

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya)**

Claudia Elisabeth Loe Mau

Mahasiswa S1 Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Brawijaya , Jl. MT. Haryono 165, Malang

Email: claudiaelisabeth1607@gmail.com

Abstrak

Audit manajemen yang dilakukan pada fungsi sumber daya manusia PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya bertujuan untuk menilai efektivitas penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan. Audit dilakukan guna menemukan kendala dalam pencapaian efektivitas serta memberikan saran (rekomendasi) untuk mengatasi kendala tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data-data penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuisioner. Analisis data untuk penilaian efektivitas dilakukan dengan cara membandingkan hasil temuan dan bukti audit yang didapat ke dalam tiga kelompok, yaitu : kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*). Penelitian difokuskan pada empat fungsi sumber daya manusia, yang meliputi : (1) perencanaan sumber daya manusia ; (2) rekrutmen ; (3) seleksi, orientasi, dan penempatan ; (4) kompensasi dan balas jasa. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keempat fungsi sumber daya manusia tersebut telah berjalan dengan cukup efektif, yaitu : telah dilakukan sesuai dengan tujuan, prosedur, dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Walau demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ditemukan beberapa kelemahan atau permasalahan minor, khususnya pada fungsi perencanaan & fungsi rekrutmen. Oleh karena itu, diperlukan beberapa penyempurnaan, agar kedepannya pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan dapat berjalan dengan lebih optimal dan efektif.

Kata kunci : Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Sumber Daya Manusia

Abstract

Management audit conducted on human resources function at PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya aims to evaluate the effectiveness of human resource function in this company. Audit carried out in order to find out any obstacles to achieving effectiveness and also to provide an advice (recommendation) to overcome those obstacles. The method used in this study is descriptive qualitative with case study approach. All of the research data was obtained through interviews, observation, documentation, and questionnaire. Data analysis for effectiveness evaluation is conducted by comparing findings and audit evidence into three groups, which is : criteria, causes, and effect.

The study focused on four human resources function, consists of : (1) human resource planning ; (2) recruitment ; (3) selection, orientation and placement ; (4) compensation and job termination. The results of this study concluded that overall those four human resource functions at PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya has run quite effectively, which is has been done in accordance with the objective, procedures, and policies set by the company. However, there are still some disadvantages and minor problem that need to be improved, especially in human resource planning and recruitment function. Therefore, some improvements are necessary needed, so the implementation of human resources management functions in the company can run more optimally and effectively in the future.

Keywords: Management Audit, Effectiveness, Human Resources Function

Pendahuluan

Di dunia saat ini, persaingan bisnis antar perusahaan menjadi semakin ketat. Setiap perusahaan berlomba-lomba untuk menjadi yang terdepan dan mengungguli saingan bisnisnya. Kemajuan teknologi yang ada pun dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin untuk meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Bahkan tak jarang peranan teknologi secara perlahan-lahan menggantikan peran sumber daya manusia yang dianggap kurang kompeten. Tidak sedikit manajer yang berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia kurang penting dibandingkan dengan manajemen bidang fungsional lainnya yang menjalankan tugas pokok. Manajemen sumber daya manusia dianggap tidak dapat memberikan kontribusi langsung kepada keberhasilan organisasi dan hanya menjadi beban atau *cost center* bagi organisasi.

Bercermin pada fenomena di atas, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia masih dipandang sebelah mata oleh sebagian besar pihak. Padahal, mengutip perkataan Brian E. Becker, dkk di dalam buku *The HR Scorecard* (2009:7), disebutkan bahwa : “kecanggihan teknologi dan modal yang berlimpah dalam suatu perusahaan tidak akan ada artinya apabila tidak dikelola dengan sumber daya manusia yang baik.” Sumber daya manusia yang kompeten sesungguhnya bahkan jauh lebih berharga dibandingkan dengan kecanggihan peralatan, mesin, dan *tangible asset* lainnya. Keberadaan sumber daya manusia tidak dapat dipandang hanya sebelah mata, justru keberadaannya menjadi sangat penting untuk mendukung keberhasilan suatu perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan sesungguhnya sangatlah ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya, karena sumber daya manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, dan sekaligus pengendali atas terwujudnya tujuan dan atau sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya, maka dibutuhkan suatu fungsi manajemen sumber daya manusia yang baik.

Audit atas sumber daya manusia dilakukan guna menentukan keefektifan seluruh bagian kepegawaian dalam menangani sumber-sumber tenaga manusia yang ada pada perusahaan (Hamilton 1986:180). Efektivitas merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan audit manajemen, yaitu antara lain guna mengetahui apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan sebelumnya telah tercapai, apakah kebijakan yang

ditetapkan perusahaan telah sesuai dan dapat menjamin kesejahteraan karyawannya, dan apakah potensi sumber daya manusia yang ada di perusahaan telah dimanfaatkan dan dikembangkan secara optimal.

Objek penelitian yang dipilih penulis dalam penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara XI (persero). Perusahaan ini bergerak dalam bidang usaha perkebunan tebu yang menghasilkan produk utama berupa gula pasir dan tetes. PTPN XI mengoperasikan 16 Unit Usaha Pabrik Gula (PG), 1 Unit Usaha Pabrik penyulingan Alkohol dan Spiritus (PASA), serta 1 Unit Usaha Pabrik Karung Plastik & Benang Multifilament (PK) yang tersebar di beberapa wilayah.

Peneliti menetapkan PTPN XI Surabaya sebagai obyek penelitian karena perusahaan ini telah lama berdiri (sejak tahun 1996) dan masih bertahan (*survive*) hingga saat ini, sehingga peneliti berasumsi bahwa perusahaan ini telah menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia dengan baik. Untuk menguji kebenaran asumsi tersebut serta untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dialami perusahaan terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, maka diperlukan suatu pembuktian lebih lanjut melalui penelitian studi kasus.

Selain itu, latar belakang penulis memilih perusahaan tersebut sebagai obyek penelitian adalah karena ketika penulis melakukan kegiatan Kuliah Kerja Nyata Profesi (KKNP) pada PTPN XI Surabaya, penulis melihat bahwa terdapat beberapa karyawan yang dipindah tugaskan dari kantor pusat untuk bekerja di unit usaha perusahaan (pabrik gula) ; dan sebaliknya ada juga karyawan yang tadinya bekerja di unit usaha perusahaan kemudian dipindah tugaskan di kantor pusat. Pemindahtugasan ini tidak hanya terjadi satu atau dua kali, melainkan cukup sering dilakukan. Fenomena inilah yang ingin diteliti lebih lanjut oleh penulis, yaitu guna mengetahui keterkaitan antara pemindah tugas karyawan dengan efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia.

Penelitian yang mengambil topik audit manajemen terkait pelaksanaan fungsi sumber daya manusia memang cukup sering dilakukan, seperti yang dilakukan oleh Dewi (2015) yang meneliti tujuh fungsi sumber daya manusia pada perusahaan umum Jasa Tirta I Malang ; serta penelitian yang dilakukan oleh Azzahra (2016) yang meneliti sembilan fungsi sumber daya manusia pada PT. Bank X Tbk. Kantor Cabang Y.

Berbeda dengan kedua peneliti di atas, peneliti menetapkan empat fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai ruang lingkup penelitiannya, yaitu meliputi fungsi : (1) perencanaan tenaga kerja, (2) rekrutmen tenaga kerja, (3) seleksi, orientasi, dan penempatan, serta (4) kompensasi balas jasa. Jumlah ruang lingkup penelitian yang diambil pada penelitian ini lebih sedikit dibandingkan dengan kedua penelitian sebelumnya dengan tujuan agar pembahasan dapat dilakukan dengan lebih terinci dan mendetail.

Peneliti ingin mengetahui apakah fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh PTPN XI telah berjalan secara efektif serta ingin mengetahui hambatan atau permasalahan yang mungkin dihadapi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, judul yang dipilih penulis untuk penelitian ini adalah :

“Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (studi kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya)”

dengan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang sudah dilaksanakan oleh PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya ?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang ditemukan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya?
3. Rekomendasi apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya ?

Tinjauan Pustaka

Auditing

Al Haryono Jusup (2001:11) mengemukakan auditing sebagai :

“Pengauditan adalah suatu proses sistematis (auditing dilaksanakan dengan suatu urutan langkah yang direncanakan, terorganisasi, dan bertujuan.) untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara obyektif (Keobyektifan dalam proses ini berkaitan dengan independensi auditor - kemampuan auditor untuk melaksanakan sifat tidak memihak di dalam memilih dan mengevaluasi bukti.) untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.”

Di lain sisi, Al Haryono Jusup (2001:15) memaparkan bahwa pada umumnya audit dikelompokkan menjadi tiga golongan, yaitu :

1. Audit laporan keuangan, yaitu suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh KAP independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan.
2. Audit kesesuaian, yang dilakukan untuk menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang ditetapkan oleh pihak berwenang.
3. Audit operasional, yaitu ***pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan***, yang meliputi seluruh operasi internal perusahaan dan harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi ; ***untuk menilai apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien ; serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.*** Hasil akhir dari audit operasional ini biasanya berupa rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan operasi.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2008:60), audit manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan, yaitu guna memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi. Adapun tujuan audit manajemen sumber daya manusia menurut Bayangkara (2008:61) antara lain meliputi :

- a. Mengukur kinerja program, yaitu menilai apakah program atau aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
- b. Memastikan ketaatan program sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
- c. Mengukur kesesuaian program dengan tujuan perusahaan.
- d. Merumuskan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan ekonomisasi, efektivitas, dan efisiensi dari program atau aktivitas sumber daya manusia.

Ruang lingkup audit manajemen sumber daya manusia terdiri atas tiga kelompok, yaitu:

1. Audit atas perolehan sumber daya manusia, yaitu memperoleh jumlah dan jenis personalia yang tepat dengan keahlian yang memadai dalam pekerjaan dan waktu yang tepat bagi organisasi melalui proses *perekrutan, seleksi, dan penempatan*.
2. Audit atas pengelolaan sumber daya manusia, yaitu meliputi semua aktivitas pengelolaan sumber daya manusia setelah berada di perusahaan, yaitu melalui *pelatihan dan pengembangan* (untuk meningkatkan keterampilan personalia), *perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, kesehatan dan keselamatan keselamatan kerja*.
3. Audit atas keputusan hubungan kerja, yang dapat berupa : pensiun, pemberhentian sementara, penempatan luar, pengunduran diri, dan pemecatan.

Pada penelitian ini, ruang lingkup penelitian dibatasi pada empat fungsi sumber daya manusia, yang terdiri atas :

(1) Perencanaan tenaga kerja,

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perencanaan sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan kebutuhan sumber daya manusia bagi perusahaan dapat dipenuhi dalam kapasitas (kuantitas dan kualifikasi) yang tepat pada saat yang diperlukan.

(2) Rekrutmen tenaga kerja,

Rekrutmen merupakan upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga melalui mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Pertimbangan pemilihan sumber tenaga kerja harus didasarkan pada kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasinya, tidak semata-mata memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling murah, melainkan tetap memperhatikan kredibilitasnya.

Rekrutmen juga harus memberikan kesempatan yang sama untuk setiap calon tenaga kerja untuk masuk ke dalam perusahaan (tidak diskriminatif).

(3) Seleksi, orientasi, dan penempatan,

Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Proses seleksi yang efektif harus berjalan secara akurat (dapat memprediksi kinerja pelamar), adil (tanpa diskriminasi), dan meyakinkan (orang-orang yang terlibat dalam seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh).

Orientasi adalah program pengenalan perusahaan secara formal bagi karyawan baru (hasil rekrutmen eksternal) guna membantu mereka dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya serta aspek sosial, teknis, dan budaya tempat kerja dengan lebih baik.

Penempatan (*placement*) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya. Seleksi dan penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat. Hal ini berarti mengukur kesesuaian antara keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan dan juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan, serta kesempatan dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

(4) Kompensasi balas jasa.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikannya kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan nonfinansial. Secara umum, tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Keadilan internal menjamin bahwa seluruh karyawan di dalam perusahaan mendapatkan kompensasi berdasarkan standar yang sama secara proporsional sesuai dengan bidang kerja dan tingkat jabatan yang telah ditentukan di depan. Sedangkan keadilan eksternal menjamin bahwa karyawan mendapatkan kompensasi secara adil sesuai dengan yang terjadi di pasar kerja.

Konsep Dasar Efektivitas

Menurut Bayangkara (2008:14), efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, yaitu ***apakah pelaksanaan suatu program atau aktivitas telah mencapai tujuannya***. Ruang lingkup efektivitas (2008:24) meliputi : pencapaian tujuan program dan kegiatan yang sudah ditetapkan, pemanfaatan hasil program, serta pengaruh pemanfaatan hasil program atau kegiatan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Suatu fungsi manajemen sumber daya manusia dikatakan telah berjalan secara efektif apabila :

- (1) telah memenuhi tujuan & sasaran dari program / aktivitas yang telah direncanakan,
- (2) tidak melanggar ketentuan hukum dan aturan yang berlaku, serta
- (3) tidak melanggar prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Jenis data yang digunakan dalam penelitian berupa data kualitatif primer, yang meliputi : hasil observasi, hasil wawancara, dan *company profile* (terdiri dari : profil perusahaan, visi misi, kegiatan usaha, struktur organisasi, data jumlah dan komposisi tenaga kerja).

Metode pengumpulan data terdiri dari tiga tahap : yaitu melalui survey pendahuluan, survey lapangan, dan studi kepustakaan. Survey pendahuluan dilakukan melalui wawancara dengan manajer Divisi SDM guna meminta izin pelaksanaan penelitian serta untuk memperoleh gambaran umum perusahaan. Survey lapangan dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu : (1) *wawancara* dengan manajer dan staf Divisi SDM, (2) *observasi* atau mengamati kegiatan operasional sehari-hari guna melihat sisi kedisiplinan karyawan, hubungan antar karyawan, dan keadaan kerja di lapangan, (3) *dokumentasi* atau mengumpulkan data-data terkait, serta (4) pembagian *kuisisioner* kepada manajer dan staf divisi sumber daya manusia, serta perwakilan staf pada divisi lainnya

Data yang telah terkumpul selanjutnya akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan tahapan audit manajemen, yang terdiri atas :

- a. *Audit Pendahuluan*, yaitu tahap pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum, serta menelaah peraturan, kebijakan, dan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan. Data yang diperoleh dari audit pendahuluan adalah berupa *company profile* (visi, misi, struktur, kegiatan usaha, dsb.) dan penyelenggaraan fungsi SDM (kebijakan jam kerja, hak pekerja, upah gaji, klasifikasi status karyawan, dsb.)
- b. *Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen*, yaitu tahap menilai efektivitas pengendalian manajemen. Melalui tahap ini, peneliti dapat memahami kondisi yang terjadi di perusahaan, serta mempermudah dalam mendeteksi kelemahan / hambatan yang dapat menimbulkan masalah bagi perusahaan.
- c. *Audit Terinci*, yaitu tahap dimana peneliti meringkas dan mengelompokkan temuan audit ke dalam kelompok kriteria, penyebab, dan akibat ; serta membuat rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan / hambatan yang ditemukan.
- d. *Pelaporan*, yaitu tahap untuk mengkomunikasikan hasil audit kepada pihak yang berkepentingan melalui laporan audit yang disusun secara komprehensif.
- e. *Tindak lanjut*, yaitu tahap implementasi dari rekomendasi yang diberikan peneliti.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara XI adalah perusahaan agribisnis perkebunan dengan *core business* berupa gula. Perusahaan ini berdiri pada 14 Februari 1996 dan pada awalnya berstatus sebagai BUMN, kemudian pada tahun 1972 status hukum perusahaan ini berubah menjadi Perseroan Terbatas. PTPN XI mengoperasikan 16 Unit Usaha Pabrik Gula (PG), 1 Unit Usaha Pabrik penyulingan Alkohol dan Spiritus (PASA), serta 1 Unit Usaha Pabrik Karung Plastik & Benang Multifilament (PK). Selain itu, PTPN XI juga

mempunyai anak perusahaan bernama PT Nusantara Sebelas Medika yang bergerak di sektor kesehatan, yaitu berupa rumah sakit dan balai pengobatan.

PTPN XI Surabaya memiliki visi : Menjadi perusahaan agribisnis berbasis tebu yang tangguh, tumbuh, dan terkemuka. Untuk mencapai visi tersebut, perusahaan memiliki misi : mengelola usaha agribisnis berbasis tebu untuk memberikan kontribusi bagi peningkatan kesejahteraan dan kemajuan *stakeholder* melalui pemanfaatan sumber daya secara efisien dan lestari.

Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi Sumber Daya Manusia

Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada PTPN XI dilaksanakan oleh Divisi Sumber Daya Manusia yang dipimpin oleh seorang Kepala Divisi yang membawahi dua orang Kepala Urusan, yaitu Kepala Urusan Personalia & Hubungan Industrial serta Kepala Urusan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Divisi SDM bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia di seluruh unit kerja PTPN XI, yaitu melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia, personalia, dan hubungan industrial sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip GCG dalam pencapaian sasaran perusahaan.

Hal-hal lain yang digambarkan pada fungsi sumber daya manusia PTPN XI adalah sebagai berikut :

1. Klasifikasi karyawan

Sumber Daya Manusia yang bekerja di PTPN XI dibagi menjadi dua, yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Karyawan tetap adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tidak tertentu dan pada saat dimulainya hubungan kerja didahului dengan masa percobaan maksimal tiga bulan sesuai undang-undang yang berlaku. Karyawan tetap terbagi menjadi empat golongan, yaitu golongan I (IA-ID), golongan II (IIA-IID), golongan III (IIIA-IIID), dan golongan IV (IVA-IVD).

Karyawan tidak tetap adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tertentu dan pada saat dimulainya hubungan kerja tidak didahului dengan masa percobaan sesuai undang-undang yang berlaku. Karyawan tidak tetap pada kantor pusat PTPN XI meliputi : Karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dan karyawan *outsourcing*. Sedangkan karyawan tidak tetap pada unit usaha PTPN XI meliputi : karyawan kampanye/musiman, karyawan PKWT, karyawan borongan, dan karyawan *outsourcing*.

2. Jam kerja

Menurut PKB Bab V Pasal 18, hari kerja yang berlaku dalam satu minggu untuk karyawan PTPN XI adalah lima hari kerja (dengan jam kerja 8 jam sehari dan 40 jam seminggu) atau enam hari kerja (dengan jam kerja 7 jam sehari dan maksimum 40 jam seminggu) sesuai dengan UU RI nomor 13 tahun 2003.

Ketentuan hari kerja lima hari dalam seminggu diberlakukan untuk karyawan yang bekerja pada kantor pusat PTPN XI, dimana karyawan bekerja mulai dari hari Senin

hingga hari Jumat. Jam kerja yang berlaku untuk hari Senin hingga hari Kamis adalah mulai pukul 07.00 WIB hingga pukul 17.00 WIB ; dengan waktu istirahat pukul 12.00 hingga pukul 13.00. Sedangkan jam kerja untuk hari Jumat adalah mulai pukul 07.00 WIB hingga pukul 12.00 WIB.

Ketentuan enam hari kerja dalam seminggu (7 jam kerja sehari dan 40 jam seminggu) berlaku untuk karyawan yang melakukan jam kerja secara shift, yaitu karyawan musiman yang bekerja dalam masa giling di unit usaha pabrik gula. Adapun pembagian shift kerja dibagi menjadi tiga, yaitu : shift pertama dimulai pukul 06.00 hingga pukul 14.00 WIB ; shift kedua dimulai pukul 14.00 hingga pukul 22.00 WIB ; dan shift ketiga dimulai pukul 22.00 hingga pukul 06.00 WIB.

Perusahaan juga memberikan hak cuti untuk karyawan, yang antara lain meliputi : cuti tahunan (selama 12 hari kerja untuk karyawan tetap yang telah bekerja terus menerus selama satu tahun), cuti panjang (selama 30 hari kalender untuk karyawan tetap yang telah bekerja terus menerus selama enam tahun), cuti haid (selama satu atau dua hari), serta cuti melahirkan (selama tiga bulan berdasarkan perkiraan hari lahir).

3. Hak-hak pekerja

PT. Perkebunan Nusantara XI memberikan imbalan jasa kepada karyawan dalam bentuk gaji pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap. Gaji pokok untuk karyawan tetap diberikan berdasarkan golongan dan masa kerjanya, yaitu sesuai dengan skala gaji pokok yang tertera dalam PKB. Sedangkan gaji pokok untuk karyawan tidak tetap dibedakan menjadi tiga: yaitu untuk karyawan PKWT, karyawan kampanye/ musiman, dan karyawan borongan.

Tunjangan tetap yang diterima karyawan meliputi : tunjangan khusus, tunjangan struktural, tunjangan sosial, tunjangan fungsional. Sedangkan tunjangan tidak tetap yang diterima karyawan meliputi : upah lembur, tunjangan ekstra giling (TEG) atau tunjangan ekstra tugas (TET), biaya pelaksanaan tugas (BPD), dan insentif kehadiran. Perusahaan juga memberikan jaminan sosial kepada setiap karyawan, yaitu meliputi: perawatan kesehatan, cuti, pakaian dinas, pemberian gula icip-icip, rumah dinas, bantuan biaya pemondokan anak sekolah, dan bonus.

4. Jaminan pemeliharaan kesehatan.

Perawatan kesehatan untuk karyawan adalah dengan mengikuti aturan pemerintah dengan prosedur dan fasilitas BPJS Kesehatan. Biaya perawatan kesehatan yang melebihi tarif plafon BPJS Kesehatan ataupun biaya lain yang tidak ditanggung BPJS Kesehatan akan menjadi beban perusahaan, yaitu dengan berdasarkan pertimbangan medis dan persetujuan perusahaan.

Setiap karyawan juga didaftarkan menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan sehingga berhak mendapatkan jaminan kecelakaan kerja (JKK), jaminan kematian (JK), jaminan hari tua (JHT), dan jaminan pensiun (JP) bagi Karyawan tetap golongan IA hingga IV. Karyawan tidak tetap (kampanye/musiman, PKWT, dan borongan) yang bekerja selama lebih dari tiga bulan juga berhak menerima jaminan kecelakaan kerja (JKK), jaminan kematian (JK), dan jaminan hari tua (JHT). Namun jika mereka bekerja selama kurang

dari tiga bulan, mereka hanya berhak atas jaminan kecelakaan kerja (JKK) dan jaminan kematian (JK).

Perusahaan juga bekerjasama dengan PT Asuransi Jasa Tania untuk memberikan asuransi *personel accident plus (PA Plus)* kepada karyawan golongan IA hingga IVD yang mengalami kecelakaan dan meninggal dunia. Sedangkan kebijakan untuk karyawan tidak tetap adalah: karyawan kampanye/ musiman diikutkan dalam program TAP (Tabungan Asuransi Pesangon) dan tabungan ini akan dibayarkan kepada karyawan yang telah mencapai usia 55 tahun /mengalami cacat total akibat kecelakaan kerja / meninggal dunia ; untuk karyawan PKWT yang meninggal dunia dalam ikatan kerja akan mendapat santunan sebesar tiga kali gaji.

Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

PT. Perkebunan Nusantara XI memiliki sistem pengendalian manajemen yang berfungsi untuk mengendalikan aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Sistem pengendalian manajemen PTPN XI antara lain meliputi :

1. PTPN XI memiliki tujuan program penyelenggaraan fungsi SDM (mulai dari perencanaan, pemberdayaan, dan pemberhentian) yang telah dinyatakan dengan jelas dan telah terdokumentasi dengan baik, yaitu seperti yang tertuang dalam *standard operational procedure (SOP)* dan perjanjian kerja bersama (PKB).
2. Salah satu sasaran yang ingin dicapai oleh Divisi Sumber Daya Manusia adalah mendapatkan komposisi dan jumlah karyawan yang ideal melalui strategi *minus growth* serta peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan cara membangun budaya dan suasana kerja yang kondusif. Sejumlah kebijakan dan program kerja telah dibuat oleh Divisi Sumber Daya Manusia guna mencapai sasaran tersebut, yaitu seperti : penempatan karyawan di setiap unit kerja yang dilakukan secara lebih selektif, melakukan uji kompetensi dan kesesuaian kebutuhan tenaga kerja untuk setiap unit usaha, pengembangan melalui jalur pendidikan dan pelatihan, melakukan sistem *reward* dan *punishment* secara konsisten dan adil, menjajagi kelayakan *outsourcing* sumber daya manusia terutama di bagian pabrik dan umum (melalui pengaturan ulang *job description* dan pengupayaan agar pekerjaan yang vital ditangani oleh karyawan tetap).
3. PTPN XI memiliki *job description* yang jelas untuk setiap bagian (divisi) yang ada di Unit Usaha dan Kantor Pusat. Di dalam *job description* tersebut telah dijabarkan secara jelas mengenai tanggung jawab, target kerja, uraian pekerjaan, serta kewenangan untuk setiap bagian (divisi) yang ada dalam perusahaan.

4. PTPN XI memiliki sistem penilaian kinerja yang tidak hanya didasarkan pada hasil kerja sebagai output, namun juga menekankan pada proses pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil penilaian kinerja ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam melakukan promosi, mutasi, demosi, pemberian penghargaan, dan perhitungan bonus bagi karyawan. Selain itu, hasil penilaian kinerja ini dapat dijadikan sebagai umpan balik (*feedback*) untuk perbaikan dan pengembangan kinerja karyawan.

Hasil Temuan Audit

Dari sepuluh fungsi manajemen sumber daya manusia yang ada, penelitian ini memfokuskan pada empat fungsi, yang terdiri atas: (1) perencanaan sumber daya manusia, (2) rekrutmen sumber daya manusia, (3) seleksi orientasi dan penempatan, serta (4) kompensasi dan balas jasa.

Untuk menganalisa secara lebih mendalam, maka keempat fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut akan dikelompokkan ke dalam kelompok kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat ; sehingga peneliti dapat memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau justru saling terkait dengan permasalahan yang lain. Dari berbagai kekurangan dan atau permasalahan yang ditemukan, selanjutnya peneliti dapat membuat suatu rekomendasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan. Berikut adalah penjelasan secara lebih lanjut :

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

KRITERIA	KONDISI	PENYEBAB	AKIBAT	REKOMENDASI
<p>Perencanaan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan untuk mengupayakan terjaminnya kesesuaian pada masa mendatang antara kebutuhan sumber daya manusia dengan keterampilan (<i>skills</i>), pengetahuan (<i>knowledge</i>), kemampuan (<i>abilities</i>) yang cocok dengan sumber daya manusia yang akan tersedia.</p> <p>1) Kegiatan perencanaan sumber daya manusia meliputi : a. Peramalan sumber daya manusia yang akan dibutuhkan, b. Perbandingan antara hasil peramalan dengan sumber daya manusia yang tersedia, dan c. Pengembangan suatu rencana kegiatan untuk mengantisipasi kelebihan atau kekurangan penyediaan sumber daya manusia di seluruh bidang.</p> <p>2) Perencanaan sumber daya manusia didasarkan atas kebutuhan tenaga kerja pada saat</p>	<p>1) Kegiatan perencanaan SDM pada perusahaan <i>sudah dilakukan sesuai dengan kebijakan dan prosedur</i> yang telah ditetapkan, yaitu meliputi peramalan kebutuhan SDM, perbandingan (komparasi) hasil peramalan dengan SDM yang tersedia, serta pengembangan rencana kegiatan untuk mengantisipasi kelebihan atau kekurangan penyediaan SDM di seluruh bidang.</p> <p>2) Perencanaan SDM yang dilakukan oleh PTPN XI <i>telah dibuat sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja</i> dari setiap unit kerja yang ada di perusahaan, yaitu dengan berpedoman pada standar formasi karyawan.</p> <p>3) Standar formasi pada perusahaan telah dibuat untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun dan juga telah ditinjau ulang setiap tahunnya (atau</p>	<p>1) Perencanaan SDM pada perusahaan telah dibuat dengan berpedoman pada standar formasi karyawan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari setiap divisi di semua unit kerja.</p> <p>2) Perencanaan SDM juga telah dilakukan dengan mengikuti kebijakan dan prosedur yang ada, namun masih ditemukan beberapa kekurangan / kelemahan dalam pelaksanaan perencanaan SDM, yang antara lain meliputi :</p>	<p>Kelalaian beberapa divisi yang tidak (belum) menyiapkan RKTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan ttg penambahan/pengurangan karyawan, serta data-data lain yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RKTK akan <i>berpotensi menyebabkan kekurangan / kelebihan tenaga kerja</i>. Hal ini akan menyebabkan perusahaan <i>tidak dapat mengelola SDM yg tersedia secara optimal, sehingga pada akhirnya akan berujung</i></p>	<p>1) PTPN XI perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia dngan <i>lebih cermat dan teliti</i> karena ada kalanya beberapa divisi tidak (belum) menyiapkan RKTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan / pengurangan karyawan, serta data-data lain yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RKTK.</p> <p>Belum tersedianya data-data tersebut akan <i>berpotensi menyebabkan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja</i></p>

<p>ini dan pada masa mendatang di setiap unit kerja perusahaan, yaitu dengan memperhatikan Standar Formasi tenaga kerja yang disusun berdasarkan prediksi atau peramalan yang mengacu pada Rencana Kerja Jangka Panjang perusahaan.</p> <p>3) Standar formasi dibuat untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun dan ditinjau ulang setiap tahunnya (atau setiap kali dilakukan perubahan proses kerja; atau setiap kali dilakukan penambahan kegiatan kerja ; atau setiap kali ada penambahan alat atau mesin baru ; atau setiap kali ada perubahan/penambahan produk baru) guna disesuaikan dengan perkembangan lingkungan bisnis internal dan eksternal.</p> <p>4) Prediksi atau peramalan tenaga kerja dilakukan dengan rincian sebagai berikut :</p> <p>a. Setiap tahunnya, manajemen yang terdiri dari para Pejabat Puncak di setiap unit kerja menyusun proposal kebutuhan</p>	<p>setiap kali dilakukan perubahan proses kerja; atau setiap kali dilakukan penambahan kegiatan kerja; atau setiap kali ada penambahan alat atau mesin baru; atau setiap kali ada perubahan / penambahan produk baru).</p> <p>4a. Untuk membuat prediksi atau peramalan kebutuhan tenaga kerja, setiap tahunnya masing-masing divisi pada setiap unit kerja (bersama dengan para Pejabat Puncak) diharapkan untuk menyiapkan RKTK yang disertai dengan analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan (termasuk keterangan tentang alih status, mutasi, promosi, demosi karyawan). <i>Namun dalam praktiknya, ada kalanya beberapa divisi tidak (belum) menyiapkannya.</i></p> <p>b. Divisi SDM perlu bekerja sama dengan setiap divisi yang ada di unit kerja untuk menyiapkan data-data yg diperlukan</p>	<p>a. Ada kalanya beberapa divisi tidak (belum) menyiapkan RKTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan ttg penambahan/pengurangan karyawan (termasuk keterangan ttg karyawan yg mengalami alih status, promosi, mutasi, demosi).</p> <p>b. Ada kalanya beberapa divisi belum melengkapi data-data yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RKTK dgn data kondisi sumber daya manusia yang tersedia saat ini. Beberapa data masih belum valid atau belum <i>update</i> (belum sesuai</p>	<p><i>pada pemborosan bagi perusahaan.</i></p> <p>Setiap divisi diharapkan dapat bekerja sama dgn baik dalam membuat dan melengkapi data-data yg diperlukan dalam perencanaan SDM, sehingga perusahaan dapat dikelola secara efektif dan pada akhirnya dapat membantu perusahaan dalam mencapai target dan sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya.</p>	<p><i>dan berujung pada pemborosan bagi perusahaan.</i></p> <p>2) Proses <i>pelaksanaan pengajuan kebutuhn tenaga kerja</i> dari setiap unit kerja juga <i>harus tetap mengikutsertakan manajer atau Kepala Divisi</i>, sehingga perusahaan dapat memperoleh karyawan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing divisi yang ada di setiap unit kerja perusahaan.</p> <p>3) Perusahaan juga diharapkan untuk selalu meninjau, mengevaluasi dan memperbaharui secara teratur semua kebijakan dan prosedur yang</p>
---	---	--	--	--

<p>tenaga kerja (Rencana Kebutuhan Tenaga Kerja) yang disertai dengan analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan (usulan promosi, mutasi, demosi, dan alih status karyawan).</p> <p>b. RKTK tahunan tsb. akan <i>update</i> dengan RKTK jangka panjang (5 tahun) dan dikomparasikan oleh Divisi SDM dengan data kondisi sumber daya manusia yang tersedia saat ini, data rencana pemensiunan, Rencana Jangka Panjang perusahaan, serta kondisi lingkungan dan tren bisnis saat ini.</p> <p>c. Setelah dikomparasikan, usulan RKTK tsb. dievaluasi oleh Pejabat Puncak dan Kepala Divisi terkait untuk selanjutnya dikirim dan disampaikan kepada Direksi guna menentukan langkah selanjutnya (apakah perlu melakukan persiapan penyediaan tenaga kerja baru).</p>	<p>kan untuk komparasi RKTK. Setiap divisi telah berupaya untuk melengkapi data-data yang dibutuhkan oleh Divisi SDM, <i>namun terkadang ada beberapa data yang belum valid</i> sehingga Divisi SDM membutuhkan lebih banyak waktu untuk melakukan pengecekan ulang.</p> <p>c. Rencana kegiatan untuk mengantisipasi kelebihan atau kekurangan penyediaan SDM juga telah dilakukan, salah satunya melalui pembuatan RKO. RKO dijadikan sebagai pengendalian atau evaluasi atas RKTK yang telah dibuat, yaitu agar angka tenaga kerja di tahun berjalan tidak melebihi angka tenaga kerja yang tertera di dalam RKTK.</p> <p>d. Ketika ketiga kegiatan perencanaan SDM di atas telah dilakukan, maka perusahaan dapat melanjutkan proses penyediaan tenaga kerja.</p>	<p>dengan kondisi SDM yang tersedia saat ini), sehingga divisi SDM perlu melakukan pengecekan ulang supaya data-data yang tersedia benar-benar valid dan dapat dikomparasikan dengan RKTK yang telah dibuat.</p>		<p>terkait dengan perencanaan sumber daya manusia, sehingga perusahaan dapat mencapai target atau sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan.</p>
--	---	--	--	---

REKRUTMEN

KRITERIA	KONDISI	PENYEBAB	AKIBAT	REKOMENDASI
<p>Rekrutmen merupakan upaya pencarian sejumlah karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan kualitas tertentu, sehingga perusahaan dapat memilih karyawan yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada untuk ditempatkan di Unit Kerja PTPN XI (kantor pusat dan unit usaha).</p> <p>1) Rekrutmen pada PTPN XI dilakukan secara teratur setiap tahun atau sesuai kebutuhan perusahaan, yaitu dengan mengacu pada standar formasi karyawan.</p> <p>2) Rekrutmen dilakukan dalam upaya menjamin penyediaan sumber daya manusia tetap pada <i>internal sources</i> guna mendukung kebijakan <i>minus growth</i>.</p> <p>3) Rekrutmen terdiri atas dua cara :</p>	<p>1) Perusahaan telah melakukan rekrutmen secara teratur sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yaitu dengan mengacu pada standar formasi karyawan.</p> <p>2) Perusahaan lebih sering melaksanakan rekrutmen internal dibandingkan rekrutmen eksternal. Rekrutmen secara internal biasanya dilakukan secara teratur setiap tahunnya ; rekrutmen eksternal jarang dilakukan (tidak dilakukan secara teratur setiap tahun).</p> <p>3) Rekrutmen internal telah diumumkan secara terbuka kepada pimpinan unit dan pejabat puncak, sehingga pada akhirnya Divisi SDM bersama dgn kepala divisi terkait dapat menyiapkan <i>assessment</i></p>	<p>1) Pada praktiknya, rekrutmen secara eksternal memang tergolong jarang dilakukan karena PTPN XI lebih mengutamakan pelaksanaan rekrutmen secara internal. Walau demikian, rekrutmen yang dilakukan perusahaan telah mengacu pada standar formasi karyawan, sehingga para responden mengatakan bahwa proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan telah mencukupi atau sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dari setiap divisi yang ada di unit kerja PTPN XI.</p> <p>2) Walaupun Divisi SDM bersama dengan kepala divisi terkait telah mengumumkan kepada seluruh karyawan hal-hal yang berhubungan dengan rekrutmen internal, namun dalam praktiknya masih ada beberapa responden yang</p>	<p>1) Perusahaan telah melakukan rekrutmen dengan cukup baik serta sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada. Dengan demikian, calon karyawan yang nantinya akan diseleksi memiliki kualitas dan potensi yang dapat dipertanggung jawabkan serta sesuai dengan kriteria/kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.</p> <p>2) Walau demikian masih ada beberapa kekurangan dalam pelaksanaan proses rekrutmen, yaitu:</p> <p>(a) masih ada beberapa responden yg menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan informasi yang jelas terkait dengan rekrutmen yang diadakan oleh perusahaan.</p> <p>(b) belum dilakukannya <i>update</i> atau pembaharuan</p>	<p>1) Perusahaan (khususnya Divisi SDM yang berperan sebagai penghubung antara karyawan, atasan, dan calon atasan dari karyawan yang bersangkutan) diharapkan dapat lebih terbuka dan jelas dalam menginformasikan hal-hal terkait rekrutmen kepada setiap karyawan, sehingga tidak ada lagi karyawan yang merasa belum mendapatkan informasi yang jelas terkait pelaksanaan rekrutmen.</p> <p>2) Dibutuhkan kerjasama yang baik antara Divisi SDM, atasan/ Kepala Urusan, Kepala bagian/ Kepala Divisi, karyawan yang mengikuti rekrutmen internal, serta Direktur SDM & Umum. Ketika semua bagian telah melakukan tanggungjawabnya masing-masing dengan baik, maka tentunya akan ber-dampak pada penyampaian informasi yang jelas kepada setiap karyawan.</p>

<p>(a) Internal, yaitu berkaitan dengan alih status, promosi, dan mutasi karyawan.</p> <p>(b) Eksternal, yaitu berkaitan dengan pencarian tenaga kerja lokal dari sekitar unit usaha dan dari pelamar umum (lulusan sarjana dari lembaga atau institusi pendidikan).</p> <p>4) Rekrutmen internal diumumkan secara terbuka kepada pimpinan unit dan pejabat puncak, sehingga dalam pelaksanaannya tiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti rekrutmen internal (alih status, mutasi, dan promosi).</p> <p>5) Rekrutmen eksternal diumumkan melalui surat terbuka yang ditujukan kepada semua divisi di setiap unit kerja dan lembaga/institusi pendidikan. Surat terbuka tersebut berisi pemberitahuan jika perusahaan membutuhkan calon karyawan baru serta dilengkapi kualifikasi karyawan yang dibutuhkan.</p>	<p>rekrutmen internal dan menginformasikan hal-hal terkait pelaksanaan rekrutmen internal kepada karyawan yang bersangkutan.</p> <p>4) Rekrutmen eksternal dilakukan dengan cara membuat surat terbuka yang berisi pemberitahuan bahwa perusahaan membutuhkan calon karyawan baru dan disertai dengan kriteria/kualifikasi calon karyawan yg dibutuhkan. Bagi calon karyawan yg berminat dapat mengirimkan surat lamarannya pada Direksi PTPN XI.</p>	<p>menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan informasi yang jelas terkait jadwal, tahap pelaksanaan, dan kriteria atau persyaratan yang harus dipenuhi agar dapat mengikuti rekrutmen internal.</p> <p>3) Responden menyatakan bahwa perusahaan memiliki saluran lain untuk menginformasikan pengumuman tentang rekrutmen eksternal (selain melalui surat terbuka yang disampaikan kepada semua divisi di setiap unit kerja dan lembaga/institusi pendidikan). Pemberitahuan terkait rekrutmen eksternal juga disampaikan melalui koran dan web perusahaan. Hanya saja informasi yang tertera pada web perusahaan masih jarang di-update (diperbaharui), sehingga pemanfaatan web ini dinilai masih kurang efektif.</p>	<p>secara teratur pada web perusahaan yg merupakan salah satu saluran untuk menginformasikan pelaksanaan rekrutmen eksternal.</p> <p>Kedua hal ini akan berdampak pada kekosongan posisi yang tidak dapat segera diisi dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja dari divisi yang bersangkutan.</p>	<p>3) Karyawan pun diharapkan agar lebih pro aktif dalam menggali informasi, yaitu dengan menanyakan kejelasan informasi terkait rekrutmen kepada atasan/Kepala Urusan, Kepala Divisi, dan Divisi SDM.</p> <p>4) Website perusahaan juga perlu diperbaharui secara berkala, sehingga kelak para pelamar dapat mengetahui informasi lowongan pekerjaan yang ditawarkan perusahaan dan pada akhirnya perusahaan memiliki lebih banyak pilihan calon karyawan yang nantinya dapat diseleksi sesuai dengan kualifikasi yg telah ditetapkan.</p> <p>5) Keterbukaan informasi pada setiap karyawan & pembaharuan secara berkala terhadap <i>website</i> perusahaan akan berdampak pada tercukupinya kebutuhan tenaga kerja untuk setiap divisi, sehingga ketika terjadi kekosongan posisi pada suatu divisi dapat segera diisi atau digantikan oleh karyawan lain yang memenuhi kualifikasi.</p>
---	---	---	---	--

SELEKSI, ORIENTASI, DAN PENEMPATAN

KRITERIA	KONDISI	PENYEBAB	AKIBAT	REKOMENDASI
<p>Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang, sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang telah ditetapkan.</p> <p>Seleksi, orientasi, penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat.</p> <p>1) Baik seleksi internal maupun eksternal pada perusahaan dilakukan melalui beberapa tahapan tes yang menggunakan sistem gugur dan penilaian pada beberapa aspek, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) aspek administratif, b) aspek mental dan perilaku pelamar (<i>attitude</i>), c) aspek keahlian teknis dan keahlian managerial, d) aspek medis (fisik), serta e) aspek non teknis. 	<p>1) Perusahaan telah melakukan proses seleksi sesuai dgn prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan, yaitu seleksi (baik internal atau eksternal) dilakukan melalui beberapa tahapan tes yang menggunakan sistem gugur & penilaian pada beberapa aspek.</p> <p>Apabila peserta seleksi gagal dalam salah satu tes, maka ia akan dinyatakan gugur dan tidak bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.</p> <p>2) Secara keseluruhan, tahap seleksi dan orientasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :</p>	<p>1) Proses seleksi yang dilakukan oleh PTPN XI Surabaya telah sesuai dg prosedur dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan.</p> <p>Sejumlah tes serta penilaian pada beberapa aspek telah dilakukan dg menggunakan sistem gugur, sehingga apabila peserta seleksi gagal dalam salah satu tes maka ia akan dinyatakan gugur dan tidak bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.</p>	<p>1) Melalui beberapa tahap seleksi yang menggunakan sistem gugur serta adanya ketentuan yang mewajibkan semua karyawan mengikuti setiap tahap seleksi yang ada tanpa terkecuali, diharapkan dapat meminimalisir kemungkinan kesalahan perusahaan dalam memilih calon karyawan ; sehingga pada akhirnya perusahaan dapat memperoleh karyawan yang sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.</p>	<p>1) Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan keefektifan dari proses seleksi, yaitu tetap mempertahankan beberapa tahapan tes dan penilaian pada beberapa aspek yg dilakukan dengan menggunakan sistem gugur. Perusahaan juga harus tetap mempertahankan ketentuan yang mewajibkan semua karyawan mengikuti setiap tahap seleksi yang ada ; sehingga pada akhirnya perusahaan dapat memperoleh karyawan yang sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.</p>

<p>2) Seleksi secara internal, khususnya yang terkait dengan promosi karyawan, dibagi ke dalam lima klasifikasi, yaitu :</p> <p>(I) Dari strata I → starata II <u>karyawan gol. IA & IB → IC & ID</u> Seleksi yang dilakukan berupa tes pengetahuan (<i>knowledge test</i>)</p> <p>(II) Dari strata II → starata III <u>karyawan gol. ID → gol. IIA</u> Seleksi yg dilakukan berupa tes pengetahuan dan tes psikologis.</p> <p>(III) Dari strata III → starata IV <u>karyawan gol. IID → gol. IIIA</u> Seleksi yg dilakukan berupa tes pengetahuan, wawancara dengan Kepala Divisi terkait, psikotest (tes psikologis), evaluasi medis, serta wawancara dengan Direksi.</p> <p>(IV) Dari strata IV → starata V <u>karyawan gol. IIID → gol. IVA</u> Seleksi yang dilakukan berupa tes penempatan (tes pengetahuan teknis dan manajerial), psikotes (tes psikologis), evaluasi medis, serta wawancara dengan Direksi.</p> <p>(V) Dari strata V → starata VI <u>karyawan gol. IVB → gol. IVC</u> Seleksi dilakukan oleh lembaga penyelenggara <i>assessment centre</i></p>	<p>a. Seleksi administratif yang dilakukan dengan menyeleksi data yang ada (baik berupa surat lamaran / hasil penilaian kinerja) untuk disesuaikan dengan kualifikasi/kriteria yg telah ditentukan.</p> <p>b. Psikotes yang meliputi tes kecerdasan, tes kepribadian, tes bakat, tes minat, serta tes prestasi guna menilai aspek mental dan perilaku (<i>attitude</i>) pelamar.</p> <p>c. Tes Pengetahuan yang dilakukan secara tertulis dan wawancara guna menguji aspek keahlian teknis & keahlian managerial peserta seleksi.</p> <p>d. Tes Kesehatan</p>	<p>2) Proses orientasi atau masa percobaan juga telah dilakukan seperti yg tertera pada peraturan & kebijakan perusahaan. Setiap calon karyawan juga telah mendapatkan supervisor selama menjalani masa percobaan (orientasi). Melalui supervisor ini, setiap calon karyawan dapat mengetahui tugas dan tanggung jawabnya serta SOP (<i>Standard Operational Procedure</i>) untuk setiap bagian (divisi).</p>	<p>2) Dengan adanya masa orientasi yang juga didukung dengan supervisor akan membantu dalam menurunkan perasaan terasing, cemas, dan khawatir pada diri setiap calon karyawan, sehingga memudahkan mereka dalam beradaptasi dg lingkungan perusahaan. Masa orientasi juga membantu para calon karyawan baru dalam mempelajari tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik, serta membantu mereka dalam memahami aspek sosial, teknis, dan budaya kerja perusahaan.</p>	<p>2) Perusahaan juga diharapkan dapat tetap mempertahankan keefektifan pelaksanaan masa orientasi dan masa percobaan, yaitu <i>tetap memberlakukan masa orientasi dan masa percobaan kepada setiap calon karyawan baru dan tetap menyertakan supervisor</i> guna membimbing dan membina setiap calon karyawan, sehingga setiap calon karyawan benar-benar dapat memahami lingkungan dan budaya kerja perusahaan serta dapat mempelajari tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.</p>
--	---	---	--	--

<p>untuk peserta seleksi yang namanya tertera dalam rekapan data Divisi SDM.</p> <p>3) Seleksi eksternal diawali dgn seleksi administratif, kemudian dilanjutkan dgn lima tahapan tes yg menggunakan sistem gugur :</p> <p>a. Tes pengetahuan, yang terdiri dari 50%–60% soal pengetahuan teknis dan 40%–50% pengetahuan manajemen.</p> <p>b. Wawancara teknis dan manajerial oleh Kepala Divisi terkait & Div SDM guna mengukur kesesuaian spesifikasi jabatan dgn spesifikasi peserta seleksi ; serta memberikan gambaran perusahaan beserta hak dan kewajiban calon karyawan.</p> <p>c. Tes psikologis, yang meliputi tes kecerdasan, tes kepribadian, tes bakat minat, dan tes prestasi.</p> <p>d. Wawancara oleh Direksi,</p> <p>e. Tes kesehatan.</p> <p>4) Setelah calon karyawan baru (hasil seleksi eksternal) dinyatakan lulus dari serangkaian</p>	<p>e. Wawancara dengan Direksi.</p> <p>Setelah dinyatakan lulus dari serangkaian tes di atas, peserta seleksi akan mengikuti masa percobaan selama tiga bulan (untuk karyawan golongan IA–IID) dan masa orientasi selama sembilan bulan yang dibagi dalam tiga tahap (untuk karyawan gol. IIIA). Dalam masa orientasi tersebut setiap peserta akan mendapatkan supervisor yang akan membina dan membimbing mereka.</p> <p>3)Setiap peserta seleksi harus mengikuti semua tahapan tes tanpa terkecuali dan juga masa orientasi sebelum</p>	<p>3) Setiap karyawan atau calon karyawan harus mengikuti semua tahap seleksi tanpa terkecuali (mengikuti semua tahap tes dan masa orientasi), sehingga pada akhirnya perusahaan mendapatkan karyawan yg sesuai dgn kriteria / kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.</p> <p>4) Mutasi yang sering dilakukan perusahaan adalah pemindahtugasan dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya (pemindahan karyawan dari unit usaha ke kantor pusat dan sebaliknya).</p>	<p>3) Perusahaan juga telah memperhatikan penempatan karyawan dengan baik (salah satunya melalui mutasi karyawan). Hal ini membuat karyawan merasa puas karena posisi, jabatan, dan divisi yang ditempatinya saat ini telah sesuai dengan potensi, kemampuan, dan minat mereka.</p>	<p>3) Perusahaan diharapkan <i>tetap memperhatikan penempatan karyawan dgn lebih seksama, yaitu menempatkan karyawan pada posisi yang benar-benar sesuai dengan kemampuan, minat, dan potensi yang dimilikinya.</i></p> <p>Apabila terjadi kekosongan posisi dan perusahaan perlu mengisi kekosongan tersebut dalam waktu yang relatif singkat, maka <i>seleksi harus dilakukan dengan lebih terstruktur & tidak sembarangan</i> agar posisi tersebut benar-benar ditempati oleh karyawan yang memenuhi kualifikasi.</p> <p><i>Peremajaan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan</i></p>
---	---	--	---	--

<p>tes yg telah ditetapkan perusahaan Divisi SDM selanjutnya membuat surat panggilan kepada calon karyawan tsb. untuk menandatangani surat orientasi kerja.</p> <p>Orientasi adalah program pengenalan perusahaan secara formal bagi karyawan baru (hasil rekrutmen eksternal) guna membantu mereka dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya serta aspek sosial, teknis, dan budaya tempat kerja dengan lebih baik.</p> <p>Orientasi pada perusahaan dibedakan menjadi dua, yaitu :</p> <p>a. Orientasi untuk karyawan golongan IA–IID berupa masa percobaan selama tiga bulan pada divisi yang akan ditempati. Jika selama masa percobaan kinerjanya dinilai baik, maka karyawan tersebut akan diangkat menjadi karyawan tetap golongan I / II berdasarkan SK Direksi.</p> <p>b. Orientasi untuk karyawan golongan IIIA</p>	<p>diangkat menjadi karyawan perusahaan.</p> <p>4) Perusahaan juga dapat melakukan mutasi terhadap karyawan,yaitu dalam rangka menempatkan karyawan pada suatu jabatan dan tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dgn kebutuhan perusahaan.</p> <p>5) Mutasi dan seleksi internal merupakan langkah yang sering diambil perusahaan ketika terjadi kekosongan pada suatu posisi, karena cara tersebut membutuhkan waktu dan biaya yang lebih sedikit dibandingkan jika perusahaan melakukan seleksi eksternal.</p>	<p>5) Secara keseluruhan responden menyatakan bahwa mereka merasa puas dengan upaya penempatan yang dilakukan perusahaan. Responden juga merasa puas dengan posisi atau jabatan dan divisi mereka saat ini karena posisi, jabatan, dan divisi yang ditempatinya saat ini telah sesuai dengan potensi, kemampuan, dan minat mereka.</p>		<p><i>juga perlu semakin ditingkatkn</i> guna memperluas kandidat yang nantinya dapat diseleksi ketika terjadi kekosongan pada suatu posisi tertentu.</p>
--	---	--	--	---

dilakukan selama sembilan bulan yang terbagi dalam tiga tahap. Selama menjalani masa orientasi ini setiap calon karyawan akan mendapatkan supervisor yg akan menjelaskan tentang tugas dan pekerjaan secara teknis, peran dan hubungan yang terkait antar divisi, kemungkinan *fraud* dan upaya pencegahannya, serta SOP pada setiap bagian (divisi). Setiap akhir tahap orientasi, calon karyawan diwajibkan membuat laporan training yang nantinya akan dipresentasikan guna mendapatkan penilaian dan evaluasi dari Kepala Divisi terkait dan Kepala Divisi SDM. Jika dinilai baik, maka calon karyawan tsb. akan melanjutkan hingga ke tahap akhir sampai pada akhirnya diangkat menjadi karyawan tetap golongan IIIA berdasarkan SK Direksi.

5) Melalui serangkaian tes serta masa orientasi tsb., perusahaan dapat menempatkan karyawan pada jabatan dan tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan-

nya dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.				
---	--	--	--	--

KOMPENSASI DAN BALAS JASA

KRITERIA	KONDISI	PENYEBAB	AKIBAT	REKOMENDASI
<p>Upah / gaji adalah hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari perusahaan kepada pekerja, yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan. Tujuan pemberian gaji adalah guna menjamin kelangsungan hidup yg layak bagi karyawan serta sebagai motivasi untuk karyawan agar dapat melakukan pekerjaannya secara optimal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.</p> <p>1) Kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan meliputi : <i>gaji pokok, tunjangan tetap</i> (tunjangan khusus, struktural, sosial, fungsional), <i>tunjangan tidak tetap</i> (upah lembur, tunjangan ekstra giling, biaya pelaksanaan tugas, serta insentif kehadiran),</p>	<p>1) Pemberian kompensasi dan balas jasa pada PTPN XI telah dilakukan secara jelas dan transparan sesuai dengan yang tertera dalam Perjanjian Kerja Bersama.</p> <p>2) Pemberian kompensasi dan balas jasa juga telah dilakukan secara teratur dan tepat waktu, yaitu : Penggajian <i>karyawan tetap</i> dibayarkan secara bulanan setiap tanggal 27 berdasarkan golongan dan masa kerja karyawan (sesuai dengan PKB halaman 56 – 57). Penggajian <i>karyawan PKWT</i> dibayarkan secara bulanan atau dua mingguan dan diberikan berdasarkan kesepakatan antara karyawan dengan direksi yg besarnya tidak boleh kurang dari UMR Penggajian untuk <i>karyawan musiman atau kampanye</i></p>	<p>1) Perusahaan telah memberikan kompensasi dan balas jasa secara transparan dan jelas (dimana gaji dan tunjangan diberikan sesuai dengan skala gaji dan tunjangan yang tertera di dalam PKB), sehingga setiap karyawan mengetahui dan mendapatkan apa yang menjadi hak mereka sebagai balas jasa atas kinerjanya.</p> <p>2) Pembayaran kompensasi dan balas jasa juga telah dilakukan secara teratur dan tepat waktu, seperti yang dilakukan di kantor pusat dimana gaji karyawan dibayarkan setiap tanggal 27 setiap bulannya.</p> <p>3) Kenaikan gaji pokok secara berkala untuk karyawan tetap juga sudah</p>	<p>1) Setiap karyawan dapat mengetahui kompensasi & balas jasa yang akan diterimanya karena telah termuat secara jelas dan transparan di dalam PKB. Karena pemberian kompensasi dan balas jasa telah dilakukan secara jelas dan transparan, maka karyawan dapat mengajukan protes ketika terjadi ketidak samaan antara kompensasi yang diterima dengan kompensasi yang seharusnya diterima (yang tertera di dalam PKB).</p> <p>2) Pemberian kompensasi dan balas jasa telah berjalan dengan lancar dan tepat waktu, demikian pula dengan kenaikan gaji pokok yang telah dilakukan secara berkala. Hal ini berdampak pada terciptanya hubungan</p>	<p>1) Perusahaan diharapkan tetap mempertahankan sistem pemberian kom-pensasi dan balas jasa yang ada (pemberian kompensasi dan balas jasa yang sudah dilakukan secara jelas, transparan, dan tepat waktu).</p> <p>2) Perusahaan juga diharapkan senantiasa meninjau pemberian kompensasi dan balas jasa yang adil (yaitu besarnya tidak boleh kurang dari UMR, sesuai dengan kinerja karyawan, serta sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan) guna mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan.</p> <p>3) Perusahaan harus selalu berupaya untuk tetap memperhatikan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, se-</p>

<p>serta <i>jaminan sosial</i> (perawatan kesehatan, cuti, pakaian dinas, gula icip-icip, rumah dinas, dan bantuan biaya pemondokan anak sekolah.)</p> <p>2) Setiap tahunnya karyawan tetap mendapatkan kenaikan gaji pokok berkala tanpa didahului pengusulan. Kenaikan gaji pokok untuk karyawan golongan IIIA–IVD dilaksanakan oleh Direksi, sedangkan kenaikan gaji pokok untuk karyawan golongan IA–IID dilaksanakan oleh pimpinan unit kerja.</p> <p>3) Bagi karyawan yang menunjukkan prestasi, kecakapan, dan disiplin kerja yang sangat baik dan telah memberikan kontribusi cukup tinggi menurut penilaian kondite untuk masa satu tahun penuh, maka kepadanya diberikan kenaikan gaji pokok berkala istimewa sebanyak dua kali skala gaji pokok (kenaikan gaji ini hanya dapat diberikan satu kali dalam setiap jenjang golongan).</p>	<p>dibayarkan secara bulanan dan berpedoman pada sistem penggolongan dan penggajian karyawan tetap (biasanya setara dengan gaji yang diterima oleh karyawan tetap golongan I dan II). Penggajian untuk <i>karyawan borongan</i> dibayarkan secara harian / berdasarkan volume pekerjaan.</p> <p>3) Setiap tahunnya karyawan tetap juga telah mendapatkan kenaikan gaji pokok berkala tanpa didahului pengusulan.</p> <p>4) Karyawan menyatakan bahwa kompensasi dan balas jasa yg diberikan perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan (tidak kurang dari UMR) dan telah sesuai dengan hasil penilaian kinerja. Oleh karena itu, karyawan merasa puas atas kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan.</p>	<p>dilakukan seperti yang tertera di dalam PKB.</p> <p>4) Mayoritas karyawan menyatakan bahwa kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, telah sesuai dengan UMR, telah sesuai dengan hasil penilaian kinerja, dan telah sesuai dengan kesepakatan yang tercantum di dalam Perjanjian Kerja Bersama.</p> <p>5) Karyawan juga menyatakan bahwa kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan kebutuhan dan dapat memberikan kepuasan bagi mereka, sehingga berdampak pada meningkatnya motivasi dan produktivitas kerja karyawan.</p>	<p>yg baik antara karyawan dgn perusahaan.</p> <p>3) Karena merasa bahwa kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai, jelas, tepat waktu, dan transparan, maka sebagian besar karyawan merasa puas atas kompensasi & balas jasa yang diberikan perusahaan. Dengan kepuasan tersebut karyawan akan menjadi lebih termotivasi dalam bekerja dan membuat karyawan menjadi lebih loyal terhadap perusahaan, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.</p>	<p>hingga dapat menciptakan kesinambungan antara peningkatan produktivitas kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.</p>
---	--	---	--	--

--	--	--	--	--

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, yaitu dengan melakukan analisis dan perbandingan antara kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan, khususnya yang terdiri atas : (1) perencanaan sumber daya manusia, (2) rekrutmen, (3) seleksi, orientasi dan penempatan karyawan, serta (4) pemberian kompensasi dan balas jasa ; telah dilaksanakan dengan cukup efektif, yaitu : telah dilakukan sesuai dengan tujuan, prosedur, dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Walau demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ditemukan beberapa kelemahan atau permasalahan minor, khususnya yang terjadi pada fungsi perencanaan dan rekrutmen.

Hambatan yang ditemukan dalam Pengelolaan SDM

Permasalahan yang ditemukan peneliti ada pada fungsi perencanaan, dimana masih ada beberapa divisi yang tidak (belum) menyiapkan RGTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan, serta data-data lain yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RGTK, sehingga berpotensi akan menyebabkan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja dan berujung pada pemborosan bagi perusahaan.

Permasalahan lainnya adalah dalam fungsi rekrutmen, dimana masih ada karyawan yang merasa belum mendapatkan informasi yang jelas terkait pelaksanaan rekrutmen (khususnya rekrutmen internal). Selain itu, web perusahaan yang merupakan salah satu saluran dalam melakukan rekrutmen eksternal juga jarang di-*update* (diperbaharui), sehingga pemanfaatan web perusahaan ini dinilai masih kurang efektif.

Rekomendasi yang dapat diberikan

Pada dasarnya, secara keseluruhan keempat fungsi manajemen sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya telah dilaksanakan dengan cukup efektif, sehingga peneliti tidak perlu memberikan alternatif perbaikan. Peneliti hanya sekedar memberikan saran guna memperbaiki beberapa kelemahan atau permasalahan minor yang ditemukan selama penelitian, sehingga kedepannya perusahaan dapat lebih mengoptimalkan pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia :

1. Untuk ke depannya perusahaan diharapkan melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan lebih cermat dan teliti, serta lebih memperhatikan kelalaian beberapa divisi yang masih tidak (belum) menyiapkan RGTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan, serta data-data lain yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan Rencana Kebutuhan Tenaga Kerja (RGTK) ; karena belum tersedianya data-data tersebut berpotensi akan menyebabkan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja dan berujung pada pemborosan bagi perusahaan.
2. Untuk ke depannya perusahaan (khususnya Divisi SDM) diharapkan dapat lebih terbuka dalam menginformasikan hal-hal terkait rekrutmen (khususnya rekrutmen internal) kepada setiap karyawan, sehingga tidak ada lagi karyawan

yang merasa belum mendapatkan informasi yang jelas terkait pelaksanaan rekrutmen. Karyawan pun diharapkan agar lebih pro aktif dalam menggali informasi, yaitu dapat menanyakan kejelasan informasi terkait rekrutmen tersebut kepada atasan atau Kepala Urusan, Kepala Divisi, dan Divisi SDM.

Selain itu website perusahaan juga perlu diperbaharui secara berkala, sehingga kelak para pelamar dapat mengetahui informasi lowongan pekerjaan yang ditawarkan perusahaan dan pada akhirnya perusahaan memiliki lebih banyak pilihan calon karyawan yang nantinya dapat diseleksi sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.

Saran

Pada akhirnya peneliti berharap agar hasil penelitian ini membawa manfaat bagi beberapa pihak, khususnya bagi perusahaan yang diteliti : PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Peneliti menyarankan agar perusahaan memanfaatkan hasil temuan yang didapat selama penelitian serta menggunakan beberapa alternatif saran yang disebutkan di atas guna mengatasi beberapa kelemahan atau permasalahan minor dalam pelaksanaan manajemen fungsi sumber daya manusia, sehingga ke depannya pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik lagi, lebih optimal, dan lebih efektif.

Selain itu, peneliti juga mengharapkan agar penelitian selanjutnya dapat lebih meneliti fungsi manajemen sumber daya manusia secara lebih menyeluruh dan mendalam, yaitu salah satunya dengan cara : (1) memanfaatkan waktu penelitian yang ada dengan sebaik-baiknya serta (2) menggunakan alat analisis yang lebih lengkap, sehingga hasil penelitian yang didapat bisa lebih mendalam dan terinci.

Daftar Pustaka

_____. *Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya dengan Serikat Pekerja Perkebunan PTPN XI Surabaya (Periode 2016-2017)*.

_____. *Standard Operational Procedure (SOP) Bidang Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya*.

_____. *Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*.

Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*. Cetakan ketujuh. Jakarta: Salemba Empat.

Jusup, Al Haryono. 2001. *Auditing (Pengauditan)*. Buku satu, cetakan pertama. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

<http://ptpn11.co.id/> diakses tanggal 15 Januari 2017.