

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS  
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
(Studi Kasus Pada PT. Pura Barutama)**

Wahyuni Nur Hidayati  
Nurul Fachriyah, SE., MSA., Ak

Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
JL. MT. Haryono 165, Malang

**ABSTRACT**

*Management audit of human resource at PT. Pura Barutama aims to know how effective of human resources at PT. Pura Barutama and identify weaknesses and give recommendation for these weaknesses. Research method used is descriptive method with a case study approach. The method used for collect data are interview, documentation, questionnaire and observation. Data analyzing process use qualitative analysis method which is grouping the findings into 4 (four) categories, that are criteria, condition, cause, effect. This proses is carried out to know how succeed the company develop the human resource. Audit scope discussed in this research cover 11 (eleven) functions, which are (1) human resource planning, (2) recruitment, (3) selection and orientation, (4) training and development, (5) career planning and development, (6) perfomance assesment, (7) compensation, (8) protection and occupational health, (9) job satisfaction, (10) company and employee relationship, (11) work termination.*

*Based on this research result, most of the human resource function at PT. Pura Barutama are effective in accordance with applicable policy and regulation. There are 8 (eight) functions that already effective, which are human resource planning, recruitment, selection and orientation, career planning and development, perfomance assesment, job satisfaction, company and employee relationship, and work termination. Three functions that may not be effective are training and development, compensation, and protection and occupational health. Based on the weaknesses found, the author gives some recommendations and improvements to be used by PT. Pura Barutama as consideration in human resources management.*

**Keywords:** *Management audit, human resources function, effectiveness, criteria, cause, effect, recommendation.*

## **PENDAHULUAN**

Berkembangnya dunia bisnis yang semakin pesat menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif dan melakukan peningkatan strategi bisnis agar tetap dapat bersaing untuk meraih tujuan usahanya. Perkembangan teknologi, fluktuasi ekonomi dan kondisi dinamis merupakan hal yang harus dihadapi oleh perusahaan. Perusahaan diharuskan memiliki keterampilan dan kompetensi dalam menjalankan suatu usaha bisnis, baik dalam lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Adanya tantangan tersebut, menuntut perusahaan untuk memiliki sikap yang bijak saat mengambil sebuah keputusan dan mampu mengkoordinasi bagian-bagian yang terkait untuk menjalankan aktivitas perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan serta berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sebagus apapun tujuan, visi, misi dan strategi perusahaan tidak akan berguna apabila sumber daya manusianya tidak diperhatikan dan dikelola dengan baik. Sumber daya manusia diharapkan mempunyai rasa memiliki dan keinginan untuk memajukan perusahaan dalam pengambilan keputusan yang optimal.

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Efektivitas merupakan tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan tersebut. Adanya pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, perusahaan bisa mendapatkan, mengembangkan dan mengevaluasi karyawan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia diselenggarakan oleh bagian tersendiri dalam perusahaan yang disebut fungsi sumber daya manusia (SDM). Fungsi sumber daya manusia berusaha untuk selalu memonitor kegiatan serta kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia dalam perusahaan agar tercipta suasana yang harmonis di lingkungan kerja. Salah satu upaya untuk mengembangkan fungsi sumber daya manusia adalah harus disadari bahwa manusia bukanlah benda mati sebab manusia memiliki perasaan. Oleh karena itu sumber daya manusia tidak hanya membutuhkan materi tetapi juga membutuhkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Perusahaan perlu melakukan penilaian atau evaluasi terhadap pelaksanaan program-program sumber daya manusia yang telah dikembangkan untuk memastikan bahwa fungsi sumber daya manusia telah berjalan dan memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan. Penilaian atau evaluasi ini digunakan untuk mengukur apakah karyawan sudah bekerja secara efektif dan apa saja kontribusi karyawan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Evaluasi ini dilakukan dengan melakukan audit atas sumber daya manusia yang dilaksanakan secara komprehensif untuk menciptakan sebuah perbaikan atas kekurangan-kekurangan dan mencari solusi atas hambatan-hambatan yang ditemukan dalam mencapai tujuan dari fungsi sumber daya manusia.

PT. Pura Barutama merupakan kelompok usaha yang terintegrasi yang terdiri dari unit usaha percetakan, pengepakan, pembuatan kertas, konversi, rekayasa,

anti pemalsuan dan teknologi kartu elektronik & label. Perusahaan ini terus bertumbuh pesat untuk memasuki pasar-pasar baru, baik domestik maupun di luar negeri di bawah kepemimpinan dan profesionalisme tim manajemen dan sinergi lebih dari 8500 karyawan. Tujuan perusahaan adalah menciptakan produk-produk yang memiliki mutu dan kualitas yang tinggi serta menjadi pemain utama di industri percetakan dan pengepakan global. Perusahaan harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keahlian agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Jumlah karyawan yang tergolong banyak menyebabkan kontrol terhadap karyawan perusahaan ini membutuhkan perlakuan khusus. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia.

Penelitian pada PT. Pura Barutama dilakukan untuk memastikan apakah pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada entitas yang bersangkutan telah berjalan secara efektif, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ditemukan selama pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia, serta memberikan rekomendasi tindakan korektif yang perlu dilakukan perusahaan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia demi mencapai keunggulan bersaing. Rekomendasi hasil audit ini nantinya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar perbaikan dari fungsi sumber daya manusia yang telah ada juga sebagai masukan bagi PT. Pura Barutama dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia.

## **LANDASAN TEORI**

Audit manajemen adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis (Agoes, 2004:175). Audit manajemen menurut Bayangkara (2011:3) bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.

Menurut Bayangkara (2011:11), efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Aktivitas sumber daya manusia yang efektif harus memenuhi kebutuhan karyawan, manajer operasi, tantangan, lingkungan, serta rencana strategis perusahaan (Tunggal, 1992:86).

Menurut Flippo dalam Handoko (1985:3), manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Menurut Bayangkara (2011:60) audit sumber daya manusia merupakan penilaian atau evaluasi terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan untuk memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dan memberikan rekomendasi perbaikan atas kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit

untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut. Audit manajemen sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan (Siagian, 2004:68).

Tujuan audit manajemen sumber daya manusia adalah (Bayangkara 2011:61):

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

Menurut Bayangkara (2011:64) ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen:

1. Audit Pendahuluan
2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen
3. Audit Lanjutan
4. Pelaporan
5. Tindak Lanjut

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian deskriptif menurut Indriantoro dan Supomo (2009:26) adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Studi kasus merupakan penyelidikan mendalam mengenai suatu unit sosial sehingga menghasilkan gambaran yang terorganisasikan dengan baik dan lengkap (Azwar, 2013:8).

Penelitian ini dilakukan pada PT. Pura Barutama yang merupakan kelompok usaha yang terdiri dari unit usaha percetakan, pengepakan, pembuatan kertas, konversi, rekayasa, anti pemalsuan dan teknologi kartu elektronik & label. Kantor pusat PT. Pura Barutama berlokasi di Jl. AKBP. Agil Kusumadya 203 Kudus 59346, Jawa Tengah. Penelitian ini berfokus pada fungsi sumber daya manusia yang ada pada PT. Pura Barutama yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi dan orientasi SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja SDM, kompensasi, perlindungan dan kesehatan, kepuasan kerja karyawan, pemeliharaan hubungan dengan karyawan dan pemutusan hubungan kerja.

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Menurut Patilima (2005:88) dalam Donna (2013), data kualitatif

diperoleh dari hasil pengumpulan data, seperti pengamatan, wawancara, menggambarkan, diskusi kelompok terfokus dan lain-lain. Data kuantitatif adalah data yang berupa angka. Semua data dan informasi yang diperoleh kemudian dianalisis.

Sumber data yang dikumpulkan oleh penulis adalah data primer. Data primer yang diperoleh dari perusahaan adalah hasil wawancara dengan bagian SDM, hasil pengisian kuesioner oleh bagian SDM, sejarah perusahaan, tujuan perusahaan, struktur perusahaan, kegiatan usaha, jumlah karyawan perusahaan, peraturan perusahaan. Data-data tersebut dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara, dokumentasi, kuesioner dan observasi.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif. Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan tahapan audit manajemen, yaitu:

1. Audit Pendahuluan

Penulis dapat memperoleh pemahaman yang memadai terkait dengan objek penelitian dari informasi-informasi seperti sejarah perusahaan, karakteristik usaha, lokasi perusahaan, visi dan misi perusahaan dan struktur organisasi, serta penyelenggaraan fungsi SDM.

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Penulis melakukan *review* dan pengujian pengendalian manajemen bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen, khususnya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Penulis dapat memahami kondisi perusahaan sehingga akan lebih mudah mendeteksi kelemahan yang perlu diperbaiki.

3. Audit Terinci

Audit terinci dilakukan untuk memperoleh bukti yang cukup dan mengelompokkan temuan ke dalam kelompok kriteria, kondisi, penyebab, akibat. Berdasarkan kelompok temuan tersebut penulis melakukan analisis untuk memahami permasalahan yang terjadi.

4. Laporan Audit

Penulis merumuskan kesimpulan audit dan rekomendasi sebagai hasil dari audit manajemen dan menyusun laporan audit. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif yaitu menyajikan temuan hasil audit sebagai bukti pendukung kesimpulan dan rekomendasi.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi SDM**

Penyelenggaraan fungsi SDM pada Pura Group dilaksanakan oleh Divisi HR yang dipimpin oleh seorang manajer atau koordinator HR dengan membawahi 3 departemen yakni *Recruitment*, *Training* dan *Medical*. Hal-hal lain yang digambarkan pada fungsi SDM Pura Group adalah sebagai berikut:

1. Pengakuan Karyawan

Jumlah pekerja tetap Pura Group yaitu 6072 pekerja terdiri dari, 4655 pekerja laki-laki dan 1417 pekerja perempuan. Jumlah pekerja tidak tetap yaitu 962 terdiri dari, 773 pekerja laki-laki dan 189 pekerja perempuan.

2. Fasilitas Karyawan  
Fasilitas karyawan adalah pelindung dan perlengkapan kerja, pakaian kerja di bagian produksi, koperasi pekerja, sarana P3K, serta program pendidikan dan pelatihan.
3. Waktu Kerja  
Perusahaan telah memiliki peraturan mengenai hari dan waktu kerja untuk staf dan administrasi kantor, bagian produksi dan bagian satpam.
4. Hak Pekerja  
Pura Group memberikan hak atau imbal jasa kepada karyawan berupa gaji secara periodik, cuti tahunan, cuti hamil, ijin meninggalkan pekerjaan karena alasan tertentu, bonus ekstra prestasi, sumbangan pernikahan dan kematian dan penghargaan khusus berupa cincin emas.
5. Jaminan Kesehatan  
Perusahaan memberikan jaminan kesehatan berupa asuransi kesehatan, balai pengobatan dan vaksinasi hepatitis.

### **Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen**

Pura Group telah memiliki sistem pengendalian manajemen yang berfungsi untuk mengendalikan program/aktivitas fungsi sumber daya manusia. Penulis telah memahami beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen antara lain:

1. Pura Group memiliki tujuan program atau aktivitas yang telah dinyatakan dengan jelas, tegas dan terdokumentasi yang tercantum dalam kebijakan dan prosedur perusahaan. Tujuan program atau aktivitas juga dinyatakan dalam 10 M yang merupakan *job description* HR Pura Group.
2. Metode pelaksanaan kerja Pura Group berpedoman pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan UU Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan serta peraturan pemerintah lainnya yang terkait.
3. Pura Group memiliki deskripsi pekerjaan karyawan yang terdokumentasi. Dokumen tersebut berisi mengenai uraian tugas, tanggung jawab, wewenang, jabatan. Adanya spesifikasi dan deskripsi pekerjaan menunjukkan bahwa pengendalian manajemen fungsi SDM yang dimiliki perusahaan cukup bagus.
4. Perusahaan memiliki prosedur dan standar yang jelas dan terdokumentasi mengenai fungsi sumber daya manusia. Prosedur dan standar dibuat menggunakan *flowchart* serta tertulis dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB).
5. Perusahaan telah memiliki standar penilaian kinerja yang jelas dan bersifat teknis. Penilaian meliputi 2 (dua) aspek yaitu aspek objektif (80%) dan aspek subjektif (20%).

### **Hasil Analisis dan Pengelompokan Temuan**

#### **Perencanaan SDM**

Kriteria:

- 1) Perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasi dengan jelas.
- 2) Perencanaan SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi dan tujuan perusahaan.
- 3) Perencanaan SDM memuat secara jelas kualifikasi SDM yang dibutuhkan sesuai dengan posisi masing-masing.
- 4) Perencanaan SDM

melibatkan penilaian kondisi internal yaitu jumlah tenaga kerja. 5) Perencanaan SDM dibuat dengan memperhatikan lingkungan eksternal. 6) Pembagian tanggung jawab dan wewenang dalam divisi HR harus dilaksanakan dengan baik. 7) Penambahan karyawan harus disetujui oleh pimpinan departemen, pimpinan/GM unit, koordinator HR dan VP. 8) Identifikasi kebutuhan karyawan dilakukan oleh divisi HR dan *user*.

Kondisi:

1) Setiap tahun perusahaan mempunyai program kerja yang terdokumentasi. Program kerja tahun berjalan dievaluasi dan program kerja tahun berikutnya dikoordinasi untuk disepakati bersama. 2) Setiap kebijakan yang dibuat oleh perusahaan harus melibatkan divisi HR agar kebijakan tersebut dapat diterima karyawan. 3) Setiap pengajuan penambahan karyawan disertakan dengan alasan penambahan, deskripsi dan uraian jabatan, serta spesifikasi kandidat. 4) Pengajuan penambahan karyawan disertakan dengan jumlah tenaga kerja saat pengajuan. 5) Perencanaan SDM dibuat dengan memperhatikan lingkungan eksternal yaitu kebijakan pemerintah. 6) Divisi HR memberikan tugas sesuai dengan strukturnya. Setiap hari Senin dan setiap bulan dilakukan *briefing* dengan seluruh unit serta setiap tahun dilakukan koordinasi untuk membahas target kerja berjalan dan target kerja untuk ke depan. 7) Penambahan karyawan yang diajukan oleh divisi/unit pemohon harus diperiksa oleh koordinator HR dan Pimpinan/GM unit serta disetujui oleh VP. 8) Penambahan karyawan di unit berdasarkan identifikasi kebutuhan dilakukan oleh HR Unit dan *user*, sedangkan penambahan karyawan di grup dilakukan oleh HR Grup.

Penyebab:

1) Perusahaan telah memiliki program kerja yang terdokumentasi dengan jelas. 2) Rencana SDM yang dibuat oleh divisi HR sejalan dengan strategi dan tujuan perusahaan. 3) Pengajuan penambahan karyawan telah memuat kualifikasi secara jelas untuk posisi yang dibutuhkan. 4) Perusahaan telah melakukan penilaian kondisi internal dalam perencanaan SDM. 5) Perusahaan telah melakukan penilaian kondisi eksternal dalam perencanaan SDM. 6) Divisi HR telah melaksanakan tanggung jawab dan wewenang dengan baik berdasarkan struktur. 7) Setiap penambahan karyawan yang diajukan telah disetujui oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab sesuai dengan kebijakan perusahaan. 8) Pihak yang mengidentifikasi kebutuhan karyawan telah sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Akibat:

1) Adanya program kerja yang terdokumentasi dengan jelas menyebabkan perusahaan dapat mengetahui program yang telah tercapai dan yang belum tercapai untuk tiap tahunnya. 2) Setiap kebijakan manajemen yang melibatkan divisi HR mengakibatkan terjadinya keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan karyawan tanpa menciptakan hal-hal yang kondusif. 3) Uraian dan spesifikasi pekerjaan memudahkan divisi HR untuk mengetahui secara jelas kebutuhan yang diminta oleh divisi yang bersangkutan sehingga karyawan yang diperoleh tepat sesuai permintaan. 4) Informasi jumlah tenaga kerja saat pengajuan dapat berfungsi sebagai alat pengendalian apakah memang perlu adanya penambahan atau tidak. 5) Penilaian eksternal dapat

membantu perusahaan untuk perencanaan SDM dengan baik dan efektif. 6) Adanya koordinasi masing-masing HR Unit dapat memperjelas pembagian tanggung jawab dan wewenang dalam divisi HR sehingga mencegah terjadinya pekerjaan yang dilakukan dua kali bahkan *jobless*. 7) Pengendalian dan pengawasan terhadap jumlah penambahan karyawan dapat menghindari karyawan yang menganggur. 8) Identifikasi kebutuhan karyawan yang dilakukan oleh divisi HR dan *user* menyebabkan calon karyawan yang diperoleh sesuai dengan yang diinginkan karena mereka lebih mengetahui kondisi tenaga kerja tiap unit/divisi.

Rekomendasi:

1) Perusahaan harus tetap melibatkan divisi HR dalam pembuatan suatu kebijakan. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang dibuat dapat disampaikan kepada karyawan dan dapat diterima dengan baik. 2) Perusahaan sebaiknya tetap mempertahankan bahkan meningkatkan hubungan atau komunikasi antara HR Grup dan HR Unit agar tidak terjadinya informasi yang tidak tepat atau kesalahpahaman yang berakibat pada tenaga kerja yang tidak sesuai dengan permintaan. 3) Perusahaan harus tetap membuat perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan jelas kemudian dievaluasi secara berkala, misalnya tiga bulan sekali. Evaluasi penting dilakukan agar dapat meninjau apakah pelaksanaan manajemen SDM telah sesuai dengan rencana yang dibuat dan sejalan dengan strategi perusahaan.

## **Rekrutmen SDM**

Kriteria:

1) Rekrutmen secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan. 2) Rekrutmen dapat memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat. 3) Perusahaan memiliki kualifikasi minimum dalam proses rekrutmen karyawan. 4) Setiap pelamar memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan. 5) Perekrutan karyawan dilakukan oleh HR Grup. 6) Metode rekrutmen yang digunakan perusahaan adalah bekerja sama dengan sekolah kejuruan dan universitas, *job fair*, koran dan *website* perusahaan. 7) Perusahaan mendokumentasikan data pelamar dengan baik.

Kondisi:

1) Lowongan kerja yang tercantum di internet, *job fair* dan koran telah memuat secara jelas persyaratan yang harus dipenuhi. 2) Perusahaan mencari tenaga kerja sesuai dengan posisi yang dibutuhkan yaitu tenaga kerja yang berlatar pendidikan SMK ditempatkan sebagai operator, sedangkan untuk posisi staf berlatar pendidikan D3 atau S1. 3) Karyawan yang diterima harus lulus tahap psikotes, wawancara HR dan *user*, wawancara *gate keeper*, tes kesehatan. 4) Setiap pelamar yang mendaftar dan memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama untuk masuk menjadi karyawan, kecuali untuk pekerjaan yang membutuhkan gender tertentu. 5) Proses rekrutmen di seluruh unit dilakukan oleh HR Grup (sistem satu pintu). Perusahaan mengutamakan rotasi dan mutasi internal untuk merekrut karyawan. Pengajuan penambahan yang diberikan tiap unit akan disatukan. 6) Perusahaan merekrut karyawan

dengan langsung mendatangi sekolah-sekolah kejuruan yang berada di Kudus, Pati dan Jepara serta beberapa universitas yang berada di Jawa Tengah dan DIY. Perusahaan juga bekerja sama dengan 3 perusahaan penyedia lowongan kerja untuk mengadakan *job fair* dan menggunakan koran sebagai alat publikasi lowongan kerja. *Website* perusahaan juga digunakan, tetapi penggunaan *website* tidak diperbaharui secara rutin sesuai dengan kebutuhan perusahaan. 7) Perusahaan telah mendokumentasikan data pelamar baik yang diterima maupun yang tidak sejak pelamar tersebut lulus tahap psikotes. Data pelamar disimpan di dalam gudang arsip dan dimasukkan ke dalam kardus.

Penyebab:

- 1) Perusahaan telah menginformasikan dengan tegas persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja.
- 2) Perusahaan telah memanfaatkan sumber tenaga kerja sesuai dengan latar belakang pendidikan.
- 3) Perusahaan telah mensyaratkan kualifikasi minimum yang harus dipenuhi karyawan.
- 4) Perusahaan telah memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pelamar dalam proses rekrutmen tanpa adanya diskriminasi.
- 5) Seluruh proses rekrutmen karyawan telah dilakukan secara terpusat oleh HR Grup.
- 6) Perusahaan telah menggunakan semua metode rekrutmen yang telah ditetapkan.
- 7) Perusahaan telah mendokumentasikan data pelamar secara memadai.

Akibat:

- 1) Kejelasan persyaratan yang tercantum di lowongan kerja mengakibatkan pelamar yang mendaftar sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan.
- 2) Posisi yang dibutuhkan sesuai dengan latar pendidikan sehingga pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan karyawan.
- 3) Kualifikasi minimum dalam proses rekrutmen karyawan merupakan hal yang penting karena akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam jangka waktu panjang.
- 4) Pelaksanaan rekrutmen telah sesuai dengan UU nomor 13 tahun 2003 pasal 5 tentang Ketenagakerjaan.
- 5) Pemberlakuan sistem satu pintu mencegah terjadinya pemborosan penambahan karyawan baru. Perusahaan mengutamakan penambahan karyawan dari internal atau mutasi antar unit.
- 6) Berbagai metode yang digunakan perusahaan dapat membantu untuk mendapatkan tenaga kerja lebih cepat dan sesuai dengan kebutuhan.
- 7) Data pelamar yang terdokumentasi memudahkan perusahaan menggunakan data yang sudah ada jika pelamar tersebut mengajukan lamaran kembali.

Rekomendasi:

- 1) Perusahaan sebaiknya lebih memanfaatkan iklan lowongan kerja pada *website* perusahaan. Setiap posisi yang dibutuhkan sebaiknya segera diperbaharui di *website* sehingga dibutuhkan adanya kerja sama antara HR dengan pengelola *website*. Perusahaan juga perlu mencantumkan iklan lowongan pada halaman utama agar mudah ditemukan.
- 2) Perusahaan sebaiknya menggunakan media sosial sebagai wadah untuk menginformasikan lowongan kerja. Hal ini dikarenakan sebagian besar masyarakat menggunakan media sosial.
- 3) Perusahaan sebaiknya mengevaluasi metode rekrutmen mana yang memberikan hasil yang maksimal dan tidak sehingga selain dapat meminimalisasi biaya rekrutmen, perusahaan juga dapat memaksimalkan

metode rekrutmen yang memberikan hasil yang memuaskan. 4) Perusahaan perlu melakukan ekspansi keluar wilayah Jateng dan DIY agar tenaga kerja yang didapat lebih bervariasi dan berkualitas. 5) Perusahaan perlu menempatkan secara khusus data pelamar yang sudah sampai tahap akhir namun tidak lulus agar jika perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang mendesak maka bisa mempertimbangkan pelamar sebelumnya yang tidak lulus pada tahap akhir.

### **Seleksi dan Orientasi SDM**

#### **Kriteria:**

1) Proses seleksi dilakukan oleh HR Grup dan HR Unit. 2) Pelamar harus mengikuti tes psikologi, wawancara HR, wawancara *user*, wawancara akhir (*gate keeper*) dan tes kesehatan. Kecuali untuk level direksi tidak wajib mengikuti tes psikologi. 3) Calon atasan dari karyawan baru harus dilibatkan dalam proses seleksi. 4) Penempatan karyawan pada pekerjaan baru benar-benar sesuai dengan kemampuannya. 5) Perusahaan menggunakan referensi pelamar jika masih terdapat keraguan selama proses seleksi. 6) Wawancara bisa dilakukan dengan menggunakan *video conference*. 7) Karyawan baru yang diterima harus menandatangani Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dan surat pernyataan menjaga kerahasiaan perusahaan. 8) Tes kesehatan dapat dilakukan di Balai Pengobatan milik Pura dan di klinik terdekat. 9) Setiap karyawan baru diberikan penjelasan mengenai *product knowledge* perusahaan dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB). 10) Karyawan baru harus melewati masa kontrak selama 1 tahun dan dievaluasi secara periodik

#### **Kondisi:**

1) HR Grup bertanggung jawab untuk melakukan tes psikologi serta wawancara akhir (*gate keeper*), sedangkan HR Unit melakukan wawancara HR dan *user*. 2) Karyawan baru yang diterima telah mengikuti tes psikologi, wawancara HR, wawancara *user*, wawancara akhir (*gate keeper*) dan tes kesehatan. 3) Calon atasan karyawan baru harus mengetahui dan mengenal calon karyawan yang akan menjadi bagian dari timnya. 4) Divisi HR merekrut karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan serta adanya wawancara *user* yang berfungsi untuk mengetahui kemampuan dan keahlian karyawan. 5) Jika terdapat keraguan kepada pelamar, perusahaan menggunakan referensi dari orang terdekat pelamar (selain keluarga) dan perusahaan tempat pelamar bekerja sebelumnya. 6) Pelamar yang berada di luar kota Kudus dapat melakukan wawancara dengan menggunakan *video conference* di kantor perwakilan. 7) Semua karyawan yang diterima telah menandatangani Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dan surat pernyataan menjaga kerahasiaan perusahaan. 8) Pelamar yang berada di Kudus dapat melakukan tes kesehatan di Balai Pengobatan, sedangkan pelamar yang berada di luar Kudus dapat melakukan tes di klinik terdekat. 9) Karyawan baru diberikan penjelasan mengenai *product knowledge* dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) serta masing-masing karyawan diberikan buku PKB. Perusahaan sejauh ini tidak memiliki aturan secara tertulis mengenai hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga ada karyawan yang saling memiliki hubungan

kekeluargaan bekerja dalam satu divisi. 10) Karyawan baru yang masih berstatus kontrak dipantau selama satu tahun dan dievaluasi pada bulan ketiga, bulan keenam dan bulan kedubelas.

Penyebab:

- 1) Proses seleksi karyawan telah dilakukan oleh pihak-pihak yang ditunjuk sesuai dengan kebijakan perusahaan.
- 2) Perusahaan telah melaksanakan seluruh rangkaian proses seleksi sesuai dengan kebijakan perusahaan.
- 3) Perusahaan telah melibatkan calon atasan karyawan baru dalam proses seleksi.
- 4) Perusahaan telah menempatkan karyawan baru sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.
- 5) Perusahaan telah mempunyai referensi pelamar jika terdapat keraguan setelah proses wawancara.
- 6) Perusahaan telah menyediakan fasilitas wawancara menggunakan *video conference*.
- 7) Perusahaan telah mematuhi dan melaksanakan prosedur penerimaan karyawan baru yang telah ditetapkan perusahaan.
- 8) Perusahaan telah memberikan kemudahan kepada pelamar untuk melakukan tes kesehatan.
- 9) Perusahaan telah menginformasikan *product knowledge* perusahaan dan aturan-aturan yang berlaku.
- 10) Perusahaan telah mematuhi kebijakan perusahaan terkait dengan karyawan kontak.

Akibat:

- 1) Adanya pembagian tugas antar HR Grup dan HR Unit membuat proses seleksi dapat berjalan dengan cepat, teratur dan terarah.
- 2) Tahapan seleksi yang harus dipenuhi menyebabkan perusahaan dapat memperoleh karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 3) Terlibatnya calon atasan dari karyawan baru dalam proses seleksi menyebabkan pelamar tersebut dapat diuji secara teknis sehingga dapat mengetahui keahlian dan kemampuan yang dimiliki pelamar tersebut.
- 4) Penempatan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya dapat memudahkan karyawan tersebut bekerja secara cepat dan efektif serta tidak menghambat pekerjaan.
- 5) Adanya referensi dapat membantu perusahaan untuk mengenali pelamar lebih dalam sehingga pelamar yang diterima merupakan orang yang tepat dan berkualitas.
- 6) Wawancara yang menggunakan *video conference* dapat memudahkan pelamar yang berada di luar kota Kudus untuk tidak perlu datang ke perusahaan sehingga proses seleksi bisa lebih efisien dan tidak membutuhkan banyak waktu dan tenaga.
- 7) Adanya perjanjian yang harus ditandatangani dapat menjadi pedoman untuk mengawasi hak dan kewajiban yang harus dipenuhi karyawan dan perusahaan.
- 8) Kebijakan yang diberikan perusahaan untuk melakukan tes kesehatan di klinik terdekat dapat mempermudah pelamar. Namun, tes kesehatan yang dapat dilakukan klinik lain dapat memicu terjadinya kecurangan yang berakibat pada ketidakakuratan hasil tes kesehatan dan tentunya dapat merugikan perusahaan.
- 9) Pembekalan mengenai *product knowledge* dan PKB ditujukan kepada karyawan baru sehingga dapat memahami tujuan dan budaya perusahaan serta aturan-aturan yang harus dipatuhi. Adanya hubungan kekeluargaan diantara karyawan dapat menimbulkan berbagai konflik kepentingan.
- 10) Evaluasi yang dilakukan kepada karyawan kontrak mempermudah perusahaan untuk memutuskan

apakah akan diangkat menjadi karyawan tetap atau memperpanjang masa kontrak atau bahkan memberhentikan karyawan tersebut.

Rekomendasi:

1) Perusahaan sebaiknya membuat kebijakan tertulis mengenai karyawan yang saling memiliki hubungan kekeluargaan tidak boleh ditempatkan dalam satu divisi atau unit serta di posisi yang saling berhubungan. 2) Perusahaan sebaiknya menunjuk klinik terpercaya untuk melakukan tes kesehatan bagi para pelamar. Misalnya, kepada dokter yang berada di bawah naungan rumah sakit sehingga ada pihak yang menjamin keakuratan hasil kesehatan tersebut. 3) Penggunaan *video conference* dalam tahap wawancara merupakan hal yang sangat bagus dan efisien. Pelamar tidak perlu membutuhkan banyak waktu dan tenaga, begitu juga akan membantu mempercepat perusahaan untuk mendapatkan karyawan. 4) Perusahaan sebaiknya melakukan tes psikologi untuk level direksi agar dapat mengetahui kepribadian yang sulit untuk diketahui melalui wawancara. Tes psikologi juga membantu agar posisi direksi diduduki oleh orang yang tepat karena terkait dengan posisi yang vital dan strategis terhadap perusahaan.

### **Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Kriteria:

1) Perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan yang terdokumentasi dengan jelas. 2) Pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki tujuan yang dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi. 3) Pelatihan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan. 4) Program pelatihan dan pengembangan dapat terlaksana sesuai dengan yang direncanakan. 5) Setiap karyawan baru wajib mengikuti 3 (tiga) pelatihan yaitu K3, *Pura's Way* dan Penanggulangan Bahaya Kebakaran (PBK). 6) Perusahaan mempunyai 2 (dua) jenis pelatihan berdasarkan sumber yaitu pelatihan internal dan pelatihan eksternal. 7) Biaya pelatihan yang dilaksanakan tidak melampaui anggaran yang ditetapkan. 8) Pemantauan terhadap hasil pelatihan dilakukan secara periodik untuk menilai efektivitasnya. 9) Divisi HR bertanggung jawab penuh untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. 10) Keterampilan, kemampuan berkomunikasi dan produktivitas karyawan diharapkan meningkat setelah mengikuti pelatihan.

Kondisi:

1) Setiap akhir tahun, divisi HR menyusun program pelatihan selama 1 (satu) tahun ke depan. Setiap unit mengajukan pelatihan yang dibutuhkan kepada HR Grup untuk disetujui. 2) Setiap program pelatihan memiliki tujuan yang dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi. Tujuan pelatihan telah tercantum dalam program pelatihan. 3) Perencanaan program pelatihan dibuat berdasarkan kebijakan manajemen puncak dan analisa kebutuhan per unit. 4) Terdapat 1 program pelatihan yang tidak dilaksanakan sesuai rencana. Program pelatihan yang tertunda akan dilaksanakan di tahun berikutnya. Selain hal di atas, terdapat kekurangan selama proses pelaksanaan pelatihan yaitu waktu pelaksanaan tidak sesuai dengan jadwal dikarenakan terlambatnya tim pelaksana pelatihan hadir di tempat pelatihan. 5) Ada karyawan yang tidak

mendapatkan pelatihan Penanggulangan Bahaya Kebakaran (PBK). 6) *Trainer* pelatihan internal adalah departemen *training* dan karyawan perusahaan, sedangkan *trainer* pelatihan eksternal adalah orang lain di luar perusahaan. Pelatihan yang diadakan didominasi oleh pelatihan internal. 7) Biaya pelatihan yang digunakan perusahaan tidak melampaui anggaran yang sudah ditetapkan, bahkan dana anggaran yang diberikan masih memiliki sisa dana. 8) Selama 3 bulan setelah pelatihan, karyawan diamati perkembangannya kemudian pada bulan ketiga dievaluasi oleh atasan karyawan tersebut. 9) Program pelatihan yang diajukan manajemen puncak dan tiap unit akan disaring dan dianalisis pelatihan mana yang bisa disatukan dan dilaksanakan bersama-sama serta pelatihan yang tidak perlu dilakukan. 10) Keterampilan, kemampuan berkomunikasi dan produktivitas karyawan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan.

Penyebab:

- 1) Perusahaan telah mendokumentasikan program pelatihan dan pengembangan karyawan.
- 2) Perusahaan telah menetapkan tujuan pelatihan yang tegas dan terdokumentasi.
- 3) Perusahaan telah melaksanakan program pelatihan untuk karyawan yang memang membutuhkan pelatihan.
- 4) Adanya program pelatihan yang tidak dapat terlaksana sesuai rencana disebabkan oleh ketidaksiapan bahan atau materi. Keterlambatan tim pelaksana disebabkan oleh kurangnya tingkat kedisiplinan dan kesadaran untuk datang sebelum acara dimulai.
- 5) Adanya karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan Penanggulangan Bahaya Kebakaran (PBK) disebabkan oleh tidak adanya pemberitahuan atau undangan untuk mengikuti pelatihan PBK.
- 6) Perusahaan telah menjalankan program pelatihan yang berasal dari 2 sumber sesuai dengan kebijakan yang sudah ditetapkan.
- 7) Biaya pelatihan yang tidak melampaui anggaran disebabkan oleh perusahaan mengutamakan pelatihan yang berasal dari internal.
- 8) Perusahaan telah melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang sudah dilakukan.
- 9) Perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
- 10) Perusahaan telah memenuhi kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keahliannya.

Akibat:

- 1) Adanya program pelatihan yang terdokumentasi dengan jelas menyebabkan perusahaan dapat mengetahui apakah program yang direncanakan dalam 1 tahun telah tercapai atau belum.
- 2) Tujuan pelatihan yang telah ditetapkan dapat dijadikan sebagai target atau sasaran yang harus dicapai oleh perusahaan dan karyawan.
- 3) Dasar perencanaan program pelatihan yang tepat menyebabkan pelatihan yang diajukan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi karyawan sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.
- 4) Tertundanya pelatihan dapat menghambat dan mempengaruhi kinerja karyawan. Keterlambatan tim pelaksana tentunya akan menurunkan semangat para peserta untuk mengikuti pelatihan.
- 5) Karyawan yang tidak mengikuti pelatihan PBK mengakibatkan karyawan tersebut tidak mengetahui tindakan pencegahan dan penanganan bahaya kebakaran.
- 6) Perusahaan dapat memanfaatkan sumber pelatihan dengan baik dan efisien sehingga dapat memperkecil dana

pengeluaran untuk pelatihan. 7) Pelatihan yang berasal dari internal perusahaan dapat menghemat pengeluaran sehingga biaya yang dikeluarkan perusahaan jauh di bawah anggaran yang sudah ditetapkan. 8) Pemantauan terhadap hasil pelatihan dapat dijadikan informasi penting mengenai perkembangan karyawan dan sebagai bahan evaluasi bagi divisi HR untuk ke depannya. 9) Penyaringan pelatihan yang diajukan masing-masing unit bertujuan untuk menghindari terjadinya pemborosan biaya, waktu dan tenaga. 10) Peningkatan terhadap keterampilan, kemampuan berkomunikasi dan produktivitas yang dimiliki karyawan dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Rekomendasi:

- 1) Perusahaan sebaiknya perlu mengevaluasi dan memperbaiki tertundanya pelatihan tersebut sehingga untuk program-program selanjutnya perusahaan dapat mempersiapkan materi secara matang.
- 2) Perusahaan perlu mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan 3 pelatihan wajib agar dapat tersampaikan dengan baik dan tepat sasaran.
- 3) Perusahaan sebaiknya mengadakan 3 (tiga) pelatihan wajib tidak hanya untuk karyawan baru, tetapi karyawan lama juga perlu untuk mendapatkan pelatihan tersebut.
- 4) Perusahaan perlu memperbaiki pelaksanaan pelatihan. Tim pelaksana pelatihan sebaiknya sudah berada di tempat minimal 1 jam sebelum pelatihan dimulai. Hal ini bertujuan agar persiapan dilakukan secara matang untuk mencegah terjadinya hal-hal teknis yang tidak diinginkan. Tim pelaksana pelatihan juga perlu mengadakan *briefing* sebelum pelatihan dan evaluasi setelah pelatihan.
- 5) Perusahaan sebaiknya mampu menganalisis karyawan yang tepat untuk mengikuti pelatihan yang berasal dari eksternal. Hal ini bertujuan agar karyawan tersebut mampu memberikan pelatihan kepada internal perusahaan serta dapat tersampaikan dengan baik dan dimengerti.

### **Perencanaan dan Pengembangan Karir**

Kriteria:

- 1) Perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karir yang jelas untuk seluruh karyawannya.
- 2) Karyawan dapat meningkatkan karirnya berdasarkan kinerja dan kontribusi.
- 3) Divisi HR dapat memahami bahwa setiap karyawan memiliki tingkat minat yang berbeda dalam meningkatkan karirnya.
- 4) Program perencanaan dan pengembangan karir berlaku sama bagi seluruh karyawan.
- 5) Supervisi atau atasan langsung terlibat dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan.

Kondisi:

- 1) Setiap karyawan mempunyai karir yang jelas yaitu jenjang jabatan. Karyawan yang berprestasi akan dipromosikan untuk naik jabatan. Namun, tidak menutup kemungkinan seorang karyawan dapat naik jabatan 2 tingkat di atasnya jika kinerjanya bagus dan berprestasi lebih dibanding karyawan lainnya.
- 2) Karyawan yang memiliki kinerja bagus dan berkontribusi lebih untuk perusahaan akan dipromosikan.
- 3) Divisi HR akan mengetahui minat karyawan berdasarkan psikotes, penugasan, lingkungan dan perilaku dari karyawan tersebut. Divisi HR juga memiliki program pembinaan untuk mengetahui minat karyawan.
- 4) Semua karyawan yang memenuhi kualifikasi

akan dipromosikan. 5) Supervisi atau atasan langsung menyadari pentingnya keterlibatan mereka dalam perencanaan dan pengembangan karir bawahannya. Perusahaan telah memberikan edukasi terutama kepada orang-orang lama.

Penyebab:

1)) Perusahaan telah melaksanakan program perencanaan dan pengembangan karir karyawan. 2) Perusahaan telah melaksanakan peningkatan karir karyawan berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan. 3) Perusahaan telah mengetahui dan memahami tingkat minat karyawan dalam meningkatkan karirnya. 4) Perusahaan telah memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk meningkatkan karirnya. 5) Perusahaan telah melibatkan supervisi atau atasan langsung dalam perencanaan dan pengembangan karir.

Akibat:

1) Program perencanaan dan pengembangan karir yang jelas membuat karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja agar dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. 2) Karyawan akan berlomba-lomba untuk berkontribusi kepada perusahaan dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kemajuan perusahaan. 3) Peningkatan karir yang sesuai dengan minat karyawan menyebabkan output yang dihasilkan karyawan tersebut akan lebih maksimal. 4) Semua karyawan akan merasa adil dengan adanya kesempatan untuk berkarir dan kesamaan dalam sistem promosi. 5) Terlibatnya atasan langsung dalam membantu perencanaan dan pengembangan karir para bawahan dapat menguntungkan kedua belah pihak. Tidak hanya bawahan yang berkesempatan untuk mengembangkan karirnya, melainkan dapat meningkatkan kinerja atasan yang bersangkutan.

Rekomendasi:

1) Perusahaan sebaiknya tetap mempertahankan untuk menerapkan prinsip keadilan dalam perencanaan dan pengembangan karir yang berlaku bagi semua karyawan. Hal ini bertujuan untuk membangkitkan semangat dan motivasi karyawan untuk berprestasi dan berkontribusi untuk perusahaan. 2) Perusahaan perlu meningkatkan edukasi kepada supervisi mengenai pentingnya keterlibatan atasan langsung dalam perencanaan dan pengembangan karir bawahannya. Tidak hanya bawahan yang mendapatkan dampak positif perencanaan dan pengembangan karir, melainkan akan meningkatkan kinerja atasan yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan keberhasilan seorang supervisi atau atasan ditentukan oleh kemampuan dan keterampilan para bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

## **Penilaian Kinerja SDM**

Kriteria:

1) Perusahaan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan sebanyak 2 kali dalam setahun. 2) Penilaian kinerja menggunakan instrumen penilaian. 3) Perusahaan mengadakan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai. 4) Penilaian kinerja dilakukan secara terbuka dan diketahui oleh seluruh karyawannya. 5) Perusahaan mempunyai standar penilaian kinerja karyawan. 6) Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan karyawan yang dinilai. 7) Tujuan

dari penilaian kinerja akan dievaluasi. 8) Hasil penilaian kinerja didokumentasikan secara memadai.

#### Kondisi:

1) Penilaian kinerja terhadap karyawan dilakukan secara periodik yaitu 2 (dua) kali dalam setahun. 2) Sebagian besar karyawan dinilai berdasarkan penilaian objektif 80% dan subjektif 20%, sedangkan untuk karyawan di bagian produksi 100% penilaian objektif. 3) Petugas penilai diberikan penyegaran untuk mengetahui alasan dilakukannya penilaian kinerja kemudian dijelaskan bagaimana tata cara penilaiannya. 4) Karyawan mengetahui bahwa kinerja mereka akan dinilai oleh atasan dan hasil penilaian akan dijadikan *feedback* kepada karyawan. 5) Perusahaan merepresentasikan hasil penilaian ke dalam 5 (lima) kategori yaitu Baik Sekali (85-100), Baik (70-84), Cukup (55-69), Kurang (40-54), Kurang Sekali (25-39). 6) Penilaian kinerja dilakukan dari 1 arah yaitu penilaian dari atasan. Atasan langsung lebih memahami tim atau bawahannya sehingga mudah untuk dilakukan penilaian kinerja. 7) Penilaian kinerja akan dievaluasi dan digunakan sebagai dasar pendapatan karyawan. 8) Divisi HR membuat rekapitulasi hasil penilaian kinerja dan diserahkan kepada direksi.

#### Penyebab:

1) Perusahaan telah mematuhi kebijakan yang mengatur tentang pelaksanaan penilaian kinerja karyawan. 2) Perusahaan telah menggunakan instrumen dalam penilaian kinerja karyawan. 3) Perusahaan telah memberikan edukasi kepada petugas penilai terkait dengan penilaian kinerja. 4) Perusahaan telah melaksanakan penilaian kinerja secara terbuka kepada karyawan. 5) Perusahaan telah mempunyai standar untuk menilai kinerja karyawan. 6) Perusahaan telah melaksanakan penilaian kinerja yang melibatkan atasan karyawan. 7) Perusahaan telah mengevaluasi tujuan dari penilaian kinerja. 8) Perusahaan telah mendokumentasikan hasil penilaian kinerja dengan baik.

#### Akibat:

1) Penilaian kinerja karyawan dilakukan agar dapat mengetahui perkembangan karyawan baik berupa prestasi maupun penurunan kinerja selama 6 bulan. 2) Karyawan yang bekerja tidak hanya dituntut untuk mencapai target pekerjaan melainkan juga harus bisa bekerjasama dengan tim, disiplin dan bekerja dengan hati-hati. 3) Adanya pelatihan bertujuan agar petugas penilai memahami pentingnya penilaian dan mengerti cara menilai sehingga dapat menghindari kesalahan dalam penilaian. 4) Adanya *feedback* untuk karyawan dapat dijadikan sebagai upaya untuk mengevaluasi dan memperbaiki serta meningkatkan kinerja karyawan. 5) Adanya standar penilaian memudahkan Divisi HR untuk mengetahui perkembangan karyawan apakah sudah bagus atau butuh pembinaan bahkan pelatihan. 6) Penilaian kinerja dari atasan berfungsi sebagai bahan masukan untuk meningkatkan performa kerja karyawan di masa yang akan datang. 7) Penyesuaian pendapatan berdasarkan penilaian kinerja akan memotivasi karyawan untuk berprestasi. 8) Perusahaan dapat mengetahui perkembangan karyawan selama menjadi karyawan Pura.

Rekomendasi:

1) Perusahaan sebaiknya memberlakukan penilaian objektif dan subjektif untuk semua karyawan tanpa terkecuali. Penilaian secara subjektif merupakan hal yang penting untuk dilakukan dan mempengaruhi output yang dihasilkan karyawan. 2) Sebaiknya perusahaan juga menggunakan penilaian dari bawah yaitu penilaian yang dilakukan bawahan terhadap atasannya. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui bagaimana cara atasan memimpin dan mengarahkan bawahannya. 3) Terdapat beberapa hal penting yang sebaiknya diperhatikan dan dipertahankan perusahaan yaitu pemberian *feedback* kepada karyawan yang dinilai, hasil setiap penilaian kinerja yang diarsip dan dijadikan dasar oleh SDM dalam pengambilan keputusan kepada karyawan yang bersangkutan.

## **Kompensasi**

Kriteria:

1) Kompensasi memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. 2) Perusahaan mempunyai standar kompensasi. 3) Kebijakan kompensasi selalu ditinjau secara periodik. 4) Terdapat kebijakan pemberian intensif sesuai dengan hasil kerja yang dicapai. 5) Perusahaan memberikan program kompensasi non keuangan. 6) Penyesuaian kompensasi dilakukan oleh atasan langsung. 7) Absensi dilakukan pada pagi hari saat masuk kerja dan sore hari saat pulang kerja. 8) Lembur karyawan harus berdasarkan absensi dan surat perintah lembur.

Kondisi:

1) Karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan karena adanya kompensasi. 2) Kompensasi ditetapkan berdasarkan tanggung jawab dan tingkat kesulitan pekerjaan, serta kinerja dan kontribusi karyawan. 3) Penyesuaian kompensasi dilakukan 1 kali dalam setahun untuk standarnya dan bisa mencapai 2-3 kali setahun. 4) Perusahaan memberikan bonus ekstra prestasi untuk karyawan dengan pencapaian ekstra prestasi. 5) Perusahaan memberikan penghargaan khusus berupa cincin emas seberat 5 gram bagi karyawan yang telah bekerja di perusahaan selama 25 tahun. 6) Kompensasi karyawan disesuaikan oleh atasan langsung kemudian harus disetujui oleh pimpinan unit. 7) Terdapat beberapa karyawan yang beristirahat atau keluar kantor melebihi batas jam istirahat. 8) Setiap karyawan yang melakukan lembur harus berdasarkan perintah dari atasan berupa surat perintah lembur (SPL).

Penyebab:

1) Perusahaan telah menetapkan kompensasi berdasarkan kinerja dan kontribusi karyawan. 2) Perusahaan telah melaksanakan kewajibannya untuk memberikan bonus ekstra prestasi kepada karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku. 3) Perusahaan telah melaksanakan peninjauan dan penyesuaian kompensasi secara periodik. 4) Perusahaan telah melaksanakan kewajibannya untuk memberikan bonus ekstra prestasi kepada karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku. 5) Perusahaan telah mematuhi kebijakan terkait dengan pemberian program kompensasi non keuangan. 6) Perusahaan telah melakukan

penyesuaian kompensasi yang melibatkan atasan langsung dan pimpinan unit. 7) Adanya karyawan yang beristirahat melebihi jam kantor disebabkan oleh kurangnya kesadaran dan ketidakdisiplinan karyawan terhadap peraturan perusahaan mengenai jam kerja. 8) Perusahaan telah melaksanakan kebijakan terkait dengan penetapan upah lembur karyawan.

Akibat:

1) Kompensasi yang disesuaikan berdasarkan kinerja dan kontribusi membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan berprestasi demi mencapai tujuan perusahaan. 2) Kompensasi yang ditetapkan berdasarkan tanggung jawab dan tingkat kesulitan pekerjaan akan membuat karyawan merasa adil. 3) Adanya penyesuaian kompensasi yang dilakukan secara berkala membuat karyawan akan merasa puas karena gaji yang diterima sesuai dengan standar yang berlaku umum dan output yang dihasilkan. 4) Kebijakan pemberian intensif akan memacu karyawan untuk berkontribusi lebih demi kemajuan perusahaan. 5) Penghargaan berupa cincin emas akan memotivasi karyawan untuk bekerja di perusahaan dalam jangka panjang. 6) Penyesuaian kompensasi dilakukan pada sasaran yang tepat karena atasan langsung lebih memahami kinerja karyawan yang bersangkutan. 7) Adanya ketidakdisiplinan karyawan akan mengurangi jam kerja karyawan sehingga mempengaruhi tugas dan tanggung jawab. 8) Adanya surat perintah lembur dapat dijadikan sebagai alat bukti sehingga dapat mencegah karyawan yang sengaja absen di luar jam kerja untuk mendapatkan upah lembur.

Rekomendasi:

1) Perusahaan sebaiknya memberlakukan absensi pada siang hari atau jam istirahat sehingga dapat mencegah karyawan yang beristirahat melebihi jam yang sudah ditentukan. 2) Perusahaan sebaiknya tetap melakukan penyesuaian kompensasi secara periodik agar seluruh karyawan merasa adil dan *fair* sehingga karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi untuk perusahaan. 3) Perusahaan sebaiknya membuat program “*reward*” bagi karyawan terbaik berdasarkan hasil penilaian periode tertentu. Misalnya, pada akhir tahun perusahaan mengumumkan karyawan yang terbaik dan mencatumkan nama, posisi jabatan beserta foto karyawan tersebut di papan pengumuman setiap ruangan. Hal ini merupakan salah satu upaya perusahaan sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan dan memacu kepada seluruh karyawan untuk bekerja lebih giat dan berkontribusi untuk perusahaan.

## **Perlindungan dan Kesehatan**

Kriteria:

1) Perusahaan mempunyai program keselamatan dan kesehatan kerja yang terdokumentasikan secara tertulis. 2) Perusahaan memiliki sistem komunikasi bahaya kerja. 3) Karyawan harus mengetahui tentang adanya material yang berbahaya. 4) Karyawan dilatih untuk menggunakan peralatan perlindungan kerja. 5) Perusahaan harus menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi karyawan. 6) Perusahaan mempunyai fasilitas berobat gratis untuk seluruh karyawan beserta keluarga di luar jam kerja. 7) Semua karyawan baru

mendapatkan pelatihan penggunaan APAR (Alat Pemadam Api Ringan) sejak tahun 2009.

Kondisi:

1) Perusahaan memiliki program K3 yang terdapat dalam program pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. 2) Perusahaan memiliki papan dan *banner* yang bertuliskan persyaratan yang harus digunakan karyawan sebelum bekerja serta pengumuman yang disampaikan oleh operator. Perusahaan juga telah memberikan petunjuk jalur evakuasi di setiap ruangan dan memasang denah lokasi ruangan pada toilet. 3) Perusahaan memberikan label pada material yang berbahaya sehingga semua karyawan telah mengetahui area atau lokasi yang berbahaya. 4) Karyawan yang bekerja di area yang berbahaya telah mengetahui cara menggunakan peralatan perlindungan kerja. 5) Perusahaan mempunyai Balai Pengobatan yang disediakan untuk seluruh karyawan, kegiatan olahraga rutin, kawasan bebas merokok dan jaminan kecelakaan kerja. 6) Level operator dapat berobat ke dokter keluarga yang ditunjuk perusahaan, sedangkan level staf ke atas dapat berobat ke dokter mana pun dengan sistem *rebuirsement* (membayar terlebih dahulu). 7) Ada karyawan yang tidak mengetahui penggunaan APAR (Alat Pemadam Api Ringan). Perusahaan juga tidak memasang petunjuk penggunaan APAR di sekitar alat tersebut.

Penyebab:

1) Perusahaan telah mematuhi kebijakan yang mengatur program K3 yang wajib dimiliki perusahaan. 2) Perusahaan telah memiliki sistem komunikasi bahaya kerja untuk karyawannya. 3) Perusahaan telah menginformasikan kepada karyawan terkait material yang berbahaya. 4) Perusahaan telah menyampaikan cara menggunakan alat perlindungan kerja kepada karyawan dengan baik. 5) Perusahaan telah menerapkan program kesehatan dan keamanan yang memadai. 6) Perusahaan telah mematuhi kebijakan untuk menyediakan fasilitas berobat gratis bagi seluruh karyawan. 7) Adanya karyawan yang tidak mengetahui penggunaan APAR (Alat Pemadam Api Ringan) dikarenakan karyawan tersebut tidak mendapatkan pelatihan mengenai penggunaan APAR.

Akibat:

1) Program K3 yang diberikan perusahaan dapat membantu karyawan untuk menghindari tindakan yang menyebabkan terjadinya kecelakaan kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat. 2) Adanya komunikasi bahaya kerja dapat membantu karyawan yang lupa untuk menggunakan alat atau perlengkapan sebelum bekerja. Jalur evakuasi dan denah lokasi yang dipasang dapat mempermudah karyawan apabila terjadi bahaya. 3) Pemberian label bertujuan untuk meningkatkan kesadaran karyawan agar dapat lebih berhati-hati jika berada di sekitar bahan atau material yang berbahaya. 4) Karyawan dibekali peralatan perlindungan kerja untuk menghindari risiko kecelakaan. 5) Adanya fasilitas Balai Pengobatan, program senam sehat dan larangan merokok dapat membuat karyawan menjadi sehat bugar dan menghindari terjadinya kecelakaan seperti kebakaran. Jaminan kecelakaan kerja yang diberikan telah sesuai dengan PKB dan UU Jamsostek. 6) Kesehatan karyawan beserta keluarga dapat terjamin sehingga dapat meningkatkan loyalitas

karyawan dan memotivasi untuk bekerja lebih giat dan berprestasi untuk mencapai tujuan perusahaan. 7) Adanya karyawan yang tidak mengetahui penggunaan APAR (Alat Pemadam Api Ringan) dapat berakibat buruk jika terjadinya kebakaran karena karyawan tersebut tidak dapat mengetahui bagaimana untuk memadamkan api.

Rekomendasi:

1) Perusahaan sebaiknya menerapkan program senam sehat pada semua unit bisnis minimal 1 (satu) kali dalam seminggu. Hal ini bertujuan agar dapat meningkatkan kesehatan dan kualitas hidup karyawan. 2) Perusahaan perlu mengevaluasi pelatihan Penanggulangan Bahaya Kebakaran (PBK) agar dapat tersampaikan dengan baik dan tepat sasaran. 3) Perusahaan sebaiknya memasang petunjuk penggunaan APAR (Alat Pemadam Api Ringan) di dekat APAR yang terpasang agar dapat memudahkan karyawan yang lupa bahkan tidak tahu menggunakan alat tersebut.

### **Kepuasan Kerja Karyawan**

Kriteria:

1) Perusahaan menetapkan indikator penting kepuasan kerja karyawan. 2) Saran dan keluhan karyawan dapat disampaikan melalui kotak saran yang telah disediakan perusahaan. 3) Karyawan diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Kondisi:

1) Kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dengan melihat masa kerja karyawan, hasil kerja yang dicapai dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. 2) Karyawan menyalurkan saran atau kritikan kepada perusahaan melalui kotak saran yang sudah disediakan. 3) Karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini terbukti saat beberapa karyawan mengalami musibah banjir, karyawan tersebut tetap menerjang banjir agar bisa bekerja.

Penyebab:

1) Perusahaan telah memantau kepuasan kerja karyawan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. 2) Perusahaan telah menyediakan fasilitas penampung saran dan kritik dari karyawan. 3) Perusahaan telah sukses membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja.

Akibat:

1) Adanya indikator kepuasan dapat mempermudah perusahaan untuk mengetahui apakah karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi untuk perusahaan. 2) Sarana atau wadah yang disediakan perusahaan untuk menampung saran dan keluhan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Perusahaan dapat mempertimbangkan ide-ide karyawan serta perbaikan yang harus dilakukan demi kemajuan perusahaan. 3) Tingginya motivasi dan semangat kerja karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap tercapainya tujuan perusahaan.

Rekomendasi:

1) Perusahaan sebaiknya menambah sarana untuk menampung saran dan keluhan karyawan yaitu sms *center* dan email agar lebih cepat ditanggapi oleh perusahaan. 2) Perusahaan sebaiknya mempertahankan bahkan meningkatkan

kepuasan kerja karyawan. Karyawan perlu diberikan penyegaran mengenai penyebab kompensasi yang diberikan berbeda antara karyawan yang menduduki jabatan yang sama. 3) Perusahaan sebaiknya mempermudah penyampaian keluhan karyawan tanpa adanya rasa khawatir dan takut bagi karyawan. Perlu adanya pihak yang netral dalam menampung keluhan sehingga dapat memberikan keyakinan kepada karyawan untuk menjaga rahasia dan tidak menyampaikan hal tersebut kepada pihak-pihak yang dimaksud.

### **Pemeliharaan Hubungan Dengan Karyawan**

Kriteria:

1) Perusahaan memiliki prosedur komunikasi bagi karyawan kepada perusahaan. 2) Supervisi dilatih untuk tanggap memberikan respon atas kebutuhan karyawan. 3) Perusahaan memberikan otonomi dan kebebasan dalam menjalankan pekerjaan. 4) Perusahaan mempunyai mekanisme penyampaian keluhan dan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan. 5) Perusahaan mempunyai pelayanan/jasa konseling yang secara khusus menangani permasalahan karyawan. 6) Karyawan didorong secara aktif untuk memberi saran yang berguna bagi peningkatan prestasi perusahaan. 7) Perusahaan memiliki program *gathering* untuk seluruh karyawan.

Kondisi:

1) Karyawan dapat menyalurkan aspirasi melalui atasan langsung atau departemen *training*. 2) Supervisi diberikan pelatihan untuk menjadi pemimpin yang mampu mengarahkan bawahan dan siap menghadapi perubahan. Pelatihan ini sudah menjadi program pelatihan yang diadakan perusahaan. 3) Karyawan diberikan kebebasan untuk menjalankan pekerjaannya, tetapi harus tetap dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut tepat waktu. 4) Keluhan dan permasalahan karyawan akan diselesaikan oleh atasan langsung. Jika belum terselesaikan akan diatasi oleh HR Unit dan jika tidak dapat diselesaikan lagi akan ditangani oleh HR Grup. 5) Karyawan telah menikmati fasilitas jasa konseling yang disediakan perusahaan. Perusahaan mempunyai departemen *training* di bawah naungan HR Grup yang melayani jasa konseling kepada karyawan. 6) Ada karyawan yang memberikan saran untuk menggunakan kulit semangka sebagai pengganti *forklift* untuk memindahkan mesin-mesin. 7) Perusahaan telah memiliki program *gathering* yang diadakan rutin setiap tahun. Pelaksanaan *gathering* didasarkan pada keuntungan tiap unit bisnis.

Penyebab:

1) Perusahaan telah memiliki prosedur komunikasi antara karyawan dan perusahaan. 2) Perusahaan telah melaksanakan kebijakan terakit dengan peningkatan respon atasan terhadap karyawan atau bawahannya. 3) Perusahaan telah mematuhi kebijakan terkait pemberian otonomi dan kebebasan bagi karyawan. 4) Perusahaan telah menjalankan mekanisme penyelesaian masalah karyawan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. 5) Perusahaan telah menyediakan fasilitas jasa konseling untuk karyawan. 6) Perusahaan telah berhasil membuat karyawan aktif untuk memberikan saran bagi perusahaan. 7) Perusahaan telah melaksanakan program *gathering* sesuai dengan kebijakan yang sudah ditetapkan.

Akibat:

1) Karyawan dapat dengan mudah untuk menyalurkan ide-ide dan aspirasi sehingga hal ini akan berdampak positif kepada perusahaan. 2) Adanya pelatihan untuk supervisi akan membentuk pemimpin mampu merangkul timnya agar mampu untuk menghasilkan output dan kinerja yang maksimal. 3) Adanya kebebasan untuk menjalani pekerjaan membuat karyawan tidak merasa di bawah tekanan. 4) Masalah yang mengganggu kinerja karyawan dapat segera teratasi oleh perusahaan. 5) Karyawan dapat mencurahkan masalah yang dihadapi dan bersama-sama menemukan jalan keluar sehingga tidak akan mengganggu atau menghambat pekerjaan karyawan. 6) Perusahaan dapat menghemat biaya yang dikeluarkan karena tidak perlu menggunakan *forklift* yang membutuhkan dana besar dibanding kulit semangka. 7) Adanya *gathering* bertujuan untuk meningkatkan kerjasama tim antar karyawan serta menghilangkan kejenuhan karyawan dalam bekerja. Tim *training* juga dapat melakukan penilaian terhadap masing-masing karyawan.

Rekomendasi:

1) Adanya jasa konseling dan *gathering* bagi karyawan merupakan hal yang penting. Perusahaan sebaiknya mempertahankan jasa konseling dan *gathering* sebagai bentuk pemeliharaan hubungan dengan karyawan. 2) Departemen *training* harus berkomitmen untuk menjaga rahasia permasalahan karyawan dan tidak akan menyampaikan kepada pihak lainnya karena hal ini menyangkut privasi karyawan.

## **Pemutusan Hubungan Kerja**

Kriteria:

1) Terdapat pedoman tertulis yang mengatur pemutusan hubungan kerja karyawan. 2) Terdapat kebijakan yang seragam dan konsisten mengenai sanksi atas penyelewengan yang mengarah pada tindakan PHK. 3) Penentuan keputusan menjadi wewenang divisi HR dan legal. 4) Perusahaan memberikan uang pesangon kepada karyawan yang terkena PHK. 5) Terdapat pelatihan Masa Persiapan Pensiun (MPP) bagi karyawan yang akan memasuki masa pensiun.

Kondisi:

1) Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dibuat berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku dan kesepakatan antara perusahaan dan serikat pekerja. 2) Kebijakan mengenai sanksi untuk masing-masing tindakan pelanggaran telah tercantum di dalam PKB. 3) Keputusan PHK menjadi wewenang HR dan legal. Semua data perkembangan karyawan dikelola dan dipantau oleh HR dan terkait dengan prosedur PHK menjadi wewenang departemen legal. 4) Karyawan yang diberikan uang pesangon adalah karyawan yang pensiun, sakit, meninggal dunia dan melakukan kesalahan ringan. Karyawan yang mengundurkan diri dan melakukan kesalahan berat tidak diberikan uang pesangon. 5) Karyawan diberikan pelatihan Masa Persiapan Pensiun (MPP) 1 tahun sebelum masa pensiun. Pelatihan MPP dilakukan 2 kali dalam setahun.

Penyebab:

1) Perusahaan telah memiliki pedoman tertulis mengenai PHK sesuai dengan kebijakan yang berlaku. 2) Perusahaan telah menerapkan kebijakan secara konsisten terkait sanksi akibat penyelewengan. 3) Perusahaan telah memiliki pihak yang bertanggung jawab terhadap keputusan PHK. 4) Perusahaan telah memberikan uang pesangon kepada karyawan yang terkena PHK sesuai dengan PKB dan peraturan perundangan. 5) Perusahaan telah memberikan pelatihan MPP bagi karyawan yang mendekati masa pensiun sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

Akibat:

1) Adanya peraturan yang berlaku di perusahaan dapat dijadikan sebagai pedoman bagi karyawan dan perusahaan terkait PHK. 2) Adanya sanksi yang berlaku dapat mencegah karyawan untuk melakukan kesalahan terkait dengan pekerjaan. 3) Divisi HR dan legal lebih mengetahui proses perkembangan karyawan yang terkait dengan penentuan tindakan disiplin apa yang diberikan. 4) Kebijakan mengenai ketentuan pesangon telah sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang dimiliki perusahaan. 5) Adanya pelatihan MPP bertujuan untuk menyiapkan mental karyawan yang akan pensiun agar mampu merencanakan masa depan pasca pensiun.

Rekomendasi

1) Perusahaan sebaiknya memberikan suatu penghargaan non finansial terhadap karyawan yang pensiun jika kondisi finansial perusahaan baik. 2) Perusahaan sebaiknya tetap mengadakan pelatihan bagi karyawan yang akan memasuki masa pensiun dengan mengidentifikasi pelatihan apa yang sangat dibutuhkan oleh karyawan. Perusahaan perlu mengevaluasi apakah pelatihan yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan karyawan. 3) Perusahaan sebaiknya konsisten dalam melaksanakan kebijakan pemutusan hubungan kerja dan sesuai dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku serta selalu menyesuaikan kebijakan terkait perubahan peraturan perundang-undangan. 4) Perusahaan sebaiknya dapat memberikan kesan positif dan menjaga komunikasi dengan karyawan yang di-PHK. Hal ini bertujuan agar terjalinnya hubungan yang baik antar perusahaan dan karyawan serta mencegah timbulnya kesan negatif bagi masyarakat.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilaksanakan oleh penulis terkait penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di PT. Pura Barutama, yaitu dengan membandingkan kriteria, kondisi, penyebab dan akibat, dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan 11 (sebelas) fungsi sumber daya manusia secara umum telah berjalan efektif. Sebelas fungsi SDM yang diaudit adalah perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan orientasi, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi, perlindungan dan kesehatan, kepuasan kerja karyawan, pemeliharaan hubungan dengan karyawan, serta pemutusan hubungan kerja. Namun, di dalam 3 (tiga) fungsi SDM masih terdapat beberapa kondisi yang tidak sesuai dengan kriteria

yang sudah ditetapkan. Tiga fungsi tersebut adalah pelatihan dan pengembangan karyawan, kompensasi, serta perlindungan kesehatan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Selama melakukan penelitian, terdapat beberapa keterbatasan dalam pelaksanaannya, antara lain:

1. Penulis hanya melakukan audit pada HR Grup. Hal ini dikarenakan banyaknya unit bisnis yang berjumlah 25 unit sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dan tenaga yang lebih besar. Keterbatasan waktu, tenaga dan luasnya aktivitas SDM memungkinkan adanya informasi penting yang tidak dapat digali secara mendetail.
2. Adanya kelemahan dalam metode wawancara yaitu tingkat reliabilitasnya. Narasumber mungkin saja memberikan jawaban yang subyektif terhadap pertanyaan yang diberikan.
3. Adanya keterbatasan untuk mendapatkan data-data finansial perusahaan yang bersifat rahasia yaitu anggaran dan biaya terkait penyelenggaraan fungsi SDM.

### **Saran**

Penulis memberikan beberapa saran untuk memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kualitas penelitian baik untuk perusahaan maupun untuk penulis selanjutnya dengan pokok bahasan yang serupa, antara lain:

- a. Perusahaan
  - 1) Pura Group sebaiknya dapat menjadikan hasil audit sebagai alat untuk mengetahui efektivitas fungsi SDM
  - 2) Rekomendasi yang diusulkan penulis sebaiknya dapat dipertimbangkan Pura Group untuk dilakukan tindak lanjut perbaikan.
- b. Peneliti selanjutnya
  - 1) Sebaiknya wawancara tidak hanya dilakukan pada divisi SDM saja melainkan bagian atau divisi lain yang terkait.
  - 2) Sebaiknya waktu penelitian diperpanjang sehingga dapat menggali informasi lebih dalam agar data yang diperoleh semakin banyak dan bervariasi.
  - 3) Beberapa data yang berhubungan dengan anggaran dan biaya terkait penyelenggaraan fungsi SDM sebisa mungkin diperoleh agar dapat dinilai efektivitasnya.
  - 4) Sebaiknya audit dilakukan pada satu atau beberapa fungsi SDM saja agar lebih terfokus pada satu area sehingga data yang diperoleh semakin banyak dan mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi, Abu dan Cholid Narbuko. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara
- Agoes, Sukrisno. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*. Edisi Ketiga. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bayangkara, IBK. 2011. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Cetakan keenam. Jakarta: Salemba Empat
- Boynton, Johnson & Kell. 2002. *Modern Auditing*. Edisi Indonesia. Jakarta: Erlangga
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bengkulu: Rineka Cipta
- Donna, Fadia Bella. 2013. Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Kopwan SU “Setia Budi Wanita Jatim”). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Dessler, Garry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Elder, Beasley, Arens & Jusuf. 2011. *Jasa Audit dan Assurance: Pendekatan Terpadu (Adaptasi Indonesia)*. Jakarta: Salemba Empat
- Handoko, T. Hani. 1985. *Manajemen Personalian dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Institute, Alexander Hamilton. 1986. *Manajemen Audit*. Edisi Indonesia. Cetakan Pertama. Surabaya: Usaha Nasional
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi I. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Manullang, M. 1981. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

- Mulyadi. 2002. *Auditing*. Jakarta: Salemba Empat
- Prastuti, Anindita. 2013. Audit Manajemen Sebagai Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. Shaftindo Energi). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya
- Rahayu, Siti Kurnia dan Ely Suhayati. 2013. *Auditing: Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Siagian, Sondang P. 2004. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sule, E. Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Susilo, Willy. 2002. *Audit SDM Panduan Komprehensif Auditor & Praktisi Manajemen SDM serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan*. Jakarta: PT Vorqistatama Binamega.
- Tayibnafis, Farida Yusuf. 2000. *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi untuk Program Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Tunggal, Amin Widjaja. 1992. *Management Audit*. Cetakan Pertama. Jakarta: Rineka Cipta
- Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Management Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Harvarindo
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita
- Widi, Restu Kartiko. 2010. *Asas Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu