

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemeriksaan operasional terkait sumber daya manusia (SDM) yang telah dilakukan di PT Itasof Pelagus Global, berikut ini adalah kesimpulan yang dapat diambil:

1. Secara keseluruhan, pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT Itasof Pelagus Global dibagi menjadi beberapa kelompok aktivitas yaitu:

- a. Proses perolehan SDM

Rekrutmen dilakukan oleh HRD bila terjadi kekosongan posisi atau terdapat permintaan dari COO atau CEO. Lowongan pekerjaan disebarakan secara *online* melalui website perusahaan, *jobstreet* dan *topcareer*. Namun realitanya HRD belum memperbarui informasi lowongan pekerjaan di *website* perusahaan sejak tahun 2018. Lamaran pekerjaan yang masuk akan diperiksa dan diseleksi oleh HRD, pelamar yang memiliki latar belakang dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan perusahaan kemudian akan dihubungi untuk proses tes dan wawancara selanjutnya.

Proses tes dan wawancara dilakukan dalam satu hari di kantor PT Itasof Pelagus Global. Pelamar kerja harus menyelesaikan psikotes dan teknikal tes berupa pemrograman tentang bidang ilmu terkait divisi yang akan ditempati, serta akan diwawancarai oleh HRD dan *user*. HRD bersama *user* akan menyeleksi berdasarkan hasil tes dan wawancara tersebut. Kandidat yang terpilih akan dihubungi untuk menandatangani surat penerimaan karyawan dan akan diberi penjelasan lebih lanjut mengenai pekerjaannya.

- b. Proses pengelolaan SDM

Pengelolaan SDM terdiri dari aktivitas pengembangan, pelatihan, keselamatan kerja, hubungan kerja, dan penilaian kinerja. Kegiatan pengembangan dan pelatihan seharusnya dilakukan secara rutin bagi karyawan terutama yang berperan langsung menangani proyek dan bertanggung jawab atas IT perusahaan. Namun kegiatan pelatihan dan pengembangan tidak rutin dilakukan dan hanya satu atau dua karyawan saja yang dikirim untuk *training*

ke luar kota atau keluar negeri. *In house training* juga tidak rutin karena HRD lebih fokus pada persiapan pembukaan kantor cabang baru di Jakarta.

Perusahaan belum memiliki kebijakan keselamatan kerja karena menganggap pekerjaan yang dilakukan bukan merupakan pekerjaan fisik yang berisiko kecelakaan. Bila ada keluhan, karyawan dapat menyampaikannya kepada atasan terlebih dahulu untuk dilakukan penyelesaian baru kemudian menyampaikan keluhan ke HRD bila tidak terselesaikan. Sedangkan penilaian kinerja karyawan dilakukan secara rutin satu tahun sekali oleh atasan langsung dan COO.

c. Absensi kehadiran dan penghitungan lembur karyawan

Absensi karyawan dilakukan secara online menggunakan aplikasi HADIRR. Setiap karyawan yang melakukan absen harus mengambil gambar dirinya sendiri setiap masuk dan pulang kerja. Aplikasi HADIRR akan mendeteksi wajah, waktu pengambilan gambar, dan lokasi pengambilan gambar sehingga mengurangi risiko-risiko kecurangan terkait absensi. Data absensi ini hanya dapat diakses oleh CEO, COO, CFO, dan HRD. HRD membuat pengaturan di aplikasi HADIRR tentang *working pattern* (jam masuk dan pulang kerja, hari libur) dan mengatur toleransi keterlambatan (*tardiness tolerance*) selama satu jam.

Klaim atas upah lembur diajukan melalui setiap *project manager* yang akan membuat rekap lembur untuk setiap karyawan. Rekap tersebut kemudian diberikan ke HRD dan akan dicocokkan dengan data absensi di aplikasi HADIRR. Karena waktu masuk karyawan yang fleksibel, penghitungan lembur harus dilakukan secara manual. Karyawan yang mengajukan lembur akan diperiksa data kehadirannya pada bulan tersebut apakah telah memenuhi waktu kerja minimal delapan jam per hari.

d. Proses pengurangan SDM

Peraturan perusahaan mencantumkan pasal tentang pemutusan hubungan kerja (PHK) dan menjelaskannya dengan rinci. Selama beroperasi, perusahaan belum pernah melakukan PHK terhadap karyawan, yang terjadi adalah karyawan mengundurkan diri dari perusahaan karena berbagai alasan. Jika perusahaan merasa perlu mengurangi karyawan, maka karyawan akan

dipindahkan ke daerah yang lebih jauh atau terpencil sehingga karyawan akan mengundurkan diri.

2. Terdapat beberapa hal yang menyebabkan pelaksanaan aktivitas terkait sumber daya manusia di PT Itasof Pelagus Global belum berjalan efektif dan efisien yaitu sebagai berikut:
  - a. Kepala divisi *Human Resource & Legal* tidak memiliki latar belakang di bidang SDM sehingga beberapa aktivitas terkait SDM masih bergantung pada COO dan CFO.
  - b. Perusahaan belum memiliki kriteria penilaian kinerja (KPI) yang pasti dan belum melakukan evaluasi kinerja karyawan dengan maksimal.
  - c. Perusahaan tidak memiliki *job description* tertulis pasti untuk setiap jabatan dan SOP untuk beberapa aktivitas penting terkait pelaksanaan SDM.
  - d. Penerapan peraturan perusahaan masih terlalu fleksibel terutama terkait absensi kehadiran karyawan.
  - e. Beberapa ketentuan yang dibuat kurang detail sehingga ada celah yang dapat merugikan perusahaan.
  - f. Kegiatan pelatihan, pengembangan, dan terkait *work life balance* belum diadakan dengan maksimal.
  
3. Manfaat dilakukannya pemeriksaan operasional ini bagi PT Itasof Pelagus Global
  - a. Perusahaan dapat mengetahui kelemahan dan masalah-masalah yang ada dalam aktivitas terkait SDM sehingga dapat melakukan perbaikan.
  - b. Perusahaan dapat mengetahui pendapat dan penilaian karyawan tentang kinerja HRD selama ini dan hal-hal apa saja yang diinginkan karyawan untuk dilakukan oleh HRD.
  - c. Perusahaan mendapat rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan dan masalah yang terjadi pada aktivitas SDM untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja divisi *Human Resource & Legal* dan perusahaan secara keseluruhan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil pemeriksaan, PT Itasof Pelagus Global disarankan untuk mengatasi kelemahan dan masalah-masalah yang terjadi pada siklus sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Berikut ini adalah tindakan-tindakan yang perlu dilakukan perusahaan:

1. Memisahkan divisi *Human Resource* dan divisi *Legal* sehingga dapat fokus pada tugasnya masing-masing. Jika perusahaan merasa tugas divisi *legal* terlalu sederhana untuk dijadikan satu divisi sendiri, dapat menambah beberapa karyawan yang memiliki kompetensi di bidang SDM dan dasar-dasar IT untuk membantu pekerjaan ketua divisi *Human Resource & Legal* dan menjalankan fungsi SDM sebagaimana mestinya.
2. Perusahaan harus menetapkan KPI (*key performance indicator*) yang jelas untuk menilai kinerja karyawan dan dikomunikasikan ke setiap divisi sehingga terdapat standar evaluasi yang pasti dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu HRD dapat membuat karyawan saling menilai satu sama lain sehingga hasil penilaian lebih objektif. Perlu menjadwalkan agenda evaluasi kinerja karyawan dengan rutin dan menggunakan KPI yang telah dibuat sehingga penilaian kinerja tidak hanya berdasarkan proyek yang sudah selesai saja. HRD harus mempelajari dasar-dasar IT yang berhubungan dengan jasa yang disediakan perusahaan sehingga dapat mengevaluasi karyawan setelah *training* dan tidak bergantung pada COO.
3. Perusahaan harus membuat *job description* tertulis dan buku pedoman karyawan sehingga setiap karyawan mengetahui tugas, tanggung jawab, ketentuan, dan standar performa yang diharapkan oleh perusahaan. Selain itu perlu membuat SOP tentang sistem perencanaan, perekrutan dan penerimaan karyawan dan dikomunikasikan ke seluruh manajemen agar dapat dilaksanakan dengan konsisten.
4. HRD harus lebih tegas dalam memberlakukan sanksi kehadiran dan keterlambatan karyawan. Pengawasan terhadap keberadaan karyawan di kantor harus ditingkatkan dengan menambah personel HRD yang selalu *standby* di kantor. HRD perlu memperketat perizinan keluar kantor pada jam kerja untuk alasan selain pekerjaan. Batas waktu toleransi keterlambatan juga perlu direvisi

karena terlalu lama. HRD harus lebih memanfaatkan fitur-fitur dalam aplikasi absensi HADIRR sehingga pencatatan absensi dan lembur lebih akurat.

5. Perusahaan harus memiliki kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan (K3) sebagai bentuk komitmen perusahaan untuk menjamin keselamatan dan kesehatan kerja semua karyawan dan pihak-pihak yang berhubungan dengan aktivitas operasional perusahaan. Hal ini sesuai dengan undang-undang yang berlaku yaitu UU No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, UU nomor 23 tahun 1992 tentang Kesehatan, UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, dan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan (Permenaker) No. 5 tahun 2018 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan Kerja.
6. CFO sebagai penanggung jawab divisi akuntansi seharusnya melakukan pemeriksaan dan pengesahan atas rekap gaji karyawan sebelum diserahkan ke CEO untuk memastikan kebenaran penghitungan dan menghindari *fraud*.
7. HRD perlu menambah klausul dalam kontrak kerja karyawan tentang larangan pengunduran diri ketika sedang mengerjakan proyek dan mengganti peraturan tentang jangka waktu pengajuan permintaan berhenti dari satu bulan sebelumnya menjadi lebih lama sehingga HRD memiliki waktu yang cukup untuk mencari pengganti yang kompeten.
8. HRD perlu membuat perencanaan anggaran dan jadwal pelatihan dan pengembangan baik *in house* atau *external training* di luar negeri bersama CEO, CFO, dan COO dan hasilnya dikomunikasikan ke karyawan. Memberi kesempatan yang sama untuk semua karyawan mengikuti *training* di luar negeri secara bergiliran sehingga adil. Membuat program perencanaan jenjang karir untuk karyawan bersama dengan CEO, CFO, dan COO.
9. HRD harus aktif mengadakan kegiatan atau program untuk meningkatkan *work life balance* dan kesejahteraan karyawan. HRD perlu membangun komunikasi yang terbuka dengan karyawan agar aspirasi karyawan dapat disampaikan melalui HRD dan keluhan atau masalah dapat segera diselesaikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Boynton, William C., Raymond N. Johnson., & Walter G. Kell., (2006). *Moder Auditing 8<sup>th</sup> Edition*. New York: John Willey & Sons Inc.
- COSO. 2013. *Internal Control – Integrated Framework Executive Summary*. Durham: COSO.
- Dessler, Gary. 2010 . *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi kesepuluh)*. Jakarta Barat: PT Indeks
- Gunawan, Imam. (2013). *METODE PENELITIAN KUALITATIF: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Masram dan Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan (Permenaker) Nomor 5 tahun 2018 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan Kerja.
- Rahma, Ifa N. (2013). *Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektivan Kinerja Sumber Daya Manusia pada ADiTV Yogyakarta*. Fakultas Ekonomi UNY, Yogyakarta.
- Reider, R. (2002). *Operational Review: Maximum Results at Efficient Costs Third Edition*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Reilly, P., Strebler, M., Kettley, P., Carter, A., Tamkin, P. and Robinson, D., 1999. *The Human Resource Function Audit*. United Kingdom: Cambridge Strategy Publications Ltd.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2015). *Accounting Information Systems (13th ed)*. England: Pearson Education Limited.

- Sekaran, U., dan Roger Bougie. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach Seventh Edition*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Shiri, S. (2012). "Audit as a Tool for Improving HR Function" *Review of HRM Journal*, 1 : 34-42.
- Sumardjo, M., dan Donni Juni Priansa. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2013). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Tjahyadi, Michelle E. (2018). *Pemeriksaan Operasional terhadap Agency XYZ untuk Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Skripsi. Fakultas Ekonomi UNPAR, Bandung.
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Utami, Yosia R. R. (2011). *Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia (studi kasus pada PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta)*. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi UNY, Yogyakarta.
- Verreault, D. A., dan Mary A. Hyland. (2005). "Evidence for Increasing the Focus on Strategic Risk in HRM Audits" *Managerial Auditing Journal*, XX(5) : 524-543.

Internet:

- Annick. Checklist for an Effective HR Audit (2019, 28 Agustus). <https://factorialhr.com/blog/checklist-hr-audit/>
- Leading Innovation in Development (2017, 4 Maret). "Strategic Man Power Planning. <https://www.pelatihan-sdm.net/>
- Mulat, Markos. HR Audit with Checklist (2013, 9 Juni). [https://www.slideshare.net/mekbib-mulat/human-resource-auditing-questionnaires?from\\_action=save](https://www.slideshare.net/mekbib-mulat/human-resource-auditing-questionnaires?from_action=save)