

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA LOTTEMART WHOLESALE YOGYAKARTA

THE MANAGEMENT AUDIT TO ASSESS EFFECTIVENESS ON HUMAN RESOURCES FUNCTIONS AT LOTTEMART WHOLESALE YOGYAKARTA

Oleh: Antonyella Papina
Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta
papina.antonyella@gmail.com
Mimin Nur Aisyah
Staf Pengajar Jurusan P. Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia (SDM) serta memberikan saran atas temuan kelemahan pada LotteMart Wholesale Yogyakarta. Aktivitas sumber daya manusia yang diteliti meliputi: perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja, hubungan ketenagakerjaan, dan pemutusan hubungan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dengan dokumentasi, observasi, dan wawancara. Metode analisis data kualitatif dengan mendeskripsikan penilaian efektivitas fungsi SDM berdasarkan hasil perbandingan antara kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa aktivitas fungsi SDM yang belum berjalan efektif antara lain: perencanaan SDM, seleksi dan penempatan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan temuan kelemahan yang terdapat pada aktivitas fungsi SDM, maka diberikan saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas fungsi sumber daya manusia.

Kata Kunci: Audit Manajemen, Audit SDM, Efektifitas Fungsi SDM

Abstract

This study is purposed to assess the effectiveness of human resources (HR) functions and to provide advice on the findings of weakness of LotteMart Wholesale in Yogyakarta. The investigated human resources activities include: human resource planning, recruitment, selection and placement, training and employee development, career planning and development, performance appraisal, compensation and fringe benefits, safety and health, job satisfaction, labor relations, and termination of working relationship. This study is a descriptive-qualitative research. The data collection method consists of documentation, observation, and interviews. The data analysis method is qualitative approach to describe the assessment of HR function's effectiveness based on the results of the comparison among condition, criteria, cause, and impact. Based on the research results it is known that the HR function activities, which has not been effective are.: human resource planning, selection and placement, safety and health, labor relations, and employee satisfaction. Based on the weaknesses of HR function activities, suggestions are provided as inputs to management in improving and developing the effectiveness of human resource functions.

Keywords: Management Audit, HR Audit, HR Function Effectiveness

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam suatu organisasi. SDM merupakan aset potensial yang dimiliki organisasi dan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia diibaratkan sebagai motor penggerak dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, SDM perlu dikelola dengan baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan.

Perusahaan perlu melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan program-program SDM yang telah dikembangkan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan untuk memastikan bahwa fungsi sumber daya manusia (SDM) telah berjalan dan memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan. Evaluasi ini dilakukan melalui audit atas sumber daya manusia untuk menciptakan perbaikan atas kekurangan-kekurangan dan mencari solusi atas hambatan-hambatan yang ditemukan dalam mencapai tujuan dari fungsi SDM.

Fungsi SDM bertanggungjawab untuk mengelola serta meningkatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, fungsi SDM juga mengontrol aktivitas dan kebutuhan SDM

dalam perusahaan agar tercipta suasana yang harmonis di lingkungan kerja. Namun terkadang, fungsi SDM pada perusahaan tidak dapat mengelola dan memanfaatkan potensi SDM yang dimilikinya secara efektif. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan adanya audit manajemen untuk menilai apakah program-program dan aktivitas-aktivitas pada fungsi SDM sudah sesuai dengan upaya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pada penelitian ini, audit manajemen akan difokuskan pada proses perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kebijakan kompensasi dan balas jasa, kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, kepuasan kerja karyawan, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) pada LotteMart Wholesale Yogyakarta. Penelitian ini menilai efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas pada fungsi SDM, yaitu untuk melihat bagaimana fungsi SDM telah berjalan dan memberikan kontribusinya, sebagai ukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Aktivitas fungsi SDM pada LotteMart Wholesale masih belum efektif, khususnya dalam hal komunikasi antara fungsi SDM dengan karyawan. Proses penyampaian informasi dari fungsi SDM

ke karyawan yang sering terlambat atau kurang cepat membuat karyawan kurang cepat dalam memahami informasi yang diberikan. Pada praktiknya di lapangan, informasi kecil yang terlambat masukpun akan mengganggu proses kerja karyawan secara keseluruhan.

Masalah selanjutnya yang dapat ditemukan yakni berkaitan dengan penempatan jumlah karyawan pada tiap divisi di perusahaan. Jumlah karyawan pada tiap divisi memiliki standar yang telah ditetapkan oleh manajemen pusat LotteMart, namun pada praktiknya terdapat temuan adanya divisi tertentu yang memiliki jumlah karyawan melebihi standar yang telah ditetapkan, dikarenakan pada divisi tersebut merasa kewalahan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga membutuhkan tambahan karyawan. Kebutuhan tambahan karyawan ini didapatkan dari karyawan pada divisi lain, sehingga pada divisi lain tersebut kekurangan karyawan. Hal ini menyebabkan proses kerja pada divisi yang diambil kuota karyawannya tersebut menjadi terganggu.

Perusahaan juga belum melaksanakan penilaian terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan menurut Bayangkara (2008: 104), bahwa kepuasan kerja merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak, puas atau tidak dalam bekerja.

Pengukuran kepuasan kerja karyawan juga bermanfaat untuk memetakan faktor-faktor yang menjadi penyebab ketidakpuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini penting karena dengan identifikasi permasalahan, dapat dirancang program berikutnya untuk meminimalkan pengaruh negatif dari penyebab ketidakpuasan tersebut. Diketahui bahwa belum pernah dilakukan audit terhadap fungsi SDM pada LotteMart Wholesale Yogyakarta untuk menilai efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas pada fungsi tersebut.

Masalah-masalah yang telah disebutkan di atas merupakan kendala pada fungsi sumber daya manusia dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut menunjukkan masih belum efektifnya beberapa aktivitas yang terjadi pada fungsi SDM di LotteMart. Masalah yang berkaitan dengan efektivitas fungsi SDM ini dapat menghambat proses kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian manajemen sumber daya manusia di LotteMart Wholesale Yogyakarta. Hal ini diharapkan dapat memberikan evaluasi kegiatan operasional perusahaan serta memberikan rekomendasi guna meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia pada Lottemart Wholesale Yogyakarta

melalui penelitian berjudul “Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada LotteMart Wholesale Yogyakarta”

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk mengangkat fakta, keadaan, variabel, dan fenomena yang terjadi ketika penelitian berlangsung dan menyajikan apa adanya.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan dagang LotteMart Wholesale yang terletak di Jalan Ringroad Utara, Maguwoharjo, Sleman, Yogyakarta. Penelitian dilakukan pada bulan April-Juni 2014.

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah LotteMart Wholesale Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah aktivitas fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada LotteMart Yogyakarta.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Instrumen yang digunakan berupa program

audit. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan:

- a. Observasi yaitu suatu cara untuk mendapatkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diselidiki dan diteliti.
- b. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab secara langsung kepada narasumber dengan subyek penelitian tentang permasalahan yang berkaitan dengan masalah yang penulis teliti.
- c. Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari catatan-catatan, laporan-laporan, serta dokumen-dokumen yang terdapat di perusahaan LotteMart Wholesale Yogyakarta yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dengan cara mengumpulkan dan menjelaskan data non angka (kualitatif), kemudian membandingkan dengan teori yang bersangkutan untuk memperoleh kejelasan hasil yang akan dijadikan sebagai kesimpulan dan saran.

Langkah-langkah dalam analisis data antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan Kriteria (*Criteria*)
Kriteria adalah standar atau norma yang menjadi pedoman perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.
- b. Mendeskripsikan Kondisi (*Condition*)
Kondisi adalah tindakan atau kejadian yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan.
- c. Menemukan Penyebab (*Causes*)
Penyebab merupakan seluruh tindakan manajerial ataupun operasional dari pengelola organisasi yang menimbulkan terjadinya penyimpangan antara rencana dengan realisasi.
- d. Menyimpulkan Akibat (*Effects*)
Akibat merupakan dampak yang timbul akibat dilaksanakannya penyebab yang juga hasil perbandingan antara kriteria dan penyebab. Proses ini diakhiri dengan pemberian rekomendasi yang digunakan untuk perbaikan kepada manajemen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

a. Audit Pendahuluan

Pada audit pendahuluan, auditor melakukan *survey* tahap awal ke LotteMart Wholesale untuk mengetahui informasi mengenai latar belakang perusahaan serta mengidentifikasi masalah yang ada. Pada proses audit pendahuluan dapat diketahui bahwa masih ada aktivitas fungsi sumber daya manusia yang belum efektif dan masih memerlukan perbaikan. Aktivitas

yang belum efektif dan masih memerlukan perbaikan diantaranya adalah komunikasi fungsi SDM dengan karyawan masih kurang efektif, penempatan karyawan dilapangan tidak sesuai dengan jumlah karyawan yang sudah ditetapkan perusahaan, belum diadakannya penilaian kepuasan kerja karyawan, serta belum pernah dilaksanakan audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia di LotteMart Wholesale Yogyakarta.

b. Audit *Review* dan Pengujian Pengendalian

Pada *review* dan pengujian pengendalian ini auditor menelaah kembali bukti-bukti yang diperoleh untuk menjadi suatu temuan audit dan tujuan audit. Selain itu auditor juga melakukan pengujian pengendalian untuk mengetahui bagaimana pengendalian internal atas setiap aktivitas yang ada.

Perusahaan telah melakukan pengendalian internal atas fungsi SDM dengan mensosialisasikan tujuan dan visi misi perusahaan, sehingga karyawan dapat memahami dan berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan juga memperhatikan kualitas dan kuantitas SDM yang ada, meskipun dalam hal kuantitas masih terdapat kelemahan yakni adanya divisi yang membutuhkan tambahan karyawan dari standar yang telah ditetapkan perusahaan. Sejauh ini perusahaan juga telah menjalankan praktik

yang sehat sesuai dengan ketentuan perusahaan.

c. Audit Lanjutan

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

a) Kondisi: Perencanaan SDM berdasarkan kebutuhan perusahaan.

b) Kriteria: UU no.13 th 2003 ttng Ketenagakerjaan, tidak ada kriteria internal khusus yang mengatur perencanaan SDM.

c) Penyebab: Perusahaan tidak memiliki standar/ kriteria dalam perencanaan SDM. Perencanaan SDM bersifat reaktif sesuai kebutuhan perusahaan.

d) Akibat: Kurang tepatnya pemenuhan kebutuhan SDM baik secara kuantitas maupun kualitas.

2) Rekrutmen

a) Kondisi: Rekrutmen telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur.

b) Kriteria: UU No.13 th 2003 ttng Ketenagakerjaan, Peraturan Perusahaan PT. Lotte Shopping Indonesia.

c) Penyebab: Proses rekrutmen dilakukan dengan memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh calon tenaga kerja.

d) Akibat: Perusahaan Mendapatkan calon tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi.

3) Seleksi dan Penempatan Karyawan:

a) Kondisi: Penempatan jumlah karyawan pada divisi tertentu tidak

sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b) Kriteria: UU No.13 th 2003 ttng Ketenagakerjaan, Peraturan Perusahaan PT. Lotte Shopping Indonesia, Perjanjian Kerja.

c) Penyebab: Terdapat divisi yang kurang dapat menjalankan aktivitas dengan baik sehingga mengambil bagian kuota karyawan dari divisi lain untuk memenuhi kebutuhan SDM-nya.

d) Akibat: Proses kerja menjadi kurang maksimal terlebih pada divisi yang diambil kuota karyawannya.

4) Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:

a) Kondisi: Perusahaan telah melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan.

b) Kriteria: UU no.13 th 2003 ttng Ketenagakerjaan, Peraturan Perusahaan PT. Lotte Shopping Indonesia.

c) Penyebab: Pelatihan diikuti oleh semua karyawan untuk membantu dalam melaksanakan pekerjaannya.

d) Akibat: Kemampuan kerja karyawan meningkat.

5) Perencanaan dan Pengembangan Karir:

a) Kondisi: Perusahaan memiliki perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawannya.

- b) Kriteria: UU no.13 th 2003 ttng Ketenagakerjaan, Peraturan Perusahaan PT. Lotte Shopping Indonesia
 - c) Penyebab: Perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan yang berprestasi agar dapat meningkatkan jenjang karirnya.
 - d) Akibat: Karyawan dapat meningkatkan karirnya.
- 6) Penilaian Kinerja Karyawan:
- a) Kondisi: Terdapat penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap 6 bulan.
 - b) Kriteria: Dokumen Pengelolaan Kinerja LotteMart Wholesale.
 - c) Penyebab: Perusahaan telah memiliki pedoman dalam penilaian kinerja yang digunakan sebagai bahan evaluasi atas kinerja karyawan.
 - d) Akibat: Penilaian kinerja sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki kinerja karyawan dan meningkatkan kualitas kerja karyawan.
- 7) Kompensasi dan Balas Jasa:
- a) Kondisi: Pemberian kompensasi sudah sesuai prosedur.
 - b) Kriteria: UU no.13 th 2003 ttng Ketenagakerjaan, Peraturan Perusahaan PT. Lotte Shopping Indonesia, Perjanjian Kerja.
 - c) Penyebab: Kompensasi diberikan tepat waktu. Besarnya kompensasi telah memenuhi peraturan pemerintah.
 - d) Akibat: Karyawan sudah merasa puas dengan kompensasi yang diberikan.
- 8) Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan:
- a) Kondisi: Terdapat karyawan yang masih tidak mematuhi prosedur keselamatan kerja.
 - b) Kriteria: UU no.13 th 2003 ttng Ketenagakerjaan, Peraturan Perusahaan PT. Lotte Shopping Indonesia.
 - c) Penyebab: Kurangnya pengawasan terhadap keselamatan kerja.
 - d) Akibat: Rawan terjadinya kecelakaan kerja dan membahayakan keselamatan kerja karyawan.
- 9) Hubungan Ketenagakerjaan:
- a) Kondisi: Komunikasi antara fungsi SDM dan karyawan kurang efektif.
 - b) Kriteria: UU no.13 th 2003 ttng Ketenagakerjaan, Peraturan Perusahaan PT. Lotte Shopping Indonesia.
 - c) Penyebab: Fungsi SDM hanya ditangani oleh satu orang.
 - d) Akibat: Karyawan merasa kurang diperhatikan kebutuhannya.
- 10) Kepuasan Kerja Karyawan:
- a) Kondisi: Belum dilaksanakan penilaian kepuasan kerja karyawan.
 - b) Kriteria: Tidak ada kriteria
 - c) Penyebab: Perusahaan belum memahami manfaat kepuasan kerja karyawan.

- d) Akibat: Perusahaan tidak mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan sehingga tidak ada perbaikan dalam menangani masalah yang terkait dengan kepuasan kerja karyawan.
- 11) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK):
- a) Kondisi: PHK sudah sesuai prosedur.
- b) Kriteria: UU no.13 th 2003 ttng Ketenagakerjaan, Peraturan Perusahaan PT. Lotte Shopping Indonesia, Perjanjian Kerja.
- c) Penyebab: Kebijakan mengenai PHK sesuai dengan ketentuan perusahaan maupun pemerintah dan telah disosialisasikan kepada karyawan.
- d) Akibat: Karyawan telah memahami hal-hal yang dapat menyebabkan terjadinya PHK.

Pembahasan

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM di LotteMart Wholesale Yogyakarta belum berjalan efektif. Tidak ada standar/ peraturan/ prosedur/ kriteria yang mengatur tentang perencanaan SDM di LotteMart. Perencanaan SDM cenderung bersifat reaktif terhadap kebutuhan SDM. Berkaitan dengan kualitas SDM, perusahaan memiliki kualifikasi untuk menilai calon tenaga kerja yang hendak bekerja di LotteMart. Secara kuantitas, perencanaan atas kebutuhan SDM belum terpenuhi secara tepat. Tidak ada kriteria

yang mengatur tentang perencanaan SDM sehingga perencanaan dilakukan sesuai kehendak dari fungsi SDM dengan melihat perkiraan berapa karyawan yang dibutuhkan. Perusahaan sebaiknya memiliki kriteria yang jelas dalam perencanaan SDM. Kriteria tersebut dapat menjadi gambaran bagi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan SDM-nya.

b. Rekrutmen

Proses rekrutmen yang ada di LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Perusahaan telah melakukan proses rekrutmen sesuai ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Calon tenaga kerja akan mengirimkan lamaran pekerjaan dengan kualifikasi sesuai syarat yang diberikan oleh perusahaan. Rekomendasi juga masih terjadi pada proses rekrutmen di LotteMart. Sejauh ini, rekomendasi yang diterima oleh fungsi SDM hanya sebagai bahan pertimbangan tambahan untuk mempermudah proses rekrutmen. Pada proses rekrutmen, perusahaan tetap mengutamakan kemampuan yang dimiliki oleh calon tenaga kerja. Rekomendasi seperti ini merupakan hal yang wajar terjadi pada proses rekrutmen apabila rekomendasi hanya sebagai bahan pertimbangan tambahan dan perusahaan tetap mengutamakan kemampuan yang dimiliki calon tenaga kerja.

c. Seleksi dan Penempatan Karyawan

Proses seleksi yang ada di LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Perusahaan telah melakukan proses seleksi dengan baik sesuai dengan prosedur. Sedangkan untuk penempatan SDM yang ada di LotteMart Wholesale Yogyakarta belum berjalan efektif. Masih terdapat ketidaksesuaian antara standar jumlah karyawan yang ada di tiap divisi dengan praktik yang ada di lapangan.

Adanya divisi tertentu yakni divisi *Fresh Food* yang memiliki jumlah karyawan melebihi standar yang telah ditetapkan, dari yang seharusnya 15 orang menjadi 18 orang. Hal tersebut dikarenakan pada divisi *Fresh Food* merasa kewalahan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga membutuhkan tambahan karyawan. Kebutuhan tambahan karyawan ini didapatkan dari karyawan pada divisi lain yakni divisi *Support (Human Resources)* sejumlah dua orang dan divisi *Customer Development* sejumlah satu orang, sehingga pada divisi lain tersebut kekurangan karyawan. Hal ini menyebabkan proses kerja pada divisi yang diambil kuota karyawannya tersebut terlebih divisi *Human Resources* menjadi terganggu.

Pada struktur organisasinya, LotteMart telah memiliki ketentuan berapa jumlah karyawan untuk perusahaannya dan diatur proporsi jumlah karyawan untuk

tiap-tiap divisi. Ketika menyusun proporsi karyawan tersebut seharusnya sudah dipertimbangkan dengan baik sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi. Pada divisi *fresh food* dapat ditinjau ulang mengapa dengan standar karyawan 15 orang tidak dapat menyelesaikan tugasnya sehingga membutuhkan tambahan karyawan. Selanjutnya perusahaan dapat menjadikan hal tersebut sebagai evaluasi dalam menyusun perencanaan berkaitan dengan penempatan SDM.

d. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Program pelatihan dan pengembangan SDM yang ada di LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Perusahaan telah menjalankan program pelatihan dan pengembangan SDM dengan baik dan berlangsung secara periodik. Program pelatihan dan pengembangan SDM di LotteMart ada yang bersifat wajib bagi semua karyawan dan ada juga pelatihan yang hanya untuk karyawan pada divisi tertentu. Program ini dilatih oleh *trainer* yang ahli di bidangnya untuk melatih karyawan di LotteMart. Program pelatihan dan pengembangan ini dapat membantu karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Program perencanaan dan pengembangan karir di LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Terdapat tingkatan posisi pada struktur organisasi di LotteMart, yakni dari *level contract, staff (permanent), senior staff, section head, manager, dan store general manager*. Karyawan *staff* akan melewati masa kontrak terlebih dahulu selama dua tahun, apabila menunjukkan kinerja yang baik maka akan diangkat menjadi karyawan tetap. Selanjutnya setelah menjadi karyawan tetap maka karyawan dapat naik posisi lagi menjadi *senior staff*, berdasarkan masa kerja dan prestasi kerja karyawan.

Apabila terdapat posisi yang kosong untuk *section head, manager* atau *store general manager*, maka karyawan dengan *level* di bawahnya dapat dipromosikan untuk menduduki posisi tersebut. Adanya promosi jabatan didasari oleh prestasi dan kemampuan karyawan untuk menduduki posisi tersebut. Sebelum naik jabatan, karyawan akan dipersiapkan dengan melewati masa percobaan selama tiga bulan terlebih dahulu. Perusahaan juga memberikan pelatihan kepemimpinan bagi karyawan yang mendapat kenaikan jabatan. Promosi jabatan ini dapat memotivasi karyawan untuk semakin berkembang dalam kariernya.

f. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja di LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Sudah terdapat pedoman dalam melakukan penilaian kinerja. Perusahaan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya setiap 6 bulan sekali. Penilaian kinerja dilakukan oleh manajer pada divisi masing-masing. Selanjutnya manajer divisi tersebut memberikan hasil penilaian kinerja kepada fungsi SDM, yang selanjutnya akan ditindaklanjuti. Pada penilaian kinerja ini, karyawan akan dinilai bagaimana melaksanakan pekerjaannya, sikap terhadap pelanggan, disiplin kerja, serta menjalin kerja sama dengan rekan kerjanya.

g. Kompensasi dan Balas Jasa

Program pemberian kompensasi dan balas jasa di LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Perusahaan telah menjalankan prosedur kompensasi dan balas jasa sesuai ketentuan. Besarnya kompensasi juga disesuaikan berdasarkan golongan level dan jabatan karyawan. Kompensasi berupa gaji pokok, bonus dan tunjangan. Kompensasi diberikan melalui rekening bank milik karyawan, dan dikirim dari pusat LotteMart Wholesale. Karyawan merasa puas dengan sistem kompensasi yang ada karena kompensasi selalu diberikan tepat waktu dan tidak pernah mengalami keterlambatan.

h. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Program keselamatan dan kesehatan kerja di LotteMart Wholesale Yogyakarta belum berjalan efektif. Meskipun perusahaan telah memiliki prosedur keselamatan kerja yang baik, pada praktiknya masih ada karyawan yang tidak sesuai dengan prosedur. Karyawan yang menjalankan *forklift* masih ada yang belum memiliki SIM untuk *forklift* dan tidak menggunakan helm keselamatan kerja. Hal ini dapat membahayakan keselamatan dari karyawan itu sendiri dan keselamatan orang-orang yang sedang ada di sekitarnya. Meskipun selama ini di Lotte Yogyakarta belum pernah terjadi kecelakaan kerja saat mengendarai *forklift*, namun tindakan pencegahan juga perlu dilakukan dengan mengikuti prosedur yang ada.

i. Hubungan Ketenagakerjaan

Hubungan ketenagakerjaan di LotteMart Wholesale Yogyakarta belum berjalan efektif. Hubungan ketenagakerjaan masih mengalami kendala dalam hal komunikasi. Karyawan menganggap bahwa fungsi SDM kurang terbuka dengan karyawan sehingga karyawan merasa kurang diperhatikan. Karyawan sering terlambat dalam memperoleh informasi yang berdampak kurang maksimalnya proses kerja karyawan. Hal ini terlebih dirasakan oleh karyawan bagian staff. Fungsi SDM yang

ditangani oleh satu orang saja berdampak terhadap kurang maksimalnya komunikasi fungsi SDM dengan karyawan yang berjumlah puluhan orang. Apabila satu personil dalam fungsi SDM dianggap kurang memadai, sebaiknya dapat dipertimbangkan untuk menambahkan karyawan lagi pada divisi ini agar fungsi SDM dapat menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh karyawan. Komunikasi antara fungsi SDM dengan karyawan sangatlah penting, untuk memastikan strategi dan prosedur operasional perusahaan telah dipahami dengan baik oleh karyawan sehingga mempermudah pencapaian tujuan perusahaan.

j. Kepuasan Kerja Karyawan

Penilaian atas kepuasan kerja karyawan LotteMart Wholesale Yogyakarta tidak berjalan efektif karena di LotteMart tidak melakukan penilaian kepuasan kerja karyawan. Perusahaan masih belum memahami manfaat penilaian kepuasan kerja karyawan yang dapat dijadikan evaluasi bagi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Perusahaan tidak dapat mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja karyawan di LotteMart, padahal perhatian perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan, masih terdapat keluhan karyawan yang menunjukkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, lebih baik perusahaan mempertimbangkan untuk mengadakan penilaian kepuasan karyawan agar tidak terjadi masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Penilaian kepuasan kerja karyawan juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi fungsi SDM dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperbaiki usahanya dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Apabila karyawan telah merasa nyaman dan puas dalam bekerja, maka karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik.

k. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Proses pemutusan hubungan kerja di LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Perusahaan telah menjalankan prosedur berkaitan kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi karena keputusan perusahaan maupun keinginan sendiri. Perusahaan akan memberikan uang pesangon dan uang pisah apabila terjadi pemutusan hubungan kerja secara baik-baik. Namun apabila pemutusan hubungan kerja terjadi karena karyawan melakukan pelanggaran terhadap peraturan perusahaan, karyawan akan langsung dikeluarkan atau diserahkan kepada pihak ketiga yakni kepolisian apabila melanggar hukum.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh LotteMart Wholesale Yogyakarta belum berjalan efektif. Tidak ada standar/ pedoman/ prosedur/ kriteria yang mengatur tentang perencanaan SDM. Perencanaan SDM cenderung bersifat reaktif terhadap kebutuhan SDM.

b. Rekrutmen

Proses rekrutmen yang diterapkan oleh LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Proses rekrutmen telah sesuai dengan ketentuan perusahaan. Adanya rekomendasi pada proses rekrutmen hanya dijadikan sebagai bahan pertimbangan tambahan setelah memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh calon tenaga kerja.

c. Seleksi dan Penempatan Karyawan

Proses seleksi yang diterapkan oleh LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Perusahaan menjalankan proses seleksi sesuai dengan prosedur. Seleksi berupa test untuk mengukur kepribadian dan kemampuan calon tenaga kerja yang hendak bekerja di LotteMart. Namun, dalam penempatan karyawan belum berjalan efektif. Penempatan karyawan tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan.

d. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang diterapkan oleh LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Pelatihan diikuti oleh semua karyawan dengan menghadirkan trainer yang telah ahli di bidangnya. Program ini bermanfaat untuk membantu karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Program perencanaan dan pengembangan karir yang diterapkan oleh LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Perusahaan memperhatikan perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan. Oleh karena itu, karyawan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki untuk semakin memajukan perusahaan.

f. Penilaian Kinerja Karyawan

Proses penilaian kinerja karyawan yang diterapkan oleh LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan efektif. Penilaian kinerja dilakukan secara periodik setiap 6 bulan. Penilaian kinerja ini digunakan untuk melihat bagaimana perkembangan kinerja karyawan.

g. Kompensasi dan Balas Jasa

Pemberian kompensasi dan balas jasa yang diterapkan oleh LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan

efektif. Gaji yang diberikan sudah diatas upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah. Gaji juga ditransfer melalui rekening bank dengan tepat waktu.

h. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Program kesehatan dan keselamatan kerja yang diterapkan oleh LotteMart Wholesale Yogyakarta belum berjalan efektif. Perusahaan memberikan jaminan atau asuransi kesehatan bagi karyawan yang sakit dan telah memiliki prosedur keselamatan kerja. Namun masih terdapat karyawan yang tidak memenuhi prosedur keselamatan kerja.

i. Hubungan Ketenagakerjaan

Hubungan ketenagakerjaan pada LotteMart Wholesale Yogyakarta belum berjalan efektif. Komunikasi antara karyawan dengan fungsi SDM berjalan kurang lancar karena hanya ditangani oleh satu personil sehingga fungsi SDM kesulitan dalam menjalin komunikasi dengan karyawan secara menyeluruh.

j. Kepuasan Kerja Karyawan

Program penilaian kepuasan karyawan pada LotteMart Wholesale Yogyakarta tidak berjalan efektif. Perusahaan tidak melaksanakan penilaian atas tingkat kepuasan kerja karyawan.

k. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Proses pemutusan hubungan kerja yang diterapkan oleh LotteMart Wholesale Yogyakarta sudah berjalan secara efektif. Perusahaan memiliki peraturan berkaitan

dengan PHK dan proses PHK sudah dijalankan sesuai prosedur.

Saran

- a. LotteMart Wholesale Yogyakarta sebaiknya memiliki standar/ pedoman/ prosedur/ kriteria dalam perencanaan SDM, sehingga ada gambaran yang jelas mengenai kebutuhan SDM.
- b. LotteMart Wholesale Yogyakarta sebaiknya mematuhi standar yang telah ditetapkan terkait dengan penempatan jumlah karyawan pada tiap divisi, dan mengevaluasi standar tersebut apakah sudah tepat atau belum.
- c. LotteMart Wholesale Yogyakarta perlu melakukan pengawasan khusus bagi karyawan yang tidak mematuhi prosedur keselamatan kerja karyawan.
- d. Fungsi SDM sebaiknya selalu memperhatikan karyawannya melalui komunikasi yang baik, serta menambahkan personil lagi dalam fungsi SDM sesuai dengan ketentuan perusahaan, agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik.
- e. LotteMart Wholesale Yogyakarta sebaiknya mengadakan penilaian kepuasan kerja karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan sehingga dapat dilakukan perbaikan apabila masih terdapat ketidakpuasan.

- f. Perusahaan sebaiknya mengadakan audit manajemen atas fungsi SDM, sebagai evaluasi agar dapat mencapai efektivitas pada aktivitas-aktivitas di fungsi SDM LotteMart Wholesale Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. (2003). *Auditing I*. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Al. Haryano Jusup. (2001). *Auditing I*. Buku I. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Amin Widjaja Tunggal. (2000). *Manajemen Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosda.
- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dasa, Devarajan. (2010). "Human Resources Audit". *Research Journal of Social Science & Management* (volume 1, no. 8). Page 90-97.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Guy, Dan M., Aldermas., C. Wayne & Winters, Alan J. (2003). *Auditing*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Hadari Nawawi. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Moleong, Lexy J. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya.

Munawir, H. S. (2005). *Auditing Modern*. Yogyakarta: BPF.

Nur Indriantoro & Bambang Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPF.

Pandji Anoraga. (1997). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sjafri Mangkuprawira. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi 2. Bogor: Ghalia Indonesia.

Siswanto Sastrohadiwiryo, B. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sondang P. Siagian. (2004). *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sujoko Efferin, Stevanus Hadi & Yuliawati Tan. (2008). *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sukrisno Agoes & Jan Hoesada. (2009). *Bunga Rampai Auditing*. Jakarta: Erlangga.

Susilo Martoyo. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta: BPF.

Suwatno, H. & Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM: dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Veithzal Rivai, H. & Sagala, Ella Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya*

Manusia untuk Perusahaan. Edisi Kedua. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Wilson Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.