

# AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI KINERJA FUNGSI SDM (Studi pada Fungsi Rekrutmen-Seleksi-Orientasi, Pelatihan dan Pengembangan, Penilaian Prestasi Kerja, dan Pemutusan Hubungan Kerja PT. XYZ Indonesia – Medan)

Yolanda P. S. Nasution

Arik Prasetya

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email: [puspitaola@gmail.com](mailto:puspitaola@gmail.com)

## ABSTRACT

*This research aims to explain the performance of HR function through the implementation of management audit at the human resource department of PT. XYZ Indonesia – Medan which include the functions of recruitment-selection-orientation, learning and development, job performance appraisal, and employee termination. The research method used is descriptive research with qualitative approach. Data collection method that is used are interview and documentation. The approach used in auditing is compliance audit and risk-based audit. Research result showed that the overall HR functions have been run in accordance to the SOP, however there are some points in SOP that are not implemented in each of the functions studied. Based on the audit findings, the recommendations that can be given are cooperation procurement by the company with educational institution or employee provider for recruitment at the remote area, providing socialization for the objective of filling the Performance Appraisal (PA) to increase the employee's awareness in filling the PA at mid-year, and doing tracking to the supervisor of the employee who is about to have retirement in proposing the extension of the employment's contract.*

**Key word:** *Management audit, HR Function, Performance*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan kinerja fungsi SDM melalui pelaksanaan audit manajemen pada departemen sumber daya manusia PT. XYZ Indonesia – Medan yang meliputi fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, dan pemutusan hubungan kerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaan audit adalah *compliance audit* (kepatuhan) dan *risk-based audit* (analisis data secara *on-desk*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan fungsi SDM telah berjalan sesuai dengan SOP, namun terdapat beberapa poin pada SOP yang tidak dilaksanakan pada masing-masing fungsi yang diteliti. Berdasarkan hasil temuan audit, rekomendasi yang dapat diberikan adalah pengadaan kerja sama oleh perusahaan dengan lembaga pendidikan atau penyedia tenaga kerja untuk rekrutmen pada remote area, memberikan sosialisasi terhadap tujuan pengisian Performance Appraisal (PA) untuk meningkatkan kesadaran karyawan dalam mengisi PA pada pertengahan tahun, dan pelaksanaan *tracking* terhadap atasan karyawan yang akan mengalami pemensiunan dalam pengajuan perpanjangan kontrak kerja.

**Kata kunci:** *Audit Manajemen, Fungsi SDM, Kinerja*

## A. PENDAHULUAN

Globalisasi menyebabkan semakin terbuka dan luasnya peluang pengembangan bisnis oleh perusahaan. Perusahaan multi nasional (MNC) semakin marak berkembang di berbagai negara. Salah satu faktor yang berperan penting dalam melaksanakan jalannya kegiatan dalam perusahaan adalah sumber daya manusia. Kinerja SDM juga menentukan pencapaian tujuan perusahaan, semakin efektif dan efisien kinerja SDM maka akan semakin tercapai tujuan perusahaan. Sehingga yang menjadi tantangan bagi perusahaan adalah untuk memastikan bahwa kinerja SDM telah berjalan dengan efektif dan efisien.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja SDM adalah dengan melaksanakan audit manajemen. Audit manajemen adalah kegiatan pengevaluasian yang dilakukan perusahaan pada fungsi tertentu, seperti fungsi pemasaran, fungsi SDM, dan sebagainya. Salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk mengatur jalannya fungsi tertentu adalah dengan menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP). Namun pada praktiknya, pelaksanaan kegiatan belum tentu sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Faktor-faktor seperti SOP yang sudah tidak relevan, kelalaian karyawan, atau tidak terdapatnya standar untuk fungsi tertentu dapat menjadi alasan yang menyebabkan tidak dilaksanakannya SOP tersebut. Sehingga audit SDM bertujuan untuk mengevaluasi aktivitas pada fungsi SDM, menilai sejauh mana SOP telah diimplementasikan pada pelaksanaan kegiatan fungsi SDM, serta menemukan solusi bagi permasalahan yang ditemukan.

PT. XYZ Indonesia merupakan perusahaan multinasional yang memiliki kantor pusat di Australia. Perusahaan bergerak di bidang produksi dan disrtibusi minuman ringan berkarbonasi non-alkohol di Indonesia. Salah satu tujuan PT. XYZ Indonesia adalah untuk mengelola lingkungan kerja dengan baik dan menjadikan pekerjaan sebagai tempat eksplorasi kreativitas bagi karyawan. Salah satu fokus perusahaan adalah *people development*, yang bertujuan untuk menyiapkan sumber daya yang kompeten demi

pencapaian tujuan perusahaan, yaitu memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan ratusan ribu pelanggan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, tentu diperlukan keseimbangan yang tepat dalam mengelola manajemen SDM perusahaan.

PT. XYZ Indonesia beroperasi di delapan kota di seluruh Indonesia dan salah satunya adalah di kota Medan. PT. XYZ Indonesia – Medan merupakan pabrik pembotolan yang memproduksi dan mendistribusikan produk perusahaan untuk daerah Sumbagut dan sekitarnya, seperti Aceh dan Batam. Manajemen SDM berperan penting untuk mengelola karyawan agar kegiatan bisnis dapat berjalan dengan lancar dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan hal tersebut, maka perlu dilaksanakannya audit manajemen untuk menilai kinerja fungsi SDM pada PT. XYZ Indonesia – Medan.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2010:5), Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

### 2. Audit Manajemen

Tunggal (2002:4) menyatakan bahwa, Audit manajemen didefinisikan sebagai proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi, dan keekonomisan operasi suatu organisasi yang berada di bawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat hasil dari penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan.

### 3. Audit Sumber Daya Manusia

Audit 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, 2001:68)

### 4. Pendekatan Audit SDM untuk Menilai Kinerja Fungsi SDM

Menurut Kumaat (2011:107-108), pendekatan dalam pelaksanaan audit SDM lebih difokuskan

pada *risk-based audit* dan *compliance audit*. *Risk-based audit* adalah pendekatan dengan menganalisis data secara *on-desk*, sedangkan *compliance audit* adalah pendekatan dari sisi kepatuhan.

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

### 2. Fokus Penelitian

a. Standar Operasional Prosedur (SOP) pada fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, dan pemutusan hubungan kerja PT. XYZ Indonesia – Medan.

b. Pelaksanaan aktivitas aktual pada fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, dan pemutusan hubungan kerja PT. XYZ Indonesia – Medan.

c. Kinerja fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, dan pemutusan hubungan kerja PT. XYZ Indonesia – Medan.

### 3. Jenis dan Sumber Data

a. Data primer

Hasil wawancara dengan *Human Resource Department*.

b. Data sekunder

Dokumentasi, *website*, kajian literatur, dan sebagainya.

### 4. Metode Pengumpulan Data

Wawancara dan dokumentasi.

### 5. Pemilihan Informan

a. *Department Head of Human Resource Department*.

b. *Section Head of Human Resource Department*.

### 6. Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis data *Miles and Huberman*, yaitu: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

## D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Standar operasional prosedur (SOP) pada PT. XYZ Indonesia – Medan mengacu pada beberapa standar, yaitu ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, OHSAS 18001, dan UU No.13 Tahun 2003. Kesesuaian antara SOP dengan standar yang dijadikan acuan, antara lain:

a. Rekrutmen-Seleksi-Orientasi

ISO yang dijadikan referensi pada SOP rekrutmen-seleksi-orientasi, yaitu ISO 9001 poin 6.1, ISO 14001 poin 4.4.1, OHSAS 18001 poin 3.2.4, dan ISO 22000 poin 6.2.

ISO 9001 poin 6.1 secara umum berkaitan mengenai penentuan dan penyediaan sumber daya manusia untuk mengimplementasikan dan mengatur kualitas sistem manajemen. Pada SOP, disebutkan bahwa tujuan rekrutmen perusahaan yaitu untuk memperoleh karyawan yang memenuhi kompetensi, mendukung image dan memberikan kontribusi kepada perusahaan. ISO 14001 poin 4.4.1 secara umum adalah mengenai jabatan, wewenang, dan tanggung jawab harus ditentukan, didokumentasikan dan dikomunikasikan dengan jelas. mengacu pada ISO ini, perusahaan memiliki *job profile* yang di dalamnya menjelaskan mengenai *job description* untuk setiap jabatan.

OHSAS 18001 poin 3.2.4 secara umum menjelaskan mengenai penetapan, pendokumentasian, dan pengimplementasian sistem manajemen OH&S (*Occupational Health and Safety*) dan pemenuhan standar OH&S. ISO 22000 poin 6.2 secara umum yaitu mengenai penyediaan sumber daya manusia yang mampu atau memadai, memastikan bahwa personel *food safety* adalah orang yang kompeten dan menyediakan program pelatihan untuk memastikan karyawan memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Berdasarkan acuan ini, SOP rekrutmen-seleksi-orientasi, dalam melaksanakan rekrutmen akan diadakan serangkaian seleksi yang disesuaikan dengan *job requirement* pada posisi tertentu serta pengadaan induksi dan pelatihan untuk mendukung peningkatan kompetensi karyawan.

OH&S juga merupakan salah satu materi yang wajib diberikan pada masa induksi bagi karyawan baru dan materi pelatihan tahunan.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Beberapa standar yang dijadikan referensi pada fungsi pelatihan dan pengembangan adalah ISO 9001 poin 6.2.1 dan 6.2.2, ISO 14001 poin 4.4.2, dan OHSAS 18001 poin 4.4.1 dan 4.4.2.

Secara umum, ISO 9001 poin 6.2.1 menjelaskan mengenai kesesuaian antara personel yang melaksanakan pekerjaannya dengan kompetensi yang dimiliki, berdasarkan edukasi, pelatihan, skill dan pengalaman yang sesuai. Poin 6.2.2. secara umum membahas mengenai penentuan kompetensi yang dibutuhkan karyawan, penyediaan pelatihan, evaluasi efektivitas kegiatan pelatihan dan peningkatan kesadaran karyawan terhadap pentingnya tujuan dan pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan standar tersebut, dalam SOP pelatihan dan pengembangan disebutkan bahwa perusahaan memiliki *Matrix Competency* untuk menentukan kompetensi apa saja yang harus dimiliki untuk setiap jabatan. Selanjutnya perusahaan akan menyusun *Training Needs Analysis* dengan memperhatikan *gap competency* karyawan dan akan diadakan evaluasi untuk setiap kegiatan pelatihan yang diadakan.

ISO 14001 poin 4.4.2, secara umum adalah mengenai pemberian pelatihan dan kesadaran terhadap karyawan dengan pekerjaan yang dapat memiliki dampak signifikan terhadap lingkungan dan/atau berhubungan dengan hukum dan lainnya. OHSAS 18001 poin 4.4.1 dan 4.4.2 secara umum menjelaskan mengenai pendirian, pengimplementasian, pemeliharaan, dan peningkatan sistem manajemen OH&S dan memastikan karyawan memperoleh pelatihan, edukasi dan pengalaman yang sesuai. Dalam SOP pelatihan dan pengembangan dijelaskan bahwa terdapat dua tipe pelatihan, yaitu pelatihan teknikal dan manajerial. Pelatihan teknikal lebih ditujukan untuk memberikan pengetahuan untuk penyesuaian dengan kebijakan dan semua prosedur yang berlaku, penyesuaian dengan persyaratan EMS, QMS,

OHS, dan HACCP, dan konsekuensi jika terjadi penyimpangan dari sistem operasi yang telah ditentukan.

c. Pemutusan Hubungan Kerja

SOP pemutusan hubungan kerja mengacu pada UU No. 13 Tahun 2003 mengenai Ketenagakerjaan. UU No. 13 Tahun 2003 secara umum bertujuan untuk memberdayakan tenaga kerja secara optimal, memberikan perlindungan kepada tenaga kerja, dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja. Di dalamnya juga terdapat pasal yang mengatur ketenagakerjaan, mulai dari perencanaan sampai pemutusan hubungan kerja. Peraturan perusahaan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, pemberhentian, kompensasi, dan sebagainya telah disusun dalam Perjanjian Kerja Bersama perusahaan yang mengacu kepada UU No.13 Tahun 2003 dan disosialisasikan kepada seluruh karyawan.

## 2. Aktivitas Aktual Fungsi Sumber Daya Manusia

a. Rekrutmen-Seleksi-Orientasi

Secara keseluruhan, fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi telah berjalan sesuai dengan SOP yang ada. Kegiatan rekrutmen dilaksanakan oleh pihak HR dan proses pelaksanaannya telah sesuai dengan SOP. Kegiatan seleksi dilakukan oleh pihak HR dan *user* dan prosesnya disesuaikan dengan *job requirement* dan *position grade*, hal ini sesuai dengan SOP rekrutmen dan seleksi. Orientasi diberikan oleh beberapa departemen perusahaan, sesuai dengan materi yang diberikan. Kemudian induksi pengenalan pekerjaan akan dilakukan oleh atasan karyawan terkait, dan prosesnya telah berjalan sesuai dengan SOP. Namun terdapat ketidaksesuaian yang ditemukan dalam proses rekrutmen, yaitu keterlambatan proses pemenuhan rekrutmen karyawan eksternal pada remote area, yang memakan waktu lebih dari 6 minggu. Hal ini disebabkan oleh sulitnya memperoleh calon tenaga kerja pada *remote area* sehingga tidak adanya tenaga kerja yang melamar untuk posisi yang dibuka. Sehingga pemenuhan karyawan tidak memenuhi batas waktu yang ditetapkan dalam SOP, yaitu 6

minggu. Ketidaksesuaian lain yang ditemukan adalah penggunaan tenaga harian lepas yang tidak lagi digunakan namun masih terdapat dalam SOP. Hal ini disebabkan adanya perubahan sistem pengadaan tenaga kerja pihak ketiga oleh perusahaan, yaitu adanya penggunaan vendor sebagai penyedia tenaga kerja. Sehingga poin Pengadaan Tenaga Harian Lepas pada SOP sudah tidak sesuai dengan sistem rekrutmen perusahaan.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Fungsi pelatihan dan pengembangan secara keseluruhan telah berjalan sesuai dengan SOP pelatihan dan pengembangan. Proses perencanaan dan pelaksanaan pelatihan eksternal dan internal telah berjalan sesuai dengan SOP, termasuk kegiatan evaluasi yang diberikan untuk setiap pelatihan yang dilaksanakan. Namun, ketidaksesuaian ditemukan pada poin Pelatihan Rekan Usaha pada SOP yang pada praktiknya tidak lagi dilaksanakan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan terdapat perubahan proses penjualan perusahaan. Perusahaan tidak lagi menggunakan Rekan Usaha, namun seluruh proses penjualan dilakukan melalui agen perantara atau distributor. Elemen dalam pengembangan perusahaan adalah IDP (*Individual Development Plan*). Secara keseluruhan, kegiatan pengisian dan pengajuan IDP telah dilaksanakan sesuai dengan SOP yang ada. Namun terdapat kesesuaian yang ditemukan yaitu, pengisian IDP yang tidak mengacu kepada KPI karyawan. Hal ini umumnya ditemukan pada karyawan pada level *supervisory-down*.

c. Penilaian Prestasi Kerja

Pada fungsi penilaian prestasi kerja, yang menjadi elemen utama adalah *Performance Appraisal (PA)*. PA diisi dalam bentuk *online* atau manual dan diisi dua kali dalam setahun, yaitu pada *mid-year* dan *end-year*. Pengisian dan penilaian PA mengacu pada pada pedoman yang diberikan oleh pihak nasional. Namun terdapat ketidaksesuaian yang ditemukan, yaitu pengisian PA pada *mid-year* yang cenderung tidak dilakukan oleh karyawan. Hal ini

dikarenakan PA *mid-year* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kenaikan gaji sehingga karyawan lebih berfokus untuk mengisi PA pada *end-year* saja.

d. Pemutusan Hubungan Kerja

Secara keseluruhan, fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan sesuai dengan SOP perusahaan. Peraturan perusahaan mengenai hal-hal penyebab PHK, pemensiunan, dan penghitungan kompensasi yang diberikan mengacu pada UU No.13 Tahun 2003. Perusahaan juga memiliki peraturan berupa penawaran perpanjangan kontrak kerja bagi karyawan yang akan mengalami pemensiunan yang diberikan kepada karyawan yang telah bekerja di perusahaan sejak sebelum tahun 2000.

Namun pada praktiknya, terdapat ketidaksesuaian dalam proses perpanjangan kontrak kerja tersebut. Perpanjangan kontrak kerja harus memperoleh *approval* dari Direksi di kantor pusat dan proposal ini diajukan oleh atasan karyawan yang bersangkutan. Pengajuan dilakukan sejak sebulan sebelumnya, sehingga pada hari pemensiunan *complete approval* telah diperoleh dan karyawan dapat langsung melanjutkan masa bekerjanya. Namun atasan karyawan sering terlambat dalam mengajukan proposal perpanjangan kontrak kerja tersebut sehingga *complete approval* terlambat diperoleh. Hal ini menyebabkan karyawan tidak dapat langsung bekerja pada hari pemensiunannya dan harus diberhentikan sementara sampai *complete approval* diperoleh.

3. Kinerja Fungsi Sumber Daya Manusia

a. Rekrutmen-Seleksi-Orientasi

Pada fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, hasil temuan audit kesesuaian antara SOP dengan aktivitas aktual fungsi adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Temuan Audit Fungsi Rekrutmen-Seleksi-Orientasi

Kriteria	Sebab	Akibat	Rekomendasi
Lead time pelaksanaan rekrutmen karyawan eksternal adalah 6 minggu	Kesulitan pemenuhan rekrutmen eksternal untuk remote area dikarenakan tidak adanya	Keterlambatan pemenuhan karyawan pada rekrutmen eksternal yang terjadi pada remote area.	Mengadakan kerja sama dengan lembaga pendidikan atau penyedia tenaga kerja setempat untuk

	SDM yang mengajukan lamaran.		proses rekrutmen.
Penggunaan Tenaga Harian Lepas bagi departemen yang membutuhkan dengan mengajukan <i>3<sup>rd</sup> Party Labor Request Form</i> .	Penggunaan jasa vendor sebagai penyedia tenaga kerja.	Penggunaan Tenaga Harian Lepas yang tidak lagi digunakan oleh perusahaan.	Meniadakan poin Pengajuan Tenaga Harian Lepas dalam SOP rekrutmen-seleksi-orientasi karena sudah tidak relevan lagi dengan sistem rekrutmen perusahaan.

Sumber: Diolah peneliti, 2016

### b. Pelatihan dan Pengembangan

Pada fungsi pelatihan dan pengembangan, hasil temuan audit untuk melihat kesesuaian antara SOP dan aktivitas aktual fungsi adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Temuan Audit Fungsi Pelatihan dan Pengembangan**

Kriteria	Sebab	Akibat	Rekomendasi
Pelatihan Rekan Usaha yang ditujukan untuk memberikan pemahaman mengenai <i>cold drink equipment</i> , meningkatkan kemampuan pemeliharaan, produktivitas dan kepuasan konsumen.	Perusahaan tidak lagi menggunakan Rekan Usaha karena seluruh proses penjualan telah dilakukan melalui agen perantara, atau distributor.	Tidak dilaksanakannya Pelatihan Rekan Usaha.	Penyiapan pelatihan rekan usaha dalam SOP karena sudah tidak relevan lagi dengan sistem penjualan perusahaan.
IDP sebagai perencanaan kebutuhan pelatihan karyawan yang diisi sesuai dengan KPI dari karyawan tersebut.	Kurangnya pemahaman karyawan dalam pengisian IDP, terutama pada level <i>supervisory-down</i> .	Pengisian IDP yang dibutuhkan tidak sesuai dengan KPI yang dimiliki oleh karyawan.	Memberikan sosialisasi mengenai tujuan dan pengisian IDP dan mengevaluasi pemahaman karyawan terhadap IDP setelah pelaksanaan proses sosialisasi

Sumber: Diolah peneliti, 2016

### c. Penilaian Prestasi Kerja

Hasil temuan audit untuk melihat kesesuaian antara SOP dengan aktivitas aktual fungsi penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Temuan Audit Fungsi Penilaian Prestasi Kerja**

Kriteria	Sebab	Akibat	Rekomendasi
Pengisian PA 2 kali dalam setahun, yaitu pada <i>mid-year</i> dan <i>end-year</i> .	Karyawan lebih berfokus pada pengisian PA <i>end-year</i> karena lebih berpengaruh langsung terhadap kenaikan gaji.	Pengisian PA <i>mid-year</i> cenderung tidak dilaksanakan.	1. Pemberian sosialisasi terhadap tujuan pengisian PA untuk meningkatkan kesadaran karyawan 2. Pemberitahuan pengisian PA melalui atasan karyawan tiap departemen sejak sebulan sebelumnya.

Sumber: Diolah peneliti, 2016

### d. Pemutusan Hubungan Kerja

Hasil temuan audit untuk melihat kesesuaian antara SOP dengan aktivitas aktual fungsi pemutusan hubungan kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. Temuan Audit Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja**

Kriteria	Sebab	Akibat	Rekomendasi
Pengajuan perpanjangan kontrak kerja bagi karyawan yang telah bekerja sejak sebelum tahun 2000 dan akan mengalami pemensiunan dilakukan sejak sebulan sebelumnya untuk menunggu complete approval dari Direksi di kantor pusat.	Atasan karyawan terlambat dalam mengajukan proposal perpanjangan kontrak kerja kepada pihak nasional.	Keterlambatan perolehan complete approval pada tanggal pemensiunan sehingga karyawan yang bersangkutan harus berhenti bekerja sementara sampai complete approval diperoleh.	Pelaksanaan tracking oleh pihak HR terhadap atasan karyawan yang bersangkutan agar pengajuan dilakukan sejak sebulan sebelumnya dan tepat waktu.

Sumber: Diolah peneliti, 2016

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

#### a. Standar Operasional Prosedur (SOP)

SOP fungsi sumber daya manusia pada PT. XYZ Indonesia – Medan mengacu pada beberapa standard dan peraturan pemerintah, yaitu ISO 9001, ISO 14000, OHSAS 18001, dan UU No. 13 Tahun 2003. Secara keseluruhan, elemen pada standard an peraturan yang dijadikan acuan dapat ditemukan dalam SOP dan telah diimplementasikan oleh perusahaan.

b. Kesesuaian antara SOP dan aktivitas aktual fungsi SDM

Secara keseluruhan, aktivitas pada fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, dan pemutusan hubungan kerja telah berjalan sesuai dengan SOP perusahaan. Namun terdapat beberapa poin dalam SOP yang pada praktiknya tidak dijalankan atau tidak sesuai dengan aktivitas perusahaan.

c. Kinerja fungsi SDM

Penilaian kinerja pada penelitian ini didasarkan pada kesesuaian antara SOP dengan aktivitas aktual perusahaan. Beberapa ketidaksesuaian yang ditemukan pada masing-masing fungsi adalah sebagai berikut:

1) Rekrutmen-Seleksi Orientasi

*Lead time* pelaksanaan rekrutmen karyawan eksternal pada *remote area* yang memakan waktu lebih dari standar perusahaan, yaitu 6 minggu. Hal ini disebabkan sulitnya mencari tenaga kerja pada *remote area*, seperti Aceh dan Batam.

2) Pelatihan dan Pengembangan

Pengisian IDP yang seharusnya didasarkan kepada KPI karyawan. Namun terdapat kurangnya pemahaman karyawan, terutama pada level *Supersory-down*, sehingga pengisian IDP tidak berdasarkan kepada KPI.

3) Penilaian Prestasi Kerja

Kurangnya kesadaran karyawan dalam mengisi *Performance Appraisal* (PA) pada pertengahan tahun, sehingga PA *mid-year* cenderung tidak diisi. Hal ini dikarenakan PA *mid-year* kurang berpengaruh langsung terhadap kenaikan gaji.

4) Pemutusan Hubungan Kerja

Keterlambatan pengajuan perpanjangan kontrak kerja bagi karyawan yang akan mengalami pemensiunan dan mendapatkan tawaran perpanjangan kontrak karena telah bekerja sejak sebelum tahun 2000. Hal ini menyebabkan belum diperolehnya *complete approval* pada hari pemensiunan karyawan sehingga karyawan yang bersangkutan boleh kembali bekerja ketika *complete approval* telah diperoleh.

## 2. Saran

a. Fungsi Rekrutmen-Seleksi-Orientasi

Pelaksanaan kerja sama dengan lembaga pendidikan atau lembaga penyedia tenaga kerja untuk rekrutmen pada *remote area*.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Pemberian sosialisasi mengenai cara pengisian IDP yang tepat dan sesuai kepada karyawan.

c. Penilaian Prestasi Kerja

Pemberian sosialisasi tujuan pengisian PA kepada karyawan dan mengingatkan pengisian PA melalui atasan karyawan.

d. Pemutusan Hubungan Kerja

Melakukan tracking terhadap atasan karyawan yang bersangkutan, agar proses pengajuan proposal perpanjangan kontrak kerja berjalan dengan tepat waktu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Kumaat, Valery G. 2011. *Internal Audit*. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tunggal, Amin Wijaya. 2002. *Internal Auditing: Suatu Pengantar*. Jakarta: Harvindo.