemen Prosedur Dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.