



Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Bentuk Pengendalian Internal atas Efektivitas dan Efisiensi Biaya Operasional Perusahaan

Oleh :

**Kartika Cahya Kencana
Tati Purwanti**

ABSTRAK

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian tak terpisahkan dari manajemen suatu organisasi. Kegunaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi orang pada organisasi dalam cara-cara yang secara strategis, etis, dan sosial dapat dipertanggung jawabkan. Manajemen sumber daya manusia memberikan sumbangan secara langsung pada peningkatan produktivitas melalui penemuan cara-cara yang lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan. Sedangkan definisi Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengendalian internal juga dapat diartikan sebagai suatu pengendalian yang dilakukan oleh manajemen guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kata lain pengendalian internal ini merupakan suatu proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi atau perusahaan lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi atau perusahaan.

Dalam teori akuntansi dan organisasi, pengendalian internal atau kontrol internal didefinisikan sebagai suatu proses, yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia dan sistem teknologi informasi, yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai suatu tujuan atau objektif tertentu. Pengendalian internal merupakan suatu cara untuk mengarahkan, mengawasi, dan mengukur sumber daya suatu organisasi. Ia berperan penting untuk mencegah dan mendeteksi penggelapan (fraud) dan melindungi sumber daya organisasi baik yang berwujud (seperti mesin dan lahan) maupun tidak (seperti reputasi atau hak kekayaan intelektual seperti merek dagang). Ungkapan kata efisiensi dan efektifitas dapat diartikan secara menyeluruh dalam setiap aktivitas atau kegiatan organisasi. Kedua kata tersebut merupakan kata yang dapat saling melengkapi karena kata efisiensi menceritakan bagaimana suatu usaha dilakukan untuk menekan laju pertumbuhan eksploitasi yang semakin meningkat karena penggunaan biaya/dana yang sudah melebihi target yang direncanakan. Dan maksud dari efektifitas adalah meminta dan berusaha agar segala usaha atau aktifitas organisasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan dengan tetap efisiensi secara benar sesuai porsinya. Jadi efektif berarti dapat memilih tujuan-tujuan yang tepat dari seperangkat alternatif atau pilihan cara dan menentukan suatu pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Dengan kata lain efektifitas diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Ada beberapa aspek yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang akan penulis analisis. Pada bagian ini penulis akan menganalisis peranan departemen HRD dari hasil penelitian yang penulis lakukan dimana departemen inilah yang sangat penting peranannya dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam departemen HRD terdapat 3 sub divisi yaitu divisi Rekrutmen, divisi Personalia dan divisi General Affair. Dengan dilaksanakannya tiga divisi tersebut pengendalian internal akan terkontrol dengan baik serta efektifitas dan efisiensi biaya akan terorganisir dengan sempurna.

Kata Kunci : Pengendalian Internal, Divisi, Manajemen Sumber Daya Manusia



A. Latar belakang

Tiga tahun terakhir bisnis properti Indonesia menunjukkan gairah tinggi. Para pelaku bisnis berlomba membangun proyek-proyek yang disukai pasar dan kemudian memetik hasil optimal dari proyek itu. Di Jakarta saja, untuk sekadar gambaran, dibangun lebih kurang 70 gedung dengan tinggi di atas 25 lantai. Dua gedung di antaranya dibangun dengan tinggi 55 lantai, empat gedung dengan tinggi di atas 40 lantai (Sumber: *Kompas 18 Februari 2008*). Hasil optimal yang diperoleh para pebisnis itu pasti tidak lepas dari peran sumber daya manusia yang terlibat didalamnya.

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam satu perusahaan. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, *profit*, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Disini diperlukan suatu pengelolaan yang baik dalam hal sumber daya manusia yang biasa disebut manajemen sumber daya manusia.

Untuk mengelola sumber daya diperlukan penyusunan kepegawaian organisasi, memotivasi pegawai, memimpin pegawai, komunikasi dengan pegawai, mengatur kelompok kerja dan mengevaluasi kinerja yang disebut dengan fungsi manajemen. Manajemen sumber daya manusia strategis merupakan suatu kunci bagi perusahaan untuk memperoleh persaingan yang berkelanjutan dengan mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia dan strategi bisnis. Peningkatan kompetensi dalam perusahaan khususnya sumber daya manusia (SDM) adalah elemen utama untuk mencapai kesuksesan perusahaan dan keterlibatan SDM dalam pengembangan dan pelaksanaan strategi bisnis akan menciptakan efektifitas organisasi dalam industri.

Kegunaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi orang pada organisasi dalam cara-cara yang secara strategis, etis, dan sosial dapat dipertanggung jawabkan. Manajemen sumber daya manusia memberikan sumbangan secara langsung pada peningkatan produktivitas melalui penemuan cara-cara yang lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan dan secara tidak langsung melalui peningkatan mutu kehidupan kerja karyawan.

Dengan semakin besarnya perusahaan maka secara otomatis akan membutuhkan sumber daya manusia yang semakin besar pula. Banyaknya jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan tidak dapat dipungkiri juga akan meningkatkan biaya operasional yang harus dikeluarkan perusahaan oleh karenanya perusahaan harus dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan yang semakin tinggi dalam hal peningkatan jumlah kebutuhan sumber daya manusia tersebut. Dalam hal ini manajemen harus pandai-pandai dalam mengelola sumber daya manusia yang ada agar dapat mencapai efektifitas dan efisiensi biaya operasional perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia ini biasanya ditangani oleh suatu departemen tersendiri yang biasa disebut departemen Sumber Daya Manusia atau departemen HRD.

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mencapai efektifitas dan efisiensi biaya operasional salah satunya adalah dengan menekan biaya-biaya yang berkenaan dengan sumber daya manusia. Menurut Alin Veronika, Sugiarto dan Sudarto dalam papernya yang berjudul *identifikasi faktor-faktor manajemen SDM yang meningkatkan kinerja perusahaan jasa konstruksi di Indonesia*, langkah terpenting untuk dapat mewujudkan efektifitas dan efisiensi adalah dengan meningkatkan produktivitas sumber daya manusia, menciptakan aturan dan mekanisme kerja yang konsisten serta penyaluran dana/biaya operasional yang betul-betul dipergunakan demi kepentingan kerja/kedinasan secara langsung sesuai dengan kepentingannya, dan program efisiensi dan efektifitas dilakukan secara merata pada semua lini atau bagian di lingkup organisasi, serta efisiensi harus tetap dilakukan dalam kondisi apapun, asalkan tidak menghambat kinerja organisasi.



B. Perumusan Masalah

Dari penjelasan latar belakang tersebut diatas maka penulis dapat menarik rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen sumber daya manusia berperan sebagai bentuk pengendalian internal atas efektifitas dan efisiensi biaya operasional perusahaan?
2. Apakah manajemen terhadap sumber daya manusia dapat mengefektifkan dan mengefisienkan biaya operasional perusahaan?

C. Teori Sumber Daya Manusia

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian tak terpisahkan dari manajemen suatu organisasi. Kegunaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi orang pada organisasi dalam cara-cara yang secara strategis, etis, dan sosial dapat dipertanggung jawabkan. Manajemen sumber daya manusia memberikan sumbangan secara langsung pada peningkatan produktivitas melalui penemuan cara-cara yang lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan dan secara tidak langsung melalui peningkatan mutu kehidupan kerja karyawan.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut A.F Stoner yaitu suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat saat organisasi memerlukannya.

Fungsi dasar manajemen

- 1) Fungsi perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 2) Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan tersebut.
- 3) Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehat, dan dinamis.
- 4) Fungsi pengendalian/controlling adalah suatu aktifitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Fisher (1993) adalah setiap fungsional dalam sumber daya manusia dengan banyak aktivitas harus unggul sehingga organisasi dapat memberikan kontribusi yang optimal menuju organisasi sukses. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang terdiri dari banyak kegiatan yang saling tergantung (*interdependent*).

b. Departemen sumber daya manusia

Departemen sumber daya manusia adalah suatu departemen yang secara khusus dibentuk dalam suatu perusahaan untuk menangani serta mengelola semua hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia atau kepegawaian.



Departemen sumber daya manusia memiliki tugas fungsi dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Melakukan persiapan dan seleksi atau perekrutan tenaga kerja yaitu fungsi departemen sumber daya manusia dalam merencanakan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/*forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain-lain. Untuk lebih lengkapnya *forecast* ini biasanya dituangkan dalam analisa pekerjaan.
- 2) Analisa pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Analisa pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan adalah daftar lengkap pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, dan tanggung jawab penyeliaan.
- 3) Spesifikasi pekerjaan adalah daftar persyaratan tenaga kerja untuk sebuah pekerjaan, yaitu syarat pendidikan, keterampilan, kepribadian.

Manfaat dari adanya analisa jabatan itu sendiri antara lain :

- 1) Perekrutan dan Penyeleksian. Analisa pekerjaan memberikan informasi mengenai pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas tersebut. Informasi ini, dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, yang digunakan untuk membantu manajemen menentukan jenis orang yang akan direkrut dan dipekerjakan.
- 2) Kompensasi. Informasi pekerjaan adalah sangat penting untuk memperkirakan nilai dari setiap pekerjaan dan kompensasinya yang tepat. Kompensasi biasanya tergantung pada keterampilan dan tingkat pendidikan yang dibutuhkan pekerjaan itu, tingkat bahaya, dan keamanan pekerjaan dan seterusnya.
- 3) Penilaian prestasi. Penilaian prestasi dilakukan dengan membandingkan prestasi setiap karyawan dengan standar perusahaan. Para manajer menggunakan analisa pekerjaan untuk menentukan aktivitas dan standar prestasinya.
- 4) Pelatihan. Deskripsi pekerjaan harus memberi gambaran tentang aktivitas, keterampilan, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.
- 5) Menentukan Kewajiban yang Tidak Ditugaskan. Analisa pekerjaan juga dapat membantu mengungkapkan kewajiban yang tidak ditugaskan.

Ada berbagai metode yang digunakan perusahaan untuk menyampaikan pelatihan antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Pelatihan
 - a) On-the-job training yaitu melatih seseorang untuk mempelajari sebuah pekerjaan sambil mengerjakannya. Keunggulan metode ini adalah relatif tidak mahal karena orang dilatih belajar sambil bekerja, tidak membutuhkan fasilitas diluar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu.
 - b) Magang yaitu proses terstruktur dimana pekerja dilatih menjadi terampil melalui kombinasi instruksi di kelas dan pelatihan langsung di dunia pekerjaan secara real.
- 2) Melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Sunarto (2001) penilaian dan evaluasi kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dengan memperlihatkan kinerja masa lalu mereka dengan kinerja masa sekarang. Umpan balik dimaksudkan agar para karyawan melihat dan mengoreksi dan memperbaiki, agar kinerja tiap karyawan dapat meningkat secara otomatis kinerja terhadap perusahaan .



3) Memberikan kompensasi dan proteksi kepada pegawai

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada dapat menimbulkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari ataupun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi karyawan tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Macam-macam jenis kompensasi yang diberikan kepada karyawan adalah sebagai berikut :

- a) Imbalan ekstrinsik, imbalan ini dibedakan menjadi 2 bagian yaitu yang berbentuk uang misalnya: gaji, honor, bonus, komisi, insentif, upah dan lain-lain. Dan imbalan yang bentuknya sebagai benefit atau tunjangan pelengkap misalnya: uang cuti, uang makan, uang transportasi, asuransi, jamsostek, uang pensiun, uang rekreasi dan beasiswa.
- b) Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

4) Melakukan promosi, demosi, mutasi/rotasi dan pemutusan hubungan kerja

- a) Promosi adalah perubahan pekerjaan pada seseorang dalam organisasi yang memberikan tugas serta tanggung jawab yang lebih besar disertai peningkatan kompensasi yang diterimanya.
- b) Demosi adalah pindahnya seseorang dari pekerjaannya ke posisi yang lebih rendah dengan tingkat tanggung jawab dan tugas yang lebih kecil dari pekerjaan semula dan begitu pula dengan kompensasi penggajiannya.
- c) Mutasi atau Rotasi adalah menggerakkan seorang karyawan melalui rangkaian posisi yang telah direncanakan sebelumnya untuk menyiapkan orang tersebut bagi peran yang tinggi di perusahaan.
- d) Pemutusan hubungan kerja adalah masa dimana berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan. Putusnya hubungan kerja ini dapat terjadi karena beberapa kemungkinan diantaranya yaitu kontrak yang dijalani tidak diperpanjang, adanya kesalahan dari karyawan yang menyebabkan ia harus diputuskan hubungan kerjanya atau karena memang perusahaan tersebut telah bangkrut.

Departemen sumber daya manusia biasanya dikepalai oleh seorang manajer dimana manajer SDM ini memiliki tiga fungsi yang secara umum dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Fungsi lini yaitu fungsi manajer SDM untuk mengarahkan aktivitas karyawan dalam divisinya sendiri dan dalam bidang pelayanan yang terkait dengannya.
- b) Fungsi koordinatif yaitu fungsi manajer SDM untuk mengkoordinasi aktivitas personil. Disini manajer divisi SDM bertindak sebagai “tangan kanan dari top eksekutif” untuk memastikan bahwa para manajer lini mengimplementasikan sasaran, kebijakan dan prosedur SDM perusahaan.

Fungsi staff (pelayanan) yaitu manajer SDM berfungsi untuk memberikan saran kepada para manajer dari departemen lain sebagai contoh membantu dalam memilih karyawan, melatih, mengevaluasi, memberikan penghargaan, konseling, mempromosikan, dan memberhentikan karyawan. Manajer SDM juga mengelola beragam program yang bermanfaat seperti asuransi kesehatan dan kecelakaan, pensiun, liburan dan sebagainya.



5) Pengendalian Internal

a) Definisi Pengendalian Internal

Dalam teori akuntansi dan organisasi, pengendalian internal atau kontrol internal didefinisikan sebagai suatu proses, yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia dan sistem teknologi informasi, yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai suatu tujuan atau objektif tertentu. Pengendalian internal merupakan suatu cara untuk mengarahkan, mengawasi, dan mengukur sumber daya suatu organisasi. Ia berperan penting untuk mencegah dan mendeteksi penggelapan (*fraud*) dan melindungi sumber daya organisasi baik yang berwujud (seperti mesin dan lahan) maupun tidak (seperti reputasi atau hak kekayaan intelektual seperti merek dagang).

Pengendalian internal juga dapat diartikan sebagai suatu pengendalian yang dilakukan oleh manajemen guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kata lain pengendalian internal ini merupakan suatu proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi atau perusahaan lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi atau perusahaan.

b) Biaya Operasional Perusahaan

Pengertian Biaya dalam arti luas Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat empat unsur biaya yaitu :

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi
2. Diukur dalam satuan uang
3. Yang telah terjadi atau secara potensial akan terjadi
4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu

c) Jenis-jenis biaya

1) Biaya Produksi

Biaya ini umumnya meliputi biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik. Biaya tenaga kerja langsung yang dimaksud disini adalah tenaga kerja yang secara langsung terlibat dalam proses produksi.

2) Biaya umum dan administrasi

Adalah seluruh biaya yang diperlukan untuk memelihara organisasi dan administrasi dasar.

Berdasarkan uraian tersebut penulis dapat simpulkan bahwa biaya yang berkaitan dengan sumber daya manusia adalah termasuk kedalam biaya umum dan administrasi.

D. Analisis Masalah

Ada beberapa aspek yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang akan penulis analisis. Pada bagian ini penulis akan menganalisis peranan departemen HRD dari hasil penelitian yang penulis lakukan dimana departemen inilah yang sangat penting peranannya dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam departemen HRD terdapat 3 sub divisi yaitu divisi Rekrutmen, divisi



Personalia dan divisi *General Affair*. Divisi rekrutment memegang peranan dalam hal perekrutan karyawan baru, pelatihan dan pengembangan karyawan. Divisi Personalia yaitu divisi yang menangani masalah kepegawaian misalnya pengelolaan data karyawan, serta pemberian kompensasi karyawan, dan divisi yang mengurus bagian umum operasional perusahaan yaitu divisi *General Affair*, dalam divisi ini semua kegiatan yang sifatnya umum ditangani misalnya pengelolaan penggunaan mobil operasional, perhitungan penggunaan biaya telepon atau billing sistem, perhitungan tingkat absensi karyawan, pengaturan jadwal kerja karyawan, perhitungan lembur karyawan, pengelolaan karyawan cleaning service (*outsourcing*), perawatan alat-alat kantor dan lain sebagainya. Dari 3 sub divisi tersebutlah yang akan dilakukan analisis apakah semua kegiatan yang berjalan di masing-masing sub divisi telah menjalankan peranannya dengan baik sehingga pada akhirnya dapat mengefektifkan dan mengefisienkan biaya operasional perusahaan.

E. Pemecahan Masalah

a) Divisi Rekrutment

Divisi ini memegang peranan dalam hal perekrutan karyawan baru. Dari sisi *rekrutment* pengendalian dilakukan dengan banyak cara agar biaya menjadi efisien dan tujuan dapat diefektifkan. Dalam divisi ini kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1) Mempersiapkan jumlah kebutuhan tenaga kerja.

yaitu divisi ini merencanakan jumlah kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan baik untuk departemen HRD itu sendiri maupun untuk departemen lain yang memerlukannya. Rencana kebutuhan tenaga kerja ini disebut *Man Power Planning* yang biasanya mencakup kurun waktu 2 tahun, jadi untuk setiap departemen diberikan form pengisian mengenai estimasi jumlah tenaga kerja yang akan dibutuhkan untuk kurun waktu 1 tahun kedepan. *Man Power Planning* ini dilakukan untuk dapat menentukan *budget* yang diperlukan selama periode tersebut. Jadi diharapkan dengan adanya *budget* yang telah ditentukan sebelumnya akan kebutuhan sumber daya manusia tersebut, maka akan dapat dijadikan acuan untuk langkah selanjutnya dan kelebihan dengan adanya *Man Power Planning* ini yaitu diakhir periode dapat dilakukan evaluasi apakah rencana yang telah ditentukan telah dijalankan secara efektif oleh semua orang dalam perusahaan tersebut.

2) Melakukan rekrutmen.

Setelah kebutuhan jumlah tenaga kerja dapat diperkirakan maka langkah selanjutnya adalah melakukan rekrutmen yaitu dalam tahap ini dibuat analisa jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan (*job description*) dan juga spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

3) Melakukan Pemasangan iklan.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pemasangan iklan untuk kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan.

4) Seleksi Kandidat.

Setelah memasang iklan maka langkah selanjutnya adalah menyeleksi kandidat yang ada yaitu melalui beberapa wawancara dan tes baik dengan HR officer maupun dari pihak User. Pihak user yaitu pihak yang memerlukan tenaga kerja diluar departemen HRD itu sendiri.

5) Pelatihan dan pengembangan karyawan.

Setelah karyawan dievaluasi biasanya dari divisi personalia mengadakan suatu pelatihan yang tujuannya adalah mengembangkan skill dan kemampuan karyawan dibidangnya agar karyawan tersebut lebih terampil lagi dalam menjalankan pekerjaannya sehingga perusahaan dapat meningkatkan produktifitas karyawan.



Kebijakan yang diberlakukan dalam divisi rekrutmen adalah sebagai berikut :

1. Untuk meminimalkan biaya perekrutan karyawan khususnya karyawan bagian *cleaning service* dibuatlah keputusan untuk mengambil jasa *cleaning service* dari perusahaan *outsourcing*. Cara ini dianggap lebih efisien dibandingkan apabila perusahaan merekrut sendiri karyawan *cleaning service* tersebut karena jumlahnya yang cukup banyak selain itu juga turnover karyawan *cleaning service* yang cukup tinggi.
2. Merekrut karyawan magang juga dapat mengefisienkan biaya karena perusahaan dapat membayar karyawan magang dengan standar sedikit dibawah karyawan bukan magang tanpa melanggar peraturan dan perundangan ketenaga kerjaan.

b) Divisi Personalia

Sementara dari sisi personalia kegiatan difokuskan dalam menangani masalah kepegawaian khususnya yang berhubungan antara karyawan dan perusahaan. Hal-hal yang ditangani dalam divisi ini biasanya adalah sebagai berikut :

1) Evaluasi karyawan.

Setelah dari divisi rekrutment mendapatkan tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kualifikasi maka langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap karyawan tersebut. Evaluasi ini dilakukan melalui beberapa fase yang harus dilalui oleh karyawan. Kebijakan di dalam hal perlakuan status kepegawaian karyawan adalah sebagai berikut :

- a) Status Masa Percobaan/Training : status ini berlaku untuk karyawan yang masih dalam masa percobaan yaitu kurun waktu 3 bulan, tujuan diberlakukannya masa percobaan ini adalah untuk dapat melihat apakah karyawan tersebut mampu menjalankan pekerjaan yang telah dideskripsikan sebelumnya dan sebagai antisipasi apabila ternyata dalam perjalanan masa percobaan tersebut ternyata karyawan tersebut tidak sesuai atau tidak mampu menjalankan pekerjaan dengan baik maka dapat langsung diputuskan untuk tidak melanjutkan hubungan kerja dengan karyawan tersebut. Dalam hal pemutusan hubungan kerja dengan karyawan yang masih dalam masa percobaan maka perusahaan tidak perlu memberikan kompensasi apapun kepada karyawan tersebut sehingga tidak merugikan pihak perusahaan dalam hal keuangan.
- b) Status Kontrak 1 : status ini berlaku bagi karyawan yang telah berhasil melalui masa percobaan selama tiga bulan, masa kontrak 1 ini berlaku untuk periode satu tahun.
- c) Status Kontrak 2 : status ini merupakan lanjutan dari kontrak 1. Setelah masa kontrak 1 habis biasanya dilakukan evaluasi oleh atasan langsung yang kemudian dari hasil evaluasi tersebut dapat ditentukan apakah akan berlanjut ke kontrak 2 atau tidak. Adapun masa kontrak 2 ini adalah satu tahun.
- d) Status Karyawan Tetap : Status ini berlaku untuk karyawan yang telah melalui masa percobaan, kontrak 1 dan kontrak 2. Untuk karyawan level Asisten manajer keatas perusahaan memberlakukan kebijakan yaitu mereka tidak melalui masa kontrak 1 dan kontrak 2 tetapi langsung dari Masa Percobaan/Training ke Status Karyawan Tetap.

2) Memberikan kompensasi dan proteksi kepada pegawai.

Dalam hal pemberian kompensasi kepada karyawan, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a) Pemberian gaji sesuai dengan peraturan pemerintah yaitu dengan memperhatikan upah minimum regional untuk karyawan dengan jabatan terendah dalam perusahaan.
- b) Untuk karyawan bagian sales atau penjualan diberikan komisi atas penjualan yang mereka lakukan. Komisi ini diberikan untuk merangsang agar penjualan mereka dapat ditingkatkan.



Dalam hal pemberian proteksi kepada karyawan antara lain sebagai berikut :

- a. Tunjangan kesehatan bagi karyawan yaitu setiap karyawan diberikan plafon pengobatan setiap tahunnya dengan besaran sesuai dengan jabatan masing-masing.
- b. Untuk melindungi karyawan perusahaan mengasuransikan semua karyawannya agar mereka senantiasa merasa aman dalam menjalankan pekerjaannya.

3) Melakukan promosi, mutasi, dan demosi.

Bagi karyawan yang memiliki kinerja cukup baik maka mereka mempunyai kesempatan yang cukup besar untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Mutasi pekerjaan dilakukan sebagai bentuk pengendalian manajemen agar biaya tenaga kerja yang dikeluarkan lebih efisien, mutasi pekerjaan ini biasanya terjadi antar perusahaan anak, karena cara ini dianggap lebih efisien.

4) Melakukan pemutusan hubungan kerja.

Pemutusan hubungan kerja menurut peraturan perusahaan dilakukan dengan beberapa alasan sebagai berikut :

- a. Karyawan mengundurkan diri
- b. Berakhirnya jangka waktu yang diperjanjikan
- c. Sakit berkepanjangan
- d. Tidak mampu bekerja
- e. Meninggal dunia
- f. Pelanggaran peraturan perusahaan
- g. Putusnya pengadilan negeri yang mempunyai kekuatan hukum
- h. Rasionalisasi

Pemutusan hubungan kerja atas karyawan biasanya telah melalui beberapa tahap antara lain dari pihak departemen HRD dalam hal ini manajer HRD memberikan masukan kepada departemen yang akan melakukan pemutusan hubungan kerja untuk mempertimbangkan keputusan yang akan dibuat tersebut namun keputusan akhir tetap ada pada pihak user dari departemen itu sendiri.

c) *Divisi General Affair*

Pengendalian yang terakhir dilakukan adalah dari divisi General Affair. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa divisi General Affair merupakan divisi yang mengurus semua hal yang sifatnya menyangkut masalah umum maka kegiatan yang biasanya dilakukan adalah sebagai berikut :

- 1) Pengelolaan penggunaan kendaraan operasional perusahaan. Manajemen menentukan kebijakan bahwa kendaraan operasional kantor hanya dapat digunakan untuk kepentingan kantor. Pengendalian untuk penggunaannya adalah dengan cara sebagai berikut :

Bagi pihak yang akan menggunakan kendaraan kantor harus mengisi form penggunaan kendaraan dimana form tersebut harus ditanda tangani oleh atasan langsung dan pihak koordinator dari departemen HRD. Dengan adanya tanda tangan atasan adalah sebagai bentuk tanggung jawab bagi pihak pemakai agar tidak menyalahgunakan penggunaan kendaraan kantor. Hal ini dilakukan untuk mengendalikan penggunaan kendaraan dan untuk menghindari penyalahgunaan penggunaan kendaraan kantor untuk kepentingan pribadi karyawan.



-
- 2) Perhitungan billing sistem atau telepon. Setiap karyawan memiliki pin untuk menggunakan telepon dikantor, pengawasan penggunaannya dikendalikan di divisi General Affair.
 - 3) Perhitungan tingkat absensi karyawan. Dalam rangka tindakan disiplin karyawan dibuatlah laporan absensi karyawan.
 - 4) Pengaturan jadwal kerja karyawan pelaksana (OB, Teknisi, dan Resepsionist).
 - 5) Perhitungan lembur, insentif dan cuti karyawan.
 - a) Tindakan pengendalian internal manajemen untuk pemberian kompensasi berupa lembur dan insentif adalah dengan memperhatikan tingkat absensi karyawan.
 - b) Untuk memenuhi hak karyawan yaitu berupa cuti juga dibuat beberapa ketentuan agar tidak menghambat jalannya operasional kerja dengan alasan bahwa karyawan yang bersangkutan dengan pekerjaan tersebut sedang mengambil hak cutinya. Ketentuan tersebut adalah sebagai berikut :
 1. Untuk setiap tahunnya karyawan yang telah memiliki masa kerja selama satu tahun memperoleh hak cuti sebanyak 12 hari kerja.
 2. Hak cuti yang diberikan kepada karyawan akan gugur apabila dalam waktu enam bulan setelah terbitnya hak cuti tersebut ternyata karyawan yang bersangkutan tidak menggunakannya kecuali ada persetujuan tertulis dari perusahaan dimana hak cuti diperpanjang dengan maksimal penundaan selama enam bulan.
 3. Untuk menjaga kelancaran produktivitas dan agar kelancaran kerja tidak terganggu, pengaturan dan pengambilan hak cuti tersebut harus didiskusikan dengan atasan langsung.
 4. Karyawan yang akan menggunakan hak cutinya harus mengajukan permohonan tersebut terlebih dahulu kepada atasannya paling lambat dua minggu sebelumnya, selanjutnya merupakan wewenang atasan yang bersangkutan untuk menentukan pengambilan hak cutinya kecuali ada keperluan yang mendadak.
 5. Perusahaan berhak menentukan cuti massal yang akan diperhitungkan/ mengurangi dengan hak cuti tahunan karyawan.
 6. Dalam hal cuti massal maka perhitungan cuti bagi karyawan yang bekerja dengan sistem shift diperlakukan sama dengan karyawan non shift.
 7. Hak cuti tahunan tersebut tidak dapat diganti dengan uang.
 8. Jika perusahaan menugaskan karyawan pada saat cuti massal untuk masuk maka karyawan yang bekerja pada saat itu tidak diperhitungkan dengan upah lembur, tetapi diperhitungkan dengan jumlah cuti tahunan karyawan tersebut.



Dari hasil pembahasan tersebut diatas maka penulis dapat simpulkan kedalam tabel berikut ini.

Tabel 1 Peran Manajemen SDM

Divisi	Kegiatan Manajemen SDM	Tujuan Pelaksanaan Kegiatan Dalam Hal Efisiensi & Efektivitas Biaya Operasional Perusahaan
1. Rekrutment		
	1. Persiapan Jumlah Kebutuhan Tenaga Kerja. 2. Melakukan rekrutmen. 3. Seleksi Kandidat. 4. Pelatihan dan pengembangan karyawan.	1. Untuk dapat menentukan budget selama periode berjalan. 2. Mendapatkan kandidat karyawan yang diharapkan. 3. Mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan. 4. mengembangkan skill dan kemampuan karyawan.
2. Personalia		
	Personalia	1. Menilai kinerja karyawan untuk dapat diambil keputusan mengenai apa yang akan dilakukan terhadap karyawan tersebut. 2. Memberikan motivasi dan rasa aman kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan. 3. Mengoptimalkan produktivitas karyawan sesuai dengan keahliannya. 4. Meminimalkan potensi kerugian perusahaan karena mempekerjakan karyawan yang tidak sesuai kualifikasi.
3. General Affair		
	1. Pengelolaan penggunaan kendaraan operasional perusahaan. 2. Perhitungan billing system atau telepon. 3. Perhitungan tingkat absensi karyawan. 4. Pengaturan jadwal kerja karyawan pelaksana. 5. Perhitungan lembur, insentif dan cuti karyawan. 6. Pengelolaan karyawan <i>cleaning service</i>.	1. Mengendalikan agar biaya operasional perusahaan dapat diefektifkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. 2. Mengendalikan agar biaya operasional perusahaan dapat diefektifkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. 3. Mengendalikan tingkat disiplin karyawan. 4. Mengendalikan agar biaya lembur karyawan dapat ditekan dan pembagian tugas karyawan tersebut dapat dioptimalkan. 5. Meminimalisasi biaya lembur karyawan dan mengatur agar pekerjaan karyawan tidak terhambat dengan alasan karyawan yang bersangkutan sedang cuti. 6. Memaksimalkan jasa <i>cleaning service</i> agar sasaran penggunaan jasa <i>outsourcing</i> tersebut dapat diefektifkan.

F. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang penulis peroleh maka dapat disimpulkan bahwa dari semua kegiatan yang terjadi didepartemen HRD dalam rangka manajemen sumber daya manusia sudah berjalan dengan baik. Departemen HRD sudah menjalankan peranannya sebagai departemen yang memiliki kewenangan untuk mengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan sehingga dapat mencapai efektifitas tujuan dan efisiensi biaya operasional perusahaan. Dimana kegiatan pengelolaan sumber daya manusia tersebut dilakukan melalui 3 divisi yang berada didepartemen HRD yaitu divisi rekrutment, divisi personalia dan divisi general affair. Ketiga divisi ini berjalan seiring dan saling mendukung satu sama lain. Peran dari divisi rekrutmen adalah melakukan proses mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja sampai dengan pelatihan dan pengembangan karyawan. Dalam divisi ini dibuat suatu kebijakan agar semua kegiatan yang berjalan yang berhubungan dengan perekrutan sampai dengan pengembangan karyawan dapat dijalankan dengan efektif dalam mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi dengan biaya yang efisien.

Untuk selanjutnya kegiatan dikendalikan melalui divisi personalia, divisi ini memiliki peranan untuk pengelolaan karyawan mulai dari evaluasi karyawan yang telah melewati masa percobaan, kontrak 1 atau kontrak 2 sampai dengan kegiatan pemutusan hubungan kerja. Pengelolaan karyawan penting dilakukan agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Pentingnya memperhatikan faktor-faktor penunjang kesejahteraan karyawan adalah agar karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik yang mereka miliki kepada perusahaan sehingga pada akhirnya hal ini akan membawa perusahaan pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Departemen HRD juga mempunyai tugas untuk menjaga dan memelihara hubungan baik, baik antar karyawan maupun antar karyawan dengan perusahaan.

Divisi *general affair* memiliki peran yang sangat penting dalam rangka pengendalian sumber daya manusia yang ada untuk mencapai efisiensi dan efektifitas biaya operasional perusahaan. Melalui peraturan dan kebijakan yang dibuat dalam divisi ini maka semua aktivitas yang berhubungan dengan konsumsi sumber daya khususnya biaya operasional perusahaan dapat dikendalikan agar efektif dan efisien penggunaannya sehingga tidak merugikan perusahaan.

G. Daftar Pustaka

- Garry Dessler. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. PT. Indeks. Jakarta.
- Garry Dessler. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. PT. Indeks. Jakarta.
- Henry Simamora. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke 2*. STIE YKPN. Jakarta.
- Robert N Anthony & Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. PT. Salemba Empat. Jakarta.