

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT YUASA BATTERY INDONESIA

Feby Christianto⁽¹⁾, Nurul Fachriyah, MSA., Ak.⁽²⁾

Mahasiswa Akuntansi Univ. Brawijaya⁽¹⁾, Dosen Akuntansi Univ. Brawijaya⁽²⁾

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 165, Malang 65145, Indonesia

Email: febychristianto@gmail.com

Abstrak: Penelitian tentang audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang dilakukan di PT Yuasa Battery Indonesia bertujuan untuk menilai tingkat efektivitas fungsi sumber daya manusia dan untuk mengidentifikasi kelemahan yang ditemukan serta untuk memberikan rekomendasi dan perbaikan fungsi sumber daya manusia yang terjadi di perusahaan. Metode penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif. Data penelitian diperoleh dengan cara melakukan studi lapangan yaitu melalui wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan di dalam penelitian adalah metode analisis kualitatif. Tiga elemen dasar pada audit manajemen yaitu *criteria*, *causes*, dan *effect* digunakan sebagai cara untuk mengetahui tingkat efektivitas fungsi sumber daya manusia dengan membandingkan antara ketiga elemen tersebut. Ruang lingkup penelitian difokuskan pada sasaran audit manajemen fungsi sumber daya manusia yang meliputi Perencanaan SDM, Rekrutmen, Seleksi, Orientasi dan penempatan, Pelatihan dan pengembangan, Penilaian kinerja, Perencanaan dan pengembangan karir, Pemberian kompensasi, Perlindungan, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa fungsi sumber daya manusia PT Yuasa Battery Indonesia telah dilaksanakan secara efektif. Fungsi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku meskipun terdapat satu fungsi sumber daya manusia yang perlu dilakukan perbaikan dan pengembangan yaitu fungsi pelatihan dan pengembangan. Berdasarkan hasil temuan audit atas kelemahan fungsi sumber daya manusia PT Yuasa Battery Indonesia, peneliti memberikan rekomendasi dan perbaikan yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan agar perusahaan dapat lebih efektivitas dalam penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia.

Kata kunci : Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Sumber Daya Manusia, Kriteria, Penyebab, Akibat, Rekomendasi.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis di era globalisasi semakin berkembang pesat seiring membaiknya kemajuan jaman. Negara Indonesia merupakan salah satu negara berkembang dimana harus bisa bersaing dengan negara-negara maju setidaknya dapat sejajar baik dalam segi operasional maupun dalam konseptual. Perusahaan diharuskan dapat memilah-milah apa yang menjadi keinginan para konsumennya untuk bersaing secara kompetitif guna keberlangsungan usahanya. Demi menghasilkan produk yang berkualitas dibutuhkan peran sumber daya yang berkualitas. Hal tersebut memberikan gambaran konseptual yang baik dimana produk dan sumber daya harus berbanding lurus, mengingat negara-negara ASEAN telah memberlakukan *ASEAN Economic Community* (AEC) pada tahun 2015 ini.

Suatu perusahaan membutuhkan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Salah satu sumber daya utama yang dibutuhkan perusahaan adalah sumber daya manusia. Suatu perusahaan menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Sumber daya manusia diharapkan memberikan pengaruh dalam mencapai tujuan usahanya dan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan. Dukungan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi memiliki korelasi positif dengan penciptaan nilai tambah bagi perusahaan dan tingkat kualitas keputusan yang diambil di dalam perusahaan (Bayangkara, 2008: 59).

Pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan perencanaan sumber daya manusia yang baik dalam mengelola sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. Efektivitas merupakan sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya (Bayangkara, 2008: 14). Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki

sebuah manajemen sumber daya manusia yang baik agar dapat meningkatkan efektivitas fungsi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian tugas yang berkaitan dengan upaya-upaya memperoleh karyawan, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasikan, dan memelihara karyawan hingga suatu ketika terjadi pemutusan kerja (Prastuti, 2013). Manajemen sumber daya manusia diselenggarakan oleh bagian tersendiri dalam perusahaan yang disebut fungsi sumber daya manusia. Fungsi sumber daya manusia yang baik adalah menciptakan suasana yang seimbang dengan lingkungan kerja sekitar dan memperhatikan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia perusahaan serta mempertahankan sumber daya manusia sebagai aset mengingat kontribusinya yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Pelaksanaan fungsi sumber daya manusia tidak selamanya berjalan dengan baik tentunya tidak terlepas dari suatu permasalahan. Masalah-masalah yang terjadi dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kebijakan yang tidak relevan, tekanan dari pimpinan, dan lain sebagainya.

Audit manajemen sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas kegiatan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan (Rivai, 2004: 548). Audit manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebijakan di dalam sebuah perusahaan yang memerlukan perbaikan sehingga dapat menyelaraskan hubungan fungsi manajemen berdasarkan tugas individu pada masing-masing departemen atau divisinya. Oleh karena itu, audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas tersebut telah berjalan secara efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program atau aktivitas tersebut.

PT Yuasa Battery Indonesia merupakan perusahaan perwakilan dari Yuasa Group yang berpusat di Tokyo, Jepang. Perusahaan ini merupakan perusahaan manufaktur di bidang *direct-current* (DC) *elctrical-saving* dimana produk yang dihasilkan banyak digunakan

pada industri otomotif dan elektronik. Perusahaan memproduksi aki mobil sebanyak 15.000.000/tahun dan aki motor sebanyak 1.530.000/tahun. Perusahaan menggunakan 1.576 karyawan untuk mencapai target produksi per tahun. Perusahaan berkomitmen memberikan tiga elemen penting untuk memuaskan pelanggan yaitu kualitas, harga, dan pengiriman. Perusahaan harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keahlian agar komitmen perusahaan dapat tercapai. Jumlah karyawan tersebut dapat bertambah seiring dengan permintaan konsumen sehingga membutuhkan pemborongan karyawan. Jumlah karyawan yang tergolong sedikit dan terdapat penambahan karyawan berdasarkan *by order* dengan target produksi tinggi menyebabkan terjadinya tekanan pada waktu jam kerja. Perusahaan membutuhkan perlakuan khusus dan kontrol terhadap karyawan sehingga komitmen perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu, peranan audit manajemen sumber daya manusia dibutuhkan dalam mengontrol karyawan dalam menilai efektivitas sumber daya manusia.

Penelitian dengan topik audit manajemen ini merupakan penelitian replikasi yang mengacu pada penelitian Pramono (2012) dan Prastuti (2013). Penelitian Pramono (2012) yang dilakukan di PT PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang menunjukkan bahwa adanya penemuan audit dari fungsi sumber daya manusia dengan 3 (tiga) elemen pokok audit manajemen yaitu kriteria, penyebab, dan akibat. Berbeda dari penelitian Pramono (2012), penelitian ini dilakukan di PT Yuasa Battery Indonesia. Penelitian dengan model studi kasus untuk 1 (satu) perusahaan yang dipilih untuk memahami implementasi audit manajemen sumber daya manusia secara mendalam.

Penelitian dengan topik yang sama juga dilakukan oleh Prastuti (2013) yang dilakukan di PT. Shaftindo Energi sebagai salah satu perusahaan penyedia jasa EPC dan *pipeline construction* untuk *oil and gas company* memiliki banyak tenaga kerja. Setiap pelaksanaan proyek dari kontrak kerja selalu melibatkan puluhan tenaga kerja proyek atau yang biasa disebut dengan istilah *man power*. Keberadaan *man power* yang tersebar di luar kantor PT. Shaftindo Energi menyebabkan kontrol terhadap karyawan ini membutuhkan perlakuan khusus. Penelitian yang dilakukan oleh Prastuti (2013) memiliki kesamaan dengan penelitian ini. Meskipun memiliki persamaan dalam hal jumlah karyawan, namun penggunaan karyawan dalam pelaksanaan aktivitas operasional perusahaan berbeda.

Penelitian pada PT Yuasa Battery Indonesia dilakukan untuk memastikan apakah pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada entitas yang bersangkutan telah berjalan secara efektif, untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ditemukan selama pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia, dan untuk memberikan rekomendasi untuk fungsi sumber daya manusia demi mencapai keunggulan dalam bersaing. Rekomendasi hasil audit nantinya dapat digunakan sebagai dasar perbaikan dari fungsi sumber daya manusia yang telah ada dan menjadi masukan bagi perusahaan dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian di atas dan latar belakang mengenai pentingnya audit manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia maka, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai audit manajemen dengan judul **“Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT Yuasa Battery Indonesia”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka permasalahan yang akan diajukan untuk dipecahkan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah fungsi sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT Yuasa Battery Indonesia telah berjalan secara efektif?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang ditemukan dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT Yuasa Battery Indonesia?
3. Rekomendasi perbaikan apa yang diberikan dalam mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT Yuasa Battery Indonesia?

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah di atas dan mengingat luasnya permasalahan yang ditemukan serta agar tidak menyimpang terlalu jauh, maka penelitian audit manajemen dibatasi pada:

1. Aktivitas pada fungsi sumber daya manusia yang meliputi:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Rekrutmen sumber daya manusia
 - c. Seleksi sumber daya manusia
 - d. Orientasi dan penempatan sumber daya manusia
 - e. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
 - f. Penilaian kinerja sumber daya manusia

- g. Perencanaan dan pengembangan karir sumber daya manusia
- h. Pemberian kompensasi sumber daya manusia
- i. Perlindungan sumber daya manusia
- j. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

Untuk mengetahui aktivitas-aktivitas sumber daya manusia apakah telah dilaksanakan secara efektif atau tidak efektif dengan membandingkan 3 elemen audit manajemen yaitu kriteria, penyebab, dan akibat.

2. Membandingkan antara aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang terjadi dengan kriteria yang berdasarkan tujuan, aturan, dan kebijakan perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui efektivitas yang dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia pada PT Yuasa Battery Indonesia.
2. Untuk menemukan hambatan-hambatan di dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT Yuasa Battery Indonesia.
3. Untuk memberikan rekomendasi perbaikan yang efektif pada fungsi sumber daya manusia PT Yuasa Battery Indonesia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Audit

Pemeriksaan yang dilakukan kepada suatu entitas guna memperbaiki dan melindungi keberlangsungan hidup perusahaan.

Menurut Arens dkk. (2003: 15) *auditing* adalah: “Pengumpulan serta pengevaluasian bukti-bukti atas informasi yang menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi tersebut dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan, auditing harus dilaksanakan oleh seseorang yang kompeten dan independen”.

2.2 Audit Manajemen

Pengertian audit manajemen menurut Gorospe yang dikutip oleh Tunggal (2000: 2) adalah:

“Audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang ahli dengan lingkup objek yang di analisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan”.

2.2.1 Standar Audit Manajemen

Standar audit manajemen menurut Tunggal (1997: 5) standar yang dapat digunakan untuk pengevaluasian kinerja dalam audit manajemen sebagai berikut:

1. Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah,
2. Standar perusahaan:
 - a. Strategi, rencana, dan program yang telah disetujui,
 - b. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan,
 - c. Struktur organisasi yang telah disetujui,
 - d. Anggaran perusahaan,
 - e. Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
3. Standar dan praktik industri,
4. Prinsip organisasi dan manajemen,
5. Praktik manajemen yang sehat.

2.2.2 Tahap Pelaksanaan Audit Manajemen

Tahapan pelaksanaan audit manajemen dalam *management audit* terdapat empat tahapan menurut Agoes (1996: 176) yaitu:

1. Survei Pendahuluan
Survei pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang dalam waktu yang relatif singkat mengenai semua aspek organisasi kegiatan program atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan.
2. Penelaahan dan Pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen
Tahap ini dimaksudkan untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai ketiga elemen dari tujuan pemeriksaan sementara, yaitu kriteria, penyebab, dan akibat dengan melakukan pengujian terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen dan untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas dalam pengujian terinci.
3. Pengujian Terinci
Auditor harus mengumpulkan bukti-bukti yang cukup kompeten material dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan manajemen dan pegawai perusahaan. Menurut Bayangkara (2008: 4) menyatakan terdapat tiga elemen pokok yaitu kriteria, penyebab, akibat.
 1. Kriteria (*Criteria*)
Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu / kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.
 2. Penyebab (*Cause*)
Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu / kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat

positif, atau sebaliknya negatif, program-program/aktivitas berjalan dengan tingkat efektivitas, efisiensi yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

3. Akibat (*Effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program / aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

4. Laporan Audit

Peneliti membuat kesimpulan dalam bentuk laporan audit yang memuat temuan audit dan rekomendasi sebagai hasil dari audit manajemen sumber daya manusia perusahaan. Hasil temuan audit sebagai bukti pendukung atas audit manajemen sumber daya manusia, sedangkan rekomendasi sebagai tindakan korektif atas kelemahan-kelemahan yang berpotensi menimbulkan masalah bagi perusahaan guna meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia lebih efektif.

2.3 Konsep Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan (Bayangkara, 2008: 14). Efektivitas ditentukan oleh hubungan antara keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggungjawab dengan tujuannya (Antony dan Govindarajan, 2005). Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan tolok ukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2000: 2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengelolaan dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada dan hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis sehingga mampu mencapai efektifitas dan efisiensi kerja dalam

mencapai tujuan demi mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.5 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2008: 60) audit manajemen sumber daya manusia merupakan audit manajemen sumber daya manusia sebagai penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Menurut Siagian (2004: 68) Seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajer berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan. disimpulkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pemeriksaan dan penilaian / pengevaluasian terhadap program-program sumber daya manusia guna mengetahui apakah program tersebut telah terlaksana secara ekonomis, efisien, dan efektif atau belum.

2.5.1 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2008: 61) tujuan audit manajemen sumber daya manusia:

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.

2.6 Review Penelitian Terdahulu

Berikut ini *review* penelitian terdahulu dalam bentuk tabel 2.1 sebagai berikut:

No.	Nama / Judul	Tujuan	Metode Analisis	Hasil Temuan Audit
1.	Prastuti (2013): Audit Manajemen Sebagai Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. Shafrindo Energi).	Mengetahui efektivitas pengelolaan fungsi sumber daya manusia. Mengetahui kelemahan dalam mengelola fungsi sumber daya manusia. Memberikan rekomendasi yang mungkin dapat digunakan pada fungsi sumber daya manusia.	Deskriptif	Dari 9 fungsi yang diaudit oleh penulis, terdapat 6 fungsi yang telah berjalan efektif dan 3 fungsi yang tidak efektif.

No.	Nama / Judul	Tujuan	Metode Analisis	Hasil Temuan Audit
2.	Rachmawati (2013): Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Hotel Pelangi Malang)	Mengevaluasi pelaksanaan fungsi sumber daya manusia. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia. Memberikan rekomendasi yang tepat untuk memperbaiki pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia.	Deskriptif	Peneliti menemukan 9 fungsi SDM telah berjalan efektif dan 1 fungsi yang masih belum efektif yaitu fungsi seleksi SDM.
3.	Putra (2013): Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Auto 2000 Cabang Malang Sutovo).	Mengetahui sejauh mana keefektifitasan fungsi sumber daya manusia.	Deskriptif	Terdapat 9 fungsi SDM dalam penelitian ini. Namun ada fungsi SDM yang tidak efektif yaitu fungsi perencanaan SDM.
4.	Hidayati (2014): Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT Pura Banutama)	Mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi SDM yang dijalankan. Mengetahui hambatan-hambatan yang ditemukan di dalam pelaksanaan fungsi SDM. Memberikan rekomendasi yang mungkin dapat digunakan pada fungsi SDM.	Deskriptif	Fungsi sumber daya manusia yang tidak berjalan efektif yaitu fungsi: pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan perlindungan kesehatan.

No.	Nama / Judul	Tujuan	Metode Analisis	Hasil Temuan Audit
5.	Pramono (2012): Audit Manajemen Untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus PT. PLN Cabang Malang)	Mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang dijalankan. Mengetahui kelemahan-kelemahan yang ditemukan di dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia. Memberikan rekomendasi perbaikan efektivitas.	Deskriptif	Pelaksanaan 11 fungsi sumber daya manusia telah efektif maka tidak ada alternatif perbaikan yang diberikan melainkan hanya memberikan saran.
6.	Manalu (2012): Audit Manajemen Untuk Mengevaluasi Efektivitas Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Malang).	Mengetahui sejauh mana efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Menemukan kelemahan dan kendala dalam mengelola sumber daya manusia.	Deskriptif	Adanya ketidakefektifan pada fungsi rekrutmen tenaga kerja.

Tabel 2.1 *Review* Penelitian Terdahulu
Sumber: Perpustakaan Pusat Universitas Brawijaya

Berdasarkan tabel 2.1 *review* penelitian terdahulu bahwa keenam penelitian memiliki kesamaan dalam topik pembahasan dan tujuan penelitian, namun memiliki perbedaan antara lokasi penelitian dan hasil temuan audit. Pada penelitian ini, peneliti membahas perlakuan khusus dan kontrol terhadap karyawan melalui suatu instrumen yaitu audit manajemen fungsi sumber daya manusia di PT Yuasa Battery Indonesia.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Indriantoro dan Supomo (2009: 26) penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Studi kasus merupakan analisis mendalam dan kontekstual terhadap situasi yang mirip dalam organisasi lain, dimana sifat dan definisi masalah yang terjadi adalah serupa dengan yang dialami dalam situasi saat ini (Sekaran, 2006: 46). Data yang diperoleh dalam penelitian ini berbentuk data kualitatif yang artinya dihasilkan dari jawaban yang luas terhadap pertanyaan.

3.2 Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Yuasa Battery Indonesia. Lokasi penelitian terletak di Jalan MH. Thamrin, Panunggangan PO BOX 493 – Tangerang 15000, Indonesia.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini bersifat data kualitatif. Sumber data yang digunakan oleh peneliti meliputi:

1. Data Primer
 1. Hasil wawancara dengan Bapak Iman Suciyatno sebagai *HRD Section Head* PT Yuasa Battery Indonesia,
 2. Hasil pengisian kuesioner oleh *Human Resource & General Affairs Department* PT Yuasa Battery Indonesia.
2. Data Sekunder
 1. *Company History* PT Yuasa Battery Indonesia,
 2. Manual mutu dan lingkungan PT Yuasa Battery Indonesia,
 3. *List Of Employee As At End Of April 2015* PT Yuasa Battery Indonesia,
 4. Surat keputusan penilaian pekerja PT Yuasa Battery Indonesia,
 5. Petunjuk pelaksanaan penilaian tingkat pimpinan PT Yuasa Battery Indonesia,
 6. Petunjuk pelaksanaan penilaian pekerja PT Yuasa Battery Indonesia,
 7. *Form* penilaian pekerja PT Yuasa Battery Indonesia,
 8. Instruksi Kerja (IK) pelaksanaan pelatihan PT Yuasa Battery Indonesia,
 9. Instruksi Kerja (IK) proses penerimaan pekerja baru PT Yuasa Battery Indonesia.
 10. UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini meliputi:

1. Wawancara
Peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Iman Suciyatno sebagai *HRD Section Head*. Peneliti dengan cara bertemu dan bertanya langsung kepada responden serta menggunakan alat perekam dalam proses wawancara agar meminimalkan kesalahan dalam memperoleh informasi.
2. Kuesioner
Peneliti menyusun daftar pertanyaan kuesioner yang akan diajukan kepada responden mengacu pada kuesioner penelitian terdahulu dan aktivitas yang terjadi di perusahaan. Pertanyaan kuesioner disusun dengan mengintergrasikan dari pertanyaan wawancara. Pada penelitian ini, kuesioner tidak dilakukan uji, namun kuesioner dijadikan sebagai pembanding dari pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.
3. Dokumentasi
Menurut Pramono (2012), dokumentasi merupakan teknik dalam pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen, buku panduan, arsip-arsip, dan data lain yang berhubungan dengan penelitian.
4. Observasi
Pengamatan yang dilakukan dalam lingkungan kerja sehari-hari atau dalam situasi lab, dan aktivitas serta perilaku lainnya bisa dicatat dan direkam (Sekaran, 2006: 102). Peneliti mengamati kegiatan karyawan baik perilaku karyawan maupun lingkungan kerja pada saat waktu kerja maupun waktu istirahat kerja.

3.6 Metode Analisis Data

Peneliti menggunakan analisis data dengan tahapan audit manajemen, sebagai berikut:

1. Audit Pendahuluan
 - a. Melakukan pengumpulan data dokumentasi di PT Yuasa Battery Indonesia diantaranya profil dan sejarah perusahaan, visi perusahaan, kebijakan mutu dan lingkungan, struktur organisasi perusahaan, *job description* jabatan, dan peraturan perusahaan.
 - b. Kebijakan dalam fungsi sumber daya manusia seperti, status karyawan, fasilitas karyawan, waktu kerja karyawan, jaminan kesehatan, dan jaminan sosial.
 - c. Penyelenggaraan fungsi SDM meliputi, perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi SDM, orientasi dan penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kinerja SDM, perencanaan dan pengembangan karir SDM, pemberian kompensasi SDM, perlindungan SDM, pemutusan hubungan kerja.

2. Melakukan observasi di PT Yuasa Battery Indonesia,
 3. Melakukan wawancara dengan Bapak Iman Suciyatno sebagai *HRD, Section Head* PT Yuasa Battery Indonesia,
 4. Memberikan kuesioner kepada *Human Resource & General Affairs Department* PT Yuasa Battery Indonesia.
2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen
1. Melakukan tindak lanjut terhadap dokumentasi diantaranya Manual Mutu dan Lingkungan, Instruksi Kerja, UU No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, dan Surat Keputusan Penilaian Pekerja,
 2. Melakukan tindak lanjut observasi terhadap PT Yuasa Battery Indonesia.
 3. Melakukan tindak lanjut terhadap hasil wawancara dengan Bapak Iman Suciyatno sebagai *HRD Section Head*,
 4. Melakukan tindak lanjut terhadap hasil kuesioner yang disampaikan dan diisi oleh beberapa karyawan Departemen HRD&GA,
3. Audit Terinci
- Peneliti juga mengklasifikasikan dan menganalisis temuan-temuan data berdasarkan tiga elemen audit manajemen, yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*causes*), dan akibat (*effects*). Berdasarkan kelompok temuan tersebut, peneliti melakukan analisis untuk memahami keterkaitan antara permasalahan yang terjadi. Selanjutnya, peneliti dapat mengetahui adanya ketidaksesuaian yang terjadi, penyebab dari ketidaksesuaian tersebut, dan akibat yang harus ditanggung oleh perusahaan atas ketidaksesuaian.
4. Laporan Audit
- Peneliti membuat kesimpulan dalam bentuk laporan audit yang memuat temuan audit dan rekomendasi sebagai hasil dari audit manajemen sumber daya manusia PT Yuasa Battery Indonesia. Hasil temuan audit sebagai bukti pendukung atas audit manajemen sumber daya manusia, sedangkan rekomendasi sebagai tindakan korektif atas kelemahan-kelemahan yang berpotensi menimbulkan masalah bagi perusahaan guna meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia lebih efektif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Profil Perusahaan

PT Yuasa Battery Indonesia adalah perusahaan *joint venture* yang didirikan dengan modal bersama Yuasa Battery Ltd. Jepang, yang mana bergerak di bidang *manufacturing* khususnya di bidang *direct-*

current (DC) electrical-saving. Produk yang dihasilkan bervariasi diantaranya *Battery/Aki, Uninterruptible Power Supply (UPS), Rectifier Charger*, dan produk-produk lain yang berkaitan dengan baterai/aki. PT Yuasa Battery Indonesia beralamat di Jl. M.H. Thamrin, Panunggangan, Tangerang, 15143 (Kebon Nanas) berserta lokasi pabriknya dengan luas daerah 24.886 m².

PT Yuasa Battery Indonesia didirikan pertama kali di Jakarta pada tanggal 14 Mei 1975. PT Yuasa Battery Indonesia merupakan bentuk perusahaan Perseroan Terbatas (PT), dibagi menjadi tiga perusahaan yang berbeda:

- a. PT Pakarti Yoga Indonesia
- b. Yuasa Cooperation Japan

Pada masa awal pendirian, produksinya dimulai dari manufaktur aki mobil dengan target pasar domestik. Seiring dengan perkembangannya yang pesat dan produknya yang semakin mendapat kepercayaan dari pelanggan, PT Yuasa Battery Indonesia mulai melebarkan proses produksinya ke berbagai produk aki dan perlengkapan aki. Sekarang ini PT Yuasa Battery Indonesia memproduksi aki untuk kebutuhan pasar domestik. *Original Equipment Manufacturers (OEM)*, dan pada luar negeri (ekspor). PT Yuasa Battery Indonesia mempunyai kapasitas produksi 3 juta aki mobil, 9 juta aki motor, 1,2 juta aki industri AH X Cell dengan total karyawan 1.200 orang.

Pada tahun tahun 1998, PT Yuasa Battery Indonesia pertama kali memperoleh sertifikasi ISO 9002 pada 4 September 1998 dan telah terjadi pembaharuan dengan sertifikat ISO 9001: 2000 pada tahun 2000. Tahun 2010, PT Yuasa Battery Indonesia telah meraih ISO 9001: 2008 untuk kategori kualitas dan ISO 14001: 2004 untuk kategori lingkungan. Oleh karena itu, hal tersebut menjadi bukti konsistensi perusahaan dalam menjaga kualitas produk dan pelayanan. Predikat ini terus berlanjut pada tahun berikutnya yaitu 2001, 2005, 2008, hingga 2014.

Dalam 35 tahun berdirinya PT Yuasa Battery Indonesia, saat ini Kami telah berhasil mengekspansi pasarnya hingga ke luar negeri dan telah menyebar ke 5 benua. Kualitas produk yang baik, pelayanan yang memuaskan, dan pengiriman yang tepat waktu adalah filosofi kerja yang selalu dipegang teguh oleh seluruh elemen tim PT Yuasa Battery Indonesia.

4.1.2 Visi Perusahaan, Kebijakan, dan Lingkungan

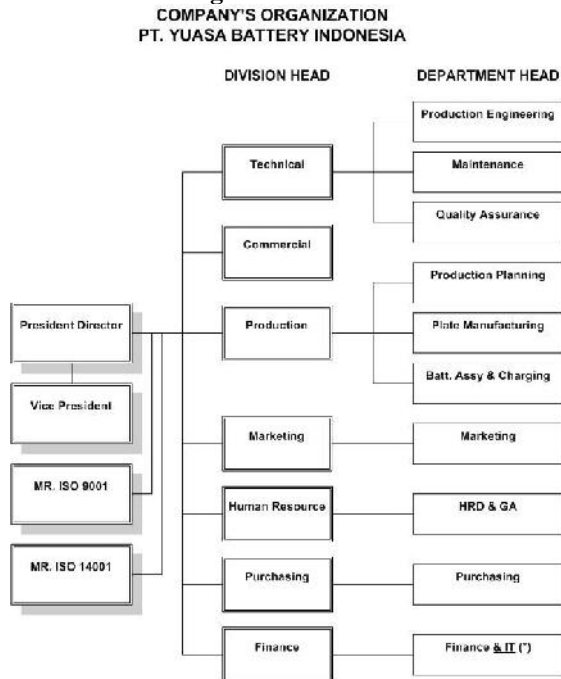
Berdasarkan Manual Mutu Lingkungan dengan Nomor Dokumen MML.010 tertanggal 23 Oktober 2014 revisi 02 halaman 1 dari 2 tentang Visi Perusahaan, Kebijakan Mutu, dan

Lingkungan PT Yuasa Battery Indonesia adalah sebagai berikut:

Seluruh karyawan PT Yuasa Battery Indonesia menjadikan pembaharuan dan pengembangan sebagai filosofi perusahaan, serta memiliki komitmen untuk memproduksi baterai berkualitas tinggi demi kenyamanan dan kepercayaan pelanggan kami di seluruh dunia dengan menggunakan teknologi energi maju berdasarkan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008, melalui kegiatan pengelolaan lingkungan dengan mencegah pencemaran dan melakukan perbaikan berkelanjutan serta menaati peraturan perundang-undangan yang berlaku dan persyaratan lain yang ditetapkan, berdasarkan sistem manajemen lingkungan ISO 14001: 2004.

Seluruh karyawan PT. Yuasa Battery Indonesia berupaya untuk melaksanakan bisnis dengan standar global dan moral yang lebih tinggi.

4.1.3 Struktur Organisasi



4.1.4 Budaya Kerja

Budaya kerja pada PT Yuasa Battery Indonesia mempunyai tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada supaya dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam menghadapi berbagai tantangan dan rintangan di masa yang akan datang.

PT Yuasa Battery Indonesia menerapkan budaya kerja yang dikenal di Jepang dengan istilah 5S. 5S adalah istilah Jepang untuk menggambarkan secara sistematis praktik *housekeeping* yang baik. Berasal dari Jepang dan terbukti efektif di beberapa negara. Penataan *housekeeping* dikenal sebagai awal dan merupakan pendekatan paling efektif dalam membangun suatu bangunan dalam

beberapa usaha peningkatan produktivitas dan dapat diterapkan secara kombinasi dengan sistem manajemen lain.

5S adalah filosofi dan cara bagi suatu organisasi dalam mengatur dan mengelola ruang kerja dan alur kerja dengan tujuan efisiensi dengan cara mengurangi adanya buangan baik bersifat barang atau peralatan maupun waktu.

5S merupakan singkatan dari 5 kata dalam Bahasa Jepang yang diawali oleh huruf S diantaranya *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu*, dan *Shitsuke*. Jika diartikan dalam Bahasa Indonesia menjadi 5R yaitu Ringkas, Rapih, Resik, Rawat, dan Rajin.

4.2 Pembahasan Masalah

4.2.1 Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi Sumber Daya Manusia

Pada struktur organisasi PT Yuasa Battery Indonesia memiliki divisi yang mengatur dan mengelola sumber daya manusia demi meningkatkan produktivitas dan efektivitas kinerja karyawan yaitu Divisi *Human Resource*. Dalam penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada PT Yuasa Battery Indonesia dilaksanakan oleh Divisi *Human Resource* yang dipimpin oleh seorang manajer dengan membawahi Departemen HRD&GA yaitu Seksi *Human Resource Development* (HRD) dan Seksi *General Affairs* (GA).

1. Seksi *Human Resource Development* (HRD)

Seksi *Human Resources Development* (HRD) adalah seksi yang bertugas untuk merencanakan, menyiapkan, mengatur, dan mengembangkan sumber daya manusia atau kemampuan seluruh karyawan perusahaan serta menangani berbagai masalah ketenagakerjaan seperti karyawan, pemborongan, manajer, dan tenaga kerja lainnya agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan perusahaan. Seksi HRD terdapat beberapa bagian diantaranya adalah:

a. Staff Administrasi

Bagian ini bertanggungjawab dalam pelaksanaan *payroll*, pemborongan dan pelatihan, rekrutmen, administrasi cuti dan administrasi perjalanan dinas, personalia. Adapun personalia bertanggungjawab terhadap kehadiran karyawan, data karyawan, pekerja keluar, dan lain sebagainya.

b. Poliklinik

Bagian ini bertanggungjawab dalam pelaksanaan program kesehatan karyawan yang meliputi pelayanan medis. Selain itu, bagian poliklinik melakukan kerjasama dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS)

demikian menjamin kesehatan seluruh karyawan perusahaan.

c. Kantin

Bagian ini bertanggungjawab dalam pelaksanaan fasilitas yang diterima oleh seluruh karyawan yaitu makan.

2. Seksi *General Affairs* (GA)

Seksi *General Affairs* (GA) disebut juga sebagai bagian umum yang merupakan bagian dari suatu perusahaan yang bertugas dalam menjalankan operasional perusahaan dengan mengurus segala urusan rumah tangga perusahaan. Seksi GA PT Yuasa Battery Indonesia mengurus infrastruktur, keamanan, kebersihan, dan kendaraan. Selain itu, Seksi GA bertanggungjawab melakukan pengurusan seluruh perizinan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan lingkungan sekitar perusahaan dan dengan pemerintah setempat.

4.2.2 Hasil Analisis dan Pengklasifikasian

Temuan

Dalam penyusunan program audit manajemen sumber daya manusia, terdapat 4 (empat) tahapan dalam pelaksanaannya yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

a. Audit Pendahuluan

Pada tahap audit pendahuluan, peneliti melakukan pengumpulan data atau informasi latar belakang dan gambaran umum mengenai pelaksanaan fungsi sumber daya manusia PT Yuasa Battery Indonesia. Pengumpulan data dilakukan peneliti dengan melakukan survei awal untuk memahami kondisi yang terjadi berupa visi perusahaan, kebijakan mutu dan lingkungan, struktur organisasi perusahaan, *job description* jabatan, instruksi kerja perusahaan, peraturan perundangan terkait ke karyawan, dan data-data ke karyawan. Hasil dari audit pendahuluan akan digunakan peneliti untuk mengembangkan kriteria audit dan ruang lingkup audit.

b. *Review* dan Sistem Pengendalian Manajemen

Pada tahap *review* dan sistem pengendalian manajemen, peneliti melakukan analisis terhadap data-data yang diperoleh pada audit pendahuluan untuk dibandingkan dengan program dan rencana strategis perusahaan sehingga dapat memperoleh temuan-temuan audit. Temuan audit dapat berupa perbandingan Manual Mutu dan Lingkungan, Instruksi Kerja, Surat Keputusan Penilaian Pekerja yang dimiliki PT Yuasa Battery Indonesia dan UU No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dengan aktivitas karyawan

dan lingkungan kerja perusahaan terkait ke karyawan, pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan, dan ketidaksesuaian pelaksanaan fungsi sumber daya manusia di lapangan. Peneliti akan membuat daftar audit pada audit terinci yang kemudian akan dilakukan konfirmasi kepada pihak terkait.

c. Audit Terinci

Pada tahap audit terinci, hasil wawancara dengan *HRD Section Head*, hasil kuesioner kepada Departemen HRD&GA, hasil observasi lapangan, dan analisis data-data relevan (Instruksi Kerja, Manual Mutu dan Lingkungan, Surat Keputusan, dan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan) dijadikan sebagai prosedur audit dalam pelaksanaan audit manajemen fungsi sumber daya manusia. Peneliti membuat pengelompokan terhadap hasil temuan, apakah fungsi-fungsi sumber daya manusia pada PT Yuasa Battery Indonesia telah dilaksanakan secara efektif. Pengkelompokan tersebut dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu kriteria, penyebab, dan akibat. Berbagai kelompok tersebut akan dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling keterkaitan dengan permasalahan-permasalahan yang lain. Peneliti juga akan memberikan rekomendasi atas berbagai kekurangan yang ditemukan guna memperbaiki penyimpangan yang terjadi dan tidak terulang lagi di masa yang akan datang pada fungsi sumber daya manusia.

d. Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit

Pada tahap ini, peneliti akan membuat alternatif perbaikan/rekomendasi terhadap penyimpangan yang terjadi berdasarkan hasil audit sebelumnya pada PT Yuasa Battery Indonesia. Rekomendasi akan dituangkan pada laporan audit.

4.2.3 Hasil Analisis dan Pengklasifikasian

Temuan

4.2.3.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Hasil Audit:

a. Kriteria

Fungsi perencanaan sumber daya manusia terdokumentasi melalui sistem pemborongan tenaga kerja. Sistem pemborongan tenaga kerja dilaksanakan jika perusahaan sedang membutuhkan karyawan banyak. UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, Peraturan Pemerintah, dan kebijakan perusahaan digunakan perusahaan sebagai perencanaan sumber daya manusia perusahaan dan standar hukum dalam pelaksanaannya.

Pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia, perusahaan menghubungkan antara perencanaan sumber daya manusia dengan tujuan perusahaan sehingga dapat membantu dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan mempunyai keterkaitan dengan keberlangsungan hidup perusahaan di masa depan. Pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia juga mengatur dalam kualifikasi jabatan karyawan.

b. Kondisi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Iman Suciyatno sebagai *HRD Section Head* mengatakan:

“Perusahaan tidak melihat perencanaan SDM jangka panjang pekerja tetapi perusahaan melihat berdasarkan *by order*. Perusahaan tidak bisa pastikan berapa banyak pekerja yang dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan menggunakan sistem pemborongan tenaga kerja jika membutuhkan karyawan yang banyak dalam perencanaan SDM yang berdasarkan *by order* tersebut”.

Pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia, perusahaan memiliki sistem yaitu sistem pemborongan tenaga kerja. Sistem pemborongan tenaga kerja dilakukan berdasarkan *by order* dengan melibatkan manajer yang berkepentingan sehingga menjadi tepat sasaran dalam memenuhi kebutuhan dari departemen lainnya berdasarkan perundang-undangan tentang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah dan kebijakan perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia memiliki korelasi dengan tujuan perusahaan sehingga keduanya saling terintegrasi. Demi mewujudkannya, perusahaan dalam melaksanakan fungsi perencanaan sumber daya manusia juga melibatkan manajer-manajer yang berkepentingan.

c. Penyebab

Perencanaan sumber daya manusia memuat bagaimana cara agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan *job description* guna mewujudkan tujuan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia berfungsi sebagai pedoman jumlah dan jabatan yang akan diisi dalam perekrutan sumber daya manusia untuk mengantisipasi adanya kekosongan jabatan yang terjadi.

Perusahaan memiliki target pada beberapa tahun ke depan. Target-target tersebut sesuai dengan kebutuhan akan diintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia. Departemen HRD&GA melibatkan manajer yang bersangkutan

dalam memberikan saran dan pendapat dalam penyusunan perencanaan sumber daya manusia berdasarkan perundang-undangan tentang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan perusahaan.

d. Akibat

Fungsi perencanaan sumber daya manusia PT Yuasa Battery Indonesia telah dilaksanakan secara efektif. Perusahaan melaksanakan sistem pemborongan tenaga kerja pada perencanaan sumber daya manusia. Sistem pemborongan tenaga kerja digunakan untuk mengatur strategi dalam perolehan karyawan. Perusahaan melibatkan manajer yang bersangkutan dari berbagai departemen. Para manajer memberikan saran dan pendapatnya untuk memenuhi kebutuhan dari departemennya masing-masing sehingga menciptakan keakuratan dalam perolehan karyawan.

Korelasi antara perencanaan sumber daya manusia dengan tujuan perusahaan dapat terintegrasi pada pencapaian target. Departemen HRD&GA telah mempersiapkannya dalam pencapaian target pada tahun berikutnya. Oleh karena itu, adanya perencanaan sumber daya manusia yang baik tentunya juga akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.

e. Rekomendasi

PT Yuasa Battery Indonesia tetap perlu mempertahankan dan melaksanakan perencanaan sumber daya manusia dengan baik dan akurat. Perencanaan sumber daya manusia akan lebih terstruktur dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia sehingga dalam mewujudkan tujuan perusahaan akan lebih mudah. Kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk seluruh karyawan harus selalu ditinjau, dievaluasi, dan perbaharui secara berkala dan teratur yang berlandaskan kebijakan perusahaan, UU No.13 Tahun 2003, dan Peraturan Pemerintah.

4.2.3.2 Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Hasil Audit:

a. Kriteria

Pelaksanaan fungsi rekrutmen karyawan terdokumentasi pada Departemen HRD&GA. Departemen HRD&GA telah membuat suatu prosedur dan kebijakan proses rekrutmen karyawan dengan menggunakan standar ISO 9000. Pelaksanaan fungsi rekrutmen karyawan dilakukan setiap tahunnya.

Perusahaan menginformasikan kebutuhan karyawan perusahaan kepada dinas terkait. Publikasi informasi lowongan pekerjaan melalui beberapa media dan

melakukan kerjasama dengan kampus dan instansi-instansi terkait. Perusahaan juga menetapkan persyaratan dalam mengikuti proses rekrutmen karyawan.

b. Kondisi

Perusahaan memiliki prosedur rekrutmen karyawan baru dengan menggunakan standar ISO 9000. Pelaksanaan fungsi rekrutmen karyawan berdasarkan pada kebutuhan departemen yang bersangkutan. Oleh karena itu, fungsi rekrutmen karyawan tidak dilakukan secara periodik karena sukar memprediksi pelaksanaan rekrutmen setiap tahunnya.

Pelaksanaan proses rekrutmen karyawan, Departemen HRD&GA menerima permintaan kebutuhan tenaga kerja yang telah ditandatangani oleh Ka. Div. HR yang diteruskan kepada Staf HRD untuk menginformasikan kebutuhan karyawan dengan menghubungi Kantor Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) setempat. Berdasarkan hasil kuesioner poin ke 6 fungsi rekrutmen sumber daya manusia yang diisi oleh karyawan Departemen HRD&GA bahwa perusahaan menjalin kerja sama dengan instansi lainnya untuk mendapatkan calon karyawan. Informasi lowongan pekerjaan juga dipublikasikan melalui media elektronik dan media cetak. Publikasi tentang informasi lowongan pekerjaan juga melalui media elektronik yaitu *website* perusahaan, *jobstreet*, dan *jobsdb*, untuk media cetak yaitu Kompas. Selain itu, fungsi rekrutmen karyawan dilakukan kerjasama dengan instansi-instansi luar perusahaan dan kampus. Instansi-instansi luar perusahaan terkait dalam hal informasi dan publikasi yaitu PT Bina Citra Abadi, PT Damarindo Mandiri, dan PT Sinar Mulia Utama. Perusahaan melakukan kerja sama dengan 3 (tiga) instansi luar perusahaan untuk proses rekrutmen tenaga kerja borongan, sedangkan proses rekrutmen karyawan tetap dilaksanakan oleh pihak internal atau perusahaan.

c. Penyebab

Seluruh karyawan perusahaan berupaya untuk melaksanakan bisnis dengan standar global. Proses rekrutmen karyawan akan dilaksanakan oleh perusahaan hanya ketika terjadi kekosongan jabatan pada departemen yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan yang telah ditetapkan perusahaan. Jabatan atau bagian yang terjadi kekosongan, karyawan baru akan diposisikan sesuai dengan kebutuhan departemen terkait.

Perusahaan memiliki tujuan dalam pelaksanaan proses rekrutmen karyawan

bahwa proses penerimaan pekerja sesuai dengan yang diharapkan dan dapat dilaksanakan tepat waktu. Perusahaan memiliki persyaratan yang telah ditentukan untuk setiap jabatan atau bagian yang diinginkan, calon karyawan wajib melakukan pemenuhan persyaratan. Persyaratan atau kriteria rekrutmen karyawan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak terdapat perubahan, namun disesuaikan dengan kondisi pada saat ini. Setiap calon karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam pelaksanaan program rekrutmen karyawan.

d. Akibat

Penyelenggaraan fungsi rekrutmen karyawan PT Yuasa Battery Indonesia telah dilaksanakan secara efektif oleh perusahaan berdasarkan kebutuhan perusahaan dan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan pada Instruksi Kerja (IK). Proses rekrutmen karyawan baru dilaksanakan berdasarkan kebutuhan untuk memenuhi kekosongan jabatan atau bagian yang ditinggalkan oleh karyawan sebelumnya.

Lowongan pekerjaan yang diinformasikan kepada berbagai pihak memberikan ketepatan waktu dalam memperoleh karyawan yang diharapkan oleh departemen terkait. Karyawan yang memenuhi persyaratan atau kriteria akan memberikan keakuratan dan ketepatan dalam pemilihan calon karyawan yang dibutuhkan sehingga memberikan penghematan biaya dan waktu dalam proses rekrutmen karyawan.

e. Rekomendasi

Pelaksanaan fungsi rekrutmen karyawan sesuai dengan kebutuhan departemen yang bersangkutan sehingga perusahaan tetap perlu dipertahankan. Fungsi rekrutmen karyawan memberikan dampak positif pada biaya dan waktu perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tetap perlu melaksanakan evaluasi terhadap proses rekrutmen karyawan dan hasil rekrutmen karyawan secara berkala. Evaluasi juga perlu dilaksanakan terhadap instansi-instansi yang bersangkutan mengenai proses rekrutmen karyawan perusahaan. Evaluasi ini dapat dijadikan sebagai alat pengendali dalam kegiatan rekrutmen karyawan perusahaan.

4.2.3.3 Seleksi Sumber Daya Manusia

Hasil Audit:

a. Kriteria

Pelaksanaan proses seleksi digunakan sebagai upaya untuk mendapatkan karyawan yang berkompeten dan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan.

Perusahaan mempunyai prosedur dan kebijakan dalam proses seleksi karyawan. Prosedur dan kebijakan tersebut tertuang didalam Instruksi Kerja (IK) Penerimaan Pekerja Baru. Perusahaan juga memiliki standar penilaian dalam proses seleksi karyawan baru.

b. Kondisi

Prosedur pada fungsi seleksi karyawan PT Yuasa Battery Indonesia bahwa proses penerimaan pekerja baru sesuai dengan yang diharapkan dan dapat dilaksanakan tepat waktu. Berdasarkan nomor dokumen IK/HRD/005 revisi 01 tanggal 22 Mei 2014 digunakan oleh PT Yuasa Battery Indonesia dalam proses penerimaan pekerja baru sebagai berikut:

1. Terima Formulir
Departemen HRD&GA menerima permintaan kebutuhan tenaga kerja (PML.6.2.1/A1) yang telah ditandatangani oleh Ka. Div. HR.
2. Informasi Lowongan
Staf HRD menginformasikan kebutuhan tenaga kerja dengan menghubungi Kantor Dinas Tenaga Kerja (Disnaker), melalui iklan di surat kabar dan internet, informasi informal (pekerja Yuasa), melalui pihak konsultan (perusahaan penyedia), dan menghubungi kampus.
3. Pengumpulan Lamaran
Lamaran yang masuk dikumpulkan dan diseleksi sesuai dengan persyaratan yang diinginkan.
4. Panggilan Calon Peserta Tes
Bila lamaran memenuhi persyaratan, maka Staf HRD akan menentukan waktu tes tertulis dan panggilan tes.
5. Proses Seleksi
 - a. Tes Tertulis
Tes tertulis dilaksanakan untuk mengetahui tingkat kemampuan calon karyawan pada bidang akademik.
 - b. Tes Praktik
Tes praktik dilaksanakan bagi calon staf karyawan pada beberapa posisi/jabatan yaitu tes komputer. Adapun tes praktik dilaksanakan bagi calon karyawan yang melamar sebagai pengemudi/operator *forklift* dan satpam. Calon karyawan (satpam) akan dilakukan tes baris berbaris dan tes fisik.
 - c. Tes Psikotes
Tes psikotes dilaksanakan untuk mengetahui keadaan psikologis dari calon karyawan, apakah sesuai atau

tidak dengan pekerjaan yang dilamarnya.

d. Tes Wawancara

Tes wawancara dilaksanakan untuk mengetahui apakah calon karyawan memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan atau tidak.

6. Informasi ke Ka. Dept. Terkait
Pada tahap ini mengenai calon karyawan yang tidak lulus pada tes tertulis dan tes wawancara dan waktu yang ditetapkan telah habis. Staf HRD melalui Ka. Sie. HRD dan Ka. Dept. HRD&GA menginformasikan ke Ka. Dept. terkait.
7. Negosiasi
Tahap negosiasi dilaksanakan bila tes wawancara lulus, maka dilakukan pemanggilan untuk dilaksanakan negosiasi penghasilan beserta hak dan kewajiban yang akan diemban.
8. Tes Kesehatan
Tes kesehatan dilaksanakan untuk mengetahui kondisi fisik calon karyawan sehingga tidak menemui hambatan dalam pekerjaannya.
9. Persiapan Administrasi
Tahap persiapan administrasi dilaksanakan untuk menentukan tanggal mulai bekerja dan membawa persyaratan-persyaratan lainnya yang wajib dipenuhi.
10. Laporan Proses
Tahap laporan proses dilaksanakan bagi Staf HRD untuk membuat Laporan Proses Seleksi Penerimaan Karyawan.
11. Mulai Bekerja (Masa Percobaan)
Tahap mulai bekerja dilaksanakan bagi calon karyawan dalam menjalani masa percobaan yang sesuai dengan Surat Perjanjian Kerja Masa Percobaan dan menyerahkan STTB atau Ijazah asli serta pas foto. Karyawan baru juga mendapatkan ketentuan umum pekerja masa percobaan, masker dan topi, tanda pengenal, profil perusahaan, PKB&K3 oleh Staf HRD.
12. Arsip
Staf HRD menyimpan dokumen ketenagakerjaan sesuai dengan tempat penyimpanan yang telah ditentukan.
Perusahaan memiliki standar penilaian dalam pelaksanaan tes. Pelaksanaan tes psikotes memiliki standar penilaian dari pihak penyelenggara sebagai rekomendasi atau acuan bagi perusahaan, namun bukan sebagai penentu atas nilai calon karyawan. Pelaksanaan tes tertulis memiliki nilai minimum adalah 75, sedangkan tes wawancara memiliki nilai minimum adalah

B dengan berdasarkan skala interval A, B, dan C. Perusahaan juga memiliki penilaian atas tingkat *knowledge* yang dimiliki oleh calon karyawan.

c. Penyebab

Perusahaan membuat prosedur dan kebijakan dalam proses seleksi karyawan sebagai tahapan yang wajib dipenuhi dan ditempuh oleh calon karyawan. Proses seleksi memberikan pandangan bagi perusahaan terhadap calon karyawan yang diharapkan. Proses seleksi dilaksanakan untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Tahapan yang dilalui oleh calon pelamar dengan memenuhi persyaratan-persyaratan administratif yang diinformasikan ke Dinas Tenaga Kerja melalui surat kabar, internet, informasi informal, pihak konsultan, dan kampus serta dilakukan pengumpulan dan penyeleksian sesuai dengan persyaratan lamaran yang diajukan perusahaan. Setelah dilakukan penyeleksian, para calon karyawan akan dipanggil melalui telepon atau surat tertulis untuk mengikuti beberapa tes selanjutnya.

Pemberian nilai pada proses seleksi dilakukan terhadap calon karyawan sebagai bentuk pengendalian dan pengevaluasian pada setiap tahapan seleksi. Penentuan keputusan atas diterimanya calon karyawan tetap berdasarkan keputusan dari Departemen HRD&GA dan Ka. Dept. terkait. Penentuan keputusan atas diterimanya calon karyawan borongan berdasarkan keputusan dari Departemen HRD&GA.

d. Akibat

Penyelenggaraan proses seleksi karyawan yang ditetapkan oleh perusahaan telah dilaksanakan secara efektif sehingga tujuan proses penerimaan pekerja baru dapat tercapai. Hasil tes seleksi karyawan menghasilkan karyawan baru yang sesuai dengan harapan perusahaan dan dilaksanakan tepat waktu.

Pelaksanaan rekrutmen karyawan dilakukan secara benar dan memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan. Standar yang ditetapkan perusahaan digunakan sebagai bentuk pengendalian dan pengevaluasian pada seleksi karyawan sehingga menghasilkan karyawan baru yang berkompeten dalam bekerja. Keputusan atas diterimanya calon karyawan dipertimbangkan dengan teliti dan seksama oleh perusahaan berdasarkan hasil tes seleksi sesuai dengan Instruksi Kerja (IK) Penerimaan Pekerja Baru dan standar

penilaian. Prosedur seleksi karyawan juga telah dipaparkan secara jelas sehingga akan memudahkan dalam pelaksanaannya.

e. Rekomendasi

Proses seleksi karyawan tetap dilaksanakan sebagai bentuk pengontrolan dan pengevaluasian oleh perusahaan secara berkala dalam setiap tahapan seleksi yang dilaksanakan agar mendapatkan karyawan yang berkompeten. Jika terdapat kekurangan dalam proses seleksi karyawan, maka perusahaan dapat melakukan perbaikan pada proses selanjutnya.

4.2.3.4 Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

Hasil Audit:

a. Kriteria

Pada waktu tidak tertentu mensyaratkan masa percobaan paling lama 3 (tiga) bulan masa kerja. Pelaksanaan penempatan karyawan baru diarahkan pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, minat, dan bakat sesuai pada tes wawancara yang telah lampau. Selama masa percobaan dan penempatan, karyawan baru akan mendapatkan arahan langsung dan penilaian dari departemen yang bersangkutan serta Departemen HRD&GA.

b. Kondisi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Iman Suciyatno sebagai *HRD Section Head* mengatakan:

“Ya, karyawan baru akan mendapatkan bimbingan paling tidak dari Departemen HRD&GA selama setengah hari atau satu hari tergantung dari posisi jabatannya. Selanjutnya, ditempatkan pada posisi jabatannya. Oleh karena itu, sebelum mendapatkan bimbingan selanjutnya, pasti mendapatkan bimbingan terdahulu dari Departemen HRD&GA”.

Pelaksanaan masa percobaan selama 3 bulan masa kerja, karyawan baru mendapatkan arahan dari Departemen HRD&GA selama setengah hari atau 1 (satu) hari berdasarkan dari posisi jabatannya dan mendapatkan arahan berikutnya dari Ka. Dept dan Ka. Div. yang bersangkutan mengenai tugas dan tanggungjawabnya. Pada Instruksi Kerja (IK) nomor dokumen IK/HRD/005 revisi 01 tanggal 22 Mei 2014, staf HRD memberikan beberapa hal mengenai perusahaan yaitu ketentuan umum pekerja selama masa percobaan, masker, topi kerja, tanda pengenal, pengetahuan profil perusahaan, dan pengetahuan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) sesuai dengan jabatan yang diterima. Selama masa percobaan dan

penempatan, perusahaan melakukan penilaian kerja karyawan dan hasil penilaian kerja karyawan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan selanjutnya. Staf HRD menyimpan dokumen ketenagakerjaan sesuai dengan tempat penyimpanan yang telah ditentukan.

c. Penyebab

Masa percobaan selama 3 bulan masa kerja dilaksanakan oleh perusahaan untuk memperkenalkan karyawan baru pada tugas, tanggung jawab, dan kondisi kerja. Karyawan baru melakukan penyesuaian diri di lingkungan kerja secara cepat sehingga akan mengerti apa yang harus dikerjakan pada masa kerja berikutnya. Pimpinan juga akan memberikan arahan kerja kepada karyawan baru sehingga memacu kinerja menjadi lebih baik. Perusahaan memberikan penilaian kerja yang dijadikan sebagai bentuk evaluasi bagi karyawan baru selama masa percobaan dan penempatan.

d. Akibat

Penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan karyawan telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Selama 3 bulan masa percobaan, karyawan baru telah mendapatkan arahan kerja dari pimpinan terkait untuk memberikan motivasi baru agar menghasilkan karyawan yang berkualitas. Penyesuaian yang dilakukan oleh karyawan baru dapat memberikan manfaat yang baik dalam memahami lingkungan kerja sehingga dapat bekerja lebih maksimal.

Perusahaan melakukan peninjauan lebih lanjut dari pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan baru agar tidak mengalami kesalahan. Selama 3 bulan masa kerja yang telah dilaksanakan oleh karyawan baru, perusahaan melakukan penilaian melalui departemen yang bersangkutan dan Departemen HRD&GA untuk dijadikan bahan evaluasi dalam pengambilan keputusan.

e. Rekomendasi

Pelaksanaan fungsi orientasi dan penempatan karyawan perusahaan tetap melaksanakan evaluasi secara berkala terhadap karyawan baru selama masa percobaan sehingga perusahaan akan mendapatkan karyawan yang berkualitas. Selain itu, mengingat PT Yuasa Battery Indonesia memiliki pangsa pasar yang luas dan tingkat produksi aki yang dihasilkan besar, Departemen HRD&GA hendaknya dalam memberikan arahan kepada karyawan baru dapat diperpanjang hingga 3 (tiga) hari kedepan diawal masa kerja karyawan dan Kepala Departemen dan Kepala Divisi tetap

memberikan arahan selama masa percobaan kepada karyawan baru.

4.2.3.5 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hasil Audit:

a. Kriteria

Perusahaan menggunakan 2 (dua) jenis program pelatihan dan pengembangan yaitu eksternal dan internal. Program pelatihan dan pengembangan eksternal menggunakan lembaga dari pihak luar perusahaan, sedangkan program pelatihan dan pengembangan internal menggunakan instruktur dari perusahaan. Perusahaan juga memiliki fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan yang terdokumentasi secara jelas yang disahkan oleh Kepala Divisi terkait dan Kepala Departemen HRD&GA dan Kepala Divisi HR sehingga perusahaan dapat melaksanakan evaluasi karyawan berkala dari berbagai macam materi yang diberikan.

b. Kondisi

Program pelatihan dan pengembangan dilaksanakan dalam 1 (satu) tahun terdapat 10 (sepuluh) materi yaitu 10 (sepuluh) pertemuan dengan peserta yang berbeda-beda. Berdasarkan Instruksi Kerja (IK) nomor dokumen IK/HRD/001 revisi 01 tanggal 17 September 2012 bahwa Kepala Departemen terkait mengajukan identifikasi kebutuhan pelatihan ke Departemen HRD&GA. Ka. Sie HRD membuat program pelatihan. Materi-materi yang diajukan dapat bersumber dari pihak eksternal maupun pihak internal. Staff HRD mencari penyelenggara pelatihan sesuai materi yang diajukan apabila dilaksanakan oleh pihak luar perusahaan, sedangkan pelatihan internal dilaksanakan oleh pihak perusahaan. Staf HRD mendaftarkan karyawan yang ikut pelatihan eksternal sesuai kebutuhan departemen terkait dan menginformasikan kepada karyawan yang bersangkutan serta mengajukan permohonan pembayaran kepada Departemen *Finance*. Peserta mengikuti pelatihan sesuai jadwal yang ditetapkan. Kepala Departemen HRD&GA mengirim *form* evaluasi hasil pelatihan kepada Kepala Departemen terkait apabila pelatihan telah melebihi waktu 6 (enam) bulan. Kepala Departemen terkait melaksanakan evaluasi hasil pelatihan beserta dibubuhi tandatangan Kepala Departemen terkait dan menyerahkan kepada Kepala Departemen HRD&GA. Data pelatihan di-*input* oleh Staf HRD pada Personel Record dalam AST Program dan disimpan pada lokasi yang telah ditetapkan.

c. Penyebab

Perusahaan belum memiliki lembaga penyelenggara pelatihan untuk fungsi pelatihan dan pengembangan eksternal. Hal ini disebabkan karena perusahaan belum melakukan kerja sama dengan lembaga penyelenggara pelatihan dan pengembangan karyawan dari pihak luar perusahaan. Namun, perusahaan melaksanakan fungsi pelatihan dan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan karyawan dari departemen yang bersangkutan dan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

d. Akibat

Fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan dinilai belum dilaksanakan secara efektif karena lembaga penyelenggara pelatihan eksternal yang berubah-ubah. Lembaga penyelenggara pelatihan eksternal yang berubah-ubah akan memberikan pemahaman yang berbeda atas materi yang telah disediakan oleh perusahaan. Materi yang diberikan kepada karyawan tidak tepat sasaran karena materi yang disampaikan berbeda dengan materi yang seharusnya disampaikan.

e. Rekomendasi

Perusahaan hendaknya dapat menetapkan secara tetap dan konsisten instruktur atau lembaga pelatihan luar perusahaan. Lembaga pelatihan eksternal hendaknya yang telah memperoleh izin dan telah terakreditasi dari lembaga akreditasi agar materi yang disampaikan dapat dipahami dengan baik oleh para karyawan pelatihan. Materi yang diberikan kepada karyawan perlu adanya pengklasifikasian dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan karena berdasarkan pengalaman tingkat pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki antara karyawan lama dengan karyawan baru tentang PT Yuasa Battery Indonesia. Selain itu, perusahaan dapat menyelenggarakan kegiatan informal *outbound* secara berkala sebagai metode *upgrading* karyawan untuk meningkatkan kerjasama tim dalam bekerja.

4.2.3.6 Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil Audit:

a. Kriteria

Penilaian kinerja karyawan dilaksanakan secara berkala kepada seluruh karyawan terhadap kinerjanya. Pelaksanaan fungsi penilaian kerja karyawan perusahaan berdasarkan tanggungjawab, wewenang, dan tugas setiap karyawan mengacu pada Surat Keputusan tentang Penilaian Pekerja dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang

dijadikan standar penilaian perusahaan. Hasil penilaian kerja karyawan digunakan sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan dan dapat dipertanggungjawabkan.

b. Kondisi

Berdasarkan Surat Keputusan No.88/SK/YBI/X/2012 bahwa penilaian pekerja dilaksanakan secara berkala pada periode bulan Desember sampai dengan bulan November tahun berjalan. Penilaian pekerja ditujukan kepada seluruh karyawan dengan menggunakan formulir penilaian pekerja. Jenis penilaian pekerja terdapat 2 (dua) yaitu penilaian tingkat pimpinan dan penilaian pekerja. Penilaian tingkat pimpinan mencakup tingkat Kepala Regu, Kepala Shop/Senior Staff, Kepala Sub Seksi & Kepala Seksi, sedangkan penilaian pekerja mencakup tingkat Staff, Operator & Pekerja *Outsourcing* sehingga terdapat beberapa faktor yang dinilai pada formulir penilaian pekerja. Penilaian dari setiap faktor akan dinilai dengan tingkatan nilai akhir A, B, C, dan D yang diartikan sebagai Baik, Cukup, Rata-rata, dan Kurang. Nilai-nilai yang diberikan dipertanggungjawabkan dari Kepala Departemen dan Kepala Divisi yang bersangkutan. Hasil penilaian yang dilakukan berdasarkan Surat Keputusan tentang Penilaian Pekerja akan diinformasikan sehingga seluruh karyawan dapat mengetahui hasil kerja selama tahun berjalan.

c. Penyebab

Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan selama 1 (satu) periode berjalan. Penilaian tingkat pimpinan dipengaruhi oleh 10 (sepuluh) faktor diantaranya disiplin, kerajinan, kerjasama, kerapian kebersihan dan penampilan, tanggungjawab dan loyalitas, inisiatif dan perencanaan, kepemimpinan dan koordinasi, pendelegasian dan pengawasan, penyelesaian masalah, dan kepedulian lingkungan dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Penilaian pekerja dipengaruhi oleh 10 (sepuluh) faktor diantaranya disiplin, kerajinan, kerjasama, kerapian kebersihan dan penampilan, tanggungjawab dan loyalitas, keterampilan, kualitas kerja, kuantitas kerja, inisiatif, dan kepedulian lingkungan dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Hasil penilaian pekerja sebagai dasar bahan evaluasi pekerja dan pemberian atau kenaikan gaji berkala bagi pekerja. Selain itu, hasil penilaian pekerja juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan bagi perusahaan guna mewujudkan tujuan perusahaan.

d. Akibat

Penilaian kerja telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang berlaku di perusahaan. Pelaksanaan penilaian kinerja membuat karyawan bekerja lebih baik dan memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam mengembangkan motivasi dan produktivitas kinerja karyawan. Standar penilaian kerja yang dimiliki perusahaan dapat memudahkan perusahaan dalam melakukan proses penilaian kerja karyawan. Hasil penilaian pekerja menjadi tolok ukur untuk melakukan promosi jabatan bagi karyawan yang bersangkutan.

e. Rekomendasi

Penilaian kerja yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan sudah baik. Pelaksanaan penilaian kerja karyawan secara berkala pada bulan Desember sampai dengan bulan November tahun berjalan hendaknya dapat dilakukan setiap bulan atau triwulan guna menjaga efektivitas kinerja karyawan dan agar tidak terjadi akumulasi perbaikan dari hasil penilaian kinerja berikutnya. Profesionalitas, objektivitas, dan keterbukaan dalam penyampaian hasil penilaian kerja tetap perlu dipertahankan sehingga dapat memberikan kepuasan bagi karyawan dalam melakukan perbaikan kinerja dan memberikan motivasi bagi karyawan dalam melakukan promosi jabatan.

4.2.3.7 Perencanaan dan Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia

Hasil Audit:

a. Kriteria

Pelaksanaan fungsi perencanaan dan pengembangan karir karyawan, perusahaan memiliki prosedur dan ketentuan yang terstrukturisasi. Fungsi perencanaan karir didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Hasil evaluasi penilaian kinerja karyawan yang telah dipersiapkan pada 1 (satu) tahun sebelumnya digunakan dalam perencanaan karir dengan melibatkan dari departemen yang bersangkutan. Seluruh karyawan perusahaan mendapatkan kesempatan yang sama pada pelaksanaan fungsi perencanaan dan pengembangan karir.

b. Kondisi

Berdasarkan hasil wawancara dengan dengan Bapak Iman Suciyatno sebagai *HRD Section Head* mengatakan:

“Pertama adalah pejabat pensiun biasanya pada satu tahun sebelumnya sudah dipersiapkan sebagai calon pengganti jabatannya. Pada pejabat-pejabat yang pensiun, karyawan-karyawan lain memiliki

chance untuk menggantikan pejabat tersebut dan sudah terstrukturisasi. Sedangkan dalam perombakkan organisasi atau restrukturisasi perusahaan melihat calon-calon pejabat baru. Adapun pengembangan baru dalam organisasi, maka perusahaan membuka bagi seluruh karyawan untuk berada posisi tersebut sesuai dengan kriteria seperti *future leader*. Dalam hal tersebut tidak mungkin atasan turun jabatan tetapi bawahan yang akan naik jabatan”.

Pelaksanaan fungsi perencanaan dan pengembangan karir karyawan hanya terdapat pengangkatan jabatan. Calon pengganti jabatan telah dipersiapkan pada 1 (satu) tahun sebelumnya untuk pejabat yang akan pensiun. Para pejabat yang telah pensiun, seluruh karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk menggantikan posisi jabatan yang ditinggalkan dan sudah terstrukturisasi, sedangkan restrukturisasi perusahaan akan ditinjau lebih lanjut pada calon pejabat baru.

c. Penyebab

Proses pengangkatan jabatan karyawan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan seperti *future leader*. Departemen HRD&GA dan departemen yang bersangkutan melakukan peninjauan kembali atas karyawan yang akan naik jabatan. Tingkat analisis karyawan atas kemampuan yang dimiliki akan berkembang sesuai dengan bertambahnya pengalaman yang telah dicapai.

d. Akibat

Fungsi perencanaan dan pengembangan karir telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan prosedur dan kebijakan serta kebutuhan perusahaan. Pelaksanaan perencanaan dan pengembangan karir karyawan menjadi motivasi bagi karyawan dalam bentuk kepemimpinan bekerja. Pencapaian perusahaan dalam mengadakan perencanaan dan pengembangan karir karyawan untuk meningkatkan kemampuan, kenyamanan, dan kepercayaan diri karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Rekomendasi

Perusahaan tetap mempertahankan konsistensi dalam memberikan perencanaan dan pengembangan karir karyawan sehingga karyawan perusahaan menjadi lebih berkualitas. Konsistensi yang diberikan dalam perencanaan karir karyawan dapat berupa kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal. Hendaknya perencanaan dan pengembangan karir dilakukan secara

berkala oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat menghasilkan karyawan baru atau generasi baru dalam melaksanakan strategi-strategi untuk bersaing secara global.

4.2.3.8 Pemberian Kompensasi Sumber Daya Manusia

Hasil Audit:

a. Kriteria

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berdasarkan UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Peraturan Pemerintah, dan kebijakan perusahaan. Perusahaan memberikan kompensasi yang bersifat material dan *non* material kepada seluruh karyawan baik karyawan tetap, tidak tetap, maupun pemborongan. Peninjauan atas pemberian gaji dilakukan secara berkala sesuai dengan tanggungjawab, tugas, dan jabatan serta menjadi tolok ukur bagi perusahaan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan.

b. Kondisi

Berdasarkan hasil kuesioner poin ke 1 pada fungsi pemberian kompensasi sumber daya manusia bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan UU Permerintah. Gaji pokok yang diterima oleh karyawan berdasarkan Peraturan Pemerintah yaitu Upah Minimum Regional (UMR) Kota Tangerang. Selain gaji pokok yang diterima setiap bulan, karyawan menerima kompensasi lainnya yang diberikan oleh perusahaan yang bersifat material dan *non* material. Pemberian kompensasi yang bersifat material diantaranya premi hadir, penggajian, tunjangan-tunjangan, dan hadiah-hadiah. Pemberian kompensasi yang bersifat *non* material diantaranya makan, seragam kerja, *family gathering*, kesehatan, cuti, kantin, masjid, dan lain sebagainya.

Perusahaan melakukan pemberian gaji secara berkala pada tanggal 25 di setiap akhir bulan. Peninjauan atas pemberian gaji salah satunya ditinjau dari kehadiran. Bagi karyawan yang memiliki kehadiran kurang dari 50% (lima puluh per seratus) terhitung sejak bulan Desember tahun sebelumnya sampai akhir bulan November tahun berjalan, dalam penilaian diberikan nilai D untuk kenaikan gaji berkala.

c. Penyebab

Pemberian kompensasi sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan yang telah berdedikasi kepada perusahaan. Kompensasi diberikan kepada karyawan sebagai bentuk upaya perusahaan dalam menekan tingkat kehadiran karyawan. Hal tersebut diperoleh atas hasil penilaian kinerja

yang telah dilakukan oleh perusahaan berdasarkan prosedur dan kebijakan yang berlaku.

d. Akibat

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan Peraturan Pemerintah dan kebijakan perusahaan. Perusahaan juga memberikan kompensasi telah sesuai dengan UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pada Bab X tentang Perlindungan, Pengupahan, dan Kesejahteraan. Program kompensasi yang dilaksanakan sesuai kebijakan yang berlaku untuk meminimalisir tindakan melanggar hukum yang dapat merusak citra perusahaan.

Kompensasi diberikan secara berkala berdasarkan tanggungjawab, tugas, dan jabatan sesuai dengan tingkat kehadiran. Pelaksanaan program kompensasi untuk memberikan kepuasan bagi seluruh karyawan. Pemberian kompensasi yang diterima karyawan untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan stabilitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

e. Rekomendasi

Perusahaan perlu mempertahankan dalam pemberian kompensasi yang telah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Pemerintah dan kebijakan perusahaan demi menjaga motivasi, loyalitas, dan stabilitas kerja karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, perusahaan tetap perlu melaksanakan peninjauan lebih lanjut dan secara berkala terhadap pemberian kompensasi karyawan sehingga program pemberian kompensasi akan lebih baik di tahun selanjutnya.

4.2.3.9 Perlindungan Sumber Daya Manusia

Hasil Audit:

a. Kriteria

Perusahaan melaksanakan dokumentasi pada kebijakan perlindungan karyawan sesuai dengan standar Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001. Pelaksanaan perlindungan karyawan mencakup Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dengan menciptakan lingkungan yang aman dan sehat bagi karyawan dalam melaksanakan kegiatan kerja. Perusahaan memperhatikan kondisi dalam pelaksanaan perlindungan karyawan dengan menjaga hubungan kerja antara Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) dan perusahaan.

b. Kondisi

Perusahaan membuat dan menetapkan prosedur dan kebijakan keselamatan kerja secara tertulis sesuai dengan standar yang berlaku. Berdasarkan hasil wawancara

dengan dengan Bapak Iman Suciyatno sebagai *HRD Section Head* mengatakan:

“Ya pasti. Pada lapangan kerja, perusahaan mempunyai IK (Instruksi Kerja) atau SOP (*Standar Operational Procedure*). IK juga ditempel pada daerah-daerah tertentu yang membutuhkan. Selain hal tersebut, perusahaan juga melakukan pelatihan-pelatihan sehingga karyawan ahli dan memahami baik fungsi kerjanya maupun perlengkapan kerjanya serta untuk karyawan tetap dijamin penuh oleh perusahaan beserta keluarganya, sedangkan karyawan pemborongan dijamin oleh BPJS”.

Selain prosedur keselamatan kerja secara tertulis diterapkan, perusahaan memasang *sticker* sebagai petunjuk manual tentang keselamatan kerja. Prosedur dan kebijakan keselamatan kerja untuk membantu karyawan dalam memahami penggunaan perlengkapan dan peralatan kerja. Perlengkapan dan peralatan kerja yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan adalah ramah lingkungan.

Pelaksanaan program perlindungan karyawan memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja dalam bentuk pengobatan. Pengobatan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan kepada seluruh karyawan yang memiliki hak yang sama beserta keluarganya. Namun terdapat perbedaan dalam pengobatan kesehatan yaitu bagi karyawan tetap dijamin penuh oleh perusahaan beserta keluarganya, sedangkan kepada karyawan pemborongan dijamin oleh BPJS Kesehatan. Pelaksanaan perlindungan karyawan, perusahaan juga melakukan perundingan dan komunikasi dengan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI).

c. Penyebab

Prosedur dan kebijakan program perlindungan karyawan atas kesehatan dan keselamatan kerja terdokumentasi dengan baik sesuai dengan standar Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001. Seluruh karyawan wajib mematuhi prosedur dan kebijakan yang berlaku karena peralatan dan perlengkapan yang digunakan mengandung risiko tinggi dalam penggunaannya.

Upaya perusahaan menciptakan lingkungan yang aman dan sehat agar karyawan dapat melaksanakan tugas secara optimal. Perusahaan memperhatikan fungsi perlindungan karyawan untuk meminimalisir polusi dan menciptakan peduli lingkungan. Perusahaan menjalin kerjasama dan melakukan komunikasi dengan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI). Kerjasama dan komunikasi dilakukan untuk menerima

dan menyampaikan keluhan karyawan atas permasalahan yang terjadi.

d. Akibat

Fungsi perlindungan karyawan telah dilakukan secara efektif sesuai dengan prosedur dan kebijakan serta standar Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 yang ditetapkan oleh perusahaan baik tertulis maupun *sticker*. Perusahaan mendapatkan penghargaan dari Kementerian Lingkungan Hidup dengan kategori warna biru yang berada pada interval level tengah yang artinya baik pada sektor lingkungan. Pelaksanaan program perlindungan karyawan untuk menekan tingkat kecelakaan yang terjadi di lingkungan kerja. Program perlindungan karyawan atas jaminan kesehatan dan keselamatan kerja untuk memberikan motivasi dan kesejahteraan bagi karyawan selama bekerja. Perusahaan melakukan perundingan dan komunikasi dengan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) untuk memberikan kepuasan bagi karyawan dalam menyampaikan keluhan yang terjadi di lingkungan kerja.

e. Rekomendasi

Pelaksanaan fungsi perlindungan karyawan tetap perlu dilaksanakan sesuai dengan standar Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 mengingat untuk menjaga kesejahteraan dan kepuasan bagi karyawan. Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi berkala dalam menemukan permasalahan yang terjadi pada karyawan ataupun evaluasi berkala pada anggaran perusahaan untuk melakukan dan menjamin perlindungan seluruh karyawan. Selain itu, perusahaan perlu membuat kotak saran agar permasalahan yang terjadi pada karyawan dapat tersampaikan secara cepat kepada pimpinan tanpa melalui perantara sebelumnya.

4.2.3.10 Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Hasil Audit:

a. Kriteria

Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan pengusaha. Pelaksanaan pemutusan hubungan kerja dilaksanakan perusahaan dengan alasan yaitu pensiun, pengunduran diri atas kemauan sendiri, sakit yang berkepanjangan, meninggal dunia, dan pelanggaran disiplin. Perusahaan memperhatikan hak-hak karyawan terkait dengan pemutusan hubungan kerja sesuai dengan UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

b. Kondisi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Iman Suciyatno sebagai *HRD Section Head* mengatakan:

“Semua perusahaan sebenarnya tidak diarahkan kepada PHK. Perusahaan berusaha untuk tidak mengarah kepada PHK. Jika terdapat permasalahan, perusahaan selalu melakukan komunikasi dengan SPSI (Serikat Pekerja Seluruh Indonesia) sehingga dapat diselesaikan secara internal. Kalaupun terpaksa harus ada tindakan, biasanya dilakukan secara sukarela seperti mengundurkan diri dan terjadi hanya beberapa orang dalam setahun. Secara umum, perusahaan tidak pernah melakukan hal ini”.

Departemen HRD&GA memiliki kewenangan penuh dalam menentukan pemutusan hubungan kerja dan tidak melibatkan kewenangan departemen lain. Perusahaan berusaha untuk tidak mengarahkan seluruh karyawan kepada pemutusan hubungan kerja. Pelaksanaan pemutusan hubungan kerja, biasanya dilakukan secara sukarela seperti mengundurkan diri. Pada 1 (satu) tahun hanya terjadi beberapa karyawan yang melakukan pengunduran diri.

Perusahaan belum pernah melaksanakan pemutusan hubungan kerja karena alasan perekonomian dan bisnis. Perusahaan memperhatikan hak-hak karyawan untuk mendapatkan uang pesangon dari perusahaan sebagai uang pengganti dalam pemutusan hubungan kerja.

c. Penyebab

Perusahaan melakukan komunikasi dengan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) apabila karyawan memiliki permasalahan dengan perusahaan sehingga dapat diselesaikan secara internal. Perusahaan juga mencegah pemutusan hubungan kerja yang akan terjadi di perusahaan.

Perusahaan melakukan pemberhentian kerja karyawan dengan baik. Pemutusan hubungan kerja karyawan dilaksanakan dengan memberikan uang pesangon sehingga tidak akan menimbulkan dampak negatif bagi karyawan dan perusahaan.

d. Akibat

Fungsi pemutusan hubungan kerja (PHK) telah dilakukan oleh perusahaan secara efektif sesuai dengan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. Perumusan solusi atas permasalahan yang terjadi, perusahaan selalu berusaha membuka

komunikasi antara karyawan dengan unit kerja (SPSI). Oleh karena itu, bagi karyawan yang memiliki keluhan dapat melapor kepada SPSI dan menyampaikannya kepada perusahaan. Jika memang terdapat kesalahan, maka perusahaan akan berusaha untuk melakukan perbaikan.

Pelaksanaan kebijakan pemutusan hubungan kerja yang memberikan uang pesangon atau uang pengganti akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan, perusahaan memberikan kepuasan kerja dalam bentuk uang pesangon selama karyawan berdedikasi kepada perusahaan. Bagi perusahaan, karyawan akan bekerja sesuai dengan prosedur dan kebijakan pelaksanaan aktivitas kerja tanpa mengurangi kualitas kinerja karyawan.

e. Rekomendasi

Perusahaan telah melaksanakan kebijakan pemutusan hubungan kerja sesuai peraturan yang berlaku dengan menjalin komunikasi antara perusahaan dan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI). Selain itu, perusahaan juga memberikan uang pesangon atau uang pengganti dalam pemutusan hubungan kerja. Prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan dan diterapkan perlu dipertahankan mengingat telah sesuai dengan UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Adapun perusahaan hendaknya melakukan evaluasi berkala atas kebijakan perusahaan terhadap kekurangan dan perubahan situasi lingkungan kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan bab sebelumnya, peneliti dapat menyusun kesimpulan terkait penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di PT Yuasa Battery Indonesia. Penyusunan kesimpulan dengan membandingkan antara kriteria audit yang berdasarkan prosedur dan kebijakan perusahaan dengan kondisi aktual yang terjadi di lingkungan perusahaan dan penyebab terjadinya kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini sehingga menimbulkan akibat bagi perusahaan.

Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia PT Yuasa Battery Indonesia secara umum telah berjalan efektif sesuai dengan tujuan perusahaan dan berlandaskan peraturan dan kebijakan yang berlaku. Peneliti melakukan penelitian terhadap 10 (sepuluh) fungsi sumber daya manusia diantaranya perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan

karir, pemberian kompensasi, perlindungan tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja. Namun, peneliti menemukan 1 (satu) kelemahan pada fungsi sumber daya manusia yang belum efektif yaitu fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan.

Fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan PT Yuasa Battery Indonesia, perusahaan belum memiliki lembaga penyelenggara pelatihan untuk fungsi pelatihan dan pengembangan eksternal. Hal ini disebabkan karena perusahaan belum melakukan kerja sama dengan lembaga penyelenggara pelatihan dan pengembangan karyawan dari pihak luar perusahaan. Lembaga penyelenggara pelatihan eksternal yang berubah-ubah akan memberikan pemahaman yang berbeda atas materi yang telah disediakan oleh perusahaan sehingga materi yang diberikan kepada karyawan tidak akan tepat sasaran karena materi yang disampaikan berbeda dengan materi yang seharusnya disampaikan.

Hasil dari pengembangan 3 (tiga) elemen audit yaitu kriteria, penyebab, dan akibat dari masing-masing fungsi ditemukan beberapa kelemahan antara lain pada fungsi orientasi dan penempatan karyawan, penilaian kinerja karyawan, dan perlindungan karyawan. Fungsi orientasi dan penempatan karyawan, Departemen HRD&GA hanya memberikan arahan kepada karyawan baru selama setengah atau satu hari di awal masa kerja. Fungsi penilaian kinerja karyawan, perusahaan hanya memberikan nilai kinerja karyawan setiap tahunnya. Fungsi perlindungan karyawan, perusahaan tidak memberikan sarana kotak saran jika terdapat keluhan karyawan terhadap kebijakan dan peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya dapat dilaksanakan perbaikan atas kelemahan-kelemahan tersebut sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi seluruh karyawan pelaksanaan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menjelaskan efektivitas fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan berdasarkan pada data-data yang diperoleh selama kegiatan penelitian di PT Yuasa Battery Indonesia. Peneliti memiliki beberapa keterbatasan dalam melaksanakan kegiatan penelitian, yaitu:

1. Keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya serta luas fungsi sumber daya manusia yang memungkinkan bahwa perolehan informasi penting tidak dapat diteliti secara mendetail.
2. Keterbatasan dalam pelaksanaan pengisian kuesioner yaitu hanya 4 (empat) eksemplar kuesioner yang dapat diajukan oleh peneliti kepada perusahaan.
3. Keterbatasan dalam pelaksanaan wawancara yang melibatkan hanya 1 (satu) narasumber.
4. Keterbatasan dalam perolehan data dokumentasi PT Yuasa Battery Indonesia yaitu berupa Instruksi Kerja (IK). Peneliti hanya mendapatkan 2 (dua) fungsi sumber daya

manusia yaitu IK Pelaksanaan Pelatihan dan IK Proses Penerimaan Pekerja Baru serta 1 (satu) Surat Keputusan tentang Penilaian Pekerja.

5. Keterbatasan kemampuan peneliti mengingat kompleksitas fenomena yang diteliti.

5.3 Saran

5.3.1 Saran untuk PT Yuasa Battery Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian fungsi sumber daya manusia di PT Yuasa Battery Indonesia, peneliti memberikan saran yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai pertimbangan dalam mengurangi kelemahan-kelemahan yang terdapat pada fungsi sumber daya manusia, yaitu:

1. Orientasi dan Penempatan SDM
 - a. Pelaksanaan orientasi dan penempatan karyawan PT Yuasa Battery Indonesia hendaknya dilakukan perpanjangan waktu bagi Departemen HRD&GA dalam memberikan arahan kerja kepada karyawan baru selama 3 (tiga) hari kedepan.
2. Pelatihan dan Pengembangan SDM
 - a. Materi yang diberikan kepada karyawan perlu adanya pengklasifikasian berdasarkan pengalaman tingkat pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki antara karyawan lama dan karyawan baru.
 - b. Lembaga pelatihan luar perusahaan hendaknya dapat menetapkan secara tetap dan telah memperoleh izin serta telah terakreditasi dari lembaga akreditasi.
 - c. Selain itu, perusahaan dapat menyelenggarakan kegiatan informal *outbound* secara berkala sebagai metode *upgrading* karyawan untuk meningkatkan kerjasama tim dalam bekerja.
3. Penilaian Kinerja SDM
 - a. Pelaksanaan penilaian kerja karyawan hendaknya dapat dilakukan setiap bulan atau triwulan guna menjaga efektivitas kinerja karyawan dan agar tidak terjadi akumulasi perbaikan dari hasil penilaian kinerja berikutnya.
4. Perlindungan SDM
 - a. Perusahaan hendaknya perlu membuat kotak saran agar permasalahan yang terjadi pada karyawan dapat tersampaikan secara cepat kepada pimpinan tanpa melalui perantara sebelumnya.

5.3.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian fungsi sumber daya manusia di PT Yuasa Battery Indonesia, peneliti memberikan saran untuk penelitian selanjutnya dengan topik audit manajemen fungsi sumber daya manusia, yaitu:

1. Sebaiknya dalam melakukan penelitian, peneliti dapat memperhitungkan jarak, biaya, dan waktu untuk melakukan mobilisasi dari tempat tinggal ke tempat penelitian sehingga dapat menggali informasi lebih dalam agar data yang diperoleh lebih beragam.

2. Sebaiknya penyampaian kuesioner tidak hanya diberikan kepada 1 (satu) departemen atau divisi saja agar menghasilkan informasi yang lebih akurat dan lebih obyektif.
3. Sebaiknya wawancara dilakukan tidak hanya pada divisi SDM saja melainkan pada divisi lainnya yang terkait.
4. Sebaiknya data dokumentasi seperti *Standard Operational Procedure* (SOP) yang diperoleh dari perusahaan lebih atau mencakup dari 10 fungsi sumber daya manusia dan beberapa data lainnya yang terkait anggaran dan biaya penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia sebisa mungkin dapat diperoleh agar dapat dinilai efektivitasnya.
5. Sebaiknya ilmu pengetahuan mengenai audit manajemen sumber daya manusia lebih ditekuni dan lebih banyak berdiskusi dengan orang lain yang lebih paham mengenai audit manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S 1996, *Auditing (Pemeriksaan akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Agoes, S 2004, *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*, 3rd ed. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Anthony, RN & Vijay, G 2005, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Arens, AA, Randal, JE dan Mark, B 2003, *Auditing dan Pelayanan Verifikasi, Pendekatan Terpadu*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Bayangkara, IBK 2008, *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Boynton, CW, Raymond, NJ dan Walter, GK 2003, *Modern Auditing*, 7th ed. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Berta, IKO 2015, *Panduan Praktik HRD&GA, Raih Asa Sukses* (Penebar Swadaya Grup), Jakarta.
- Dessler, G 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Hariandja, MTE 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Hartatik, IP 2014, *Buku Praktis Mengembangkan SDM*, Laksana, Jogjakarta.
- Herbert, L 1979, *Auditing the Performance of Management*, Lifetime Learning, California.
- Hidayati, WN 2014, 'Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT Pura Barutama)', *Skripsi*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Indriantoro, N dan Bambang, S 2009, *Metodologi Penelitian untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Mahmudi 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, AMP YKPN, Yogyakarta.
- Manalu, YS 2012, 'Audit Manajemen Untuk Mengevaluasi Efektivitas Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Dinas Kehutanan, Kabupaten Malang)', *Skripsi*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Mangkunegara, AA dan Anwar, P 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosda Karya.
- Manullang, M 1989, *Manajemen Personalia*, Grasindo, Jakarta.
- Martoyo, S 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5th ed. BPFE, Yogyakarta.
- Mathis, RL dan John, J 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Moleong, LJ 1991, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyadi 2002, *Auditing*, Salemba Empat, Jakarta.
- Pramono, Y 2012, 'Audit Manajemen Untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus PT. PLN Cabang Malang)', *Skripsi*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Prastuti, A 2013, 'Audit Manajemen Sebagai Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. Shaftindo Energi)', *Skripsi*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Putra, AO 2013, 'Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Auto 2000 Cabang Malang Sutoyo)', *Skripsi*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Rachmawati, D 2013, 'Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Hotel Pelangi Malang)', *Skripsi*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Rahayu, SK dan Elvy, S 2009, *Auditing, Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntan Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Rivai, V 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Samsudin, S 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Sekaran, U 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. 4th ed. Salemba Empat, Jakarta.
- Sekaran, U 2007, *Research Methods for Business*, 4th ed. Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, SP 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, SP 2004, *Audit Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Susilo, W 2002, *Audit SDM*, PT Vorqistatama Binamega, Jakarta.

- Tiffani, B 2012, 'Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas X)', *Skripsi*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Tunggal, AW 2000, *Manajemen Audit Suatu Pengantar*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Tunggal, AW 2003, *Audit Manajemen Kontemporer*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003, *Ketenagakerjaan*, 25 Maret 2003, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Jakarta.