BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

V.1 Simpulan

Dari hasil evaluasi atas sistem pengendalian intern perusahaan, yang dilakukan antara lain dengan menggunakan kuesioner, diketahui adanya beberapa kelemahan dalam pengelolaan SDM pada PT Penta Bersaudara sebagai berikut :

1. Penetapan jumlah kebutuhan karyawan hanya berdasarkan perkiraan serta alasan loyalitas, kekerabatan dan nasib karyawan. Hal ini mengakibatkan jumlah karyawan yang dipekerjakan tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan sehingga beban kerja setiap karyawan kurang seimbang, yang pada akhirnya dapat menimbulkan rasa iri hati di antara karyawan. Semua itu menciptakan suasana kerja menjadi tidak sehat.
2. Tidak adanya job description secara tertulis mengakibatkan sering terjadinya kerancuan dalam pelaksanaan tugas di antara karyawan perusahaan. Contoh : tidak ada pemisahan tugas dan petugas yang tetap untuk menjalankan fungsi pembuatan daftar hadir dengan fungsi pembuatan daftar gaji. Kondisi ini disebabkan karena perusahaan menganggap bahwa pemberitahuan mengenai job description seorang karyawan cukup dilakukan secara lisan pada saat dia baru mau diterima kerja.
3. Dewan Direksi sering campur tangan terhadap keputusan Divisi Penelitian dan Pengembangan. Contoh : sering merekomendasikan seseorang yang akan direkrut untuk bekerja pada perusahaan, meskipun berbeda dengan rekomendasi dari divisi yang membutuhkan. Begitu pula proses penempatan karyawan tanpa terlebih dahulu melakukan tes akademis dan tes psikologis. Hal ini menyebabkan keputusan yang

diambil oleh Divisi Penelitian dan Pengembangan menjadi salah. Sebab disadari atau tidak, campur tangan dewan direksi menjadi tekanan bagi Divisi Penelitian dan Pengembangan. Jika tidak segera diperbaiki maka kebijakan perusahaan mengenai SDM tidak akan efektif. Hal itu akan mempengaruhi kualitas sumber daya manusia perusahaan, yang berdampak pada usaha untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Kondisi tersebut disebabkan dewan direksi lebih merasa nyaman bila ikut serta dalam setiap proses pengambilan keputusan .

4. Adanya prosedur absensi yang dilakukan tanpa pengawas mengakibatkan sering terjadinya titip absen, yang dapat menimbulkan rasa iri pada karyawan lain. Semua itu dapat berdampak pada produktivitas karyawan. Kondisi tersebut disebabkan perusahaan tidak terlalu merasa perlu adanya pengawas absen sebab sudah menggunakan kartu waktu. Menurut perusahaan, pengawas absen benar-benar dibutuhkan hanya jika sistem pencatatan jam hadir masih menggunakan cara manual.
5. Informasi mengenai adanya jabatan yang kosong hanya disebarkan kepada karyawan atau orang-orang tertentu. Hal ini dapat mengakibatkan timbulnya praktek KKN karena lowongan tersebut akan diisi oleh orang yang mempunyai hubungan istimewa, seperti saudaranya sendiri. Akibat selanjutnya adalah timbulnya potensi penyimpangan dan penyalahgunaan sumber daya perusahaan seperti pencurian atau penggelapan yang sulit untuk dideteksi atau ditindak. Selain itu kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified menjadi lebih kecil daripada jika perusahaan menggunakan metode terbuka. Alasan PT Penta Bersaudara menerapkan kebijakan ini adalah karena perusahaan merasa lebih nyaman jika merekrut orang yang sudah terlebih dahulu memiliki hubungan dengan perusahaan ataupun karyawannya. Selain itu biaya perekrutan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan menjadi lebih

kecil karena tidak perlu memasang iklan lowongan kerja. Dilihat dari segi karyawan, perekrutan dengan metode tertutup akan dapat mengurangi kesulitan untuk beradaptasi dengan lingkungan.

6. PT Penta Bersaudara belum memiliki job specification dan job requirement. Akibatnya beberapa kebijakan perusahaan mengenai SDM menjadi kurang efektif, seperti : manajer Divisi Pemasaran dipegang oleh karyawan lulusan S1 jurusan Public Relation (PR). Padahal jabatan manajer Divisi Pemasaran akan lebih tepat jika diisi oleh karyawan lulusan S1 jurusan Manajemen dengan bidang konsentrasi Pemasaran. Selain itu kebijakan perekrutan dan kebijakan penempatan karyawan menjadi tidak terarah. Kondisi tersebut disebabkan ketidaktahuan perusahaan akan pentingnya job specification dan job requirement.
7. Dalam menyeleksi calon karyawan, PT Penta Bersaudara hanya melakukan seleksi surat lamaran, pemeriksaan referensi, wawancara dan akhirnya memutuskan diterima atau ditolak, tanpa melakukan tes kemampuan akademis dan psikologis. Akibatnya tidak terwujud the right man in the right place. Artinya tidak adanya kesesuaian antara tuntutan jabatan dengan latar belakang pendidikan karyawan tersebut. Kondisi di atas disebabkan perusahaan tidak memiliki job specification dan job requirement.
8. Penilaian prestasi kerja tidak dipakai sebagai dasar untuk melakukan promosi, demosi atau kenaikan gaji. Penilaian prestasi kerja yang tidak ada tindak lanjutnya menyebabkan karyawan merasa tidak diperhatikan oleh atasannya. Karyawan menjadi tidak bergairah untuk berprestasi. Akibatnya karyawan malas-malasan dan tidak disiplin. Pekerjaan pun akhirnya banyak yang terbengkalai. Kondisi tersebut disebabkan karena kebanyakan karyawan pada PT Penta Bersaudara memiliki

hubungan kekerabatan atau persahabatan. Selain itu, kebijakan yang menyangkut SDM hanya didasarkan atas senioritas.

9. Perusahaan jarang melakukan rotasi jabatan. Ada karyawan yang menempati jabatannya sebagai manajer Divisi Pabrik selama hampir 10 tahun. Akibatnya karyawan kurang termotivasi, timbulnya kejenuhan karena rutinitas pekerjaan selama bertahun-tahun, keterampilan yang tidak meningkat, serta besarnya kemungkinan terjadinya korupsi dan kolusi. Kondisi di atas disebabkan tingginya biaya pelatihan serta keraguan manajemen untuk menggantikan posisi karyawan yang sudah berpengalaman dengan orang lain. Selain itu perusahaan merupakan PT tertutup sehingga hubungan kekerabatan/persaudaraan sangat dominan dalam menentukan posisi jabatan.

10. Perusahaan masih tetap mempertahankan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak dapat dibina lagi. Contoh : karyawan yang sering mangkir hanya ditegur tanpa pengenaan sanksi lebih lanjut. Akibatnya karyawan kurang disiplin sebab dia tahu bahwa dia tidak akan dipecat. Karyawan yang lain yang disiplin juga akan ikut terpengaruh. Adapun alasan perusahaan jarang melakukan pemberhentian karena biasanya pemberhentian akan mengeluarkan berbagai biaya. Alasan lainnya yaitu perasaan kasihan dan tidak enak mengingat loyalitas karyawan selama ini kepada perusahaan ataupun karena hubungan karyawan tersebut dengan direksi perusahaan.

V.2 Saran

Tujuan dilakukannya audit operasional adalah untuk memberikan rekomendasi atau saran demi meningkatkan ekomisasi, efektivitas dan efisiensi. Berikut ini adalah

beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh PT Penta Bersaudara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

1. Sebaiknya kebutuhan jumlah karyawan baru perusahaan ditetapkan berdasarkan kebutuhan masing-masing unit yang dianalisis dengan menggunakan metode ilmiah seperti yang diuraikan di halaman 16-17.
2. Sebaiknya Divisi Penelitian dan Pengembangan menyusun job description, job specification dan job requirement untuk masing-masing jabatan/fungsi, serta kriteria ukuran kinerja karyawan.
3. Sebaiknya Dewan Direksi memberikan otoritas penuh kepada Divisi Penelitian dan Pengembangan dalam melakukan tugas rekrutmen SDM.
4. Sebaiknya perusahaan menggunakan sistem komputer (dengan sistem sidik jari) untuk absensi. Dengan demikian diharapkan akan dapat meningkatkan fungsi pengawasan absen sehingga praktek titip absen dapat dihilangkan. Namun demikian apabila perusahaan menilai penggunaan sistem tersebut terlalu mahal, maka perusahaan dapat tetap menggunakan mesin waktu, tetapi dengan menugaskan satpam untuk mengawasi pengisian absen tersebut.
5. Sebaiknya perusahaan mempertimbangkan untuk menerapkan metode terbuka sehingga kesempatan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang qualified lebih besar. Selain itu perusahaan akan lebih disiplin jika karyawannya tidak memiliki hubungan kekerabatan.
6. Sebaiknya proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya seleksi atas surat lamaran, pemeriksaan referensi, wawancara dan akhirnya memutuskan apakah calon karyawan tersebut diterima atau ditolak. Disarankan agar calon karyawan diwajibkan untuk menjalani tes kemampuan akademis dan psikologis.

7. Sebaiknya Divisi Penelitian dan Pengembangan segera melakukan penilaian promosi dan mutasi karyawan. Selain itu hendaknya perusahaan membuat carrier planning bagi setiap karyawan. Lakukan rotasi jabatan dengan mengacu pada carrier planning tersebut, agar dalam jangka panjang semua karyawan dapat menjalankan fungsi-fungsi yang ada jika harus ada pergantian posisi karyawan yang berhenti. Dan sebaiknya perusahaan mewajibkan setiap karyawan untuk mengambil jatah cutinya agar saat dia cuti, jabatan tersebut dapat digantikan oleh karyawan lain. Dengan demikian, jika terjadi penyelewengan maka dapat diketahui sedini mungkin.
8. Segera lakukan analisis ulang atas tingkat perputaran karyawan. Beberapa pemberhentian karyawan yang tidak berprestasi dan tidak dapat dibina akan bermanfaat bagi perusahaan sebab mereka dapat diganti dengan karyawan yang lebih bermutu yang dapat memberikan gagasan baru.
9. Untuk mempertajam dan memperdalam temuan yang dihasilkan pada tahap evaluasi sistem pengendalian intern perusahaan, maka perlu dilakukan pemeriksaan rinci dengan menggunakan prosedur audit yang disusun di halaman 67-74.