

## **ABSTRAKSI**

### **AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus pada Hotel Pelangi Malang)**

Oleh:  
Eka Afri Ariyanti

Dosen Pembimbing:  
Nurul Fachriyah, SE., MSA., Ak

Audit manajemen yang dilaksanakan pada Hotel Pelangi adalah untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Penelitian mengenai hal tersebut dilaksanakan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Data yang digunakan merupakan data primer yang didapatkan dengan cara studi lapangan yaitu dengan wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Penilaian efektivitas kinerja dalam fungsi sumber daya manusia dianalisis dan dievaluasi dengan membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh Hotel Pelangi Malang sudah cukup efektif secara garis besar. Dari 10 (sepuluh) fungsi yang ada, hanya terdapat 2 (dua) fungsi yang masih dinilai belum efektif. Kedua fungsi tersebut adalah fungsi rekrutmen tenaga kerja serta fungsi perencanaan dan pengembangan karir. Berdasarkan hasil temuan tersebut, kemudian diajukan beberapa saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dalam memperbaiki dan mengembangkan fungsi sumber daya manusia di masa yang akan datang.

Kata kunci: Audit manajemen, fungsi sumber daya manusia, efektivitas, kriteria, kondisi, penyebab, akibat, rekomendasi.

## ***Abstract***

### ***Operational Auditing as Basic to Assess The Effectivity of Human Resources Function (Case Study at Hotel Pelangi Malang)***

*By:*  
Eka Afri Ariyanti

*Advisor Lecturer:*  
Nurul Fachriyah, SE., MSA., Ak

*Management auditing which conducted at Hotel Pelangi is to assess the effectiveness of the human resource function. Research on the subject was conducted using qualitative descriptive method. The data used are primary data obtained from field studies, namely with interviews, questionnaires, documentation, and observation. Assessment of the effectivity of performance in human resources function was analyzed and evaluated by comparing the criteria, conditions, causes, and consequences. Based on the result of this study, it can be concluded that human resources functions which carried out by Hotel Pelangi Malang is quite effective in the outline. Out of the 10 ( ten ) functions that exist, there are only two ( 2 ) functions which still considered ineffective. Both of these functions are the function of labor recruitment and the function of career development and planning. Based on these findings, some suggestions that proposed can be used as input for the company in improving and developing the human resources function in the future.*

*Keywords: Management auditing, human resources function, effectivity, criteria, condition, causes, consequences, recommendations.*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Beberapa tahun terakhir pertumbuhan bisnis perhotelan di kota Malang cukup pesat. Sebagaimana dikutip dari Anam (2016), jumlah hotel di Malang tahun ini mencapai 141 yang terdiri dari hotel bintang 3 (tiga), 4 (empat), dan 5 (lima). Hal ini memunculkan persaingan yang semakin kompleks di antara pegiat usaha dalam bidang ini. Munculnya hotel maupun *guest house* baru yang menargetkan konsumen dari berbagai kalangan tentu membawa ancaman bagi pemain lama dalam bisnis penginapan. Apalagi dengan keadaan dimana beberapa dari hotel-hotel baru tersebut telah memiliki *brand* dan standar kualitas yang telah diakui. Fakta tersebut tentu saja menjadi tantangan bagi pelaku usaha penginapan yang telah bergelut dalam bisnis ini sejak bertahun-tahun bahkan puluhan tahun yang lalu.

Namun tidak sejalan dengan pertumbuhan hotel, tingkat okupansi hotel di kota Malang justru mengalami penurunan yang cukup drastis disbanding tahun sebelumnya. Menurut Anam (2016) tingkat okupansi hotel pada Maret 2016 hanya sebesar 28%. Jumlah ini turun drastis jika dibandingkan dengan tingkat okupansi hotel yang sebesar 85% pada akhir tahun 2015. Dalam artikel tersebut disebutkan bahwa penurunan tersebut mengharuskan beberapa hotel memangkas jumlah karyawan mereka dengan melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Rendahnya tingkat okupansi disinyalir karena banyaknya hotel-hotel baru yang muncul sehingga tamu yang datang ke kota Malang harus terbagi, serta adanya larangan rapat di hotel untuk instansi pemerintahan.

Menurut Sudiharto (2016) pada awal tahun 2016 sekitar 400 karyawan telah dirumahkan berkaitan dengan rendahnya tingkat okupansi hotel. Jika hal ini terus terjadi, maka dikhawatirkan pemangkasan jumlah pekerja kontrak akan terus berlanjut. Tingkat okupansi yang dinilai aman bagi hotel untuk menjalankan operasionalnya adalah sebesar 40%-50%.

Jika keadaan tersebut terjadi terus-menerus, maka tidak hanya akan membawa kerugian kepada para karyawan kontrak yang terancam dipecat tetapi juga bagi pihak pengelola hotel. Rendahnya tingkat hunian akan menyebabkan turunnya jumlah pemasukan hotel yang akan menimbulkan dampak pada berjalannya proses pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu strategi untuk mempertahankan bisnis agar tetap berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan mutlak diperlukan.

Salah satu hotel tertua dan cukup dikenal di kota Malang adalah hotel Pelangi. Hotel yang terletak di dekat alun-alun kota Malang ini telah berdiri sejak tahun 1860 dengan nama Hotel Lapidoth. Keberadaan hotel dengan bangunan khas penginapan pada jaman Belanda ini tidak dapat dihapuskan dari sejarah perkembangan bisnis hotel di kota Malang. Tetapi seiring berjalannya waktu dengan munculnya banyak pesaing baru, hotel Pelangi kini bukan lagi menjadi destinasi penginapan utama yang

dituju para tamu yang sedang berkunjung ke kota Malang. Munculnya *guest house* serta hotel dengan kemasan dan bangunan yang lebih modern tentu saja akan lebih menarik minat para wisatawan. Hal ini lah yang kemudian dapat menjadi masalah atau ancaman bagi pengelola hotel dalam mewujudkan visi perusahaan yang salah satunya adalah menjadikan hotel Pelangi sebagai hotel yang terbaik di Malang Raya.

Sebagai hotel dengan standar kualitas bintang 3 (tiga) dan cukup dikenal, hotel Pelangi merupakan pemain lama dalam bisnis penginapan di kota Malang yang tidak dapat dipandang sebelah mata. Namun dengan datangnya ancaman dari luar berupa banyaknya hotel baru yang didirikan dengan kualitas yang tidak kalah baiknya, manajemen hotel tentu harus menyiapkan strategi yang tepat untuk mempertahankan reputasi perusahaan. Bagaimana pun perencanaan yang tepat mengenai tindak lanjut dari datangnya ancaman dari luar adalah hal yang mutlak diperlukan.

Berbicara tentang bisnis perhotelan tentu tidak luput dari peran sumber daya manusia (SDM) yang berada di dalamnya. Hal ini sangat jelas dikarenakan bisnis hotel sendiri bergerak dalam bidang jasa dengan memberikan pelayanan kepada para konsumennya. Maka dari itu, sumber daya manusia menjadi aset utama yang dimiliki oleh perusahaan di samping fasilitas-fasilitas penunjang yang ditawarkan kepada konsumen. Dengan ketatnya persaingan dalam bisnis ini, para pengusaha tentu akan berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan terbaik untuk tamu. Masalah ini dapat diatasi dengan cara membuat standar dengan poin-poin tertentu yang harus terpenuhi dalam proses rekrutmen karyawan. Selain proses rekrutmen yang harus memenuhi standar, pengelolaan sumber daya manusia yang tepat di dalam proses pencapaian tujuan adalah hal yang sudah sewajarnya dilakukan oleh pengusaha perhotelan.

Meningkatnya persaingan dalam bisnis perhotelan di kota Malang harusnya diimbangi dengan meningkatnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh masing-masing perusahaan. Peningkatan kualitas pelayanan tentu tidak luput dari peran serta dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan sebagai ujung tombak perusahaan jasa. Karyawan yang berhubungan langsung dengan para konsumen ini lah yang akan dinilai kinerjanya oleh para tamu hotel. Dengan pertimbangan tersebut, maka sudah seharusnya jika setiap perusahaan memiliki sistem pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang baik mulai dari proses perekrutan sampai pemutusan hubungan kerja.

Tindakan yang umum dilakukan perusahaan untuk menilai apakah sistem pengelolaan sumber daya manusia mereka telah berjalan dengan baik adalah dengan melakukan suatu penelitian yang khusus meneliti tentang keadaan sumber daya manusia di hotel Pelangi. Penelitian lebih lanjut yang biasa digunakan perusahaan untuk mengetahui tingkat efektivitas kinerja sumber daya manusia adalah dengan melakukan audit operasional/manajemen pada departemen sumber daya manusia. Dengan mengetahui kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, selanjutnya dapat diambil kebijakan yang tepat untuk menghadapi isu-isu yang terjadi di dalam internal perusahaan maupun isu eksternal. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merumuskan judul penelitian **“Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia” (Studi Kasus pada Hotel Pelangi Malang)**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh Hotel Pelangi Malang sudah dinilai efektif?
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia pada Hotel Pelangi Malang?
3. Rekomendasi apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Hotel Pelangi Malang?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui tingkat efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada Hotel Pelangi Malang.
2. Mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia pada Hotel Pelangi Malang.
3. Memberikan rekomendasi perbaikan guna peningkatan efektivitas pada fungsi sumber daya manusia Hotel Pelangi Malang.

## **1.4. Batasan Penelitian**

Agar tujuan penelitian ini dapat dicapai dengan baik sesuai dengan pemahaman yang mendasari penelitian ini dan agar tidak menyimpang terlalu jauh maka penelitian audit manajemen fungsi sumber daya dibatasi pada:

1. Aktivitas-aktivitas pada fungsi sumber daya manusia yang merupakan penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia yang meliputi:
  - a. Perencanaan sumber daya manusia
  - b. Rekrutmen sumber daya manusia
  - c. Seleksi sumber daya manusia
  - d. Orientasi dan penempatan sumber daya manusia
  - e. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
  - f. Penilaian kinerja sumber daya manusia
  - g. Perencanaan dan pengembangan karir
  - h. Kompensasi karyawan
  - i. Perlindungan tenaga kerja (keselamatan dan kesehatan kerja)
  - j. Pemutusan hubungan kerja

Untuk mengetahui apakah aktivitas-aktivitas dari fungsi sumber daya manusia efektif atau tidak efektif dilakukan dengan membandingkan 4 (empat) elemen dalam audit manajemen yaitu kriteria, kondisi, penyebab, akibat.

2. Kepatuhan pihak manajemen perusahaan dengan membandingkan antara aktivitas sesungguhnya dengan kriteria yang berdasarkan pada tujuan, aturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen pada fungsi sumber daya manusia.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dapat dicapai dengan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti  
Menambah dan memperluas wawasan peneliti dalam bidang audit manajemen sumber daya manusia pada sebuah perusahaan dengan menerapkan teori-teori yang telah dipelajari selama perkuliahan.
2. Bagi Hotel Pelangi Malang  
Sebagai bahan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan nilai efektivitasnya yaitu pada fungsi sumber daya manusia pada hotel.
3. Bagi Penelitian yang Akan Datang  
Sebagai acuan dalam penelitian berikutnya guna melakukan analisis yang lebih baik, khususnya penelitian mengenai efektivitas fungsi sumber daya manusia dengan cara mengumpulkan berbagai data.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Konsep Dasar Audit

##### 2.1.1. Pengertian Audit

Dalam suatu perusahaan, proses audit mutlak diperlukan untuk memberikan gambaran tentang proses berjalannya kinerja dalam perusahaan tersebut. Selain itu, audit juga dapat membantu untuk menilai apakah kinerja telah berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah diatur oleh perusahaan. Auditing sendiri oleh *Report of the Committee on Basic Auditing Concept of the American Accounting Association* dalam Boynton, dkk. (2003:5) didefinisikan sebagai suatu proses sistematis untuk memperoleh serta mengevaluasi bukti secara objektif mengenai asersi-asersi kegiatan dan peristiwa ekonomi, dengan tujuan menetapkan derajat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Sedangkan menurut Agoes (2004:3), auditing didefinisikan sebagai suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Menurut *American Auditing Association Committee (AAAC)* dalam Guy, dkk. (2002:5) audit merupakan suatu proses sistematis yang secara obyektif memperoleh dan mengevaluasi bukti yang terkait dengan pernyataan mengenai tindakan atau kejadian ekonomi untuk menilai tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dan kriteria yang telah ditetapkan serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

##### 2.1.2. Jenis-Jenis Audit

Menurut Boynton, dkk. (2003:6) audit dibagi ke dalam tiga jenis yang umumnya menunjukkan karakteristik kunci yang telah tercakup dalam definisi audit itu sendiri. Jenis-jenis audit tersebut adalah:

###### 1. Audit Laporan Keuangan

Audit laporan keuangan (*financial statement audit*) berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti tentang laporan-laporan entitas dengan maksud agar dapat memberikan pendapat apakah laporan-laporan tersebut telah disajikan secara wajar sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP). Audit laporan keuangan dari perusahaan-perusahaan besar sangat diperlukan untuk memfungsikan pasar sekuritas nasional.

###### 2. Audit Kepatuhan

Audit kepatuhan (*compliance audit*) berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan memeriksa bukti-bukti untuk menetapkan apakah kegiatan keuangan atau operasi suatu entitas telah sesuai dengan persyaratan, ketentuan, atau peraturan tertentu.

Kriteria yang ditetapkan dalam audit jenis ini berasal dari berbagai sumber. Laporan audit kepatuhan umumnya ditujukan kepada otoritas yang menerbitkan kriteria tersebut dan dapat terdiri dari ringkasan temuan atau pernyataan keyakinan mengenai derajat kepatuhan dengan kriteria tersebut.

### 3. Audit Operasional

Audit operasional (*operational audit*) berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti tentang efisiensi dan efektivitas kegiatan operasi entitas dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan tertentu. Audit jenis ini disebut juga sebagai audit kinerja atau audit manajemen. Dalam suatu perusahaan bisnis, lingkup audit ini meliputi seluruh kegiatan dari suatu departemen, cabang, atau divisi. Selain itu lingkup dari audit ini juga diperluas pada suatu fungsi yang mungkin merupakan fungsi lintas unit usaha, seperti pemasaran atau pengolahan data.

## 2.2. Konsep Audit Manajemen

### 2.2.1. Pengertian Audit Manajemen

Tunggal (2000:2) menjabarkan audit manajemen sebagai teknik yang digunakan untuk menilai efektivitas unit atau kinerja yang berlangsung dalam suatu perusahaan jika dibandingkan dengan standar perusahaan dan industri. Dalam prosesnya, petugas yang bukan ahli dalam lingkup objek analisis tersebut dipilih untuk menemukan keadaan yang memerlukan perbaikan. Sementara itu menurut Agoes (2004:175), audit manajemen adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai audit manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan suatu pemeriksaan yang dilakukan pada suatu sistem operasional dengan tujuan untuk mengetahui apakah sistem tersebut telah berjalan sesuai dengan standar yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu audit operasional berfungsi untuk menilai efisiensi dan efektivitas dari proses kinerja perusahaan serta memberikan rekomendasi terkait tindakan yang harus dilakukan oleh perusahaan sebagai tindak lanjut dari hasil audit.

### 2.2.2. Tujuan Audit Manajemen

Audit manajemen dilaksanakan untuk mencapai beberapa tujuan. Menurut Agoes (2004:175), audit manajemen memiliki tujuan untuk:

1. Menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (objektif) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
4. Dapat memberikan rekomendasi kepada *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam



rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Tampubolon (2005:80), audit manajemen memiliki tujuan untuk mengetahui kondisi perusahaan yang sedang berjalan dan yang akan datang, serta resiko yang melekat di dalamnya untuk kemudian mengembangkan rencana audit secara efektif. Hal ini dilakukan agar pemeriksa dapat mengarahkan pemeriksannya atas resiko yang perlu mendapat perhatian. Menurut Simamora (2002:14) audit manajemen memiliki tujuan untuk mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan pembenahan, dan menyodorkan rekomendasi.

### **2.3. Konsep Efektivitas**

Tujuan yang ingin dicapai dalam manajemen audit salah satunya adalah meningkatkan efektivitas operasi dalam perusahaan. Menurut Bayangkara (2008:11), efektivitas didefinisikan sebagai suatu hal yang dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selain itu, menurutnya apakah pelaksanaan suatu program atau aktivitas telah mencapai tujuannya dan efektivitas merupakan ukuran dari *output*.

Sedangkan menurut Drucker dalam Umar (2000:73), efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat. Manajer yang efektif memilih pekerjaan yang benar untuk dilaksanakan. Sementara itu, menurut Agoes (2004:182), efektivitas diartikan sebagai perbandingan masukan-keluaran dalam berbagai kegiatan, sampai dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan, baik ditinjau dari kuantitas (*volume*) hasil kerja, kualitas hasil kerja, maupun batas waktu yang ditargetkan. Berdasarkan beberapa definisi mengenai efektivitas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah sesuatu yang digunakan untuk mengukur apakah kinerja yang dilakukan (*output*) sebanding dengan hasil yang didapatkan (*input*).

## **2.4. Konsep Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.4.1. Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan memberikan evaluasi secara keseluruhan atas fungsi sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Audit sumber daya manusia jarang dipakai oleh perusahaan, meskipun audit manajemen pada fungsi SDM dinilai sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kinerja para karyawan di suatu perusahaan dalam proses pencapaian tujuan. Berikut adalah beberapa pengertian terkait dengan audit sumber daya manusia:

Menurut Bayangkara (2008:60) audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit Sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari aktivitas tersebut.

Sedangkan menurut Handoko dalam Ardana (2012:285), audit sumber daya manusia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Audit tersebut mungkin mencakup satu departemen atau perusahaan keseluruhan. Hasilnya memberikan umpan balik tentang fungsi personalia bagi manajer operasional dan departemen personalia. Sementara itu, menurut Siagian (1997:62) audit manajemen sumber daya manusia merupakan penyelenggaraan semua fungsi-fungsi sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga dukungan yang diberikan kepada berbagai bidang fungsional dan satuan kerja lain di lingkungan organisasi benar-benar memungkinkan terwujudnya peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi yang bersangkutan.

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

Menurut Bayangkara (2008:61) ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit sumber daya manusia yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain:

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

#### **2.5. Konsep Hotel**

Menurut Darsono (2011:1), hotel adalah suatu badan usaha yang bergerak di bidang jasa akomodasi yang dikelola secara komersial, dengan menyediakan layanan makanan, minuman, dan fasilitas lainnya. Menurut SK Menparpostel No. KM 34/NK.103/MPPT 87 dalam Darsono (2011:1), hotel adalah suatu jenis akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruh area bangunan untuk menyediakan jasa pelayanan penginapan, makan, minum, serta jasa lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan, hotel merupakan tempat penginapan atau hunian sementara berbayar yang telah disediakan dengan berbagai fasilitas untuk kenyamanan bagi pelanggan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menjelaskan fenomena-fenomena sosial yang ada dengan mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis. Penelitian deskriptif sendiri oleh Kasinius (2011:13) didefinisikan sebagai desain penelitian yang dibuat untuk memberikan gambaran tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek dan objek penelitian secara informatif. Menurut Moleong (2006:6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian.

Menurut Zuriyah (2006:47), penelitian deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu, sedangkan menurut Indriantoro dan Supomo (1999:88), penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subyek berupa individu, organisasional, industri atau perspektif lain. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena tertentu, dan menawarkan ide masalah untuk pengujian atau penelitian selanjutnya.

#### **3.2. Obyek Penelitian**

Penelitian mengenai audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia ini dilaksanakan pada Hotel Pelangi di Malang, yang berlokasi di Jl. Merdeka Selatan No. 3 alun-alun kota Malang, Telp (0341) 365156, Fax (0341) 365466.

#### **3.3. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini berfokus pada fungsi sumber daya manusia yang ada pada Hotel Pelangi Malang yang meliputi:

1. Perencanaan SDM
2. Rekrutmen SDM
3. Seleksi SDM
4. Orientasi dan penempatan SDM
5. Pelatihan dan pengembangan SDM
6. Penilaian kinerja SDM
7. Perencanaan dan pengembangan karir
8. Kompensasi karyawan
9. Perlindungan tenaga kerja (keselamatan dan kesehatan kerja)
10. Pemutusan hubungan kerja.

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang tidak berbentuk angka yang merupakan landasan pemikiran teoritis dan berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Penulis menggunakan data primer berupa:

- a. Hasil wawancara dengan manajer SDM Bpk. Imam Santoso.
- b. Hasil pengisian kuesioner yang diberikan kepada *Chief / Manajer* dan salah satu staf masing-masing departemen (*Room Division, Marketing and Sales, Food and Beverage, Accounting, Maintaining and Engineering, Human and Resources Development*).
- c. Sejarah Hotel Pelangi Malang.
- d. Visi, misi, tujuan, motto perusahaan.
- e. Struktur organisasi.
- f. Data mengenai tarif, tipe hotel, komposisi karyawan.
- g. Lembar penilaian kinerja.
- h. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan Peraturan Perusahaan (PP).

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan prosedur untuk memperoleh segala informasi berkaitan dengan obyek penelitian yang diperlukan selama penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi lapangan. Metode ini digunakan untuk mengetahui secara langsung obyek yang akan di teliti.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada 4 (empat), yaitu:

#### 1. Wawancara

Wawancara merupakan proses tanya jawab yang akan dilakukan terhadap pihak-pihak yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, agar data yang diperoleh dapat relevan dengan permasalahan yang ada dalam perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode wawancara dengan pihak-pihak yang terkait langsung dengan aktivitas sumber daya manusia yaitu dengan Bpk. Imam Santoso selaku Manajer SDM, nantinya hasil dari wawancara ini akan di analisis.

#### 2. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan tertulis mengenai obyek penelitian kepada pihak yang terkait dalam obyek tersebut. Kuesioner ini diberikan kepada *Chief / Manajer* dan salah satu staf masing-masing departemen *Room Division, Marketing and Sales, Food and Beverage, Accounting, Maintaining and Engineering, Human and Resources Development*, yang diberikan kebebasan untuk memberikan argumennya. Kuesioner ini sebagai acuan untuk memperoleh informasi dan menganalisis dalam penelitian.

#### 3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan metode pengumpulan berupa data-data yang diperoleh dari departemen SDM pada Hotel Pelangi Malang. Data-data tersebut antara lain:

- a. Sejarah Hotel Pelangi Malang
- b. Visi, misi, tujuan, motto perusahaan

- c. Struktur organisasi beserta deskripsi pekerjaan
  - d. Data mengenai tarif, tipe hotel, komposisi karyawan
  - e. Lembar penilaian kinerja
  - f. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan Peraturan Perusahaan (PP)
4. Observasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan secara langsung atau observasi, yaitu dilakukan di Hotel Pelangi Malang. Berdasarkan metode ini peneliti melakukan pengamatan secara langsung mengenai pelaksanaan kegiatan dan kondisi organisasi, serta mencatat semua informasi yang diperoleh dalam mendukung penyusunan skripsi. Kegiatan observasi yang dilakukan mengenai sistem absensi, pelayanan kepada tamu, pergantian *shift* kerja karyawan, kebersihan hotel, melihat secara langsung dokumen milik SDM.

### 3.6. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan bagian dari suatu proses pengujian data setelah dilakukan pemilihan dan pengumpulan data penelitian. Penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif kualitatif yaitu analisis dengan cara mengumpulkan dan mendeskripsikan data non angka (data kualitatif) yang dikaitkan dengan data lainnya untuk memperoleh gambaran baru, gambaran yang sudah ada dan atau sebaliknya mengenai kejadian atau aktivitas khususnya pada fungsi sumber daya manusia. Bentuk analisis yang dilakukan pada penelitian ini berupa penjelasan dan analisis tanpa menggunakan bentuk angka statistik maupun yang lainnya. Analisis data dilakukan dengan menggunakan tahapan audit manajemen, yaitu:

1. Audit Pendahuluan

Menyusun prosedur audit untuk memperoleh data yang akan ditulis dalam hasil audit, yaitu:

- a. Menganalisis obyek penelitian yaitu bisnis Hotel Pelangi Malang.
- b. Melakukan penelaah terhadap Peraturan Perusahaan (PP), Perjanjian Kerja Bersama (PKB), peraturan pemerintah yang berkaitan dengan aktivitas SDM.
- c. Memberikan kuesioner kepada *Chief / Manajer* dan salah satu staf masing-masing departemen *Room Division, Marketing and Sales, Food and Beverage, Accounting, Maintaining and Engineering, Human and Resources Development*.

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Melakukan *review* dan pengujian pengendalian manajemen Hotel Pelangi Malang dengan tujuan untuk menilai efisiensi dan efektifitas pengendalian manajemen, khususnya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil *review* dan pengujian pengendalian manajemen, peneliti dapat memahami kondisi yang terjadi di perusahaan, sehingga akan lebih mudah untuk mendeteksi kelemahan dan diperlukannya langkah perbaikan. *Review* sistem pengendalian manajemen dilakukan dengan:

- a. Penelaahan terhadap hasil kuisisioner yang disebarakan kepada *Chief / Manajer* dan salah satu staf masing-masing departemen *Room Division, Marketing and Sales, Food and Beverage, Accounting, Maintaining and Engineering, Human and Resources Development*.

- b. Melakukan penelaah lebih mendalam terhadap Peraturan Perusahaan (PP), Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan dokumen-dokumen pada fungsi SDM.
- c. Wawancara dengan Manajer SDM yaitu dengan Bpk. Imam Santoso.

3. Audit Terinci

Audit terinci dilakukan untuk memperoleh bukti yang cukup untuk mendukung tujuan audit yang telah ditetapkan berdasarkan hasil *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen. Hal-hal yang dilakukan peneliti dalam tahap ini antara lain dengan:

- a. Melakukan wawancara dengan Bpk. Imam Santoso selaku Manajer SDM.
- b. Melakukan observasi lapangan
- c. Melakukan identifikasi terhadap kendala yang mungkin dihadapi
- d. Mengelompokkan hasil temuan menjadi kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat.
- e. Membuat rekomendasi

Peneliti nantinya akan memberikan rekomendasi berupa tindakan korektif atas kelemahan signifikan yang ditemukan maupun kelemahan potensial yang terdapat pada fungsi spesifik sumber daya manusia, sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia yang lebih efektif.

4. Laporan Audit

Peneliti membuat laporan audit yang memuat kesimpulan audit tentang elemen-elemen tujuan audit dan rekomendasi yang diberikan untuk memperbaiki berbagai kekurangan yang terjadi.

### 3.7. Standar Efektivitas

Kriteria yang digunakan untuk menilai atau mengukur efektivitas fungsi sumber daya manusia adalah standar yang telah disusun dengan berdasar pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB), kebijakan dan Peraturan Perusahaan (PP), UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Keputusan Menteri No.49 Tahun 2004 tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah, serta standar prosedur operasional yang ditetapkan oleh perusahaan.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Obyek

Penyelenggaraan fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) pada Hotel Pelangi Malang dilaksanakan oleh divisi SDM yang dikepalai oleh seorang Manajer. Pelaksanaan program-program SDM dilaksanakan oleh divisi SDM dengan bekerjasama dengan para *Head Department*. Hotel Pelangi melaksanakan seluruh program SDM mulai dari perencanaan SDM hingga pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Semua fungsi dijalankan sesuai dengan kebijakan yang telah dibentuk oleh perusahaan dan mengacu pada UU dan Peraturan yang berlaku.

### 2.1. Pembahasan Masalah

#### 4.2.1. Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi Sumber Daya Manusia

Penyelenggaraan fungsi SDM pada Hotel Pelangi Malang dilaksanakan oleh departemen SDM dengan di pimpin oleh seorang manajer dengan membawahi 1 (satu) staf administrasi, yang menangani sumber daya manusia di hotel. Secara umum, bagian ini menyelenggarakan aktivitas SDM seperti orientasi, pelatihan dan pengembangan, rekrutmen, seleksi karyawan, administrasi karyawan, dan sebagainya. Hal-hal lain yang digambarkan pada fungsi SDM Hotel Pelangi Malang adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengklasifikasian Karyawan

Karyawan Hotel Pelangi Malang digolongkan menjadi dua yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Karyawan tetap berjumlah 31 orang, karyawan tidak tetap berjumlah 41 orang, karyawan tidak tetap ini di bagi menjadi Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dengan jumlah 33, *Casual* berjumlah 8, dan tidak ada karyawan *outsourcing*.

#### 2. Jam Kerja

Penentuan jam kerja, Hotel Pelangi Malang membagi menjadi dua berdasarkan jenis karyawan, yaitu:

##### a. Karyawan *Guest Contact*

Karyawan yang berhubungan langsung dengan tamu, hari kerjanya dalam seminggu yaitu 6 (enam) hari kerja dan libur yang diterapkan secara bergantian, sedangkan untuk jam kerjanya terbagi menjadi 3 (tiga) *shift*, yaitu:

- a) *Shift I* : 06.00 - 14.00
- b) *Shift II* : 14.00 - 22.00
- c) *Shift III* : 22.00 - 06.00

##### b. Karyawan *Back Office*

Karyawan yang tidak berhadapan langsung dengan tamu, hari dan jam kerjanya adalah:

- a) Senin s/d Jum'at : 08.00 - 16.00
- b) Sabtu : 08.00 - 14.00
- c) Minggu : Libur

### 3. Hak-Hak Pekerja

Hotel Pelangi Malang memberikan imbal jasa kepada karyawannya dalam bentuk gaji pokok, tunjangan-tunjangan, asuransi kesehatan, upah, beasiswa pendidikan, uang pensiun, dan penghargaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

#### 4.2.2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Hotel Pelangi Malang telah memiliki sistem pengendalian manajemen yang berfungsi untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas fungsi sumber daya manusia. Hal-hal yang menjadi perhatian peneliti dalam *review* terhadap sistem pengendalian manajemen yang berkaitan dengan penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia, adalah sebagai berikut:

##### 1. Tujuan dari program atau aktivitas SDM

Hotel Pelangi Malang memiliki tujuan program atau aktivitas yang telah dinyatakan dengan jelas, tegas, dan terdokumentasi yang tercantum dalam kebijakan dan standar operasional prosedur perusahaan.

##### 2. Deskripsi jabatan

Hotel Pelangi Malang telah memiliki dokumen mengenai deskripsi pekerjaan karyawan. Dokumen ini berisi mengenai uraian tugas, tanggung jawab, wewenang, jabatan, korelasi jabatan. Setiap jabatan telah memiliki uraian jabatannya masing-masing. Adanya deskripsi pekerjaan ini memperkuat pengendalian manajemen terhadap fungsi SDM.

##### 3. Standar Penilaian Kinerja

Hotel Pelangi Malang menggunakan 2 (dua) komponen penilaian kinerja yaitu *job performance* dan *job personality*. Hasil penilaian setiap karyawan telah didokumentasikan dalam dokumen evaluasi prestasi karyawan.

##### 4. Metode Pelaksanaan Kerja

Metode pelaksanaan kerja dari penyelenggaraan fungsi SDM pada Hotel Pelangi Malang berpedoman pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB), kebijakan dan Peraturan Perusahaan (PP), UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Keputusan Menteri No.49 Tahun 2004 tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah.

Secara umum, pengendalian fungsi SDM dapat dinyatakan telah efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan sejalan dengan peraturan-peraturan yang berlaku, yang nantinya akan dibuktikan dalam proses audit selanjutnya.

#### 4.2.3. Hasil Analisis dan Pengelompokan Temuan

Temuan audit dalam audit lanjutan dikelompokkan menjadi 4 (empat) kelompok yaitu kondisi, kriteria, penyebab, akibat, selanjutnya kelompok tersebut di analisis dan diberikan rekomendasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas operasional perusahaan yang berdasarkan atas fungsi-fungsi SDM yang ada pada Hotel Pelangi Malang, yang mana merupakan obyek audit dalam audit manajemen.

##### 4.2.3.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia



- a. Fungsi perencanaan SDM telah dilaksanakan dengan efektif. Hal ini dikarenakan masing-masing *Head Department* dilibatkan di dalam proses perencanaan SDM. Rekomendasi yang diberikan oleh para *Head Department* tidak hanya mencakup kondisi internal tetapi juga mempertimbangkan kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja di dalam divisinya. Dengan adanya perencanaan yang tepat, maka perusahaan bisa mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan.
- b. Adanya dokumentasi yang baik dan terstruktur mengenai perencanaan SDM memiliki dampak yang baik bagi perusahaan. Dokumentasi atas perencanaan SDM ini digunakan sebagai acuan yang membantu perusahaan dalam melakukan proses operasionalnya. Jika perusahaan senantiasa berjalan sesuai dengan perencanaan yang sudah ada, maka harapan untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan akan dapat dicapai.
- c. Kelengkapan dokumen yang dimiliki oleh perusahaan memudahkan para karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *job description* dan peraturan yang telah dibentuk oleh perusahaan. Kebijakan yang telah terdokumentasi serta dikomunikasikan secara baik membawa dampak positif dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Peninjauan terhadap kebijakan serta peraturan perusahaan yang disesuaikan dengan kondisi yang sedang berlangsung baik di internal maupun eksternal perusahaan dapat membawa dampak baik untuk perusahaan sebagai salah satu bentuk evaluasi.

#### **4.2.3.2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia**

- a. Keterlibatan masing-masing *Head Department* di dalam prosesnya membuat penyelenggaraan rekrutmen tenaga kerja di Hotel Pelangi berjalan dengan efektif. Selain itu dengan mengkomunikasikan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh para pelamar, perusahaan akan mendapatkan calon tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.
- b. Pelaksanaan rekrutmen yang hanya dilakukan saat perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk mengisi posisi yang kosong dinilai cukup efektif. Hal ini akan meminimalisasi adanya tenaga kerja semu yang kemudian justru akan membuat kinerja perusahaan kurang optimal. Selain itu, perekrutan tenaga kerja yang telah memiliki dasar pengetahuan tentang bidang yang dibutuhkan juga membawa dampak baik bagi Hotel Pelangi. Para calon karyawan ini dapat langsung memberikan manfaat bagi perusahaan. Pemberian kesempatan bagi masyarakat umum untuk bekerja di dalam perusahaan juga dapat memberi dampak yang baik. Hal ini akan mendatangkan kesempatan bagi perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di luar dari lingkup kerja sama yang dilakukan dengan pihak ketiga.
- c. Program rekrutmen karyawan dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan UU yang berlaku. Semua calon karyawan mendapat perlakuan yang sama dan adil. Hal ini membuat perusahaan lebih obyektif dalam memilih calon karyawan sesuai dengan kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh masing-masing calon.

#### **4.2.3.3. Seleksi Sumber Daya Manusia**

- a. Karena proses seleksi yang dilaksanakan telah melibatkan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dan berpengalaman pada bidang yang berkaitan, maka proses seleksi yang dilakukan telah dinilai cukup efektif. Kebijakan perusahaan untuk mempertimbangkan rekomendasi dari para *Head Department* akan membantu perusahaan dalam menemukan calon karyawan yang sesuai dengan kompetensi yang diinginkan.
- b. Pelaksanaan proses seleksi yang terselenggara di Hotel Pelangi dinilai kurang efektif dikarenakan perusahaan memutuskan untuk tidak melakukan beberapa tahap tes yang dianggap cukup penting yaitu tes tulis dan tes kesehatan. Hal ini dikhawatirkan akan memiliki dampak negatif bagi perusahaan untuk ke depannya.

#### **4.2.3.4. Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Manusia**

- a. Orientasi karyawan baru yang dilaksanakan sudah sesuai dengan peraturan yang telah dibentuk oleh perusahaan. Pelaksanaan masa orientasi ini sudah dinilai efektif karena di dalam masa 6 (enam) bulan tersebut karyawan sudah dipastikan dapat menguasai pekerjaannya dan telah dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya yang baru.
- b. Penilaian yang diberikan kepada karyawan baru ini membawa dampak positif baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Perusahaan memberikan hasil evaluasi yang dibuat oleh *Head Department* kepada karyawan yang bersangkutan. Penilaian ini dapat digunakan sebagai evaluasi agar karyawan dapat mengetahui kekurangan yang dimiliki oleh karyawan dalam kinerjanya. Dengan mengetahui letak kelemahannya, karyawan akan dapat memperbaiki hal tersebut untuk ke depannya demi dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- c. Karyawan dapat menguasai pekerjaan di bidangnya di dalam waktu yang diberikan oleh perusahaan sebagai masa orientasi. Selain itu, karyawan dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya dengan bantuan *Head Department* serta Manajer SDM. Sehingga program ini dinilai cukup efektif.

#### **4.2.3.5. Pelatihan dan Pengembangan SDM**

- a. Program pelatihan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan karyawan dinilai cukup efektif. Informasi baru mengenai pekerjaan yang didapatkan saat program pelatihan membawa dampak baik bagi karyawan. Selain pengetahuan yang baru, karyawan akan dapat mengimplementasikannya di dalam kinerja mereka. Performa yang baik akan membawa dampak positif dan dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuannya.
- b. Evaluasi yang dilakukan secara rutin pasca diadakannya program pelatihan membantu perusahaan untuk mengetahui kelemahan yang masih ada saat pelaksanaan program.

- c. Dengan adanya perencanaan program yang dirumuskan dari awal tahun dengan biaya yang disesuaikan dengan anggaran membuat pelaksanaan program telah berjalan secara efektif dan efisien.
- d. Pelaksanaan program pelatihan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai peraturan yang berlaku.

#### **4.2.3.6. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia**

- a. Jangka waktu yang dipilih perusahaan untuk melakukan penilaian atau evaluasi dinilai cukup efektif. Waktu 6 (enam) bulan dinilai tidak terlalu singkat dan tidak terlalu lama. Hasil evaluasi yang dilaksanakan secara berkala ini kemudian akan diberikan kepada masing-masing karyawan agar mereka mengetahui pada titik mana karyawan harus meningkatkan kinerjanya dan pada titik mana mereka harus mempertahankan kinerja yang dianggap bagus. Secara tidak langsung, mereka akan merasa termotivasi untuk melakukan kinerja yang lebih baik ke depannya.
- b. Keseimbangan yang dimiliki oleh karyawan dalam kedua bidang yaitu *job performance* dan *job personality* akan menghasilkan kualitas SDM yang bermutu. *Job performance* berkaitan dengan bagaimana pelaksanaan dan pencapaian karyawan dalam pekerjaannya. Sedangkan *personality* adalah hal yang lebih abstrak. Hal yang dinilai pada *personality* ini adalah bagaimana cara karyawan tersebut berinteraksi dengan lingkungannya. *Personality* ini merupakan hal-hal yang melekat pada diri seseorang.
- c. Tindak lanjut dari proses penilaian ini adalah keputusan yang diambil oleh bagian SDM. Bagian SDM akan memutuskan apakah karyawan berhak mendapatkan *reward* atau *punishment* berdasarkan hasil penilaian yang ada. Selain *reward* dan *punishment*, dengan melihat hasil dari evaluasi ini bagian SDM dapat menentukan apakah karyawan tersebut membutuhkan pelatihan khusus atau tidak.

#### **4.2.3.7. Perencanaan dan Pengembangan Karir**

- a. Dengan melakukan komunikasi dua arah antara bagian SDM dengan karyawan yang bersangkutan, perusahaan akan dapat mengetahui sudut pandang karyawan mengenai program promosi yang dilakukan. Dengan mengetahui sudut pandang karyawan akan menghindarkan dari resiko yang mungkin terjadi di kemudian hari, sehingga metode ini dinilai cukup efektif. Mengutamakan karyawan yang lebih senior untuk mengisi jabatan yang lebih tinggi dinilai tepat oleh perusahaan. Penyebabnya adalah karyawan lain akan merasa segan dengan karyawan yang lebih senior. Menurut perusahaan, dengan melakukan hal ini diharapkan perintah atau informasi yang diberikan oleh atasan akan dapat diterima oleh karyawan lain dengan baik. Tetapi hal ini dinilai kurang efektif karena tidak menutup kemungkinan bahwa ada karyawan lain yang memiliki kemampuan dan pengetahuan lebih baik dari karyawan senior.
- b. Program pengembangan karir yang sudah terencana dengan baik memudahkan perusahaan untuk melaksanakan program promosi karyawan. Program yang tidak terencana pun dapat dikatakan efektif karena dengan memanfaatkan karyawan

yang ada untuk mengisi jabatan kosong, perusahaan tidak perlu melakukan rekrutmen karyawan baru, sehingga keputusan ini dinilai cukup efisien.

- c. Pengembangan karir yang dilaksanakan berdasarkan penilaian dianggap cukup efektif. Dari hasil penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui potensi yang dimiliki oleh karyawan dan apakah dia layak untuk dipromosikan.

#### **4.2.3.8. Kompensasi Karyawan**

- a. Pemberian gaji yang sesuai dengan UMR artinya perusahaan telah memenuhi kewajibannya untuk memberikan hak karyawan sesuai dengan partisipasinya di dalam perusahaan.
- b. Hak-hak karyawan tentang sistem penggajian dan upah terlindungi karena perusahaan melaksanakan sistem ini berdasarkan perundangan yang berlaku.
- c. Kompensasi yang diberikan oleh Hotel Pelangi didasarkan pada bobot kerja, jabatan, serta lama masa kerja karyawan. Sistem yang digunakan oleh perusahaan ini dinilai telah efektif karena metode ini benar-benar didasarkan pada partisipasi yang dilakukan oleh karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Bobot kerja dinilai sebagai salah satu faktor yang tepat untuk dijadikan dasar pemberian kompensasi agar dapat lebih memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik ke depannya. Selain itu ada kompensasi berupa *reward* untuk *Best Employee* yang juga akan memacu motivasi karyawan lain untuk bekerja lebih baik.

#### **4.2.3.9. Perlindungan Tenaga Kerja (Keselamatan dan Kesehatan)**

- a. Dengan melaksanakan program ini, artinya perusahaan sangat memperhatikan perlindungan terhadap para karyawannya. Dengan terjaminnya keselamatan dan kesehatan karyawan di lingkungan kerja, karyawan akan dapat bekerja dengan optimal dan akan membawa dampak baik bagi perusahaan.
- b. Pemberian jaminan kesejahteraan akan mengakibatkan meningkatnya tingkat kepuasan karyawan serta loyalitas mereka terhadap perusahaan. Loyalitas yang semakin meningkat akan berujung pada keinginan karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka terhadap perusahaan.
- c. Peraturan berlaku yang telah dijalankan perusahaan mencerminkan bahwa perusahaan bertanggung jawab atas keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, sehingga dengan adanya peraturan ini karyawan dapat terlindungi.

#### **4.2.3.10. Pemutusan Hubungan Kerja**

- a. Bagian SDM telah menjalankan prosedur secara konsisten dan sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tentang aturan yang berlaku di perusahaan. Segala peraturan ini juga sudah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Jika segala kebijakan ini dapat dipahami baik oleh perusahaan maupun oleh karyawan, maka hubungan yang terbentuk di antara keduanya akan lebih harmonis.
- b. Pelaksanaan PHK oleh Hotel Pelangi Malang sudah berjalan dengan efektif dengan mengacu pada kebijakan yang berlaku di perusahaan.

- c. Hotel Pelangi Malang telah melaksanakan kebijakan pemberian pesangon kepada karyawan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku sehingga fungsi ini sudah berjalan dengan efektif.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Sebagai akhir dari pelaksanaan penelitian ini, peneliti membuat suatu kesimpulan berdasarkan hasil audit operasional fungsi sumber daya manusia yang telah dilaksanakan. Kesimpulan ini diambil dengan membandingkan antara kriteria audit yang didasarkan pada kebijakan perusahaan dan peraturan perundangan yang berlaku dengan fakta aktual yang terjadi di lapangan, serta akibat yang timbul dari perbandingan tersebut. Dari penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa secara umum fungsi sumber daya manusia yang diselenggarakan oleh perusahaan sudah berjalan dengan cukup efektif.

Berdasarkan hasil audit dari 10 (sepuluh) fungsi audit sumber daya manusia yang telah didapatkan saat melaksanakan penelitian, hanya ada 2 (dua) fungsi yang dinilai belum efektif dalam proses pelaksanaannya. Sedangkan 8 (delapan) fungsi lainnya sudah dinilai efektif. Kedua fungsi yang dinilai belum efektif tersebut adalah fungsi seleksi sumber daya manusia serta fungsi perencanaan dan pengembangan karir.

Fungsi seleksi sumber daya manusia dinilai belum efektif dikarenakan perusahaan tidak menjalankan 2 (dua) proses seleksi yang cukup penting yaitu tes tulis dan tes kesehatan. Keputusan perusahaan dengan tidak melaksanakan kedua tahap seleksi tersebut adalah untuk menghemat waktu serta biaya yang harus dikeluarkan perusahaan. Namun hal ini justru dinilai kurang efektif karena selain perusahaan tidak melaksanakan proses seleksi sesuai dengan peraturan yang ada, tetapi juga karena dikhawatirkan hal ini akan membawa dampak buruk untuk ke depannya.

Selain fungsi seleksi sumber daya manusia, fungsi lain yang belum dinilai efektif adalah fungsi perencanaan dan pengembangan karir. Dalam fungsi ini, hal yang dinilai kurang efektif adalah mengenai sistem senioritas yang masih dipertahankan oleh perusahaan dalam program pengembangan karir. Hal ini dinilai kurang efektif karena tidak menutup kemungkinan adanya karyawan lain yang memiliki pengetahuan dan kemampuan lebih baik daripada karyawan yang lebih senior.

#### **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti tidak dapat melaksanakan penelitian dengan maksimal dikarenakan adanya beberapa keterbatasan seperti di bawah ini:

1. Keterbatasan waktu dan tenaga serta luasnya fungsi SDM yang diteliti memungkinkan adanya informasi penting yang tidak dapat digali secara mendetail.
2. Peneliti belum memasukkan semua fungsi sumber daya manusia yang secara umum dilaksanakan di perusahaan dikarenakan keterbatasan waktu.

3. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk melaksanakan penelitian ini adalah dengan cara observasi. Kegiatan observasi yang dilaksanakan oleh peneliti dirasa kurang maksimal. Hal ini untuk menghindari ketidaknyamanan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tamu yang sedang berkunjung ke hotel.
4. Data kuantitatif tidak bisa diperoleh oleh peneliti sehingga peneliti tidak bisa menilai efektivitas biaya-biaya pada fungsi SDM di Hotel Pelangi Malang.
5. Adanya unsur subyektifitas sehingga efektivitas tidak dapat diukur secara pasti.
6. Peneliti sebagai pihak eksternal hanya bisa mendapatkan gambaran secara umum atas program dan aktivitas SDM yang dilaksanakan oleh perusahaan.

### **6.3. Saran**

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti antara lain:

1. Peneliti selanjutnya hendaknya mempertimbangkan masalah waktu penelitian. Waktu penelitian yang lebih panjang akan dapat membantu peneliti mendapatkan informasi lebih banyak mengenai perusahaan.
2. Hotel Pelangi Malang diharapkan mempertimbangkan rekomendasi-rekomendasi yang telah diberikan oleh peneliti guna mencapai efektivitas di dalam fungsi SDM.
3. Penyebaran kuesioner hendaknya dilakukan satu bulan lebih awal. Hal ini dikarenakan adanya kesibukan karyawan di masing-masing departemen yang jarang memiliki waktu luang hanya untuk melakukan pengisian kuesioner.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- Anam, Choirul. 2016. Hunian Akhir Tahun Hotel di Kota Malang Tembus 85%. (Online) (<http://www.madiunpos.com>, diakses pada 16 Mei 2016)
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton, William C, Raymond N Johnson, Walter G Kell. 2002. *Modern Auditing*. Terjemahan Paul A Rajoe, Gina Gania, Ichsan Setyo Budi. 2003. Jakarta: Erlangga.
- Darsono, Agustinus. 2011. *Housekeeping Hotel*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rachmawati, Dwi. 2013. Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Hotel Pelangi Malang), Skripsi. Malang: Program Strata Satu Universitas Brawijaya.
- Tampubolon, Robert. 2005. *Risk And System-Based Internal Audit: Audit Intern Berbasis Resiko*. Terjemahan Rayendra L. Toruan. 2005. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Manajemen Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer Edisi Revisi*. Jakarta: PT Harvarindo.
- Umar, Huesin. 2000. *Bussiness An Introduction*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein, 2001. *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zuriah, Nurul. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.



\_\_\_\_\_. *Keputusan Menteri No.49 Tahun 2004 tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah.*

\_\_\_\_\_. *Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.*