

**ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK)**



**Oleh:
Nanda Hidayati., S.Pd.I., M.Pd.
NIDN: 0302029103**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
JAKARTA
2021**



HASIL PENELITIAN DOSEN STIE IPWIJA

1. Judul Penelitian : Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk)
2. Peneliti :
- Nama : Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Pangkat/Gol/Nip : -
- Jabatan Fungsional : -
- Nomor Induk Dosen : 0302029103
- Univ./Ins/Akademi/Sekolah : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
- Bidang Ilmu yang diteliti : Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Jumlah Tim Peneliti : 1 (satu) orang
4. Lokasi Penelitian : PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk.
5. Jangka Waktu Penelitian : 1 (satu) Semester / 6 Bulan
6. Biaya : Mandiri/Pihak Ketiga

Mengetahui,
Kepala LP2M

Rochmad Fajar Darmanto, S.E., M.M.



Jakarta, 9 Agustus 2021

(Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.)



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
MANAJEMEN (S-1) TERAKREDITASI BAN-PT
MAGISTER MANAJEMEN (S-2) TERAKREDITASI BAN-PT

Kampus I : Gedung Dewi Sartika Lt.3, Jl. Tebet Barat Dalam VI No. 39-41 Tebet, Jakarta 12810
Telp. (021) 837-89666 Fax. (021) 837-89627
Kampus II : Jl. Letda Natsir No.7 Cikeas Nagrak, Gn. Putri, Bogor 16967
Telp. (021) 823-3737 Fax. (021) 823-4224
HTTP://website : www.stieipwija.ac.id Email : contact@stieipwija.ac.id

PERPUSTAKAAN STIE IPWIJA

SURAT KETERANGAN KARYA ILMIAH

No. 01.3/SKI/K.Pusta/STIEIPWIJA/VIII/2021

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Nanda Hidayati, S.Pd., M.Pd.
Pekerjaan : Dosen S1
No. Identitas : 032029103

Telah menyerahkan karya ilmiah/hasil penelitian yang berjudul **Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan** telah digunakan dan di *publish* sebagai koleksi Perpustakaan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



(20-08-2021)



Mochamad Imam M
Ka. Perpustakaan

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Merebaknya pandemi Covid-19 tidak hanya berdampak pada ekonomi dan bisnis. Lebih jauh lagi, pandemi Covid-19 juga telah mengubah tatanan kehidupan sosial manusia. Mudahnya virus ini menyebar membuat orang harus melakukan pembatasan jarak dan mengurangi interaksi secara fisik, dalam kegiatan operasional PT Indocement Tunggul Prakarsa menerapkan manajemen sumber daya manusia sebagai sistem pengelolaan terhadap karyawan. dalam hal ini juga PT Indocement Tunggul Prakarsa melakukan rekrutmen dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja para karyawannya. Ternyata dalam hal ini kinerja Karyawan di PT Indocement Tunggul Prakarsa masih kurang produktif.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana analisis MSDM terhadap rekrutmen untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Indocement Tunggul Prakarsa TBK, analisis MSDM terhadap upaya pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Indocement Tunggul Prakarsa, analisis MSDM terhadap dampak rekrutmen dan upaya pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Indocement Tunggul Prakarsa. Jenis penelitian yang digunakan ditinjau dari lokasi sumber datanya termasuk penelitian kasus dan penelitian lapangan (*field research*). Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif. Penelitian dilakukan pada PT Indocement Tunggul Prakarsa dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen yang dilakukan oleh PT Indocement Tunggul Prakarsa belum sepenuhnya sesuai dengan model rekrutmen manajemen sumber daya manusia. Upaya pengembangan SDM di PT Indocement Tunggul Prakarsa sudah sesuai, karena menerapkan program pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, namun belum melakukan jenis pengembangan secara informal. Sedangkan dampak rekrutmen dan pengembangan SDM pada kinerja karyawan di PT Indocement Tunggul Prakarsa belum sepenuhnya sesuai, karena dalam pengetahuan, kemampuan atau keahlian karyawan belum semua menguasainya.

Kata kunci: penerapan manajemen sumber daya manusia, pola rekrutmen, pengembangan SDM, kinerja karyawan.

ABSTRACT

This research is motivated by the outbreak of the Covid-19 pandemic not only having an impact on the economy and business. Furthermore, the Covid-19 pandemic has also changed the fabric of human social life. This virus spreads easily, makes people have to limit their distance and reduce physical interactions, in operational activities PT Indocement Tunggal Prakarsa applies human resource management as a management system for employees. In this case, PT Indocement Tunggal Prakarsa also recruits and develops human resources to improve the performance of its employees. It turns out that in this case, the performance of employees at PT Indocement Tunggal Prakarsa is still less productive.

The main purpose of this study is to describe how the HRM analysis of recruitment to improve employee performance at PT Indocement Tunggal Prakarsa TBK, HRM analysis of HR development efforts to improve employee performance at PT Indocement Tunggal Prakarsa, HRM analysis of the impact of recruitment and HR development efforts to improve employee performance. employee performance at PT Indocement Tunggal Prakarsa. The type of research used in terms of the location of the data source includes case research and field research. This research approach uses descriptive qualitative. The research was conducted at PT Indocement Tunggal Prakarsa with data collection techniques in the form of interviews, observation, and documentation.

The results showed that the recruitment carried out by PT Indocement Tunggal Prakarsa was not fully in accordance with the recruitment model of human resource management. Human resource development efforts at PT Indocement Tunggal Prakarsa are appropriate, because they implement education and training programs for employees, but have not carried out any type of informal development. Meanwhile, the impact of HR recruitment and development on employee performance at PT Indocement Tunggal Prakarsa has not been fully appropriate, because not all employees have mastered it in knowledge, abilities, or expertise.

Keywords: application of human resource management, pattern recruitment, HR development, employee performance.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	2
ABSTRACT.....	3
DAFTAR ISI.....	4
BAB I PENDAHULUAN	
Latar Belakang	5
Rumusan Masalah.....	7
Tujuan Penelitian	7
Manfaat Penelitian	8
Sistematika Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
Manajemen SDM dan Kinerja Perusahaan	
Manajemen SDM	9
Kinerja Perusahaan	10
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
Jenis Penelitian	12
Objek Penelitian.....	12
Ruang Lingkup Penelitian	12
Jenis dan Sumber Data.....	13
Metode Pengumpulan Data.....	14
Metode Analisis Data.....	14
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
Gambaran Umum PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.....	17
Program Audit Sumber Daya Manusia (SDM).....	17
Hasil Audit Manajemen Sumber Daya Manusia di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.	18
BAB V KESIMPULAN, SARAN, DAN REKOMENDASI	
Kesimpulan	20
Saran	20
Keterbatasan Penelitian.....	21
DAFTAR PUSTAKA.....	22

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Tahun 2020 menjadi tahun yang sangat berbeda dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Merebaknya pandemi Covid-19 tidak hanya berdampak pada ekonomi dan bisnis. Lebih jauh lagi, pandemi Covid-19 juga telah mengubah tatanan kehidupan sosial manusia. Mudah-mudahan virus ini menyebar membuat orang harus melakukan pembatasan jarak dan mengurangi interaksi secara fisik. Indocement sangat sigap dalam menghadapi pandemi Covid-19.

Sesaat setelah Pemerintah mengumumkan kasus pertama yang terkonfirmasi Covid-19, Perseroan membentuk Tim Gugus Tugas Covid-19 yang dikepalai oleh Direktur yang membawahi bidang sumber daya manusia, hukum dan general affair dan beranggotakan General Manager setiap kompleks pabrik, tenaga medis dan pejabat terkait lainnya. Tim Gugus Tugas Covid-19 kemudian membuat berbagai kebijakan dan pedoman agar Perseroan dapat tetap beroperasi di tengah masa pandemi ini.

Kebijakan dan pedoman tersebut dikomunikasikan kepada serikat pekerja yang merupakan mitra strategis bagi Perseroan dalam hal hubungan industrial. Ada banyak penyesuaian yang diberlakukan Perseroan di masa pandemi ini, salah satunya adalah menerapkan kebijakan 50% Karyawan work from home (WFH) dan 50% Karyawan work from office (WFO) bagi karyawan supporting function. Sedangkan untuk Karyawan bagian produksi (main function), Perseroan membagi Karyawan dalam tiga shift yang bersifat permanen, dimana antara satu shift dengan shift yang lain tidak saling bertemu dan tidak diperbolehkan untuk bertukar shift.

Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan jika terdapat kasus Karyawan yang terpapar Covid-19. Selain itu, Perseroan juga meminta Karyawan untuk melakukan deklarasi kegiatan selama akhir pekan dan kondisi kesehatan diri serta keluarganya kepada atasannya setiap minggu.

Indocement memandang SDM sebagai salah satu unsur terpenting dalam menggerakkan roda bisnis di tengah dunia industri yang terus berkembang. Pengelolaan SDM yang terintegrasi dengan strategi Perseroan akan mampu meningkatkan daya saing dan akselerasi kinerja Perseroan.

SDM menjadi mitra strategis bagi Perseroan untuk dapat meraih kesuksesan dalam setiap lini bisnis yang dijalankan, serta target bisnis yang telah dicanangkan oleh pemegang saham dan pemangku kepentingan.

Bagi Perseroan, SDM adalah aset berharga yang eksistensinya perlu mendapat perhatian khusus baik dalam bentuk pengembangan kompetensi maupun peningkatan kesejahteraan. Manajemen SDM memiliki tanggung jawab menyiapkan karyawan yang handal dan kompeten sehingga mampu menjalankan tanggung jawab pekerjaan sebagaimana mestinya.

Dengan kemampuan inilah Perseroan dapat melaju dengan baik dan mampu menghadapi berbagai tantangan di era yang serba kompetitif. Indocement menyadari, pengelolaan SDM merupakan sebuah proses panjang yang tidak memiliki akhir. Untuk itu Indocement menjalankan manajemen pengelolaan SDM yang komprehensif, efektif dan efisien, mulai dari proses rekrutmen Karyawan hingga Karyawan memasuki masa purna karya.

Dalam beberapa tahun terakhir, Indocement tidak melakukan perekrutan karyawan dalam jumlah besar. Rekrutmen hanya dilakukan untuk mengisi posisi tertentu yang membutuhkan karyawan berpengalaman yang tidak bisa diperoleh dari karyawan internal.

Hal ini dilakukan sejalan dengan strategi Perseroan untuk menciptakan organisasi yang ramping dan efisien. Untuk melakukan regenerasi, pada 2019 lalu Perseroan melakukan perekrutan management trainee dalam jumlah terbatas. Perseroan menetapkan syarat yang cukup tinggi untuk perekrutan management trainee tersebut dengan tujuan untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang baik dan sesuai dengan kebutuhan baik dari sisi kemampuan maupun sikapnya, sehingga mampu mengisi posisi strategis pada level manajemen Perseroan di masa yang akan datang.

Program management trainee berlangsung selama dua tahun, di mana program tersebut terdiri dari pembelajaran di kelas, job exposure ke berbagai fungsi, dan job exposure pada divisi/plant sesuai posisi yang akan dituju, sehingga diharapkan di akhir masa program para management trainee mampu memahami secara utuh proses bisnis Perseroan dan memberikan usulan inovasi yang dapat diterapkan untuk mendukung Perseroan berkompetisi di dunia usaha saat ini.

Pada 2020, dikarenakan adanya pandemi Covid-19 maka perekrutan management trainee hanya dilakukan dalam jumlah yang sangat kecil yang bertujuan untuk melengkapi kekurangan komposisi management trainee dari periode sebelumnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul penelitian tentang “Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk)”.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana analisis MSDM terhadap rekrutmen untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up PT Indocement Tunggul PrakarsaPonorogo?
2. Bagaimana analisis MSDM terhadap upaya pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Indocement Tunggul Prakarsa?
3. Bagaimana analisis MSDM terhadap dampak rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Indocement Tunggul Prakarsa?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang peneliti alami, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis MSDM pada rekrutmen untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Indocement Tunggul Prakarsa.
2. Untuk menganalisis MSDM pada upaya pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Indocement Tunggul Prakarsa.
3. Untuk menganalisis MSDM pada dampak mekanisme rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Indocement Tunggul Prakarsa.

Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan bagi penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia disebuah perusahaan dan dapat menerapkan teori yang diperolehnya

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian digunakan sebagai masukan, informasi tambahan dan pertimbangan perusahaan untuk peningkatan kinerja perusahaan agar perusahaan maju lebih baik sesuai tujuan serta dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia di perusahaan.

Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran umum dan untuk memudahkan dalam pembahasan dan penelaahan yang dapat memberikan uraian yang rinci dan terarah, maka penelitian ini disusun menjadi lima bab yang saling berhubungan sehingga menjadi sebuah kesatuan, yang akan disusun sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan berisi mengenai latar belakang permasalahan, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka berisi mengenai teori-teori yang akan digunakan sebagai landasan penelitian yang kemudian digunakan sebagai dasar pembahasan dan analisis atas permasalahan yang ada.

Bab III Metodologi Penelitian berisi tentang metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian dan menyusun penelitian ini.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan berisi tentang uraian mengenai hasil penelitian dan analisis data serta pembahasannya berdasarkan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab V Kesimpulan dan Saran berisi tentang uraian mengenai kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan dari penelitian serta saran-saran yang membangun bagi peneliti, pihak-pihak yang terkait serta penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen SDM dan Kinerja Perusahaan

Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu metode pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi agar mampu mencapai tujuan dari organisasi secara maksimal melalui pengembangan sumber daya manusia itu sendiri (Winarti, 2018).

Manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia dengan segala kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, faktor produksi lain tidak dapat dijalankan dengan maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Peranan manusia dalam mencapai tujuan tersebut sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi (Dewi, Sudipta and Setyowati, 2016).

Pengelolaan SDM perusahaan pada dasarnya merupakan kegiatan perusahaan dalam mengelola para karyawannya atau sering disebut SDM. Pengelolaan SDM dimulai dari rekrutmen yang meliputi perencanaan SDM, analisa jabatan yang menentukan pekerjaan serta jabatan yang pantas, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, serta pembaharuan yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian kerja. Dalam pengelolaan SDM guna meningkatkan kualitas suatu perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja dari SDM itu sendiri, maka perlu diketahui lebih lanjut mengenai peningkatan SDM (Artini, 2019).

Peningkatan Kualitas SDM dilakukan terhadap sumber daya yang memiliki kompetensi baik dari aspek fisik maupun aspek intelektual.

Peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain (Sintya Rani, Dharmayanti and Adnyana, 2017):

- a. Peningkatan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program kesehatan dan gizi
- b. Peningkatan kualitas kemampuan non fisik dapat dilakukan dengan pelatihan (training), seminar dan workshop.

Peningkatan Kualitas SDM harus selalu dilakukan dalam upaya mencari, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang sesuai dengan kebutuhan. Terdapat tiga strategi dalam perencanaan SDM, yaitu (Lumempouw et al, 2014):

- a. Perencanaan SDM dan Orientasi Strategik
- b. Tahap perencanaan taktikal SDM
- c. Perencanaan Operasional SDM

Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan hasil yang dicapai atau sesuatu yang dikerjakan berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Lumempouw et al, 2014)

Kinerja perusahaan sangat erat kaitannya dengan sistem pengendalian manajemen perusahaan yang bersangkutan. Sistem pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Dewi, Sudipta and Setyowati, 2016). Ukuran keberhasilan Kinerja Perusahaan merupakan tolak ukur kesuksesan perusahaan khususnya dalam bidang konstruksi. Keberhasilan kinerja perusahaan juga dapat dilihat dari tiga dimensi kinerja perusahaan (internal, eksternal, dan situasi pasar) dan tiga dimensi daya saing perusahaan (harga, biaya, dan kualitas) perusahaan tersebut. (Maddeppungeng, Abdullah and Kaswan, 2015)

Kriteria kinerja dapat didasarkan pada beberapa hal (Miswar, Hidayat and Ophiyandri, 2017), yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan

memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut (Z, Afifuddin and Rani, 2019).

- a. Perusahaan dapat memperkirakan efisiensi dalam penggunaan sumber daya;
- b. Perusahaan dapat merencanakan target performansi untuk masa datang secara realistis berdasarkan tingkat performansi sekarang; dan
- c. Perusahaan dapat melaksanakan strategi peningkatan kinerja berdasarkan jarak antara performansi aktual dengan performansi yang diharapkan.

Ada beberapa sifat yang ideal dari unit pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Z, Afifuddin and Rani, 2019).

- a. Menggambarkan keinginan pelanggan sebaik yang diinginkan;
- b. Menghasilkan kesimpulan dan saran bagi keputusan manajerial;
- c. Mudah dipahami;
- d. Hasil pengukurannya tepat; dan
- e. Penggunaannya ekonomis.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan kali ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Metode penelitian ini akan membahas mengenai keadaan yang terjadi di sebuah perusahaan dan akan dibandingkan dengan teori-teori yang ada. Menurut Susilo Rahardjo & Gudnanto (2011: 250) studi kasus adalah suatu metode untuk memahami individu yang dilakukan secara integrative dan komprehensif agar diperoleh pemahaman yang mendalam tentang individu tersebut beserta masalah yang dihadapinya dengan tujuan masalahnya dapat terselesaikan dan memperoleh perkembangan diri yang baik.

Menurut Sugiyono (2011: 21) metode deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Sedangkan menurut Arikunto (2011: 310) metode deskriptif adalah penelitian yang mengukur dan menggambarkan tentang suatu fenomena sosial tertentu dengan cara menghimpun fakta, tetapi tanpa melakukan pengujian hipotesis.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk melihat seberapa efektif fungsi sumber daya manusia di dalam perusahaan dalam melakukan kegiatan-kegiatan operasional. Nantinya, efektivitas fungsi sumber daya manusia akan berkaitan dengan tujuan yang dapat dicapai oleh perusahaan.

Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. yang beralamatkan di Jalan Mayor Oking, Citeureup, Bogor.

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada fungsi personalia (SDM) yang diselenggarakan di bagian HRD PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk mengenai audit manajemen terhadap fungsi-fungsi sumber daya manusia yang mencakup :

1. Perencanaan sumber daya manusia,
2. Rekrutmen sumber daya manusia,
3. Seleksi sumber daya manusia,
4. Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja,
5. Penilaian kinerja karyawan,
6. Perencanaan dan pengembangan karier,
7. Pemberian kompensasi,
8. Perlindungan tenaga kerja,
9. Pemutusan hubungan kerja.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif, dimana data yang digunakan bukan berupa angka, melainkan landasan pemikiran teoritis yang ada kaitannya dengan penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian kali ini, penulis menggunakan dua sumber data, yakni data primer dan sekunder. Berikut adalah penjelasan mengenai kedua data tersebut.

1. Data Primer

Data yang didapat, diamati, dan dicatat secara langsung tanpa menggunakan media perantara apapun dari sumber yang dijadikan sebagai objek penelitian.

2. Data Sekunder

Data yang didapat dari sumber secara tidak langsung, dalam arti melalui perantara seperti catatan atau dokumentasi dari pihak lain. Dalam penelitian ini akan membutuhkan dokumen-dokumen perusahaan, diantaranya :

- a. Sejarah perusahaan
- b. Tujuan perusahaan
- c. Struktur perusahaan
- d. Kegiatan usaha
- e. Jumlah karyawan perusahaan

Dokumentasi ini diperoleh dari file yang diberikan oleh bagian sumber daya manusia perusahaan.

Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa cara dalam melakukan pengumpulan data pada penelitian ini terhadap objek yang telah ditentukan, diantaranya :

1. Wawancara, merupakan teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan secara langsung kepada responden.
2. Observasi, merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan langsung tanpa mengajukan pertanyaan atau komunikasi dengan individu.
3. Dokumentasi, merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara mempelajari dokumen, arsip, dan berbagai catatan perusahaan yang dibutuhkan untuk penelitian.

Metode Analisis Data

Analisis data merupakan langkah-langkah dalam mengolah data mentah yang didapat agar menghasilkan data olahan yang lebih akurat. Metode analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif. Analisis kualitatif diberikan dalam bentuk uraian atas data kualitatif yang telah dikaitkan dengan data-data pendukung yang lain agar menghasilkan sebuah gambaran yang lebih jelas kebenarannya atau bahkan mungkin sebaliknya.

Di dalam melakukan analisis data, ada langkah-langkah yang harus dijalankan secara sistematis. Berikut ini adalah langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data pada penelitian kali ini :

1. Pemeriksaan Pendahuluan

Pada tahap ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Dokumen-dokumen yang diperlukan dalam tahap ini akan dipelajari agar nantinya menghasilkan informasi latar belakang dan juga gambaran umum dari perusahaan untuk membantu program audit yang dilaksanakan.

Selain itu, berbagai macam literatur, peraturan, ketentuan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan akan ditelaah sebaik mungkin. Hal ini dilakukan agar lebih mudah dalam menemukan faktor-faktor yang memiliki potensi sebagai hambatan perusahaan dalam mencapai tujuan. Beberapa informasi yang dapat diperoleh dari perusahaan antara lain :

- a. Gambaran umum PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. berupa sejarah, visi, misi, lokasi, struktur organisasi, dan beberapa informasi mendasar lainnya.
- b. Penyelenggaran fungsi sumber daya manusia pada perusahaan, terutama yang berkaitan dengan:
 - Fungsi-fungsi sumber daya manusia seperti Perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja karyawan, pemberian kompensasi, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja.
 - Kebijakan fungsi sumber daya manusia seperti pengakuan, fasilitas, peraturan kerja, jaminan pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja, pemberian kompensasi, dan kenaikan pangkat.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Di dalam sebuah perusahaan, para manajer menggunakan sistem pengendalian manajemen sebagai pedoman dalam mengendalikan aktivitas kerja perusahaan agar sesuai dengan tujuan. Pada penelitian ini akan ditinjau seberapa efektif sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan oleh PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. dan juga mencari tahu apakah ada poin-poin di dalam sistem pengendalian manajemen yang diterapkan memiliki potensi menimbulkan hambatan bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. selanjutnya, tujuan audit dapat diterapkan sebagai dasar dalam pemeriksaan tahap berikutnya.

3. Pemeriksaan Terinci

Setelah mendapatkan banyak temuan selama melakukan audit manajemen sumber daya manusia di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk., maka dilakukanlah analisis dengan menggunakan *criteria*, *causes* dan *effect*. Ketiga hal ini memiliki kaitan satu sama lain. Oleh karena itu, di saat proses menganalisis temuan-temuan yang akan

diolah harus benar benar diperhatikan.

a. Kriteria (*criteria*) merupakan norma atau standar yang menunjukkan bagaimana seharusnya individu dalam organisasi melakukan aktivitas sebagai pertanggung jawaban atas wewenang yang diberikan. Dari sini dapat terlihat apakah kondisi yang ada di perusahaan sedang terjadi penyimpangan atau tidak. Kriteria yang digunakan adalah:

- Undang-undang dan Peraturan Pemerintah
- Rencana Sumber Daya Manusia
- Peraturan dan Kebijakan yang berlaku
- Tujuan setiap program Sumber Daya Manusia
- *Standard Operational Procedure* (SOP)
- Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang digunakan

b. Penyebab (*causes*) merupakan tindakan atau aktivitas nyata yang dilakukan individu dalam organisasi berkaitan dengan tugas yang diberikan kepadanya, apakah sesuai dengan standar atau peraturan yang berlaku di perusahaan, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan termasuk tindakan yang seharusnya dilaksanakan untuk memenuhi kriteria tapi tidak dilakukan.

c. Akibat (*effect*) merupakan Hasil pengukuran dan perbandingan antara *causes* dan *criteria*. Apabila hasil yang dicapai berada di bawah standar yang telah ditetapkan disebut akibat negatif. Sedangkan akibat dapat dikatakan positif ketika hasil yang dicapai berada di atas standar yang telah ditetapkan.

4. Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit

Dari banyaknya hasil yang didapat selama proses audit, tahap selanjutnya adalah penyusunan rekomendasi yang dimuat di dalam laporan audit. Rekomendasi yang dibuat merupakan koreksi dari kelemahan-kelemahan sistem yang dibuat oleh perusahaan sehingga memicu adanya hambatan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan. Laporan audit dibuat dalam bentuk yang sederhana serta menggunakan bahasa yang mudah dipahami, sehingga informasi yang disampaikan mudah diterima oleh pihak yang terkait. Laporan ini berisi tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung, serta ruang lingkup audit yang dilakukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.

PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (Indocement) adalah salah satu produsen terbesar di Indonesia yang berkualitas semen dan produk semen khusus yang dipasarkan dengan merek Tiga Roda.

Program Audit Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam penyusunan program audit manajemen sumber daya manusia, penulis menyusunnya dengan melalui beberapa langkah dalam pelaksanaan, yaitu :

1. **Audit Pendahuluan**

Audit pendahuluan dilakukan dengan mengumpulkan informasi mengenai latar belakang perusahaan dan gambaran umum mengenai SDM yang diaudit. Beberapa gambaran umum diperoleh dan ditelaah sebaik mungkin seperti visi, misi, nilai-nilai perusahaan, perjanjian kerja bersama, peraturan tata tertib staf manajemen, dan peraturan perundangan terkait kekaryawanan. Dari data-data yang telah diperoleh dan ditelaah, nantinya akan dikembangkan dalam penentuan kriteria serta ruang lingkup audit.

2. **Review dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program sumber daya manusia**

Data yang ditelaah diperoleh dan ditelaah dengan baik akan dilakukan analisis lebih lanjut. Pada intinya, analisis dilakukan untuk menilai apakah terjadi penyimpangan, antara yang telah direncanakan dan diatur di dalam beberapa peraturan yang telah ditetapkan dengan kejadian-kejadian yang terjadi di lapangan. Selanjutnya hasil analisis akan dimuat di dalam daftar temuan yang akan dikonfirmasi kepada pihak yang bersangkutan.

3. Audit Lanjutan

Audit lanjutan dilakukan dengan membuat kesimpulan mengenai efektif atau tidaknya fungsi-fungsi SDM perusahaan. Kesimpulan dapat ditarik setelah mengembangkan kriteria, penyebab dan akibat dari beberapa hasil analisis, yang nantinya akan diserahkan kepada perusahaan dengan harapan dapat melakukan perbaikan fungsi-fungsi SDM.

4. Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit

Dari beberapa langkah audit yang telah dilakukan serta beberapa hasil yang telah diperoleh, akan disusun ke dalam sebuah laporan audit yang berisi rekomendasi-rekomendasi untuk mengatasi kelemahan-kelemahan perusahaan.

Hasil Audit Manajemen Sumber Daya Manusia di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.

1. Fungsi perencanaan SDM pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. sudah efektif dimana dalam pembuatan perencanaan telah melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan serta memperhatikan kebutuhan perusahaan akan karyawan baru dengan tetap menyesuaikan dengan kondisi perusahaan.
2. Fungsi rekrutmen SDM pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. sudah berjalan efektif. Perusahaan memiliki alur yang jelas mengenai proses rekrutmen dan telah disesuaikan dengan peraturan yang berlaku dan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya.
3. Fungsi seleksi SDM pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. sudah berjalan efektif. Proses seleksi dilakukan oleh karyawan dari perusahaan sendiri yang memiliki skill di dalam tes seleksi yang diberikan kepada calon karyawan baru. Tes-tes yang diberikan juga telah disesuaikan dengan kebutuhan dari perusahaan, sehingga karyawan baru yang masuk memiliki kemampuan yang sesuai dengan klasifikasi perusahaan.
4. Fungsi pelatihan dan pengembangan tenaga kerja pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. sudah berjalan efektif.

Perusahaan telah membuat sistem selama satu periode terkait dengan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja yang telah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, kondisi perusahaan, dan juga peraturan-peraturan yang berlaku.

5. Fungsi penilaian kinerja karyawan pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. sudah berjalan kurang efektif. Perusahaan tidak memasukkan absensi karyawan sebagai penilaian kinerja, tetapi hanya dijadikan sebagai peringatan. Absensi karyawan merupakan hal yang sangat mendasar tentang kedisiplinan kerja karyawan, alangkah lebih baik jika absensi karyawan dimasukan ke dalam penilaian kinerja karyawan.

Fungsi perencanaan dan pengembangan karir pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. sudah berjalan efektif. Perusahaan menggunakan hasil penilaian kinerja untuk menentukan karyawan yang berhak naik jabatan jika ada kesempatan. Dalam pengembangan karir telah dilakukan sesuai peraturan yang berlaku dan telah didokumentasikan dengan jelas.

6. Fungsi pemberian kompensasi pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. sudah berjalan efektif. Perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawannya sesuai dengan tingkatan dan jabatan dari karyawan karena di tiap tingkatan dan jabatan memiliki tanggung jawab yang berbeda. Perusahaan juga selalu meninjau secara periodic terkait pemberian kompensasi.
7. Fungsi perlindungan tenaga kerja pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. sudah berjalan efektif. Perusahaan banyak memberikan fasilitas-fasilitas yang menjamin tentang kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Sehingga karyawan merasa aman dan nyaman di dalam bekerja.
8. Fungsi pemutusan hubungan kerja pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. sudah berjalan efektif. Perusahaan memiliki prosedur yang jelas mengenai pemutusan hubungan kerja yang telah terdokumentasi dengan baik. Hal ini dapat memotivasi karyawan agar bekerja sesuai peraturan yang berlaku. Dalam pemutusan hubungan kerja telah disesuaikan juga dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan didapat setelah melakukan penelitian dan pembahasan lebih lanjut pada bab-bab sebelumnya. Audit manajemen fungsi sumber daya manusia pada PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk. dilakukan dengan cara membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab dan akibat yang ada kemudian memberikan rekomendasi. Fungsi sumber daya manusia pada perusahaan ini secara umum telah berjalan efektif.

Seluruh fungsi sumber daya yang telah berjalan efektif diharapkan mampu dipertahankan. Namun terdapat beberapa fungsi yang direkomendasikan untuk menambah beberapa poin demi menjaga stabilitas fungsi sumber daya manusia. Beberapa fungsi tersebut adalah fungsi rekrutmen sumber daya manusia, penilaian kinerja karyawan, dan perlindungan tenaga kerja.

Pada fungsi rekrutmen sumber daya manusia, perusahaan disarankan untuk selalu memperbaharui web resmi perusahaan secara berkala agar minat masyarakat untuk mengakses web perusahaan semakin meningkat. Hal ini akan membuat penyampaian informasi mengenai rekrutmen perusahaan lebih maksimal. Selanjutnya pada fungsi penilaian kinerja karyawan, perusahaan disarankan untuk menambah poin absensi pada kriteria-kriteria penilaian kinerja. Sedangkan untuk fungsi perlindungan tenaga kerja, perusahaan diharapkan untuk selalu meninjau secara berkala fasilitas-fasilitas yang diberikan.

Saran

Di dalam melakukan penelitian, terdapat beberapa permasalahan yang dialami. Berikut ini merupakan beberapa saran terkait berbagai permasalahan pengelolaan sumber daya manusia:

1. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan memperoleh data-data sekunder yang lebih mencukupi kebutuhan akan penelitiannya.

2. PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk. diharapkan menggunakan hasil audit sebagai bahan pertimbangan untuk membuat perusahaan menjadi lebih efektif dari sebelumnya.
3. Observasi yang dilakukan pada penelitian selanjutnya diharapkan lebih detail agar temuan-temuan lebih banyak diperoleh dan pengukuran efektivitas fungsi lebih akurat.

Keterbatasan Penelitian

Efektivitas fungsi sumber daya manusia yang ada di perusahaan diukur menggunakan temuan-temuan saat dilakukannya penelitian. Kurangnya data sekunder yang diperoleh merupakan keterbatasan yang dialami saat melakukan penelitian. Selain itu, salah satu metode yang dilakukan dalam mencari temuan-temuan, yakni wawancara diduga mengandung unsur subjektivitas. Hal ini menyebabkan efektivitas fungsi sumber daya manusia sulit untuk diukur secara pasti.

Selain itu, keterbatasan yang dialami dalam melakukan penelitian adalah terbatasnya waktu yang diberikan oleh perusahaan dan juga tenaga yang ada dalam melakukan penelitian. Keterbatasan waktu dan tenaga berbanding terbalik dengan luasnya fungsi sumber daya manusia pada perusahaan yang masih harus banyak diteliti kembali.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2011. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bayangkara, IBK. 2013. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hariandja, Marihot T.E, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Rahardjo, Susilo & Gudnanto. 2011. *Pemahaman Individu Teknik Non Tes*. Kudus: Nora Media Enterprise.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Radar Jaya Offset.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV.Alfabeta: Bandung
- Sukrisno, Agoes. 2012. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan). Edisi Kedua*. Jakarta: FEUI.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prnada Media Group
- Artini, Y. D. (2019) ‘Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Berbasis Kompetensi sebagai Strategi Membangun Organisasi Kompetitif’, *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*. doi: 10.21831/efisiensi.v1i1i2.3989.
- Dewi, A. . D. P., Sudipta, I. G. K. and Setyowati, D. S. (2016) ‘Analisis Aspek Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja pada Proyek Konstruksi Di Kabupaten Bandung’, *Jurnal Ilmiah Teknik Sipil*, 20(2), pp. 103–109.
- Erina, I., Ozolina-Ozola, I. and Gaile- Sarkane, E. (2015) ‘The Importance of Stakeholders in Human Resource Training Projects’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 213, pp. 794–800. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.477.
- Hecklau, F. *et al.* (2016) ‘Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0’, in *Procedia CIRP*. doi:10.1016/j.procir.2016.0