

**SKRIPSI**

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SUMBER  
DAYA MANUSIAPADA PT. SINAR GALESONG MANDIRI  
KOTA MAKASSAR**

**MARHANI  
105720490514**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2018**

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SUMBER  
DAYA MANUSIA PADA PT. SINAR GALESONG MANDIRI  
KOTA MAKASSAR**



Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana  
Manajemen pada Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi & Bisnis

Universitas Muhammadiyah Makassar

**Oleh**

**MARHANI**

**NIM 105720490514**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2018**

**PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan.....

Karya sederhana ini kepada kedua orang tuaku dan kakakku tercinta, sebagai rasa terimakasihku yang selalu memberikan yang terbaik berupa doa'a,,,,, pengorbanan,,,,, dan nasehat,,,,, untuk menggapai cita-citaku.

Terimah kasih Ayah.....

Terimah kasih Ibu.....

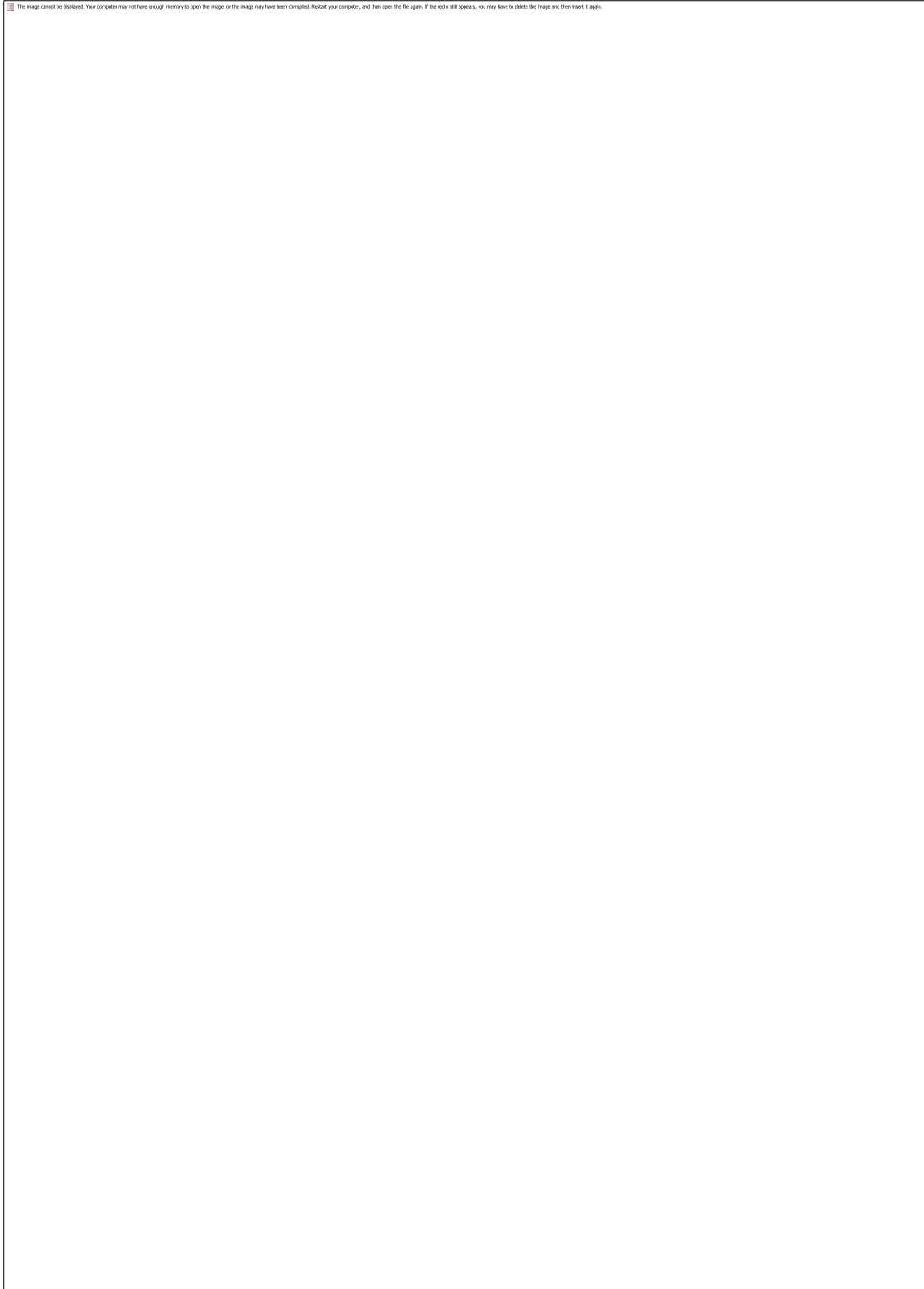
Terimah kasih kakak.....

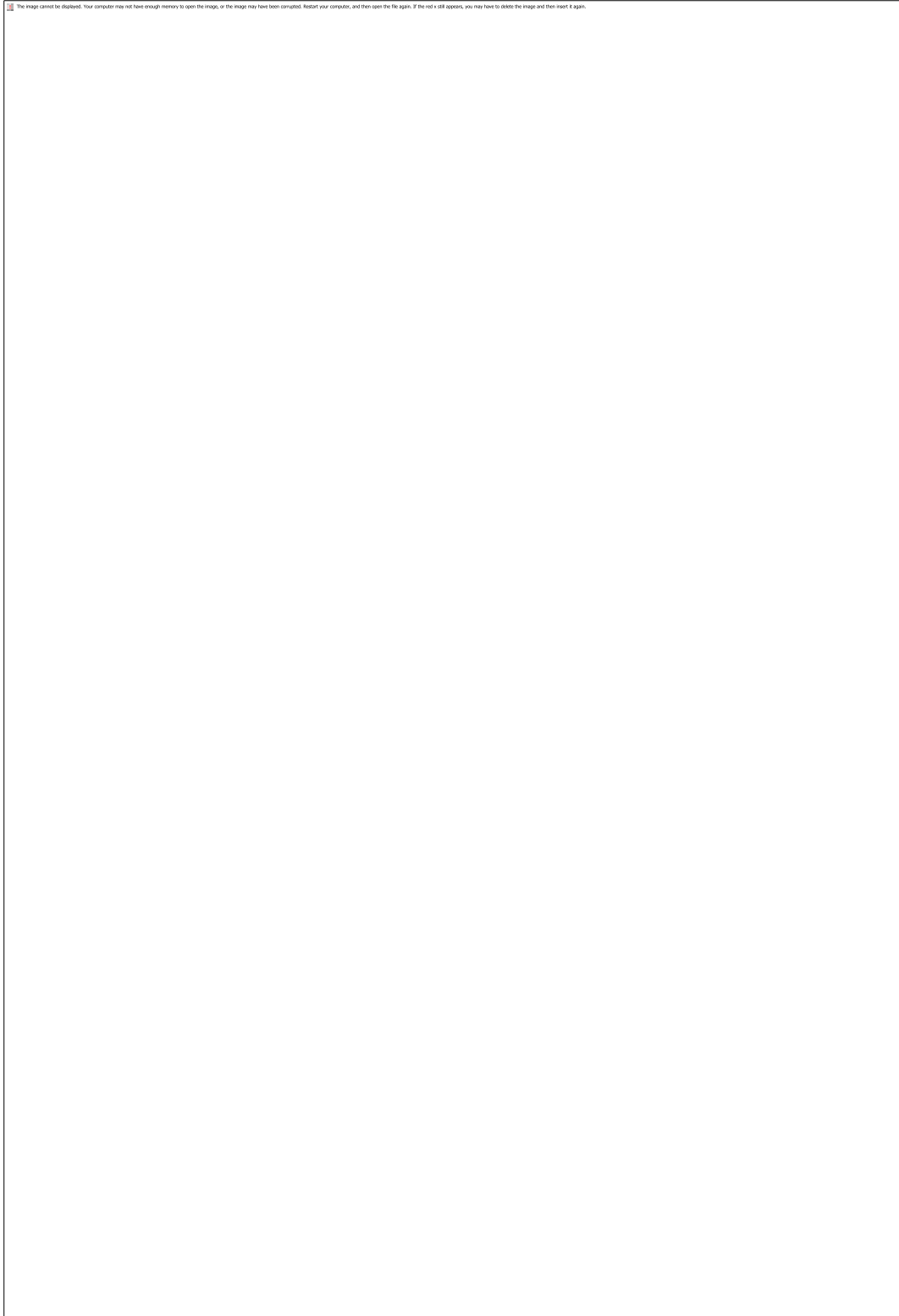
**MOTTO**

Setiap langkah yang dijalani dengan hati yang ikhlas, sabar dan terus berdo'a insya Allah akan membuahkan hasil yang diharapkan. Jika ada rencana yang tidak tercapai maka yakinlah bahwa dibalik semua itu pasti ada hikmah yang tersimpan.

“ “ “. . . Cita-cita hidup bukanlah jalan yang selalu datar dan ditaburi bunga, melainkan ada kalanya disirami dengan air mata dan juga darah, Bercita-cita tanpa usaha bukanlah cita-cita melainkan angan-angan. . . “ “ “

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan” (QS. Alam nasyrah ayat:6





## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala dan rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta kepada keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul "Analisis Sistem Pengendalian Manajemen SDM Pada PT.SinarGalesong Mandiri Kota Makassar".

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis bapak Nanco dan ibu Haliah yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus tak pamrih. Dan saudara-saudaraku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, dukungan dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan terimah kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada :

1. Bapak Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE., MM., Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
  2. Bapak Ismail Rasulong, SE., MM, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
  3. Bapak Moh. ArisPasigai, SE., MM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar.
  4. Bapak Moh. ArisPasigai, SE., MM, selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga Skripsi selesai dengan baik.
  5. Bapak Muh. Nur Rasyid, SE., MM., selaku Pembimbing II yang telah berkenan membantu selama penyusunan skripsi sehingga ujian skripsi.
  6. Bapak/Ibu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
  7. Segenap Staf Dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
  8. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Angkatan 2014 yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.
  9. Terimah kasih terutama untuk kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi, dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan Skripsi ini.
- Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa Skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya



para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan Skripsi ini.

Mudah-mudahan Skripsi yang sederhana ini dapat bermamfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

*BillahifiiSabililHaq, FastabiqulKhairat, Wassalamu'alaikumWr.Wb*

Makassar, April 2018

**Penulis**

## ABSTRAK

**Marhani 2018. Analisis Sistem Pengendalian Manajemen SDM pada PT. Sinar Galesong Mandiri kota Makassar.** Universitas muhammadiyah Makassar Skripsi. Program Studi Pendidikan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing Moh. ArisPasigai dan Muh. Nur Rasyid.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran sistem pengendalian manajemen SDM. Penelitian ini dilakukan di PT. Sinar Galesong Mandiri kota Makassar.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, kualitatif, efisiensi, dan efektivitas. Data yang diperoleh dengan melakukan wawancara secara langsung terhadap pimpinan dan karyawan pada PT. Sinar Galesong Mandiri kota Makassar .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen SDM telah berjalan dengan baik karena dalam penerapannya PT. Sinar Galesong Mandiri telah melakukan perencanaan setiap tahunnya terkait perkembangan sumber daya manusia. Dengan adanya sistem pengendalian yang dilakukan penulis, maka PT. Sinar Galesong Mandiri kota Makassar dapat mengetahui peran sistem pengendalian manajemen SDM.

**Kata Kunci :** Sistem pengendalian, manajemen sumber daya manusia

## ABSTRACT

**Marhani 2018. Analysis of Human Resource Management Control System at PT. Sinar Galesong Mandiri Makassar city.** Universitas Muhammadiyah Makassar Thesis. Study Program of Management Education Faculty of Economics and Business University of Muhammadiyah Makassar. Guided by Moh. Aris Pasigai and Muh. Nur Rasyid.

This study aims to determine the role of HR management control system. This research was conducted at PT. Sinar Galesong Mandiri Makassar city.

The method of analysis used in this research is descriptive, qualitative, efficiency, and effectiveness. Data obtained by passing interview directly to the leadership and employees at PT. Sinar Galesong Mandiri Makassar city.

The results showed that the HR management control system has been running well because in the application of PT. Sinar Galesong Mandiri has been planning every year related to the development of human resources. With the existence of the control system by the author, then PT. Sinar Galesong Mandiri Makassar city can know the role of HR management control system.

**Keywords** : control system, human resource management

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR/BAGAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>

A. LatarBelakang .....	1
B. RumusanMasalah .....	4
C. TujuanPenelitian .....	4
D. ManfaatPenelitian .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
A. PengertianSistem Pengendalian Manajemen SDM .....	6
B. SistemPengendalianManajemen.....	12
C. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	24
D. PengertianEfektivitas Dan Efisiensi.....	29
E. PenelitianTerdahulu .....	33
F. KerangkaKonsep .....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
A. Jenis Penelitian .....	44
B. Informan Penelitian .....	44
C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian .....	45
D. Sumber Data .....	45
E. Pengumpulan Data .....	45
F. Instrumen Penelitian .....	46
G. Teknik Analisis .....	46
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>47</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	47
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	53
1. Sistem pengendalian SDM telah diterapkan dengan efektif .....	53

2. Sistem pengendalian SDM yang telah diteliti dan analisis yang di anggap maksimal .....	54
3. Tugas dan tanggung jawab serta kendala dalam pengendalian SDM ....	56
4. Peranan pimpinan dan tanggapan karyawan pada sistem pengendalian manajemen SDM.....	57
5. Perencanaan kedepandalam sistem pengendalian SDM .....	58
6. Penilaian dan feedback pimpinan terhadap karyawan.....	59
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>62</b>
A. Kesimpulan.....	62
B. Saran .....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>64</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 .....	43

**DAFTAR TABEL**

Halaman

Tabel 2.1 .....38

\

**BAB I**

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pada umumnya tujuan dari berdirinya sebuah perusahaan adalah bagaimana untuk meraih keuntungan (*profit*). Dan keuntungan itu akan dapat diraih apabila perusahaan tersebut dapat berkesinambungan (*going concern*) atau dalam bahasa yang lebih sederhana adalah bagaimana perusahaan tersebut dapat bertahan hidup. Dengan tingkat persaingan yang semakin kompetitif setiap perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan dengan efektif dan efisien. Efektif dikaitkan dengan waktu yang digunakan oleh sebuah perusahaan untuk dapat menghasilkan suatu produk atau jasa secara tepat guna untuk memuaskan konsumen atau pengguna jasa. Efisien dikaitkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk dapat menghasilkan suatu produk atau jasa.

Untuk dapat memenangkan persaingan tersebut atau sebagai *market leader* diperlukan suatu kinerja perusahaan yang efektif dan efisien. Dan mengukur kinerja perusahaan dalam suatu periode diperlukan alat manajemen yang mengaplikasikan atau menggambarkan posisi perusahaan tersebut dalam persaingan yang ada. Salah satu metode atau alat yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengukur kinerjanya yaitu dengan menggunakan pengendalian manajemen.

Dalam segala usaha yang dijalankan setiap perusahaan tentu mempunyai tujuan tentang



biasa menghasilkan laba yang maksimal untuk melangsungkan hidup dan perkembangan perusahaan tertentu. Segala usaha dilakukan untuk mencapai tujuan diantaranya dengan menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang maksimal. Hal ini perlu dipahami bahwa tenaga manusia akan menentukan sukses atau gagal nya suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengendalian adalah usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan dengan melakukan perbandingan secara terus-menerus antara pelaksanaan dengan rencana, melalui proses perbandingan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk.

Manajemen adalah suatu proses yang berguna dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran. Dalam suatu perusahaan terdapat berbagai aspek manajemen, seperti manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen operasional dan lain sebagainya. Diantara sekian banyak aspek manajemen, yang perlu untuk diperhatikan dalam suatu perusahaan baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa adalah manajemen operasional. Hal ini dikarenakan kegiatan operasional dari suatu organisasi dapat dianggap sebagai mesin penggerak atau pendukung kegiatan pada organisasi tersebut.

Pengendalian manajemen merupakan salah satu dari beberapa tipe aktivitas perencanaan dan pengendalian yang ada dalam suatu organisasi. Anthony dan Govindarajan mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah manajer dalam memastikan sumber daya yang diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap perusahaan memerlukan pengendalian manajemen, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktifitas anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Proses pengendalian dilakukan melalui para pemimpin atau manajer dengan penentuan tujuan dan strategi, pelaksanaan dan pengukuran serta analisis prestasi dan penghargaan.

PT. Sinar Galesong Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan kendaraan bermotor merk Suzuki di Sulawesi Selatan khususnya kota Makassar. Perusahaan ini berorientasi pada pemberian pelayanan terbaik dan kinerja profesional. Maka dari itu diperlukan adanya pengendalian manajemen perusahaan agar dapat memaksimalkan potensi.

Adanya tingkat persaingan yang semakin ketat, menurut PT. Sinar Galesong Mandiri Makassar harus mampu bertahan berkompetisi dengan perusahaan lainnya. Salah satu hal yang dapat ditempuh agar mampu bertahan dalam persaingan adalah meningkatkan semangat kerja karyawan dengan lebih memperhatikan kesejahteraannya, yaitu memberikan jaminan sosial, insentif, keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan kerja yang memadai. Pemberian jaminan kesejahteraan kepada karyawan akan memacu produktivitas kerja, secara keseluruhan akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti memilih judul "**Analisis Sistem Pengendalian Manajemen SDM Pada PT. Sinar Galesong Mandiri Kota Makassar**".

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi masalah penelitian adalah sebagai berikut:

Bagaimana efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen SDM pada PT. Sinar Galesong Mandiri Kota Makassar?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penulisan sebagai berikut:

Untuk mengetahui peran sistem pengendalian manajemen SDM pada PT. Sinar Galesong Mandiri Kota Makassar.

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian sebagai berikut:

a. Bagi perusahaan

- 1) Sebagai bahan masukan dan sumbangan pikiran kepada pemimpin perusahaan dalam hal pengendalian manajemen yang digunakan perusahaan ini.
- 2) Sebagai bahan yang dapat bermanfaat dalam menilai kembali pengendalian manajemen sehingga perusahaan lebih efisien.

b. Bagi Akademisi

Sebagai bahan yang dapat berguna sebagai salah satu referensi pada penelitian yang serupa di masa yang akan datang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen terpenting untuk tujuan memperoleh keunggulan bersaing. Bentuk keunggulan bersaing antara satu organisasi dengan organisasi lainnya bisa saja berbeda. Personil sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi tentu saja diharapkan dapat menjadi sumber nilai tambah tersendiri untuk organisasi. Personil memberikan nilai dengan menggunakan keterampilan dan pengetahuannya yang dimiliki untuk mengubah sumber daya

organisasi lainnya untuk menghasilkan suatu produk, sehingga menghasilkan keuntungan maupun bentuk hasil berharga lainnya. Akan tetapi personil yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang baik saja tidak cukup, dibutuhkan kerja sama tim dalam pelaksanaan aktivitas kerja organisasi.

Williams dalam bukunya menerangkan fungsi manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kegiatan :

1. Perencanaan
2. Rekrutmen dan seleksi
3. Pelatihan dan pengembangan kerja
4. Penilaian dan kompensasi kinerja
5. Promosi, pemindahan, dan pemisahan

Setiap tahapan manajemen SDM juga membutuhkan peran dari fungsi sistem pengendalian manajemen dalam pelaksanaannya. Sistem pengendalian

6

pengendalian manajemen SDM, yaitu bagaimana agar perencanaan pengelolaan SDM yang sudah dibuat dapat benar-benar dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Kegiatan pengendalian manajemen dapat dilakukan pada aktivitas berikut :

#### 1. Perencanaan

Perencanaan berkaitan dengan penyusunan rencana kerja pengelolaan SDM termasuk di dalamnya proses perencanaan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja. Khusus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, kegiatan yang dilakukan mencakup proses mendeskripsikan kebutuhan SDM beserta spesifikasi yang dibutuhkan. Pada tahap perencanaan ini juga akan dibuat rencana proses seleksi yang akan dibuat, berkaitan dengan waktu seleksi, tempat, jenis seleksi, dan hal lainnya.

Kegiatan sistem pengendalian manajemen dilakukan pada :

##### a. Dimulai dari penyusunan rencana kerja pada sektor SDM

Rencana dibuat berdasarkan prioritas kerja, baik itu prioritas yang berkaitan dengan fungsi manajemen SDM maupun prioritas kerja organisasi secara umum. Rencana kerja manajemen SDM tidak hanya mencakup aktivitas perekrutan personil baru saja, tetapi memiliki ruang lingkup yang sangat luas, mulai dari perekrutan, pelatihan dan pengembangan kapasitas, hingga pengelolaan dan penempatan kerja. Rencana kerja manajemen SDM merupakan turunan dan pengaplikasian secara teknis dari rencana strategis organisasi.

Rencana kerja dibagi menjadi tiga tahapan pengerjaan yaitu rencana jangka panjang, menengah dan pendek. Rencana kerja disertai juga dengan teknis pelaksanaan rencana kerja, waktu pelaksanaan, sumber daya yang dibutuhkan, penanggung jawab kegiatan, dan tentu saja capaian yang diharapkan. Rencana kerja inilah yang nantinya akan digunakan sebagai dasar proses pengendalian manajemen.

b. Penyiapan anggaran kerja

Anggaran kerja harus sesuai dengan program dan rencana kerja yang dibuat disertai dengan ukuran yang jelas tentang rencana penggunaan anggaran tersebut. Sebagai contoh, anggaran untuk kegiatan pelatihan kerja, sebaiknya mencakup deskripsi yang rinci mengenai pos-pos pengeluaran yang akan digunakan, seperti biaya permateri, biaya akomodasi, biaya transportasi, biaya konsumsi, dan biaya-biaya lainnya. Sehingga dapat memudahkan pengawasan penggunaannya.

## 2.Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses pemilihan berdasarkan kebutuhan personil untuk menempati posisi yang dibutuhkan sesuai dengan spesifikasi kebutuhannya. Kegiatan perekrutan personil bertujuan untuk mendapatkan personil berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, untuk ditempatkan pada posisi tertentu. Biasanya proses rekrutmen dan seleksi kerja terdiri dari beberapa tahap, mulai dari seleksi administratif, seleksi kemampuan teknis, wawancara, tes kesehatan, tes psikologi.

Kegiatan rekrutmen dan seleksi personil berkaitan juga dengan kondisi pasar tenaga kerja. Seperti konsep hukum dagang pada umumnya, pasar tenaga

kerja mengenal istilah penawaran dan permintaan atas tenaga kerja. Tingkat penawaran dan permintaan tenaga kerja dapat membentuk sebuah tingkat keseimbangan berdasarkan atas asas manfaat dan kewajaran. Semakin tinggi manfaat yang dapat diberikan kepada organisasi pengguna jasanya akan membuat semakin tinggi pula nilai jual tenaga kerja tersebut. Begitu pula sebaliknya, nilai yang dimiliki suatu organisasi dapat mempengaruhi tingkat penawaran tenaga kerja kepada organisasi tersebut.

Kegiatan pengendalian yang dapat dilakukan pada proses rekrutmen dan seleksi ini pada intinya bertujuan untuk mengawasi agar proses rekrutmen dan seleksi berjalan sesuai tujuan. Personil yang terpilih dari proses rekrutmen dan seleksi merupakan orang yang tepat, sesuai dengan spesifikasi kebutuhan kerjanya. Proses penempatan kerja sedapat mungkin harus berjalan objektif sesuai dengan kemampuan dan potensi kerja yang dimiliki masing-masing personil.

### 3. Pelatihan dan Pengembangan Kerja

Pelatihan dan pengembangan kerja bertujuan memberikan tambahan pengetahuan tentang sesuatu hal baru yang belum dimiliki oleh personil bersangkutan. Program pelatihan dan pengembangan kerja tidak hanya diperuntukan bagi personil baru saja, namun perlu juga diberikan kepada seluruh personil organisasi, baik personil baru maupun personil yang sudah ada bergantung dengan kebutuhan pengembangan kemampuannya masing-masing.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan kerja berkaitan dengan aspek teknis sesuai dengan bidang kerja masing-masing, maupun aspek non-teknis seperti kemampuan manajerial, komunikasi, dan kepemimpinan. Bentuknya



dapat beragam mulai dari pelatihan, seminar, kursus, pendampingan, konsultasi, maupun kegiatan-kegiatan lainnya.

Ukuran keberhasilan kegiatan pelatihan dan pengembangan kerja diukur dari pemahaman personil dari materi yang didapatkan, serta implementasi dari kegiatan pelatihan dan pengembangan kerja pada kegiatan kerjanya. Di sinilah fungsi sistem pengendalian yang dibutuhkan pada kegiatan pelatihan dan pengembangan kerja ini. Sistem pengendalian manajemen harus dapat mengukur tingkat efektivitas dari kegiatan pelatihan dan pengembangan kerja yang dilakukan, agar kegiatan tersebut memiliki nilai manfaat dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

#### 4. Penilaian dan Kompensasi Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengukur tingkat produktivitas kinerja seseorang, dengan membandingkan antara target capaian dan realisasinya. Kemudian tindak lanjut dari penilaian kinerja diikuti oleh pemberian kompensasi sebagai bentuk dari intensif berdasarkan produktivitas kerja.

Upaya penilaian kinerja tentu saja merupakan salah satu fungsi dari upaya sistem pengendalian manajemen secara langsung. Dibutuhkan sebuah format penilaian kinerja yang baku untuk memudahkan evaluasinya. Biasanya setiap organisasi memiliki format dan konsep masing-masing, tetapi inti dari yang dinilai adalah untuk membandingkan perencanaan dan pelaksanaannya.

Hal penting lainnya yang perlu diperhatikan karena organisasi sudah berhasil mendapatkan personil yang berkualitas dan sesuai kebutuhan yaitu mempertahankannya. Diperlukan kebijakan dan metode tersendiri untuk dapat

mempertahankan para personil terbaik di organisasi. Selain untuk mempertahankan dan meningkatkan performa umum organisasi, mempertahankan personil juga dimaksudkan untuk menekan biaya yang mungkin harus dikeluarkan karena keluarnya personil organisasi. Untuk itulah metode-metode pemberian kompensasi yang sesuai diharapkan dapat memberikan kenyamanan dan kepuasan personil agar mau tetap bertahan bekerja.

Sementara proses pemberian kompensasi adalah bentuk dari pemberian penghargaan kepada para personil atas apa yang telah dikerjakannya. Pada fase ini juga diperlukan sebuah sistem reward and punishment (penghargaan dan hukuman) yang jelas agar setiap personil mengetahui konsekuensi positif maupun konsekuensi negatif dari kegiatan yang dilakukan.

#### 5. Promosi, Pemindahan, Pemisahan, dan Pemberhentian

Kegiatan promosi, pemindahan, dan pemisahan kerja adalah sebuah bentuk tindak lanjut dari hasil evaluasi kinerja. Apabila hasil kinerja pegawai dinilai baik maka pegawai tersebut memperoleh kesempatan untuk mendapatkan promosi dan pemindahan kerja ke tempat yang lebih baik. Namun apabila kinerjanya masih kurang memuaskan dilakukanlah proses penyesuaian agar dapat lebih memperbaiki kinerjanya, seperti dilakukan langkah pemindahan posisi kerja dan pemisahan. Di samping itu, juga ada mekanisme untuk pemberhentian kerja. Pemberhentian kerja dapat dilakukan dengan hormat, seperti karena alasan pensiun atau mengundurkan diri, atau bisa juga dalam pemberhentian dengan tidak hormat dikarenakan alasan tertentu yang dapat merugikan organisasi.

Proses ini juga perlu dikendalikan terutama untuk memastikan bahwa proses promosi, pemindahan, pemisahan, dan pemberhentian tepat tujuan, disamping juga sebagai bentuk pengalokasian sumber daya sesuai dengan kebutuhan.

## **B. Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Mary dalam Susatyo (2014: 3) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui peraturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti tidak melakukan tugas-tugas itu sendirian.

Menurut John dalam Susatyo (2014: 3) manajemen adalah proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang yang terorganisir secara formal untuk mencapai tujuan. Menurut Kimball, mendefinisikan manajemen adalah semua tugas dan fungsi, perencanaan, pembiayaan, kebijaksanaan, penyediaan alat dan penetapan struktur organisasi beserta staffing.

Fungsi yang dilakukan manajer, yaitu:

### **1. Fungsi perencanaan (*Planning*)**

Fungsi perencanaan dalam manajemen adalah fungsi terpenting dalam manajemen, karena fungsi ini akan menentukan fungsi-fungsi manajemen lainnya, perencanaan manajemen akan memberikan cara pandang secara menyeluruh terhadap semua pekerjaan yang akan dilaksanakan.

### **2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)**

Fungsi pengorganisasian dalam manajemen adalah salah satu fungsi manajemen yang juga mempunyai peran penting seperti fungsi perencanaan. Dengan adanya fungsi pengorganisasian maka seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi akan diatur penggunaannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Fungsi pelaksanaan dan pembimbingan (*actuating*)

Fungsi pembimbingan dan pelaksanaan ini merupakan fungsi penggerak semua kegiatan program atau ditetapkan pada fungsi pengorganisasian, untuk mencapai tujuan program atau dirumuskan dalam fungsi perencanaan.

4. Fungsi pengawasan (*controlling*)

Fungsi pengawasan merupakan fungsi yang terakhir dari proses manajemen, fungsi ini mempunyai kaitan erat dengan ketiga fungsi manajemen lainnya. Jika ada penyimpangan yang terjadi harus segera diatasi, penyimpangan harus segera dideteksi secara dini, dicegah, dikendalikan atau dikurangi oleh pimpinan.

Menurut Herlambang (2013: 107) pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.

Berdasarkan pengertian tersebut terdapat 4 langkah dalam proses pengendalian, yaitu:

1. Menetapkan standar dan metode untuk pengukuran kinerja (*establish standart and methods for measuring perfomance*).
2. Mengukur kinerja (*measure performance*)
3. Membandingkan kinerja sesuai dengan standar (*compare the perfomance match with the standart*).
4. Mengambil tindakan perbaikan (*take corrective action*).

Proses pengendalian menurut SusatyoHerlambang (2013: 110) yang dapat ditempuh oleh manajer meliputi:

1. Menetapkan hasil yang diinginkan (*define desired result*).
2. Menetapkan hasil prediktor (*establish predictor of result*).
  - a. Pengukuran masukan (*input measurement*).
  - b. Hasil tahap awal (*result of early step*).
  - c. Gejala (*symptoms*)
  - d. Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan (*changes in as-sumed conditions*).
3. Menentukan standar atas prediktor dan hasil (*establish standarts for predictor's and result*)
4. Menentukan jaringan informasi dan umpan balik (*establish the in-formation and feedback network*).
5. Menilai informasi dan penambihan tindakan perbaikan (*evaluated information and take corrective action*).

SusatyoHerlambang (2013:111) juga mengemukakan ciri-ciri pengendalian yang efektif. Pengendalian yang efektif berarti pengendalian yang

tepat sesuai dengan proses yang dilalui tanpa menyimpang dari sistem yang dianut sehingga tahapan yang dilaluinya besar. Secara umum pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Akurat (*accurate*)
2. Tepat waktu (*timely*)
3. Objektif dan komprehensif (*objective and comprehensible*).
4. Dipusatkan pada tempat pengendalian strategis (*focused on strategic control points*).
5. Secara ekonomi realistis (*economically realistic*).
6. Secara organisasi realistis (*organizationally realistic*).
7. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi (*coordinated with the organizations work flow*).
8. Fleksibel (*flexible*).
9. Preskriptif dan operasional (*prescriptive and operational*).
10. Diterima para anggota organisasi (*accepted by organization members*).

Sedangkan menurut Lukman Surjadi (2013: 3) pengendalian biaya melalui *responsibility accounting*, dimana pengendalian biaya dimaksudkan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan biaya seminimal mungkin. Dalam pengendalian biaya harus diperhatikan beberapa masalah pokok, yaitu:

1. Menetapkan tanggung jawab pengendalian biaya.
2. Membatasi usaha-usaha pengendalian perorangan pada biaya-biaya yang dapat dikendalikan.
3. Laporan pelaksanaan orang-orang yang bersangkutan.

Pada setiap periode akuntansi biaya sesungguhnya dibandingkan dengan biaya standar, sehingga dapat dilakukan pengendalian biaya, dan penilaian prestasi dengan jalan menentukan efisiensi setiap elemen biaya pada setiap departemen dimana produk diolah. Penentuan besarnya selisih biaya yang akan timbul menunjukkan elemen biaya apa, pada departemen mana, dan tanggung jawab siapa selisih biaya tersebut. Dalam hal ini pengendalian adalah kegiatan untuk melakukan investigasi terhadap selisih biaya yang timbul.

Agar dapat melaksanakan pengendalian yang efektif, maka seorang pimpinan atau pelaksanaan tugas memerlukan informasi, sebagai berikut:

1. Biaya yang digunakan apakah sesuai hasil dari bagian pekerjaan yang telah dilaksanakan. Jika terjadi perbedaan (lebih besar atau lebih kecil dari rencana biaya) dimana hal terjadi dan siapa yang bertanggung jawab dan apa yang dikerjakan.
2. Merupakan biaya yang akan datang sesuai dengan rencana atau melebihi rencana. Tanggung jawab pengendalian tidak hanya pada manajer saja tetapi merupakan tanggung jawab semua orang yang terlihat pada aktivitas tersebut agar dapat mengerjakan bagiannya dengan baik dan tepat waktu
3. Pengendalian adalah proses untuk memberikan kembali menilai dan selalu memonitori laporan-laporan apakah untuk pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan yang sudah ditentukan.

Jadi menurut uraian diatas, bahwa dalam suatu proses pengendalian mencakup pengukuran pelaksanaan dengan rencana yang telah dibuat dan pelaporan hasil pengukuran kepada manajer yang bersangkutan. Untuk mengukur suatu pelaksanaan dilakukan dengan cara analisis varians, untuk

menentukan sebab-sebabnya, sehingga untuk dapat dilakukan pemilihan alternatif yang baik untuk menentukan rencana yang akan datang. Agar lebih efektif proses pengendalian ini harus pada titik atau pada suatu mulai dilakukan kegiatan, artinya seorang manajer yang bertanggung jawab akan tindakan tertentu sebelumnya harus mengusahakan suatu bentuk pengendalian. Untuk itu tujuan, rencana, kebijaksanaan dan standar yang telah ditetapkan harus disampaikan kepada manajer tersebut terlebih dahulu untuk kemudian dilaksanakan pelaksanaan itu harus tetap dimonitor apakah sesuai dengan rencana semula.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengendalian kita perlu menetapkan suatu standar yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur dan membandingkan kinerja yang sesuai dengan standar, kemudian mengambil dan memutuskan suatu tindakan menuju perbaikan.

Pengendalian menurut Firdaus Ahmad Dunia dan Wasilah (2011: 5) merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan dengan melakukan perbandingan secara terus-menerus antara pelaksanaan dengan rencana. Melalui proses membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk.

Ada 4 (empat) pokok yang terkandung dalam pengendalian, yaitu:

1. Penentuan standar dan metode pengukuran kegiatan, pada langkah pertama ini adalah penentuan standar dan ukuran pada beberapa kegiatan, seperti penentuan target penyelesaian tugas pada proses pembayaran,



pencatatan dan sebagainya. standar dan ukuran ini harus ditentukan secara tepat dan dapat diterima oleh pelaksananya.

2. Mengukur kegiatan yang dilakukan. Langkah kedua adalah merupakan proses pengulangan penentuan pengukuran kegiatan yang berlangsung secara terus-menerus, tergantung dari jenis kegiatan yang diukur atau standar yang ditentukan.
3. Membandingkan kegiatan dengan standar menginterpretasikan penyimpangan, bila ada penyimpangan. Dalam langkah ini yaitu membandingkan dengan standar atau targetnya. Namun, kompleksitasnya dapat terjadi pada menginterpretasi penyimpangan dan berbagai deviasi yang bersifat sementara dan tidak terlalu penting.
4. menalukan tindakan koreksi. Langkah ini menyangkut pengecekan, yaitu apabila menunjukkan hasil kegiatan yang ternyata dibawah standar, sehingga perlu dilakukannya tindakan secara tuntas agar dapat dikatakan sebagai pengawasan dan bukan merupakan pengamatan saja.

Pengendalian dibutuhkan dalam setiap pekerjaan untuk mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan agar sesuai dengan yang direncanakan semula. Pengendalian adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya (Hansen dan Women). Menurut Hery (2013: 7) manajemen adalah apa yang dilakukan oleh manajer. Dengan kata lain, manajemen merupakan proses mengkoordinir kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif. Dengan dan melalui orang lain.

1. Fungsi manajemen

Henry Mintzberg dalam Hery (2013: 9) membagi peran manajemen kedalam 3 golongan, yaitu peran hubungan antar pribadi, peran informasi, dan peran pengambilan keputusan.

Dalam praktek manajemen sehari-hari, tidak ada batas awal dan batas akhir mengenai kapan para manajer akan merancang, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan. Proses manajemen akan lebih tepat didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan kegiatan kerja secara terus-menerus yang dijalani oleh para manajer sewaktu mereka merancang, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan. Maka kegiatan pengelolaan, sesungguhnya dilakukan secara terus-menerus dalam suatu proses.

Fungsi manajemen terdiri dari 4 fungsi, adapun fungsi manajemen sebagai berikut:

- 1) Fungsi perencanaan, mencakup proses perumusan, sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran tersebut, serta menyusun rencana guna menyalurkan dan mengkoordinir sebagai kegiatan.
- 2) Fungsi pengorganisasian, yaitu merancang pekerja guna mencapai sasaran organisasi, melalui proses penciptaan struktur organisasi.
- 3) Fungsi kepemimpinan, manajer bertanggung jawab untuk mengarahkan dan memotivasi seluruh pihak yang terlibat, serta mampu mengatasi atau menyelesaikan konflik.
- 4) Fungsi pengendalian, manajer bertanggung jawab untuk membenahi atau membuat perbaikan, (koreksi) agar kegiatan dapat kembali berjalan

dengan rencana awal, atau proses memantau, mengevaluasi, dan membuat perbaikan.

Berdasarkan keempat fungsi manajemen diatas dapat disimpulkan, bahwa dalam manajemen terdapat empat fungsi utama yakni fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi kepemimpinan, dan fungsi pengendalian. Dari keempat fungsi diatas memiliki hubungan terhadap pengendalian manajemen.

## 2. Unsur-unsur manajemen.

Unsur manajemen adalah sesuatu yang menjadi bagian mutlak sebagai pembentuk manajemen banyak yang menegemukakan bahwa unsur manajemen seperti yang dikemukakan oleh G.R Terry dengan istilah The Six M,s in Manajemen (6M didalam manajemen), yaitu man, money, materials, market, and methods. Sesuai dengan pengertian manajemen yaitu suatu kegiatan usaha kearah mencapai tujuan tertentu dengan melalui kerja sama orag lain serta dengan peamfaatan sumber-sumber lain yang tersedia akan unsur-unsur manajemen meliputi:

- 1) Manusia (manusia pemimpin, manusia pelaksana, dan manusia objek pelaksana).
- 2) Tujuan yang hendak dicapai sebagai pemengangan titik pengarahan.
- 3) Wadah yakni badan/organisasi sebagai tempat orang-orang melakukan kerja sama.
- 4) Alat atau sarana mencapai tujuan.
- 5) Kegiatan/aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan,dsb.

Unsur- unsur manajemen:

- 1) Manusia (pelaksana yang handal dan terampil).
- 2) Money (ketersediaan dana).
- 3) Mesin (perlengkapan mesin-mesin sebagai alat bekerja, apabila diperlukan).
- 4) Metode (cara).
- 5) Material (sarana dan prasarana).
- 6) Market (pemasaran, pemsyrakatan, dan kebudayaan).

Ada beberapa pengertian dari manajemen operasional menurut para ahli, antara lain:

Menurut Stevenson (2014), manajemen operasional adalah manajemen sistem atau proses yang menciptakan barang dan menyediakan jasa.

Menurut Haizer dan Render (2011:4), manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah *input* menjadi *output*

Jadi, manajemen operasional adalah ilmu yang mempelajari serangkaian proses perubahan input menjadi output yang bernilai untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Sepuluh keputusan strategi manajemen operasional, adalah sebagai berikut:

Menurut Jay Heizer dan Berry Render (2011: 9), diferensiasi, biaya rendah dan respon yang cepat dapat dicapai saat manajer membuat keputusan efektif dalam sepuluh wilayah manajemen operasional. Keputusan ini dikenal

sebagai (operation decisions). Berikut sepuluh keputusan manajemen operasional yang mendukung misi dan menerapkan strategi:

- a. Perancangan barang dan jasa. Perancangan barang dan jasa menetapkan sebagian besar proses transformasi yang akan dilakukan. Keputusan biaya, kualitas dan sumber daya manusia bergantung kepada keputusan perancangan.
- b. Kualitas. Ekspektasi pelanggan terhadap kualitas harus ditetapkan, peraturan dan prosedur dilakukan untuk mengidentifikasi serta mencapai standar kualitas tersebut.
- c. Perancangan proses dan kapasitas. Keputusan proses yang diambil membuat manajemen mengambil komitmen dalam hal teknologi, kualitas, penggunaan sumber daya manusia dan pemeliharaan yang spesifik. Komitmen pengeluaran dan modal ini akan menentukan struktur biaya dasar suatu perusahaan.
- d. Pemilihan lokasi. Keputusan lokasi organisasi manufaktur dan jasa menentukan kesuksesan perusahaan.
- e. Perancangan tata letak. Aliran bahan baku, kapasitas yang dibutuhkan, tingkat karyawan, keputusan teknologi dan kebutuhan persediaan mempengaruhi tata letak.
- f. Sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan. Manusia merupakan bagian yang inergal dan mahal dari keseluruhan rancangan sistem. Karenanya, kualitas lingkungan kerja diberikan bakat dan keahlian yang dibutuhkan, dan upah yang harus ditentukan dengan jelas.
- g. Manajemen rantai pasokan. Keputusan ini menjelaskan apa yang harus dibuat dan apa yang harus dibeli.

- h. Persediaan. Kebutuhan persediaan dapat dioptimalkan hanya jika kepuasan pelanggan, pemasok, perencanaan produksi dan sumber daya manusia dipertimbangkan.
- i. Penjadwalan. Jadwal produksi yang dapat dikerjakan dan efisien yang harus dikembangkan.
- j. Pemeliharaan. Keputusan harus dibuat pada tingkat kehandalan dan stabilitas yang diinginkan.

Pengendalian manajemen menurut para ahli :

1. Earl P. Strong. Pengendalian adalah proses pengaturan berbagi faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaannya sesuai dengan ketetapan dalam rencana.
2. Harold Koontz pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. R Terry pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Tujuan pengendalian :

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana
2. Melakukan tindak perbaikan (corrective), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana.

### **C. Pengertian sumber daya manusia**

#### **a. Pengertian sumber daya manusia**

Pengertian sumber daya manusia adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu didalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Pengertian sumber daya makro secara umum terdiri dari dua yaitu SDM makro yaitu jumlah penduduk dalam usia produktif yang ada disebuah wilayah, dan SDM mikro dalam arti sempit yaitu individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan.

#### **b. Manajemen sumber daya manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui sumber daya manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Handoko (2011: 3) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Desseler (2015:3) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengagan keadilan.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas

jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau anggota kelompok pekerja.

Menurut Mthis dan Jackson (2012:5) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan disetiap perusahaan.

Menurut Flippo ( dalam Hasibuan 2013:11) manajemen personalia adalah perencanaan,pegoorganisasian, pengarahan, pengendalian dari pengadaan, penegembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:34) antara lain:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, dan job evaluation*
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asa *the right man the right job.*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.



6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
  7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
  8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi karawan.
  9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
  10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pensangonnya.
- c. Fungsi-fungsi manajerial dan operasional manajemen sumber daya manusia

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi manajerial :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya satu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integritas dan koordinasi dalam bagan organisasi( *organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional :

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Penembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusannya suatu hubungan suatu seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

d. Peranan manajemen sumber daya manusia

Menurut Hasibuan (2016:14) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kuantitas dan oenepatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job spesificatio*, *job reqruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penetapan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat kerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

#### **D. Pengertian efektivitas dan efisiensi**

Pengertian efektivitas dan efisiensi, Menurut Hery (2013: 7) efektivitas (tepat sasaran) yaitu mencerminkan pencapaian sasaran, yaitu melakukan segala sesuatu dengan benar, yang membantu organisasi mencapai sasarnya. Menurut Fahmi Irham (2013: 41) efektivitas adalah pengukuran kinerja yang melihat pada segi pengerjaan sesuai dengan waktu (time) yang direncanakan, bahkan jika lebih baik cepat dari waktu yang direncanakan.

Menurut Hery (2013: 7) efisiensi (tepat guna) yaitu menggambarkan tingkat ke mubaziran sumber daya yang rendah, yaitu perolehan output atau hasil yang maksimal dengan penggunaan input yang seminimal mungkin. Menurut Irhamfahmi (2013: 41) efisiensi yaitu pengukuran kinerja yang melihat

dari segi pengerjaan sesuai dengan jumlah biaya (cost) yang dikeluarkan, bahkan akan lebih baik jika bisa dilakukan penghematan secara intensif.

Efektivitas manajemen, penilaian tentang efektifitas program menunjuk pada keberhasilan program dalam mencapai tujuan ataupun mengatasi masalah yang dihadapi. Sebagai pemegang jabatan tertinggi adalah pengambil keputusan menentukan hasil akhir untuk mencapai hasil sesuai tujuan yang ingin dicapai.

Efisiensi manajemen, sama halnya dengan penilaian tentang efektifitas, maka penilaian tentang efisiensi program juga melihat keberhasilan program dalam mencapai tujuan ataupun mengatasi masalah kesehatan yang dihadapi, tetapi dikaitkan dengan penggunaan dana.

Dalam melaksanakan setiap program menyesuaikan dengan anggaran yang tersedia sesuai dengan yang telah direncanakan dalam anggaran sehingga dana yang tersedia dapat digunakan untuk melaksanakan setiap program guna mencapai tujuan yang ingin dicapai tentunya tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen.

Efisiensi sebagai faktor kegiatan manajemen, MiftahThoha dalam aneka sari ilmu administrasi bahwa dimanapun administrasi itu dijalankan maka kerja haruslah merupakan dasar pertimbangan untuk melakukan segala kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasinya Luther Gilickberpendapat bahwa pengetahuan administrasi masalah yang menjadi intinya adalah efisiensi tujuan pokok dari ilmu administrasi didalam pelaksanaan pekerjaan yang ada dengan pembiayaan minimal untuk tenaga kerja dan barang-barang.

Kesimpulan dari kedua pendapat tersebut tidak ada artinya suatu pembangunan negara kalau administrasinya hanya merupakan sumber / akibat utang yang bertumpuk sehingga administrasi dalam hal ini mempunyai tujuan atau motif tak lain dan tak bukan hanyalah tercapainya tujuan secara efisien the liange berpendapat bahwa efisiensi sebagai perbandingan terbaik antara sesuatu usaha dengan hasilnya perbandingan ini dapat dilihat dari 2 segi yaitu segi hasil dan segi usaha.

1. Dilihat dari segi hasil suatu usaha dapat dikatakan efisien kalau usaha itu bisa memberikan hasil yang optimal.
2. Dilihat dari segi usaha suatu usaha dapat dikatakan efisien kalau sesuatu hasil yang dikehendaki dapat tercapai dengan usaha yang teringan. Teringan dengan hubungannya dalam pemakaian waktu benda atau ruang yang digunakan untuk melakukan usaha.

Walter W Skeat Daloam The Laing Gie mengemukakan bahwa perkataan ini sendiri berasal dari kata latin *efficere* ( menghasilkan, mengadakan dan menjadikan) dan dalam istilah indonesia "effisiensi", efisien kemudian dalam perkembangannya sampai sekarang ini para ahli memberikan bermacam-macam rumusan. Ibrahim Lubis efisiensi adalah perbandingan antara pendapatan dan pengeluaran. Perbandingan yang dimaksud disini adalah daya guna yang berarti cepat, tepat, hemat dan selamat.

Strategi manajemen operasional, menurut Jay Heizer dan Barry Render perusahaan mencapai misi mereka dengan dua cara yakni:

- a. Bersaing dalam diferensiasi

Diferensiasi berhubungan dengan penyajian sesuatu keunikan, Diferensiasi harus diartikan melampaui ciri fisik dan atribut jasa yang mencakup segala sesuatu mengenai produk atau jasa yang mempengaruhi nilai dimana konsumen dapatkan darinya.

b. Bersaing dalam biaya

Kepemimpinan biaya rendah berarti mencapai ilai maksimum sebagaimana yang diinginkan pelanggan. Hal ini membutuhkan pengujian sepuluh keputusan manajemen operasi dengan usaha yang keras untuk menurunkan biaya dan tetap memenuhi nilai harapan pelanggan. Strategi biaya rendah tidak berarti nilai atau kualitas barang menjadi rendah.

Keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan pengantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan dan kinerja yang fleksibel. Respon yang fleksibel dapat dianggap sebagai kemampuan memenuhi perubahan yang terjadi dipasar dimana terjadi pembaruan rancangan dan fluktuasi volume.

Tiga strategi yang masing-masing memberikan peluang bagi para manajer operasi untuk meraih keunggulan bersing. Keunggulan bersaing menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan unik atas pesaing lain. Idenya adalah menciptakan nilai pelanggan (costumer value) dengan cara efisien dan efektif.

**Konsep efektivitas dan efisien adalah**

1. Efektivitas (effectiveness)

Menurut pendapat Mahmudi mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut. "Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan efektivitas berfokus pada outcome (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*.

## 2. Efisiensi (efficiency)

Konsep efisiensi merupakan konsep yang mendasar dan lahir dari konsep ekonomi. Meskipun demikian, konsep mengenai efisiensi dapat didefinisikan dari berbagai sudut pandang dan latar belakang. Pada umumnya, efisiensi dapat diarahkan pada sebuah konsep tentang pencapaian suatu hasil dengan penggunaan sumber daya secara optimal. Di dalam Adiwarmanto A. Karim), dibahasakan bahwa "efficient is doing the things right", yang berarti bahwa melakukan segala hal dengan cara yang tepat untuk mendapatkan hasil yang optimal.

## E. Penelitian Terdahulu

Wahyu Adi Suprobo (2014) melakukan penelitian berjudul "pengaruh sistem pengendalian manajemen (SPM) terhadap kinerja karyawan dengan inovasi sebagai variabel intervening pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) sektor kuliner wilayah banyuwangi". Metode analisis data yang digunakan kuantitatif dengan jenis data subyek dengan cara dokumentasi. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh SPM terhadap kinerja karyawan dengan inovasi sebagai intervening pada UMKM. Hasil penelitian ini



menunjukkan bahwa SPM berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan dengan prosentase sebesar 39%. Hasil penelitian ini juga menggugurkan/menolak temuan dari penelitian (Susanti,2012) yang mengatakan bahwa SPM berpengaruh negatif terhadap inovasi, dan (Bisbe, 2004) yang mengatakan bahwa SPM tidak berpengaruh terhadap inovasi. Hasil analisis rekapitulasi jawaban responden, untuk SPM 1-13 pertanyaan, ada beberapa poin pertanyaan (8,12,14) tiga poin tersebut belum tercapai dengan baik. Untuk kinerja karyawan 1-22 pertanyaan, ada beberapa poin pertanyaan (14, 15) dua poin tersebut belum tercapai dengan baik. Namun, kesimpulan secara keseluruhan mengenai SPM, inovasi, dan kinerja karyawan sudah cukup baik diterapkan dalam UMKM.

Gani Abdel Majed (2013) melakukan penelitian dengan judul "pengaruh sistem pengendalian manajemen implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja perusahaan". Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda. Penelitian bertujuan menguji pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan dan berpengaruh implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; 1) Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, 2) Implementasi Manajemen Kualitas tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel-variabel lain yang memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian selanjutnya juga dapat digunakan sampel dan perusahaan lainnya. Bagi perusahaan konstruksi di Kota Padang disarankan untuk meningkatkan Kinerja Perusahaanya

melalui penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dan Penerapan Manajemen Kualitas.

Faisal Djakarta (2013) melakukan penelitian "pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan pada PT. PLN (Persero) cabang Gorontalo". Metode analisis yang digunakan regresi linear sederhana untuk mengetahui apakah SPM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hipotesa penelitian dan hasil analisis menggunakan analisis regresi linear sederhana maka penelitian ini dapat menarik simpulan sebagai berikut:

1. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo
2. Penerapan sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ditunjukkan oleh determinasi  $R^2$  yang sebesar 0,222. Nilai ini berarti bahwa sebesar 22,2% kinerja perusahaan PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo dipengaruhi oleh sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan, sedangkan sisanya sebesar 77,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

ChinthiaNindywatiRofisa (2013) melakukan penelitian dengan judul "pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen pusat pendapatan dan pusat biaya terhadap kinerja manajerial" metode analisis yang digunakan deskriptif kuantitatif dengan metode survey. Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh penerapan struktur pengendalian manajerial dan menguji proses pengendalian manajemen pusat pendapatan dan pusat biaya terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh penerapan struktur SPM terhadap kinerja manajerial.

Irena Puspita Suryani, Moch.Dzulkirom AR, Dwiatmanto (2015) melakukan penelitian dengan judul "analisis audit operasional untuk menilai efisiensi, dan efektivitas dan ekonomisasi bagian produksi (studi pada PT. SinduAmirithaPasuruan)". Metode analisis yang digunakan deskriptif dengan melakukan pendekatan kualitatif untuk mengetahui penerapan audit operasional pada PT. Sind Amiritha dan menilai kinerja produksi berdasarkan prinsip efisien, efektivitas dan ekonomisasi. Hasil penelitian bahwa audit operasional di PT. SinduAmiritha dilakukan oleh audit internal. Hasil analisis data selama periode 2010-2013, menunjukkan bahwa efisiensi paling baik dilakukan pada penggunaan bahan baku dan idle capacity.

Rizka Intan Sahara, Nengah Sudjana, Nila Firdausi Nuzula (2015) melakukan penelitian dengan judul "analisis audit operasional untuk menilai efisiensi dan efektifitas produksi". Dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dengan melihat struktur organisasi, kegiatan produksi dan elemen penting dalam tujuan audit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2010-2012 penggunaan bahan baku, tenaga kerja belum efisien. Kapasitas menganggur dari mesin produksi dari tahun 2010-2012 mengalami peningkatan sehingga menyebabkan penurunan efisiensi. Efektivitas penggunaan bahan baku, tenaga kerja, dan kapasitas mesin cenderung masih dibawah 100%.

RezhiFebryan (2015) melakukan penelitian dengan judul "analisis audit operasional dalam proses produksi" penelitian ini menggunakan metode analisis statistik presentase menggunakan rumus Dean J. Champion untuk mengetahui apakah penerapan audit operasional dalam proses produksi sudah berjalan secara efektif dan efisien. Hasil penelitian bahwa hasil penelitian ini menunjukkan

analisis menggunakan rumus persentase diperoleh hasil 89,3%, sehingga untuk analisis ini dinyatakan audit operasional sangat berperan dalam proses produksi. Untuk analisis efektifitas produksi yang meliputi pengukuran bahan baku, tenaga kerja, dan mesin secara garis besar audit operasional kurang berperan dalam proses produksi karna terjadi naik turun perolehan persentase dalam rentan bulan Februari-Mei 2015, hanya efektifitas produksi terhadap tenaga kerja saja yang sangat berperan dalam proses produksi karena dalam rentan bulan Februari-Mei 2015 persentase yang dihasilkan stabil. Sehingga secara menyeluruh audit operasional dinilai kurang berperan dalam proses produksi pada PT. Percetakan Manuntung Press Samarinda.

Rapina, Leo Chrisyanto (2011) melakukan penelitian dengan judul "peranan sistem pengendalian internal dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi kegiatan operasional pada siklus persediaan dalam pergudangan". Dengan menggunakan metode analisis statistik untuk mengetahui apakah pengendalian internal berperan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi kegiatan operasional pada siklus persediaan dan pergudangan. Dari hasil signifikansi korelasi pearson dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima karena hasil signifikansi korelasi *pearson* sebesar  $0.000 < 0,05$ . Dari pembahasan hasil kuesioner dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan perusahaan telah melaksanakan prosedur sistem pengendalian internal dengan baik begitu pula dengan kegiatan operasional perusahaan dimana perusahaan telah menjalankannya dengan efektif dan efisien.

Ennylstanti (2013) melakukan penelitian dengan judul "audit manajemen dan penilaian kinerja pemasaran". Menggunakan metode deskriptif dengan memastikan apakah tujuan audit manajemen atas fungsi pemasaran yang terjadi

pada perusahaan berjalan efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Hasil analisis menyimpulkan bahwa, setelah melakukan evaluasi efektivitas fungsi pemasaran dapat disimpulkan bahwa secara umum pengelolaan aktivitas tersebut cukup efektif dan efisien, namun masih terdapat point-point masih menuntut perbaikan

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>NO</b>	<b>Nama (Tahun)</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Analisis Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Wahyuadhisu pRobo (2014)	Pengaruh system pengendalian manajemen (SPM) terhadap kinerja karyawan dengan inovasi sebagai variabel intervening paa Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) sector kuliner wilayah Bayuwangi	Kuantitatif dengan jenis data subyek dengan cara dokumentasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SPM berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan dengan prosentase sebesar 39%. Hasil penelitian ini juga menggugurkan/enolak temuan dari penelitian (Susanti, 2012) yang mengatakan bahwa SPM berpengaruh negative terhadap inovasi, da (Bisbe, 2004) yang mengatakan bahwa SPM

				tidak berpengaruh terhadap inovasi
2	Gani Abdel Majed (2013)	Pengaruh system pengendalian manajemen dan implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja perusahaan.	Regresi linear berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, 2) Implementasi Manajemen Kualitas tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
3	Faisal Djakarta (2013)	Pengaruh system pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan pada PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo	Regresi linear sederhana	1. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
4	ChinthiaNindy	Pengaruh penerapan	Deskriptif	Hasil penelitian

	awatiRofisa (2013)	system pegendalian manajemen pusat pendaptan dan pusat biaya terhadap kinerja manajerial	kuantitatif	menunjukkan bahwa ada pengaruh penerapan struktur SPM terhadap kinerja manajerial
5	Irene Puspita Suryani, Moch. Dzulkirom AR, Dwiatmanto (2015)	Analisis audit operasional untk menilai efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi bagian produksi (studi pada PT.SinduAmirithaPasur uan)	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian bahwa audit operasional di PT. SinduAmiritha dilakukan oleh audit internal. Hasil analisis data selama periode 2010-2013, menunjukn bahwa efisiensi paling baik dilakukan penggunaan bahan baku dan idle capacity.Efektivitasterting g tercapai pada periode 2012, dan ekonomisasi tertinggi pada thun 2010
6	Rizka Intan Sahara, Nengah Sudjana, Nila Firdausi Nuzula (2015)	Analisis audit operasional untuk menilai efesiensi dan efektivitas produksi	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitin menunjukkan bahwa pada tahun 2010-2012 penggunaan bahan baku, tenaga kerja masih belum efisien

7	RzhiFebryan (2015)	analisis audit operasional dalam proses produksi	statistik presentase menggunakan rumus Dean J. Champion	Hasil penelitian bahwa hasil penelitian ini menunjukkan rumus presentase diperoleh hasil 89,3%, sehingga untuk analisis ini dinyatakan audit operasional sangat berperan dalam proses produksi
8	Rapina, Leo Chrisyanto (2011)	peranan sistem pengendalian internal dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional pada siklus persediaan dan pergudangan	analisis statistik	Dari pembahasan hasil koesioner dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan perusahaan telah melaksanakan prosedur sistem pengendalian internal dengan baik begitu pula dengan kegiatan operasional perusahaan dimana perusahaan telah menjalankannya dengan efektif dan efisien
9	EnnyIstanti	audit manajemen dan	deskriptif	setelah melakukan



	(2013)	penilaian kinerja  pemasaran		evaluasi efektivitas fungsi pemasaran dapat disimpulkan bahwa secara umum pengolaan aktivitas tersebut cukup efektif dan efisien, namun masih terdapat point- point yang masih menuntut perbaikan
--	--------	---------------------------------------	--	---

#### F. Kerangka Konsep

PT. Sinar Galesong Mandiri sebagai perusahaan yang bergerak dibidang dagang dan jasa. Dengan melakukan sistem pengendalian manajemen SDM maka perusahaan dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Adapun kerangka fikir yang dapat diuraikan adalah sebagai berikut:



**Gambar: 2.1 Kerangka Fikir**

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Jenis penilaian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan atau memecahkan masalah secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian paling sederhana dibandingkan dengan penelitian-penelitian yang lain karena penelitian ini peneliti tidak melakukan apa-apa terhadap objek atau wilayah yang diteliti. Jenis dari penelitian yang digunakan adalah data primer dimana data yang diperoleh dengan jalan mengadakan pengamatan serta wawancara secara langsung dengan pimpinan PT. Sinar Galesong Mandiri dan sejumlah karyawan berhubungan dengan data penelitian yang dibutuhkan.

### B. Informan penelitian

Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moleong 2000:97)

1. Informan Kunci yaitu orang yang sangat memahami permasalahan yang diteliti adapun yang dimaksud sebagai informan kunci adalah pimpinan HRD PT. Sinar Galesong Mandiri
2. Informan Non Kunci yaitu orang yang dianggap mengetahui permasalahan yang diteliti orang yang dimaksud adalah karyawan bagian HRD PT. Sinar Galesong Mandiri

### C.

Lokasipenelitianpada PT. SinarGalesongMandiriJln. AP Pettarani No. 55 kota Makassar. Waktupenelitiandirencanakuranglebih 2 (dua) bulan mulai dari bulan maret-april 2018

#### **D. Sumber Data**

- a. Data Primer yaitu data yang diperoleh dengan jalan mengadakan pengamatan serta wawancara secara langsung dengan pimpinan PT. Sinar Galesong Mandiri dan sejumlah karyawan berhubungan dengan data penelitian yang dibutuhkan.
- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dengan jalan mengumpulkan dokumen-dokumen serta sumber lainya berupa informasi mengenai pengendalian manajemen SDM PT. Sinar Galesong Mandiri kota Makassar.

#### **E. Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini digunakan tehnik pengumpulan data berupa :

- a. Observasi yaitu mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian.
- b. Wawancara yaitu tanya jawab yang dilakukan dengan pimpinan perusahaan dan beberapa karyawan yang ditunjuk oleh pimpinan perusahaan.
- c. Dokumentasi yaitu mengumpulkan informasi dengan mempelajari data tertulis mengenai organisasi dan referensi yang berhubungan dengan penelitian.

#### **F. Instrumen Penelitian**

- a. Pemahaman peneliti terhadap metode penelitian kualitatif.

- b. Penguasaan wawasan peneliti terhadap bidang yang diteliti.
- c. Kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian secara akademik maupun logistik instrumen penelitian pada penelitian kualitatif.

### **G. Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan dalam memecahkan masalah adalah sebagai berikut:

1. Analisis deskriptif yaitu menjelaskan tentang apakah sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.
2. Kualitatif yaitu data yang berhasil dikumpulkan, disusun, dan di analisis dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan lebih banyak bersifat uraian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi. Data yang akan diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif.
3. Efisiensi (tepatguna) yaitu menggambarkan tingkat kemubaziran sumber daya yang rendah, yaitu perolehan output atau hasil yang maksimal dengan penggunaan input yang seminimal mungkin.
4. Efektivitas yaitu mengukur tingkat pemenuhan output atau tujuan proses tinggi pencapaian target atau tujuan proses maka dikatakan proses tersebut semakin efektif. proses yang efektif ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih baik dan lebih aman.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### a. Sejarah PT. Sinar Galesong Mandiri

Galesong Group terdiri dari beberapa perusahaan yang memiliki bidang usaha berbagai macam, dengan sebuah perusahaan utama yaitu PT. Sinar Galesong Pratama saat ini telah memiliki banyak anak perusahaan, dan akan terus berkembang mengikuti era globalisasi dan mampu menjawab tantangan bisnis secara berkelanjutan dan berkomitmen dalam menjalankan setiap aspek bidang usahanya masing-masing.

PT. Sinar Galesong Pratama berdiri sejak tahun 1975, diawali dengan penjualan sepeda motor Suzuki untuk memenuhi kebutuhan berkendara bagi seluruh masyarakat Sulawesi, kini telah memiliki banyak anak perusahaan dalam berbagai bidang yang berbeda. Sebagai perusahaan yang mengawali usahanya dibidang otomotif, PT. Sinar Galesong Pratama selalu berusaha membawa visi dan misi yang jelas untuk kemajuan setiap unit usahanya, sehingga menjadikan perusahaan semakin besar dan memiliki banyak anak perusahaan dalam berbagai bidang usahanya. Sebagai perusahaan yang terus maju, PT. Sinar Galesong Pratama tetap berusaha memenuhi dan melayani segala bentuk kebutuhan masyarakat dengan komitmen yang berkelanjutan dan bersaing dalam pasar global sehingga tidak menutup kemungkinan untuk biasa selalu bekerja sama dengan perusahaan lain dalam wilayah negara Indonesia dan hubungan luar negeri sekalipun.

Perusahaan ini berdiri pada tahun 1975 dengan nama awal PT. Sinar Galesong. Memiliki di jalan Sulawesi, Makassar dengan satu unit usaha penjualan kendaraan roda 2 dengan merek Suzuki. Pada tahun 1990 PT. Sinar Galesong berubah nama menjadi PT. Sinar Galesong Pratama. Pada tahun 1999 menjadi salah satu tahun yang peting dalam perjalanan perusahaan, dan pindah menempati bangunan empat lantai di jalan AP Pettarani, Makassar. Dengan semakin besarnya perusahaan maka tahun 2010 perusahaan menambah gedungnya menjadi sepuluh lantai dan menggabung semua unit usahanya dalam galesong group.

➤ **Visi dan Misi**

Pengembangan operasional PT. Sinar Galesong Pratama selalu berpedoman pada visi dan misi yang membantu perusahaan tetap fokus dalam meraih pencapaian keberhasilan. Visi dan Misi ini membantu untuk selalu berupaya mencapai idelisme dengan mengingatkan manajemen serta karyawan bahwa mereka bekerja sama demi tujuan-tujuan yang sama, yang akan menjadi kekuatan dalam keberhasilan jangka panjang perusahaan.

**Visi:**

Menjadi perusahaan yang terpercaya, pioneer dalam berbagai bidang usaha.

**Misi :**

Mengembangkan inovasi , kreativitas dan potensi sumber daya manusia yang kompetitif dan berkualitas, melaksanakan tanggung jawab sosial, dan

memberikan profitabilitas/hasil investasi kepada para pemegang saham serta nilai tambah untuk semua stakeholder perusahaan serta bangsa dan Negara.

➤ **Stuktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan gambaran yang menunjukkan organisasi yang digerakkan sebagai satu kesatuan yang menggambarkan hubungan antar personil dalam suatu perusahaan, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, sukses tidaknya suatu perusahaan dapat dinilai pada kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang ada. Organisasi yang baik adalah organisasi yang terstruktur yang disusun sesuai kebutuhan atau kondisi perusahaan berdasarkan SDMnya.

Pada dasarnya struktur organisasi adalah gambaran singkat mengenai wewenang dan tanggung jawab karyawan, yang berhubungan antara satu dengan yang lain. Perusahaan perlu adanya struktur organisasi agar perusahaan dapat terkoordinir dengan baik dan dapat memperoleh sistem kerja yang efektif dan efisien.

➤ **Job Description**

Berdasarkan struktur organisasi perusahaan, maka dapat diuraikan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Direktur
  - a. Memimpin perusahaan
  - b. Menandatangani dan menyetujui pengeluaran/penerimaan kas dan bank
  - c. Bertanggung jawab atas segala sesuatu menyangkut masalah perusahaan baik ekstrem maupun interen



- d. Memimpin rapat dalam mengevaluasi kegiatan/rencana kerja masing-masing bagian
  - e. Menandatangani surat masuk dan keluar dari klien/rekan bisnis
2. General Manager
- a. Menggantikan direktur dalam melaksanakan tugas-tugasnya apabila direktur berhalangan.
  - b. Menandatangani surat-surat sesuai dengan batas pendelegasian wewenang.
  - c. Merencanakan kegiatan-kegiatan perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek.
  - d. Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas masing-masing bagian pada direktur.
  - e. Mengkoordinir, mengatur dan mengawasi serta bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas masing-masing bagian.
  - f. Mengevaluasi kegiatan masing-masing bagian.
3. Internal Audit
- a. Mengawasi pelaksanaan kebijakan perusahaan yang ditetapkan oleh direksi.
  - b. Merencanakan, mengusulkan dan mengatur pelaksanaan program pengendalian intern untuk menjamin fungsi audit intern yang sebaik-baiknya.
  - c. Membuat laporan sehubungan dengan penjadwalan.
  - d. Menelaah dengan menilai kebenaran, ketetapan pelaksanaan sistem procedural akuntansi bila perlu diadakan perbaikan-perbaikan.

#### 4. Asisten Manager

Membantu manager dalam tugas-tugas perusahaan

#### 5. Bagian Akuntansi (*Accounting Departement*)

- a. Bertugas mengkoordinir , mengatur dan mengawasi serta bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas dibidang akuntansi
- b. Membuat laporan keuangan antara lain: neraca rugi laba, hutang piutang, persediaan barang, penjualan
- c. Mencatat dan mengolah semua transaksi yang menyebabkan perubahan-perubahan atas harga dan hutang secara satuan dan kuantitatif
- d. Melakukan pengawasan intern terhadap semua aktivitas perusahaan

#### 6. Bagian HRD(*Human Resource Departement* )

- a. Mengawasi, menilai dan mengevaluasi kedisiplinan karyawan dalam perusahaan
- b. Membuat daftar usulan kenaikan gaji
- c. Membayar gaji atau tunjangan karyawan
- d. Menyeleksi dan menerima karyawan baru
- e. Membuat usulan penerimaan karyawan baru

#### 7. Manager Keuangan (*Finance Departement* )

- a. Tanggung jawab kepada pimpinan perusahaan mengenai masalah keuangan
- b. Menangani masalah penerimaan dan pengeluaran kas/bank dengan bukti-bukti otentik administrasi keuangan
- c. Mengkoordinir, mengatur dan mengawasi serta bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas dibidang keuanagan

- d. Menerima dan menyelesaikan hutang piutang perusahaan
8. Bagian Penjualan ( *Sales Departement* )
- a. Menyusun program kerja
  - b. Mendistribusikan barang-barang ke dealer-dealer
  - c. Mengkoordinir dan mengatur pelaksanaan tugas pada cabang-cabang dan dealer-dealer
  - d. Bertanggung jawab pada manager perusahaan
9. Bagian Pemasaran ( *Marketing Departement* )
- a. Mengkoordinir, mengatur dan mengawasi serta bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas pada bagian pemasaran
  - b. Mendapatkan strategi pemasaran
  - c. Mengumpulkan dan menyiapkan data atau informasi tentang situasi pasar
  - d. Bertanggung jawab atas pimpinan perusahaan
  - e. Menyusun rencana kerja untuk masa yang akan datang
  - f. Mengadakan penjualan unit
10. Bagian servis ( *Service Departement* ) dan Bagian Suku Cadang ( *Sparepart* )
- a. Mengkoordinir, mengatur dan mengawasi serta bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas dibidang suku cadang dan servis
  - b. Melaksanakan tugas perbaikan atau servic kendaraan
  - c. Mengadakan penjualan suku cadang
  - d. Membuat daftar usulan penambahan suku cadang kepada pimpinan perusahaan
  - e. Mengatur dan menjaga suku cadang digudang

## 11. Kepala Bagian

- a. Memimpin perusahaan dalam melaksanakan tugas sehari-hari secara operasional pada masing-masing bagian atau departemen
- b. Melaksanakan program secara terpadu
- c. Mempunyai wewenang dalam mengambil keputusan sesuai batas pendelegasian
- d. Menandatangani surat-surat sesuai wewenang
- e. Mengkoordinir, mengatur dan mengawasi serta bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas masing-masing
- f. Menandatangani bukti penerimaan/pengeluaran kas

Dalam pembagian tugas dan tanggung jawab yang tersusun *dalam job description* tersebut maka personel yang ada melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan wewenang yang diberikan oleh pemimpin.

## **B. Hasil Penelitian dan Pembahasan pada PT. Sinar Galesong Mandiri**

### **1. Sistem pengendalian SDM telah diterapkan dengan efektif**

Sistem pengendalian SDM yang telah diterapkan pada PT. Sinar Galesong Mandiri. Setiap tahun bagian departemen membuat perencanaan tenaga kerja (*manpower planning*) artinya ada perencanaan untuk tahun kedepannya untuk menambah beberapa karyawan atau mengoptimalkan karyawan, jadi manajer sebelumnya melihat kondisi dan tanggung jawabnya masing-masing. Setiap departemen masing-masing ada divisi, jabatan dan tanggung jawabnya, secara operasional dilihat dari divisi kurangnya karyawan. Misalnya ada lima staff yang tidak sanggup untuk memenuhi target kerjanya setiap hari maka karyawan akan ditambahkan untuk kedepannya. Apabila salah satu departemen membutuhkan karyawan maka pihak HRD (Human Resources

Development) akan memberitahukan kepada manager bahwa *job description* seperti apa yang dibutuhkan untuk memenuhi pencapaian target. Dalam divisidlihat berapa banyaknya karyawan jika kerjaan divisinya kurang maka divisi untuk tahun depan dikurangi jadi setiap tahun HOD (*head of departement*) bekerja mengkoordinasi dengan HRD untuk membuat *manpower planning* artinya perencanaan untuk kebutuhan-kebutuhan SDMkedepannya.

Karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri merasa sistem pengendalian berjalan cukup baik karna sebelum melakukan efisiensi atau penambahan karyawan perlu adanya seleksi yang jelas untuk perekrutannya,HRD (human resources development) meminta data atau beban kerja ke manager departemen, pada saat interviewakan diberitahukan jenis pekerjaan yang akan dikerjakan,setiap managerakan melihat secara langsung karyawan yang bekerja mulai dari jam 8 sampai jam 5 sorejika pekerjaanya melebihi beban kerja maka karyawan pada PT. Sinar Galesong akan dikurangkarnasudah ada karyawan yang menangani beberapa pekerjaanya, apabila pekerjaanya terlalu *on time* dikantor makaruang lingkupnya dikecilkan sesuai dengan pekerjaandan tanggung jawab yang telah diberikan oleh pimpinan.

## **2. Sistem pengendalian SDM yang telah diteliti dan analisis yang di anggap maksimal**

Analisis sistem pengendalian manajemen SDM yang diterapkan secara manajemen belum ada untuk diteliti, tapi selalu berdasar pada *job description* analisis beban kerja dan jabatannya. Pemenuhan karyawan harus mengajukan permintaan secara langsung kepada pimpinan tentang isi dari alasan pengajuan

dan tanggung jawabnya, kemudian ditangani HRD (human resources development) dan direksi artinya HRD (human resources development) dan direksi sama-sama tau bahwa dari departemen ini membutuhkan karyawan dengan alasan perekrutan baru karena butuh satu sampai dua orang lagi untuk menyelesaikan tugasnya setiap hari atau karyawan yang resign posisinya tidak bisa kosong jadi harus ada perekrutan sebelum dikeluarkan, selain itu training.

Training dalam artian training analisis kebutuhan-kebutuhan training setiap departemen diajukan kepada HRD (human resources development) untuk programkan per tahun, training ini dilakukan persiapan lebih awal seperti tanggal penyelenggaraannya, pesertanya, pemateri, jadi HRD (human resources development) merekap semua training departemen dan perusahaan galesong pratama yang akan merekrut kebutuhan training dari masing-masing bidang usaha, training ini ditentukan dari masing-masing usaha misalnya training otomotif di Hendlegalesong mandiri karnakendaraan beroda dua, sedangkan speaking atau bahasa biasanya keseluruhan.

Pada saat interview akan digali potensi calon karyawan sesuai dengan karakter yang dibutuhkan jika tidak sesuai akan di buang. Selama ini belum pernah ada penelitian yang dilakukan PT. Sinar Galesong Mandiri. tetapi pada bagian SDM (sumber daya manusia) menyangkut tingkat kecenderungan bahwa karyawan A dapat melakukan pekerjaannya sesuai target yang diberikan dari gambarannya dilakukan pemetaan secara langsung untuk menggali potensinya di bidang lain karnadiroda 2 ada penjualan, service, sales, sparepart. prent office bagian dari HRD (*Human Resources Development*) dan keuangan. Untuk pengendalian manajemen yang diteliti belum pernah tapi untuk mengetahui

potensi misalnya karyawan A sudah pernah dites/diteliti dari pihak HRD (*Human Resources Development*) secara langsung.

Pemenuhan karyawan untuk pengendalian SDM mempunyai prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang harus dijalankan tidak serta merta melakukan penambahan atau mengeluarkan karyawan tanpa ada alasan, untuk penambahan atau pengeluaran karyawan harus ada penelitian proposal yang menyangkut isi dan alasannya, jadi semua dari HRD (*human resources development*) departemen sampai direksi harus tau karna beberapa yang di accan oleh direksi dan akan dilihat dari alasan pengadaan dan penggunaannya, jika tidak terlalu dibutuhkan akan dicancel atau ditundah dapat dilihat pada operasionalnya apabila kosong akan diisi tetapi jika tidak kosong tidak akan diisi.

Analisis lebih kepada jabatan dan beban kerja plus *job descriptionnya* karna akan terdampak seberapa banyak beban kerja karyawan untuk memaparkan *job Descriptionnya* dan pekerjaan yang diberikan.

### **3. Tugas dan tanggung jawab pimpinan serta kendala dalam pengendalian SDM**

Semua karyawan telah melakukan tanggung jawabnya dengan baik karna sampai saat ini telah dipaparkan untuk *job descriptionnya* jadi mereka sudah mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan *job description* dan standar operasional dari perusahaan.

PT. Sinar Galesong mandiri mempunyai kendala terhadap produk, dalam sebulan ditargetkan untuk penjualan 1000. Sebelum meneliti ke konsumen produk PT. Sinar Galesong Mandiri bisa bersaing atau terlalu mahal belum

pernah diteliti. Pada dasarnya kendala pada PT. Sinar Galesong Mandiri ada pada bagian sales untuk pencapaian targetnya.

Untuk tanggung jawab harian sudah mencapai target yang diberikan karena ada penilaian dari manager masing-masing, apabila tidak mencapai target karyawan akan mendapat nilai minus dari manager dan diberikan sanksinya tidak akan diperpanjang kontrak dan diajukan untuk ikut training atau diikutkan bimbingan konseling di HRD (*Human Resources Development*).

#### **4. Peranan pimpinan dan tanggapan karyawan pada sistem pengendalian manajemen SDM**

PT. Sinar Galesong Mandiri selalu melakukan tanggung jawabnya dilihat dari jajaran direksi pak effendi dan pak felix untuk karyawannya sudah melakukan tanggung jawabnya. Jika salah satu karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri di PHK ( pengakhiran hubungan kerja ) akan diberikan uang pesangon untuk hak cutinya dan sisa gajinya. Semua itu dilakukan oleh direksi jika tanpa seizin direksi pimpinan tidak dapat mengeluarkan karyawan ( pemecatan karyawan ) dan membayarkan uang pesangonya.

Karyawan merasa puas terhadap pimpinan karena dari pimpinan sendiri PT. Sinar Galesong itu sudah profesional jadi pimpinan departemen sudah tau target dan tujuan yang harus dicapai departemennya untuk pimpinan masing-masing harus tau tugas dan tanggung jawabnya sebagai *hof off departemennya*, jadi pelaksanaan tugas untuk pembagian harian terlebih dahulu melakukan diskusi dengan direksi kemudian dibagikan ke staff dan sampai sekarang semua berjalan tanpa ada kendala. Dari semua karyawan yang telah menandatangani kontrak wajib didaftarkan di BPJS ketenagakerjaan kesehatan sebagai jaminan



kerjanya seperti gaji, fasilitas kesehatan (BPJS kesehatan) pada PT. Sinar Galesong Mandiri menjadi pokok nomor satu yang didahulukan karena jajaran direksi tidak mau mengambil resiko bahwa harus berpatokan dengan undang-undang.

#### **5. Perencanaan kedepan dalam sistem pengendalian SDM**

Perencanaan yang dilakukan PT. Sinar Galesong Mandiri dalam bidang SDM (*Human Resources Development*) kedepannya akan ada kampus sharing, jadi karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri akan turun ke kampus-kampus untuk melihat mahasiswa/mahasiswi yang berpotensi, PT. Sinar Galesong Mandiri akan merekrut untuk dijadikan staff, kemungkinan dari kantor akan memberikan beasiswa dengan perjanjian mereka mengabdikan beberapa tahun di PT. Sinar Galesong Mandiri untuk mengisi jabatan sesuai dengan bidang pendidikannya.

perencanaan saat ini masih dalam proses penyusunan karena direksi harus tau berapa jumlah mahasiswa/mahasiswi, dan jumlah yang akan diberikan untuk beasiswanya, serta jurusan-jurusan yang akan dibutuhkan dari sistem prosedurnya untuk diterapkan.

Untuk perencanaan manpower plant satu tahun kedepannya manager akan membuatkan kebutuhan karyawan didepartemennya masing-masing, misalnya setiap departemen ada enam perempuan maka dibutuhkan enam perempuan untukantisipasi pada saat mereka menikah ada yang memilih untuk mengurus keluarga, jadi perencanaannya lebih untuk pemenuhan kebutuhannya.

sejauh ini perencanaan sudah sesuai dengan harapan direksi jika kita dapat memberikan lebih dari segi gaji untuk 1 orang yang menghendak. untuk bagian HRD (*human resources departement*) khusus untuk sumber daya

manusianya mencari orang yang dapat mengerjakan beberapa pekerjaan artinya multitalenta agar pekerjaannya bisa tertangani semua.

Untuk target PT. Sinar Galesong Mandiri sudah ditentukan oleh direksi tidak selamanya sesuai dengan rencana atau gambaran kedepannya pada dasarnya bagian HRD (*Human Resources Development*) mencari beberapa orang yang dianggap kualifikasinya baik untuk dibajak diperusahaan lain, agar dapat memenuhi suatu tempat, perencanaannya ini harus dilakukan dengan matang.

Contoh : posisi supervisor harus mengerti dengan laporan dan standar laporan keuangan Sedangkan bagian HRD (*Human Resources Development*) laporannya untuk *reservation* yang dibagian *industrial relation* laporannya seperti jumlah karyawan setiap bulan ada yang masuk dan keluar itu standar realisasinya dan karyawannya sudah *up to date* harus dipertimbangkan jangan sampai terjadi sesuatu pada karyawan misalnya kecelakaan atau meninggal pihak dari PT. Sinar Galesong Mandiri tidak mengetahui pihak keluarganya dan itu akan menjadi masalah di kemudian hari.

## **6. Penilaian dan feedback pimpinan terhadap karyawan**

Untuk penilaian positif/negatif dari setiap pekerjaan yang harus diselesaikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, untuk penilaian negatif jika tidak bisa memenuhi target hariannya atau tidak disiplin akan diberikan konsekuensi tidak diperpanjang kontraknya jika menyangkut disiplin akan diberikan surat pernyataan. Sampai sekarang untuk penilaian positif rata-rata penilainya positif, untuk Kontrak yang ditetapkan pada PT. Sinar

Galesong Mandiri sesuai dengan aturan tenaga kerja biasanya ada masa percobaan terlebih dahuluselama 3 sampai 6 bulan. Untuk keseluruhan departemen penilaian dari direksi cukup baik setelah di efisiensikan dan tugas tanggung jawabnya dirangkap-rangkap dengan satu orang. Sampai saat ini mulai dari tiga sisinya *service, sales, spearpart* targetnya begitu bagus untuk mencapai dibidang *service* dan *spearpart*, sedangkan *sales* tergantung dari produk dan konsumennya yang standar untuk pengambilan unit motor atau tidak, penilaian positif untuk saat ini baik direksi pada tiga S (*service, sales spearpart*) bagus tidak ada masalah dan untuk bahan diperan office. Sejauh ini tidak menemukan adanya kejanggalan baik pelaporan keuangan maupun laporan pajak sejauh ini laporannya aman.

Pimpinan dan karyawan selalu melakukan feedback karna di vom penilaian ada tujuh indikator yang dinilai masing-masing indikator itu ada empat point dan sub-subnya diberi nilai angka mulai dari satu sampai empat, misalnya nilainya standar atau tidak dapat nilai empat ada saran-saran dibawahnya akan dituliskan oleh penilaiannya jadi feedbacknya di berikan saran-saran untuk pengembangan diri.

Pada dasarnya pimpinan harus memberikan reward (imbalan) ketika pekerjaan karyawannya bagus dan selalu tepat waktu memberikan laporan untuk saat ini rewardnya belum ada karna beberapa tahun penjualan Suzuki menurun kemungkinan besar jika penjualannya bagus, *reward* ( imbalan ) itu masih diberikan, untuk *reward* (imbalan) yang paling khusus reward insentif artinya ketika karyawan bagian *service, sales, spearpart* mencapai target insentifnya akan naik untuk *rewardnya* dalam hal mencapai target penjualan motor ,

separat dan pelayanan di bidang servicenya itu tergantung dari beberapa pendapatnya sebulan.

Contoh : bengkel service di Jl. Pettarani setiap bulan ditarget 70 juta. Untuk mereka beberapa bulan kemudian diberikan bonus sesuai dengan pembagiannya, maksudnya pembagian sesuai dengan beban kerjanya jadi kemungkinan besar paling banyak mendapatkan insentif adalah mekanik, karena mekanik dapat dua insentif satu dari jasa servicenya dan satu dari jasa penjualan separatnyajadi insentifnya besar dari mekanik, untuk selaku penanggung jawab bengkel insentifnya besar karna disitulah bagaimana seorang *corner mensevicemekaniknya* agar lebih giat bekerja, pekerjaanya harus lebih baik untuk mencapai target, mereka melayani kebutuhan konsumen dan dilihat juga sejauh mana mereka bekerja apakah ada komplek yang masuk dari konsumen, itu akan menjadi bahan pemberian *reward* untuk mereka salah satu indikatornya yaitu beberapa banyak komplek yang masuk dari konsumen.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian dan pembahasan pada babsebelumnya dapat disimpulkan bahwa:

1. Sistem pengendalian manajemen sumber daya manusia telah diterapkan efektif
2. Sistem pengendalian sumber daya manusia yang telah diteliti dan analisis yang dianggap maksimal
3. Tugas dan tanggung jawab pimpinan serta kendala dalam pengendalian sumber daya manusia
4. Peranan pimpinan dan tanggapan karyawan pada sistem pengendalian manajemen sumber daya manusia
5. Perencanaan kedepan dalam sistem pengendalian sumber daya manusia
6. Penilaian dan feedback pimpinan terhadap karyawan

#### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka penulis memberikan saran dan masukan yang mungkin berguna bagi manajemen pada PT. Sinar Galesong Mandiri kota Makassar sebagai berikut:

1. Perlu adanya pengembangan kinerja sumber daya manusia baik melalui pelatihan ataupun penyuluhan, sehingga sumber daya manusia yang telah ada dapat bekerja lebih optimal dan efisien.
2. Sistem pencapaian yang terlalu tinggi sehingga tidak tercapainya target penjualan setiap tahun, diharapkan agar perusahaan membuat inovasi dan

promosi produk yang dapat memikat daya tarik konsumen serta merekrut sales yang lebih profesional

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Firdaus,. Dan Abdullah, Wasilah.2012."Akuntansi Biaya". Edisi 3
- Ahmad, Firdaus,. Dan Wasilah. 2012. "Akuntansi Biaya". Edisi 2. Salemba Empat.
- Fahmi, Irham.2013. Perilaku Organisasi. Teori, Aplikasi dan Kasus. Bandung : Alfabeta
- Fahmi, Ilham.2013, Manajemen dan Akuntansi, cetakan kesatu, Gava media, Yogyakarta
- Haming, MurdifinNurnajamuddin, 2007, ManajemenProduksiOperasional, BumiAksara, Jakarta. Herjanto, Eddy. 2007. ManajemenOperasional. Jakarta. Grasindo.
- <https://dwi-yulianti.blogspot.co.id/2016/01/sistem-pengendalian-manajemen-sumber.html>
- Herlambang Susatyo, 2013, Pengantar Manajemen, Cetakan Pertama, Gosyen Publising. Yogyakarta.
- <https://id.scribd.com/doc/268134627/Fungsi-Manajer>
- <https://ipv4.google.com/sorry/index?continue=https://scholar.google.co.id/scholar%3Fum%3D1%26ie%3DUTF-8%26lr%26q%3Drelated:jOU1KZ5viZ->

vPM:scholar.google.com/&q=EgTKQyQSGljXi9gFlhkA8aeDS3y7JmBbe  
XM7aaeiqbaXqkXI1o8pMgF

[https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6346/Bab%  
202.pdf?sequence=10](https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6346/Bab%202.pdf?sequence=10)

[https://www.google.co.id/search?q=menurut+hasibuan+2016%3A14+peranan+m  
anajemen+sumber+daya+manusia&oq=menurut+hasibuan+2016%3A14+  
peranan+manajemen+sumber+daya+manusia&aqs=chrome..69i57.31312  
j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.co.id/search?q=menurut+hasibuan+2016%3A14+peranan+m<br/>anajemen+sumber+daya+manusia&oq=menurut+hasibuan+2016%3A14+<br/>peranan+manajemen+sumber+daya+manusia&aqs=chrome..69i57.31312<br/>j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Surjadi. Lukman. 2013. "Akuntansi Biaya". Jakarta : Indeks.

PT. Sinar Galesong Mandiri Kota Makassar

Westerfield, dan Jordan, 2009, Analisis Efektivitas Operasional, Salamenba  
Empat, Jakarta



# LAMPIRAN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Marhani  
 Nomor : 105720490514  
 Program Studi : Manajemen  
 Judul : Analisis Sistem Pengendalian Manajemen SDM pada  
 PT. Sinar Galesong Mandiri Kota Makassar

Yang ini menyatakan bahwa :

Kripsi yang saya ajukan didepan Tim Penguji ASLI hasil Karya Sendiri  
 Bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapapun

Makassar, Juni 2018

Yang Membuat Pernyataan



**MARHANI**

NIM : 105720490514

Diketahui Oleh

Ketua Program Studi Manajemen



**Moh. Aris Pasigai, SE., MM**  
 NBM : 109.3485

# PT. Sinar Galesong Mandiri

PEPEDA MOTOR SUZUKI WILAYAH PULAU SULAWESI



Makassar, 10 April 2018

: 037/SGM/MKS/IV/2018  
: Persetujuan Penelitian

H,

**Kampus Ekologi dan Bisnis  
Islam Muhammadiyah Makassar**

mat,

dengan surat yang kami terima dengan Nomor : 01/05/C.4-II/III/39/2018 mengenai izin Penelitian dalam rangka penyusunan skripsi sarjana lengkap maka melalui surat ini bahwa pada prinsipnya kami memberikan izin untuk melakukan penelitian Galesong Mandiri dengan persyaratan sebagai berikut :

yang diambil baik itu berupa dokumen maupun hasil interview harus seizin Sinar Galesong Mandiri.

penelitian harus dilaporkan kepada PT. Sinar Galesong Mandiri.

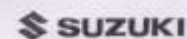
yang timbul dari kegiatan yang dimaksud sepenuhnya tanggungjawab yang bersangkutan. menyampaikan kami, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

**PT. Sinar Galesong Mandiri**

**PT. Sinar Galesong Mandiri**

**Andi Asriady  
HR Manager**

Setaran No 55, Makassar, Sulawesi Selatan - 90222  
(02411) 455091



Yohanes No 42 Karana Marua, Telp. (02436) 2323733-2323736, Fax. (02436) 2323737, Kantor Wilayah Sulawesi Tenggara, Jl. Dr. Sam Ratulangi No. 187-189 Kendari, Telp. (02431) 3125965-3126968,  
Kawali Tengah, Jl. Yos Sudarso No. 7 Tiras-Pitu, Telp. (02451) 436222 (Pusat), Fax. (02451) 457222, Kantor Wilayah Sulawesi Utara, Jl. Wolin Mangondji No. 85 Makassar, Manado, Telp. (02431)  
Kantor Wilayah Gorontalo, Jl. Raha Kyalin No. 144 Gorontalo, Telp. (02433) 827777-827850, Fax. (02433) 827490



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS



: 01/05/C.4-II/III/39/2018

Makassar, 02 Rajab 1439 H

: Permohonan Izin Penelitian

12 Maret 2018 M

Kepada Yth,  
Pimpinan PT. Sinar Galesong Mandiri

Di-  
Makassar

Dengan hormat,  
Dalam rangka proses penelitian dan penulisan skripsi mahasiswa di bawah ini :

Nama	: MARHANI
Stambuk	: 1057204905 14
Jurusan	: Manajemen
Judul Penelitian	: Analisis Sistem Pengendalian Manajemen SDM pada PT. Sinar Galesong Mandiri

Dimohon kiranya mahasiswa tersebut dapat diberikan izin untuk melakukan penelitian sesuai tempat mahasiswa tersebut melakukan penelitian.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan bantuannya diucapkan terima Kasih.

10/3-18.



Direktor Unismuh Makassar  
Ketua Jurusan  
Mahasiswa Ybs  
Temp

## GUIDE WAWANCARA

1. Sistem pengendalian SDM apa yang telah diterapkan PT. Sinar Galesong Mandiri?
2. Bagaimana tanggapan karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri merasa bahwa sistem pengendalian yang diterapkan cukup berjalan dengan baik! Jelaskan alasannya?
3. Sistem pengendalian manajemen SDM apa yang telah dilakukan secara teliti! Jelaskan?
4. Analisis seperti apakah yang telah diterapkan maksimal dalam pengendalian manajemen SDM?
5. Apakah semua karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri telah melakukan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas yang diberikan?
6. Apa kendala-kendala yang pernah muncul pada SDM sehingga tidak bisa mencapai target yang diberikan?
7. Pernahkah pimpinan diterapkan PT. Sinar Galesong Mandiri tidak melakukan tanggung jawabnya? Tanggung jawab seperti apa?
8. Bagaimana tanggapan karyawan terhadap pimpinan PT. Sinar Galesong Mandiri?
9. Perencanaan seperti apa yang dilakukan PT. Sinar Galesong Mandiri dalam bidang SDM?

10. Apakah perencanaan yang telah diterapkan sudah matang untuk diterapkan kedepannya? Jelaskan alasannya?
11. Apakah semua perencanaan yang sudah diterapkan sesuai dengan target yang ditentukan?
12. Bagaimana rata-rata penilaian pimpinan terhadap karyawan?
13. Bagaimana feedback karyawan yang telah diberikan oleh pimpinan PT. Sinar Galesong Mandiri?

## LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan Hasil Wawancara

Berikut ini adalah daftar pertanyaan-pertanyaan hasil wawancara antara pihak peneliti dengan pihak internal perusahaan

Hari/Tanggal : Rabu, 18 april 2018

Tempat : PT. Sinar Galesong Mandiri Kota Makassar JL. A.P. Pettarani  
No.55, pada, Makassar

NO	PERTANYAAN	INFORMAN
1	<p>Sistem pengendalian SDM apa telah diterapkan PT. Sinar Galesong Mandiri?</p>	<p>➤ Iman F</p> <p>Apabila salah satu departemen membutuhkan karyawan maka pihak HRD (Human Resources Development) akan memberitahukan kepada manager bahwa job description seperti apa yang dibutuhkan untuk memenuhi pencapaian target. Dalam divisi dilihat berapa banyaknya karyawan jika kerjaan divisinya kurang maka divisi untuk tahun depan dikurangi jadi setiap tahun HOD (head of departement ) bekerja mengkoordinasi dengan HRD untuk membuat manpower planning artinya perencanaan untuk kebutuhan-kebutuhan SDM kedepannya.</p> <p>➤ Ananda U</p> <p>Sistem pengendalian SDM yang telah diterapkan pada PT. Sinar Galesong Mandiri. Setiap tahun bagian departemen membuat perencanaan tenaga kerja (manpower planning) artinya ada perencanaan untuk tahun kedepannya untuk menambah beberapa karyawan atau</p>



		<p>mengefisiensikan karyawan, jadi manajer sebelumnya melihat kondisi dan tanggung jawabnya masing-masing. Setiap departemen masing-masing ada divisi, jabatan dan tanggung jawabnya, secara operasional dilihat dari divisi kurangnya karyawan. Misalnya ada lima staff yang tidak sanggup untuk memenuhi target kerjanya setiap hari maka karyawan akan ditambahkan untuk kedepannya.</p>
2	<p>Bagaimana tanggapan karyawan pt. Sinar Galesong Mandiri merasa bahwa sistem pengendalian yang diterapkan cukup berjalan dengan baik! Jelaskan alasannya?</p>	<p>➤ Ananda U</p> <p>Karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri merasa sistem pengendalian berjalan cukup baik karna sebelum melakukan efisiensi atau penambahan karyawan perlu adanya seleksi yang jelas untuk perekrutannya, HRD (human resources development) meminta data atau beban kerja ke manager departemen, pada saat interview akan diberitahukan jenis pekerjaan yang akan dikerjakan, setiap manager akan melihat secara langsung karyawan yang bekerja mulai dari jam 8 sampai jam 5 sore jika pekerjaanya melebihi beban kerja maka karyawan pada PT. Sinar Galesong akan</p>

		dikurangi karna sudah ada karyawan yang menangani beberapa pekerjanya, apabila pekerjanya terlalu on time dikantor maka ruang lingkupnya dikecilkan sesuai
3	Sistem pengendalian Manajemen SDM apa yang telah dilakukan secara teliti! Jelaskan?	<p>➤ Iman F</p> <p>Training dalam artian training analisis kebutuhan-kebutuhan training setiap departemen diajukan kepada HRD (human resources development) untuk programkan per tahun, training ini dilakukan persiapan lebih awal seperti tanggal penyelenggaraannya, pesertanya, pemateri, jadi HRD (human resources development) merekap semua training departemen dan perusahaan galesongpratama yang akan merekrut kebutuhan training dari masing-masing bidang usaha, training ini ditentukan dari masing2 usahan misalnya training otomotif di hendlegalesong mandiri karna kendaraan beroda dua, sedangkan speaking atau bahasa biasanya keseluruhan.</p> <p>Pada saat interview akan digali potensi calon karyawan sesuai dengan karakter yang dibutuhkan jika tidak sesuai akan di buang.</p>

		<p>Selama ini belum pernah ada penelitian yang dilakukan PT. Sinar Galesong Mandiri. tetapi pada bagian SDM (sumber daya manusia) menyangkut tingkat kecenderungan bahwa karyawan A dapat melakukan pekerjaannya sesuai target yang diberikan dari gambarannya dilakukan pemataan secara langsung untuk menggali potensinya di bidang lain karnadiroda 2 ada penjualan, service, sales, spearpart. prent office bagian dari HRD (Human Resources Development) dan keuangan. Untuk pengendalian manajemen yang diteliti belum pernah tapi untuk mengetahui potensi misalnya karyawan A sudah pernah dites/diteliti dari pihak HRD (Human Resources Development) secara langsung.</p> <p>➤ Ananda U</p> <p>Analisis sistem pengendalian manajemen SDM yang diterapkan secara manajemen belum ada untuk diteliti, tapi selalu berdasar pada job description analisis beban kerja dan jabatannya. Pemenuhan karyawan harus</p>
--	--	--

		<p>mengajukan permintaan secara langsung kepada pimpinan tentang isi dari alasan pengajuan dan tanggung jawabnya, kemudian ditanda tangani HRD (human resources development) dan direksi artinya HRD (human resources development) dan direksi sama-sama tau bahwa dari departemen ini membutuhkan karyawan dengan alasan perekrutan baru karna butuh satu sampai dua orang lagi untuk menyelesaikan tugasnya setiap hari atau karyawan yang resign posisinya tidak bisa kosong jadi harus ada perekrutan sebelum dikeluarkan, Selain itu training.</p>
4	<p>Analisis seperti apakah yang telah diterapkan maksimal dalam pengendalian manajemen SDM?</p>	<p>➤ Iman F</p> <p>Analisis lebih kepada jabatan dan beban kerja plus job descriptionnya karna akan terdambakan seberapa banyak beban kerjan karyawan untuk memaparkan jobDescriptionnya dan pekerjaan yang diberikan.</p> <p>➤ Ananda U</p> <p>Pemenuhan karyawan untuk pengendalian SDM mempunyai prosedur yang telah</p>

		<p>ditetapkan oleh perusahaan yang harus dijalankan tidak serta merta melakukan penambahan atau mengeluarkan karyawan tanpa ada alasan, untuk penambahan atau pengeluaran karyawan harus ada penelitian proposal yang menyangkut isi dan alasannya, jadi semua dari HRD (human resources development) departemen sampai direksi harus tau karna beberapa yang di acckan oleh direksi dan akan dilihat dari alasan pengadaan dan penggunaannya, jika tidak terlalu dibutuhkan akan dicancel atau ditundah dapat dilihat pada operasionalnya apabila kosong akan diisi tetapi jika tidak kosong tidak akan diisi.</p>
5	<p>Apakah semua karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri telah melakukan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas yang diberikan?</p>	<p>➤ Iman F</p> <p>Semua karyawan telah melakukan tanggung jawabnya dengan baik karna sampai saat ini telah dipaparkan untuk job descriptionnya jadi mereka sudah mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan job description dan standar operasional dari perusahaan.</p>
6	<p>Apakah kendala-kendala yang pernah muncul pada</p>	<p>➤ Iman F</p> <p>PT. Sinar Galesong mandiri mempunyai</p>

	<p>SDM sehingga tidak bisa mencapai target yang diberikan?</p>	<p>kendala terhadap produk, dalam sebulan ditargetkan untuk penjualan 1000. Sebelum meneliti ke konsumen produk PT. Sinar Galesong Mandiri bisa bersaing atau terlalu mahal belum pernah diteliti. Pada dasarnya kendala pada PT. Sinar Galesong Mandiri ada pada bagian sales untuk pencapaian targetnya.</p> <p>➤ Ananda U</p> <p>Untuk tanggung jawab harian sudah mencapai target yang diberikan karna ada penilaian dari manager masing-masing, apabila tidak mencapai target karyawan akan mendapat nilai minus dari manager dan diberikan sekwensinya tidak akan diperpanjang kontrak dan diajukan untuk ikut training atau diikutkan bimbingan konseling di HRD (Human Resources Development) .</p>
7	<p>Pernah pimpinan diterapkan PT. Sinar Galesong Mandiri tidak melakukan tanggung jawabnya? Tanggung jawab seperti apa?</p>	<p>➤ Iman F</p> <p>PT. Sinar Galesong Mandiri selalu melakukan tanggung jawabnya dilihat dari jajaran direksi pak effendi dan pak felix untuk karyawannya sudah melakukan tanggung jawabnya. Jika salah satu karyawan PT.</p>

		<p>Sinar Galesong Mandiri di PHK ( pengakhiran hubungan kerja ) akan diberikan uang pesangon untuk hak cutinya dan sisa gajinya. Semua itu dilakukan oleh direksi jika tanpa seizin direksi pimpinan tidak dapat mengeluarkan karyawan ( pemecatan karyawan ) dan membayarkan uang pesangonya.</p>
8	<p>Bagaimana tanggapan karyawan terhadap pimpinan PT. Sinar Galesong Mandiri?</p>	<p>➤ Iman F</p> <p>Dari semua karyawan yang telah menandatangani kontrak wajib didaftarkan di BPJS ketenaga kerjaan kesehatan sebagai jaminan kerjanya seperti gaji, fasilitas kesehatan (BPJS kesehatan) pada PT. Sinar Galesong Mandiri menjadi pokok nomor satu yang didahulukan karnadijajaran direksi tidak mau mengabil resiko bahwa harus berpatokan dengan undang-undang.</p> <p>➤ Ananda U</p> <p>Karyawan merasa puas terhadap pimpinan Karna dari pimpinan sendiri PT. Sinar Galesong itu sudah profesional jadi pimpinan departemen sudah tau target dan tujuan yang harus dicapai departemenya untuk</p>

		<p>pimpinan masing-masing harus tau tugas dan tanggung jawabnya sebagai hof off departemennya, jadi pelaksanaan tugas untuk pembagian harian terlebih dahulu melakukan diskusi dengan direksi kemudian dibagikan ke staff dan sampai sekarang semua berjalan tanpa ada kendala.</p>
9	<p>Perencanaan seperti apa yang dilakukan PT. Sinar Galesong Mandiri dalam bidang SDM?</p>	<p>➤ Iman F</p> <p>Untuk perencanaan manpower plant satu tahun kedepannya manager akan membuat kebutuhan karyawan didepartemennya masing-masing, misalnya setiap departemen ada enam perempuan maka dibutuhkan enam perempuan untukantisipasi pada saat mereka menikah ada yang memili untuk mengurus keluarga, jadi perencanaanya lebih untuk pemenuhan kebutuhannya.</p> <p>➤ Ananda U</p> <p>Perencanaan yang dilakukan PT. Sinar Galesong Mandiri dalam bidang SDM (Human Resources Development) kedepannya akan ada kampus sharing, jadi</p>



		<p>karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri akan turun ke kampus-kampus untuk melihat mahasiswa/mahasiswi yang berpotensi, PT. Sinar Galesong Mandiri akan merekrut untuk dijadikan staff, kemungkinan dari kantor akan memberikan beasiswa dengan perjanjian mereka mengabdikan beberapa tahun di PT. Sinar Galesong Mandiri untuk mengisi jabatan sesuai dengan bidang pendidikannya.</p> <p>perencanaan saat ini masih dalam proses penyusunan karena direksi harus tau berapa jumlah mahasiswa/mahasiswi, dan jumlah yang akan diberikan untuk beasiswanya, serta jurusan-jurusan yang akan dibutuhkan dari sistem prosedurnya untuk diterapkan.</p>
10	<p>Apakah perencanaan yang telah diterapkan sudah matang untuk diterapkan kedepannya? Jelaskan alasannya?</p>	<p>➤ Ananda U</p> <p>sejauh ini perencanaan sudah sesuai dengan harapan direksi jika kita dapat memberikan lebih dari segi gaji untuk 1 orang yang menghendak. untuk bagian HRD ( human resources departement ) khusus untuk sumber daya manusianya mencari orang yang dapat mengerjakan beberapa pekerjaan artinya multitalenta agar</p>

		pekerjaannya bisa tertangani semua.
11	Apakah semua perencanaan yang sudah diterapkan sesuai dengan target yang ditentukan?	<p>➤ Ananda U</p> <p>Untuk target PT. Sinar Galesong Mandiri sudah ditentukan oleh direksi tidak selamanya sesuai dengan rencana atau gambaran kedepannya pada dasarnya bagian HRD (Human Resources Development) mencari beberapa orang yang di anggap kualifikasinya baik untuk dibajak diperusahaan lain, agar dapat memenuhi suatu tempat, perencanaanya ini harus dilakukan dengan matang.</p> <p>➤ Iman F</p> <p>Contoh : posisi supervisor harus mengerti dengan laporan dan standar laporan keuangan Sedangkan bagian HRD (Human Resources Development) laporannya untuk reservation yang dibagian industrial relation laporannya seperti jumlah karyawan setiap bulan ada yang masuk dan keluar itu standar realisasinya dan karyawannya sudah up to date harus dipertimbangkan jangan sampai terjadi sesuatu pada karyawan misalnya kecelakaan atau meninggal pihak dari PT.</p>

		Sinar Galesong Mandiri tidak mengetahui pihak keluarganya dan itu akan menjadi masalah di kemudian hari.
12	Bagaimana rata-rata penilaian pimpinan terhadap karyawan?	<p>➤ Ananda U</p> <p>Untuk penilaian positif/negatif dari setiap vom pekerjaan yang harus diselesaikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, untuk penilaian negatif jika tidak bisa memenuhi target hariannya atau tidak disiplin akan diberikan konsekwensi tidak diperpanjang kontraknya jika menyangkut disiplin akan diberikan surat pernyataan. Sampai sekarang untuk penilaian positif rata-rata penilainnya positif, untuk Kontrak yang ditetapkan pada PT. Sinar Galesong Mandiri sesuai dengan aturan tenaga kerja biasanya ada masa percobaan terlebih dahulu selama 3 sampai 6 bulan.</p> <p>Untuk keseluruhan departemen penilaian dari direksi cukup baik setelah di efisiensikan dan tugas tanggung jawabnya dirangkap-rangkap dengan satu orang. Sampai saat ini mulai dari tiga sisinya service, sales, spearparttargetnya begitu bagus untuk</p>

		<p>mencapai dibidang service dan spearpart ,  sedangkan sales tergantung dari produk dan konsumennya yang standar untuk pengambilan unit motor atau tidak, penilaian positif untuk saat ini baik direksi pada tiga S (service, sales spearpart ) bagus tidak ada masalah dan untuk bahan diperan office.</p> <p>Sejauh ini tidak menemukan adanya kejanggalan baik pelaporan keuangan maupun laporan pajak sejauh ini laporannya aman.</p>
13	<p>Bagaiman feedback karyawan yang telah diberikan oleh pimpinan PT. Sinar Galesong Mandiri?</p>	<p>➤ Ananda U</p> <p>Pimpinan dan karyawan selalu melakukan feedback karna di vom penilaian ada tujuh indikator yang dinilai masing-masing indikator itu ada empat point dan sub-subnya diberi nilai angka mulai dari satu sampai empat, misalnya nilainya standar atau tidak dapat nilai empat ada saran-saran dibawahnya akan dituliskan oleh penilaiannya jadi feedbacknya di berikan saran-saran untuk pengembangan diri.</p> <p>➤ Iman F</p> <p>Pada dasarnya pimpinan harus memberikan</p>

		<p>reward (imbalan) ketika pekerjaan karyawannya bagus dan selalu tepat waktu memberikan laporan untuk saat ini rewardnya belum ada karna beberapa tahun penjualan Suzuki menurun kemungkinan besar jika penjualannya bagus, reward ( imbalan ) itu masih diberikan, untuk reward (imbalan) yang paling khusus reward insentif artinya ketika karyawan bagian service, sales, spearpart mencapai target insentifnya akan naik untuk rewardnya dalam hal mencapai target penjualan motor , spearpart dan pelayanan di bidang servicenya itu tergantung dari beberapa pendapatnya sebulan.</p> <p>Contoh : bengkel service di jl. Pettarani setiap bulan ditarget 70 juta. untuk mereka beberapa bulan kemudian diberikan bonus sesuai dengan pembagiannya, maksudnya pembagian sesuai dengan beban kerjanya jadi kemungkinan besar paling banyak mendapatkan insentif adalah mekanik, karna mekanik dapat dua insentif satu dari jasa servicenya dan satu dari jasa penjualan</p>
--	--	--

		<p>spearpartnya jadi insentifnya besar dari mekanik, untuk selaku penanggung jawab bengkel insentifnya besar karna disitulah bagaimana seorang corner menservicemekaniknya agar lebih giat bekerja, pekerjanya harus lebih baik untuk mencapai target, mereka melayani kebutuhan konsumen dan dilihat juga sejauh mana mereka bekerja apakah ada komplek yang masuk dari konsumen, itu akan menjadi bahan pemberian reward untuk mereka salah satu indikatornya yaitu beberapa banyak komplek yang masuk dari konsumen.</p>
--	--	---

## LAMPIRAN

### Daftar Pertanyaan Hasil Wawancara

Berikut ini adalah daftar pertanyaan-pertanyaan hasil wawancara antara pihak peneliti dengan pihak internal perusahaan pada:

Hari, tanggal : rabu,18april 2018

Tempat :PT. Sinar Galesong Mandiri kota Makassar

Jl. A.P.Pettarani No.55, Makassar

Pembahasan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, yakni:

#### 1. Pertanyaan

Sistem pengendalian SDM apa yang telah diterapkan PT. Sinar Galesong Mandiri?

Jawaban:

Sistem pengendalian SDM yang telah diterapkan pada PT. Sinar Galesong Mandiri. Setiap tahun bagian departemen membuat perencanaan tenaga kerja (*manpower planning*) artinya ada perencanaan untuk tahun kedepannya untuk menambah beberapa karyawan atau mengefisiensikan karyawan, jadi manajer sebelumnya melihat kondisi dan tanggung jawabnya masing-masing. Setiap departemen masing-masing ada divisi, jabatan dan tanggung jawabnya, secara operasional dilihat dari divisi kurangnya karyawan. Misalnya ada lima staff yang tidak sanggup untuk memenuhi target kerjanya setiap hari maka karyawan akan ditambahkan untuk kedepannya. Apabila salah satu departemen membutuhkan karyawan maka pihak HRD (Human Resources Development) akan memberitahukan kepadamanager bahwa *job description* seperti apa yang

dibutuhkan untuk memenuhi pencapaian target. Dalam divisi dilihat berapa banyaknya karyawan jika kerjaan divisinya kurang maka divisi untuk tahun depan dikurangi jadi setiap tahun HOD (*head of departement* ) bekerja mengkoordinasi dengan HRD untuk membuat *manpower planning* artinya perencanaan untuk kebutuhan-kebutuhan SDM kedepannya.

## 2. Pertanyaan

Bagaimana tanggapan karyawan PT. Sinar Galesong mandiri merasa bahwa sistem pengendalian yang diterapkan cukup berjalan dengan baik! Jelaskan alasannya?

Jawaban:

Karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri merasa sistem pengendalian berjalan cukup baik karna sebelum melakukan efisiensi atau penambahan karyawan perlu adanya seleksi yang jelas untuk perekrutannya, HRD (human resources development) meminta data atau beban kerja ke manager departemen, pada saat interview akan diberitahukan jenis pekerjaan yang akan dikerjakan, setiap manager akan melihat secara langsung karyawan yang bekerja mulai dari jam 8 sampai jam 5 sore jika pekerjaanya melebihi beban kerja maka karyawan pada PT. Sinar Galesong akan dikurangi karna sudah ada karyawan yang menangani beberapa pekerjaanya, apabila pekerjaanya terlalu *on time* dikantor maka ruang lingkupnya dikecilkan sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh pimpinan.

## 3. Pertanyaan

Sistem pengendalian manajemen SDM apa yang telah dilakukan secara teliti!  
Jelaskan?

Jawaban:



Analisis sistem pengendalian manajemen SDM yang diterapkan secara manajemen belum ada untuk diteliti, tapi selalu berdasar pada *job description* analisis beban kerja dan jabatannya. Pemenuhan karyawan harus mengajukan permintaan secara langsung kepada pimpinan tentang isi dari alasan pengajuan dan tanggung jawabnya, kemudian ditanda tangani HRD (human resources development) dan direksi artinya HRD (human resources development) dan direksi sama-sama tau bahwa dari departemen ini membutuhkan karyawan dengan alasan perekrutan baru karna butuh satu sampai dua orang lagi untuk menyelesaikan tugasnya setiap hari atau karyawan yang resign posisinya tidak bisa kosong jadi harus ada perekrutan sebelum dikeluarkan, Selain itu training.

Training dalam artian training analisis kebutuhan-kebutuhan training setiap departemen diajukan kepada HRD (human resources development) untuk programkan per tahun, training ini dilakukan persiapan lebih awal seperti tanggal penyelenggaraannya, pesertanya, pemateri, jadi HRD (human resources development) merekap semua training departemen dan perusahaan galesongpratama yang akan merekrut kebutuhan training dari masing-masing bidang usaha, training ini ditentukan dari masing2 usahan misalnya training otomotif di hendlegalesong mandiri karna kendaraan beroda dua, sedangkan speaking atau bahasa biasanya keseluruhan.

Pada saat interview akan digali potensi calon karyawan sesuai dengan karakter yang dibutuhkan jika tidak sesuai akan di buang. Selama ini belum pernah ada penelitian yang dilakukan PT. Sinar Galesong Mandiri. tetapi pada bagian SDM (sumber daya manusia) menyangkut tingkat kecenderungan bahwa karyawan A dapat melakukan pekerjaannya sesuai target yang diberikan dari gambarannya dilakukan pemataan secara langsung untuk menggali potensinya di bidang lain

karnadiroda 2 ada penjualan, service, sales, spearpart. prent office bagian dari HRD (*Human Resources Development*) dan keuangan. Untuk pengendalian manajemen yang diteliti belum pernah tapi untuk mengetahui potensi misalnya karyawan A sudah pernah dites/diteliti dari pihak HRD (*Human Resources Development*) secara langsung.

4. pertanyaan

Analisis seperti apakah yang telah dianggap maksimal dalam pengendalian manajemen SDM?

Jawaban:

Pemenuhan karyawan untuk pengendalian SDM mempunyai prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang harus dijalankan tidak serta merta melakukan penambahan atau mengeluarkan karyawan tanpa ada alasan, untuk penambahan atau pengeluaran karyawan harus ada penelitian propesel yang menyangkut isi dan alasannya, jadi semua dari HRD (*human resources development*) departemen sampai direksi harus tau karna beberapa vom yang di acckan oleh direksi dan akan dilihat dari alasan pengadaan dan penggunaannya, jika tidak terlalu dibutuhkan akan dicancel atau ditundah dapat dilihat pada operasionalnya apabila kosong akan diisi tetapi jika tidak kosong tidak akan diisi.

Analisis lebih kepada jabatan dan beban kerja plus *job descriptionnyakarna* akan terdambakan seberapa banyak beban kerjan karyawan untuk memaparkan *jobDescriptionnya* dan pekerjaan yang diberikan.

5. Pertanyaan

Apakah semua karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri telah melakukan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas yang diberikan?

Jawaban:

Semua karyawan telah melakukan tanggung jawabnya dengan baik karna sampai saat ini telah dipaparkan untuk *job description*nyajadi mereka sudah mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan *job description* dan standar operasional dari perusahaan.

6. Pertanyaan

Apa kendala-kendala yang muncul pada SDM sehingga tidak bisa mencapai target yang diberikan?

Jawaban:

PT. Sinar Galesong mandiri mempunyai kendala terhadap produk, dalam sebulan ditargetkan untuk penjualan 1000. Sebelum meneliti ke konsumen produk PT. Sinar Galesong Mandiri bisa bersaing atau terlalu mahal belum pernah diteliti. Pada dasarnya kendala pada PT. Sinar Galesong Mandiri ada pada bagian sales untuk pencapaian targetnya.

Untuk tanggung jawab harian sudah mencapai target yang diberikan karna ada penilain dari manager masing-masing, apabila tidak mencapai target karyawan akan mendapat nilai minus dari manager dan diberikan sekvensinya tidak akan diperpanjang kontrak dan diajukan untuk ikut training atau diikutkan bimbingan konseling di HRD (*Human Resources Development*).

7. Pertanyaan

Pernahkah pimpinan PT. Sinar Galesong Mandiri tidak melakukan tanggung jawabnya? Tanggung jawab seperti apa?

Jawaban:

PT. Sinar Galesong Mandiri selalu melakukan tanggung jawabnya dilihat dari jajaran direksi pak effendi dan pak felix untuk karyawannya sudah melakukan

tanggung jawabnya. Jika salah satu karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri di PHK ( pengakhiran hubungan kerja ) akan diberikan uang pesangon untuk hak cutinya dan sisa gajinya. Semua itu dilakukan oleh direksi jika tanpa seizin direksi pimpinan tidak dapat mengeluarkan karyawan ( pemecatan karyawan ) dan membayarkan uang pesangonya.

#### 8. Pertanyaan

Bagaimana tanggapan karyawan terhadap pimpinan PT. Sinar Galesong Mandiri?

Jawaban:

Karyawan merasa puas terhadap pimpinan Karna dari pimpinan sendiri PT. Sinar Galesong itu sudah profesional jadi pimpinan departemen sudah tau target dan tujuan yang harus dicapai departemenya untuk pimpinan masing-masing harus tau tugas dan tanggung jawabnya sebagai *hof off departemennya*, jadi pelaksanaan tugas untuk pembagian harian terlebih dahulu melakukan diskusi dengan direksi kemudian dibagikan ke staff dan sampai sekarang semua berjalan tanpa ada kendala. Dari semua karyawan yang telah menandatangani kontrak wajib didaftarkan di BPJS ketenaga kerjaan kesehatan sebagai jaminan kerjanya seperti gaji, fasilitas kesehatan (BPJS kesehatan) pada PT. Sinar Galesong Mandiri menjadi pokok nomor satu yang didahulukan karnadijajaran direksi tidak mau mengabil resiko bahwa harus berpatokan dengan undang-undang.

#### 9. pertanyaan

Perencanaan seperti apa yang dilakukan PT. Sinar Galesong Mandiri dalam bidang SDM?

Jawaban:

Perencanaan yang dilakukan PT. Sinar Galesong Mandiri dalam bidang SDM (*Human Resources Development*) kedepannya akan ada kampus sharing, jadi karyawan PT. Sinar Galesong Mandiri akan turun ke kampus-kampus untuk melihat mahasiswa/mahasiswi yang berpotensi, PT. Sinar Galesong Mandiri akan merekrut untuk dijadikan staff, kemungkinan dari kantor akan memberikan beasiswa dengan perjanjian mereka mengabdikan beberapa tahun di PT. Sinar Galesong Mandiri untuk mengisi jabatan sesuai dengan bidang pendidikannya. perencanaan saat ini masih dalam proses penyusunan karena direksi harus tau berapa jumlah mahasiswa/mahasiswi, dan jumlah yang akan diberikan untuk beasiswanya, serta jurusan-jurusan yang akan dibutuhkan dari sistem prosedurnya untuk diterapkan.

Untuk perencanaan manpower plant satu tahun kedepannya manager akan membuatkan kebutuhan karyawan didepartemennya masing-masing, misalnya setiap departemen ada enam perempuan maka dibutuhkan enam perempuan untuk antisipasi pada saat mereka menikah ada yang memilih untuk mengurus keluarga, jadi perencanaannya lebih untuk pemenuhan kebutuhannya.

#### 10. Pertanyaan

Apakah perencanaan yang telah diterapkan sudah matang untuk diterapkan kedepannya? Jelaskan alasannya?

Jawaban:

sejauh ini perencanaan sudah sesuai dengan harapan direksi jika kita dapat memberikan lebih dari segi gaji untuk 1 orang yang menghandle. untuk bagian HRD (*human resources department*) khusus untuk sumber daya manusianya mencari orang yang dapat mengerjakan beberapa pekerjaan artinya multitalenta agar pekerjaannya bisa tertangani semua.

#### 11. Pertanyaan

Apakah semua perencanaan yang telah diterapkan sesuai dengan target yang ditentukan?

Jawaban:

Untuk target PT. Sinar Galesong Mandiri sudah ditentukan oleh direksi tidak selamanya sesuai dengan rencana atau gambaran kedepannya pada dasarnya bagian HRD (*Human Resources Development*) mencari beberapa orang yang dianggap kualifikasinya baik untuk dibajak diperusahaan lain, agar dapat memenuhi suatu tempat, perencanaanya ini harus dilakukan dengan matang.

Contoh : posisi supervisor harus mengerti dengan laporan dan standar laporan keuangan Sedangkan bagian HRD (*Human Resources Development*) laporannya untuk *reservation* yang dibagian *industrial relation* laporannya seperti jumlah karyawan setiap bulan ada yang masuk dan keluar itu standar realisasinya dan karyawannya sudah *up to date* harus dipertimbangkan jangan sampai terjadi sesuatu pada karyawan misalnya kecelakaan atau meninggal pihak dari PT. Sinar Galesong Mandiri tidak mengetahui pihak keluarganya dan itu akan menjadi masalah di kemudian hari.

#### 12. Pertanyaan

Bagaimana rata-rata penilaian pimpinan terhadap karyawan?

Jawaban:

Untuk penilaian positif/negatif dari setiap vom pekerjaan yang harus diselesaikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, untuk penilaian negatif jika tidak bisa memenuhi target hariannya atau tidak disiplin akan diberikan konsekwensi tidak diperpanjang kontraknya jika menyangkut disiplin akan diberikan surat pernyataan. Sampai sekarang untuk penilaian positif rata-

rata penilaiannya positif, untuk Kontrak yang ditetapkan pada PT. Sinar Galesong Mandiri sesuai dengan aturan tenaga kerja biasanya ada masa percobaan terlebih dahulu selama 3 sampai 6 bulan. Untuk keseluruhan departemen penilaian dari direksi cukup baik setelah di efisiensikan dan tugas tanggung jawabnya dirangkap-rangkap dengan satu orang. Sampai saat ini mulai dari tiga sisinya *service, sales, spearpart* targetnya begitu bagus untuk mencapai dibidang *service* dan *spearpart*, sedangkan sales tergantung dari produk dan konsumennya yang standar untuk pengambilan unit motor atau tidak, penilaian positif untuk saat ini baik direksi pada tiga S (*service, sales spearpart*) bagus tidak ada masalah dan untuk bahan diperan office. Sejauh ini tidak menemukan adanya kejangalan baik pelaporan keuangan maupun laporan pajak sejauh ini laporannya aman.

### 13. Pertanyaan

Bagaimana feedback karyawan yang telah diberikan oleh pimpinan PT. Sinar Galesong Mandiri?

Jawaban:

Pimpinan dan karyawan selalu melakukan feedback karna di vom penilaian ada tujuh indikator yang dinilai masing-masing indikator itu ada empat point dan sub-subnya diberi nilai angka mulai dari satu sampai empat, misalnya nilainya standar atau tidak dapat nilai empat ada saran-saran dibawahnya akan dituliskan oleh penilaiannya jadi feedbacknya di berikan saran-saran untuk pengembangan diri.

Pada dasarnya pimpinan harus memberikan reward (imbalan) ketika pekerjaan karyawannya bagus dan selalu tepat waktu memberikan laporan untuk saat ini rewardnya belum ada karna beberapa tahun penjualan Suzuki menurun

kemungkinan besar jika penjualannya bagus, *reward* ( imbalan ) itu masih diberikan, untuk *reward* (imbalan) yang paling khusus *reward* insentif artinya ketika karyawan bagian *service*, *sales*, *spearpart* mencapai target insentifnya akan naik untuk *rewardny* dalam hal mencapai target penjualan motor , *spearpart* dan pelayanan di bidang *servicenya* itu tergantung dari beberapa pendapatnya sebulan.

Contoh : bengkel *service* di Jl. Pettarani setiap bulan ditarget 70 juta. untuk mereka beberapa bulan kemudian diberikan bonus sesuai dengan pembagiannya, maksudnya pembagian sesuai dengan beban kerjanya jadi kemungkinan besar paling banyak mendapatkan insentif adalah mekanik, karna mekanik dapat dua insentif satu dari jasa *servicenya* dan satu dari jasa penjualan *spearpartnya* jadi insentifnya besar dari mekanik, untuk selaku penanggung jawab bengkel insentifnya besar karna disitulah bagaimana seorang *corner menservic* mekaniknya agar lebih giat bekerja, pekerjaanya harus lebih baik untuk mencapai target, mereka melayani kebutuhan konsumen dan dilihat juga sejauh mana mereka bekerja apakah ada komplek yang masuk dari konsumen, itu akan menjadi bahan pemberian *reward* untuk mereka salah satu indikatornya yaitu beberapa banyak komplek yang masuk dari konsumen.



**DOKUMENTASI**



**BERSAMA PAK IMAN FIRMANSYAH**



**BERSAMA IBU ANANDA ULFIANY**



**BERSAMA PAK SAMSUL RISAL**



**BERSAMA PAK DIDIN**

### **RIWAYAT PENULIS**



Kota Makassar.

Marhani. Lahir di Palopo pada tanggal 29 Maret 1995 dari pasangan suami istri Bapak Nanco dan Ibu Haliah. Peneliti adalah anak ke enam dari enam bersaudara. Peneliti sekarang bertempat tinggal di Bumi Permata Hijau (Bumi 16 C4 No.3) Kecamatan Rappocini Kelurahan Gunung Sari

Pendidikan yang telah ditempuh oleh peneliti yaitu SDN 554 Gandang Batu lulus SD Tahun 2009, SMP Negeri 1 Enrekang lulus Tahun 2011, SMK PGRI Enrekang lulus Tahun 2013, dan mulai Tahun 2014 mengikuti program S1

Manajemen kampus Universitas Muhammadiyah Makassar (UNISMUH) sampai dengan sekarang. Sampai dengan penulis skripsi ini peneliti masih terdaftar sebagai mahasiswa program S1 Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar (UNISMUH) kota Makassar.

Penulis sangat bersyukur diberikan kesempatan oleh Allah SWT bisa menambah ilmu yang merupakan bekal dimasa depan. Saat ini menulis berharap dapat mengamalkan ilmu yang telah diperoleh dengan baik dan membahagiakan orang tua serta berusaha menjadi manusia yang berguna bagi Agama, keluarga, Masyarakat, Bangsa dan Negara.