

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP FAKTOR-
FAKTOR YANG DAPAT MENINGKATKAN KUALITAS
SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT KRAKATAU
SEMEN INDONESIA**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Akuntansi

Oleh:
Sarah Rezti Oktaviany
2015130089

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2020

**OPERATIONAL REVIEW OF FACTORS THAT CAN
IMPROVE THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES AT
PT KRAKATAU SEMEN INDONESIA**

Repr



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete the requirements of
A Bachelor Degree in Accounting*

By:

Sarah Rehti Oktaviany

2015130089

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING DEPARTEMENT
(Accredited based on decree of BAN-PT
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)
BANDUNG
2020**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**



SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP FAKTOR-FAKTOR YANG
DAPAT MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA PADA
PT KRAKATAU SEMEN INDONESIA**

Oleh:

Sarah Rezti Oktaviany

2015130089

Bandung, Januari 2020

Ketua Program Studi Akuntansi,

Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak.

Pembimbing,

Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak.

PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Sarah Rezti Oktaviany
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 10 Oktober 1997
Nomor Pokok Mahasiswa : 2015130089
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP FAKTOR-FAKTOR YANG
DAPAT MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT
KRAKATAU SEMEN INDONESIA**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan:

Pembimbing : Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak.

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*Plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003:
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Januari 2020

Pembuat pernyataan :



(Sarah Rezti Oktaviany)

ABSTRAK

Bisnis yang ada saat ini berkembang cukup pesat dan memiliki potensi ekonomi yang tinggi, sehingga persaingan bisnis menjadi semakin berat. Salah satu faktor yang dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya yaitu dengan memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas tinggi, mengingat kinerja dari sumber daya manusia mempengaruhi produktivitas dari perusahaan. Pemeriksaan operasional perlu dilakukan untuk melihat pengelolaan sumber daya manusia sudah berjalan efektif atau belum. Selain itu juga melihat kelemahan-kelemahan yang ada di PT Krakatau Semen Indonesia yang dapat menghambat strategi perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk dapat melihat pengelolaan sumber daya manusia agar dapat meningkatkan kualitasnya yaitu pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional merupakan suatu kegiatan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas dari prosedur-prosedur dan metode operasi perusahaan melalui lima tahapan yaitu *planning, work program, field work, development of findings and recommendation*, dan *reporting*. Pemeriksaan operasional akan menghasilkan rekomendasi untuk memberikan perbaikan atas masalah-masalah yang dihadapi perusahaan. Dengan adanya perbaikan ini diharapkan perusahaan dapat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif yaitu metode penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data yang menggambarkan hal yang diminati dalam suatu topik. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara studi lapangan dan studi literatur. Studi lapangan dilakukan dengan cara wawancara, observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Studi pustaka dilakukan dengan cara membaca literatur seperti buku dan jurnal mengenai pemeriksaan operasional, kualitas sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya manusia. Teknik pengolahan data yang dilakukan yaitu secara kualitatif dan kuantitatif.

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan pada PT Krakatau Semen Indonesia diketahui adanya *critical area* yaitu area-area kritis yang berpotensi akan menyebabkan permasalahan yang berkelanjutan apabila tidak segera dilakukan perbaikan. Secara umum, strategi dari perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM belum efektif. Dilihat juga dari adanya lima belas kelemahan yang ditemukan terkait kualitas sumber daya manusia. Pemeriksaan operasional berperan untuk dapat memberikan pengembangan serta perbaikan dari masalah-masalah berupa rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitasnya.

Kata kunci : Pemeriksaan operasional, kualitas sumber daya manusia, efektif.

ABSTRACT

Today's business is growing rapidly and has high economic potential, making business competition tough. One of the factors that can support the company's success in achieving its goals is to have competent and high-quality human resources, considering the performance of human resource affects the productivity of the company. Operational review need to be done to see whether human resource management has been effective or not. It also saw weaknesses in PT Krakatau Semen Indonesia that could hamper the company's strategy in improving the quality of human resources.

Operational review is one way to raise human resources management. Operational review is an activity evaluating the efficiency and effectiveness of the company's operating procedures and methods through five stages namely planning, work programs, field work, development of findings and recommendations, and reporting. Operational review will produce recommendations to provide improvements to the problems faced by the company. With this improvement, it is expected that companies can have qualified and competent human resource.

The research method used is descriptive research method to obtain data that illustrates the interest in a topic. Source of data used in this study came from primary data and secondary data. Data collection techniques are carried out by means of field studies and literature studies. Field studies are carried out by means of interviews, observations, questionnaires, and documentation. Literature study is done by reading literature such as books and journals about operational review, quality of human resources, and management of human resources. The data processing technique used is qualitative and quantitative.

Based on operational review conducted at PT Krakatau Semen Indonesia, it is known that there are critical areas, that have the potential to cause ongoing problems if repairs are not immediately carried out. In general, the company's strategy to improve the quality of human resources has not been effective. It can also be seen from existence of fifteen weaknesses found in relation to the quality of human resources. Operational review has a role to be able to provide development and improvement of problems in the form of recommendations to improve the effectiveness and efficiency of human resource management to improve its quality.

Keywords : Operational review, quality of human resources, effective.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas seluruh nikmat, anugerah, dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Faktor-faktor yang Dapat Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada PT Krakatau Semen Indonesia”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada tingkat S-1 Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Parahyangan.

Proses yang harus ditempuh peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini melalui berbagai hambatan, tetapi berkat dukungan dari semua pihak maka skripsi ini berhasil diselesaikan, oleh karena itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Papa Reza dan Mama Tati yang selalu memberi dukungan, doa, kasih sayang, dan bantuan baik secara moril maupun materiil selama ini. Karina Valia Putri selaku adik satu-satunya dari penulis yang selalu mendoakan dan mendukung dalam proses penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak., selaku Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan dan selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran, kritik, bantuan dan arahan selama proses penyusunan dan penyelesaian skripsi ini. Terima kasih untuk waktu dan pikiran yang telah diberikan untuk membimbing peneliti dan membuat skripsi ini menjadi lebih baik lagi.
3. Ibu Puji Astuti Rahayu S.E., M.Ak., Ak., selaku Dosen Wali penulis selama menempuh studi di Universitas Katolik Parahyangan. Terima kasih atas bimbingan, nasihat, dan motivasi yang selalu diberikan selama masa perkuliahan.
4. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan khususnya Program Studi Sarjana Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama penulis menuntut ilmu di Unpar.
5. Pihak *management* PT Krakatau Semen Indonesia yang mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian dan banyak membantu dalam pengumpulan data.

6. Maria Riama dan Fransisca Andhika yang selalu ada saat penulis sedang sedih ataupun senang dari awal masa perkuliahan sampai sekarang.
7. Indri Anggraeni, Aghnia Faza, dan Olivia Wynona yang selalu mendengarkan keluh kesah penulis selama ini dan selalu mengingatkan penulis untuk mengerjakan skripsi hampir setiap hari.
8. Elisabeth Tamara, Zanita Alfalah, Amelia Sari Putri, Bernardus Paramarta, Delinda Lorendzia, dan Michelle Rossiana selaku teman kuliah yang selalu menemani dan membantu penulis dari semester satu.
9. Rachmaditta Leksono, Vayu Shafia, Benedict Wittlow, Diandra Miftahuzanna, Aditya Aufi, Gilang Rizki, Fauzan Rahman, Hadyanto Baskoro, Adrian Polisar, dan Billy Antonio yang selalu menemani penulis dalam membuat skripsi sehingga penulis menjadi semangat dan termotivasi untuk selalu mengerjakan skripsi. Terima kasih sudah banyak menemani, membantu, dan menghibur penulis selama perkuliahan.
10. Aditya Renaldy selaku orang yang selalu menghibur, menyemangati, memberikan dukungan, dan sering direpotkan oleh penulis terutama selama dua bulan terakhir ini. Tetap semangat dalam menggapai impian untuk segera lulus kuliah, semoga selalu diberi kemudahan dan kelancaran untuk menggapainya.
11. Jeanette Melodya, Rizky Marsel, dan Carline Fedora selaku teman seperjuangan dalam mengerjakan skripsi dan mengejar target untuk sidang dan wisuda bersama-sama. Terima kasih atas segala bantuan, informasi, dan semangat yang sering diberikan kepada penulis.
12. Krishna Nugraha Harischandra yang sudah memberikan banyak pelajaran mengenai kuliah maupun masalah kehidupan kepada penulis. Rahel Kristy, Laurentia Carla, Frederik, Veisya Viriya dan teman-teman Akuntansi 2015 yang lain yang sudah menjadi teman belajar penulis selama perkuliahan di Akuntansi Unpar.
13. Syans Dias, Anggara Diaz, Mochammad Shokih, Aditya Rizki, Shila Sagita, Sheraty Wahyuniarsa, Nita Okiatiningsih, Nadya Rahmadianty, Della Puspa, Voesto Kevin, dan Vanyahanandita selaku teman SMA penulis yang selalu mendukung, menghibur, dan mengingatkan penulis untuk selalu mengerjakan skripsi.

14. Fikri Mustapha, Nadia Rahmi, Fauzi Hadi, Fachri Affif, dan Fakhira yang senantiasa mendukung dan memberi motivasi kepada penulis untuk segera menyelesaikan skripsi dan lulus kuliah.
15. Irfan Sarvi selaku orang yang pernah memberikan dukungan serta banyak sekali bantuan yang sangat berarti untuk penulis, khususnya selama tiga tahun terakhir penulis berkuliah. Terima kasih untuk semua pelajaran dan hal-hal baik lainnya yang membuat penulis dapat menjadi orang yang seperti sekarang. Semoga sukses selalu kapanpun dan dimanapun.
16. Teman-teman, kakak senior, dan junior yang membantu penulis selama berkuliah di jurusan ini.
17. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas bantuan dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT, membalas kebaikan pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.

Penulis berharap karya ilmiah berupa skripsi ini dapat berguna bagi banyak pihak, namun tentunya skripsi ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun dibutuhkan bagi peneliti untuk menyempurnakan skripsi ini.

Bandung, Desember 2019

Penulis

(Sarah Rezti Oktaviany)

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang Penelitian	1
1.2.Rumusan Masalah Penelitian.....	2
1.3.Tujuan Penelitian	3
1.4.Kegunaan Penelitian	3
1.5.Kerangka Pemikiran	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Pemeriksaan.....	8
2.1.1 Pengertian Pemeriksaan	8
2.1.2 Jenis-Jenis Pemeriksaan	8
2.2 Pemeriksaan Operasional	9
2.2.1 Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.2 Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.3 Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.4 Tahapan Pemeriksaan Operasional	11
2.2.5 Kriteria Untuk Pertumbuhan Organisasi.....	17
2.2.6 Konsep Ekonomis, Efisiensi, dan Efektif	20
2.3 Sumber Daya Manusia.....	21
2.3.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	22
2.3.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	22
2.3.3 Pengukuran Kualitas Sumber Daya Manusia.....	24
2.4. Rekrutmen	26
2.4.1. Pengertian Rekrutmen.....	26
2.4.2. Tahapan Rekrutmen	26
2.4.3. Kriteria Rekrutmen.....	27
2.5. Orientasi dan Pelatihan	29
2.6. Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>).....	29
2.7. Kepuasan Kerja.....	30
2.8. Motivasi	31

BAB 3.	METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	34
3.1.	Metode Penelitian	34
3.1.1.	Sumber Data.....	34
3.1.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.1.3.	Teknik Pengolahan Data	36
3.1.4.	Kerangka Penulisan.....	38
3.2.	Objek Penelitian	40
3.2.1.	Sejarah dan Gambaran Umum Perusahaan	40
3.2.2.	Visi dan Misi Perusahaan.....	41
3.2.3.	Produk yang Dijual	41
3.2.4.	Kegunaan dan Aplikasi Produk.....	42
3.2.5.	Keunggulan Produk.....	42
3.2.6.	Struktur Organisasi Perusahaan	44
3.2.7.	<i>Job Description</i>	45
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	71
4.1	<i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	71
4.1.1	Hasil Wawancara	72
4.1.2	Hasil Observasi	88
4.2	<i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	89
4.3.	<i>Field Work Phase</i> (Tahap Kerja Lapangan).....	90
4.3.1.	Melakukan analisis terhadap kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia di PT Krakatau Semen Indonesia.....	90
4.3.2.	Melakukan wawancara dengan divisi sumber daya manusia dan divisi pemasaran.....	96
4.3.3.	Melakukan observasi di PT Krakatau Semen Indonesia.....	98
4.3.4.	Melakukan Pembagian Kuesioner Mengenai Kepuasan Karyawan Kepada 26 Sumber Daya Manusia yang ada di PT Krakatau Semen Indonesia.....	99
4.4.	<i>Development of Findings and Recommendation</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	153
4.4.1.	Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Belum Berjalan Sepenuhnya secara Efektif.....	155
4.4.2.	Belum Ada Sarana yang Disediakan Perusahaan Untuk Menilai Kepuasan Karyawan	160
4.4.3.	Ruangan Kerja yang Kurang Nyaman Karena Dianggap Terlalu Kecil dan Kurang Adanya Area Kosong Di Dalamnya.....	161
4.5.	Peranan Pemeriksaan Operasional Terhadap Faktor-Faktor Yang Dapat Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada PT Krakatau Semen Indonesia.....	163
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	166

5.1. Kesimpulan	166
5.2. Saran	168
DAFTAR PUSTAKA	170
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Kriteria Dalam Perekrutan Pegawai.....	28
Tabel 3.1.	Kriteria Penilaian dan Bobot.....	37
Tabel 4.1.	Sertifikasi dan Pelatihan Karyawan PT KSI Tahun 2018.....	75
Tabel 4.2.	Indikator Penilaian Kualitas SDM.....	84
Tabel 4.3.	Rekapitulasi Jawaban Responden - Minat dan Keterampilan Karyawan Sesuai Dengan Pekerjaan.....	105
Tabel 4.4.	Interpretasi Skor - Minat dan Keterampilan Karyawan Sesuai Dengan Pekerjaan.....	106
Tabel 4.5.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Kesempatan Karyawan Untuk Mengembangkan Diri.....	107
Tabel 4.6.	Interpretasi Skor - Minat dan Keterampilan Karyawan Sesuai Dengan Pekerjaan.....	108
Tabel 4.7.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Kesukaan Karyawan Terhadap Hasil Pekerjaan Yang Diselesaikan.....	109
Tabel 4.8.	Interpretasi Skor - Kesukaan Karyawan Terhadap Hasil Pekerjaan Yang Diselesaikan.....	110
Tabel 4.9.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Ketentraman Dalam Bekerja....	111
Tabel 4.10.	Interpretasi Skor - Kesukaan Karyawan Terhadap Hasil Pekerjaan Yang Diselesaikan.....	112
Tabel 4.11.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Peraturan dan Kebijakan Yang Dibuat Perusahaan Baik.....	113
Tabel 4.12.	Interpretasi Skor - Kesukaan Karyawan Terhadap Hasil Pekerjaan Yang Diselesaikan.....	114
Tabel 4.13.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Rekan Kerja Yang Dimiliki Dapat Diajak Bekerja Sama.....	115
Tabel 4.14.	Interpretasi Skor - Rekan Kerja Yang Dimiliki Dapat Diajak Bekerja Sama.....	116
Tabel 4.15.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Adanya Komunikasi Yang Baik Dengan Rekan kerja.....	117
Tabel 4.16.	Interpretasi Skor - Adanya Komunikasi Yang Baik Dengan Rekan kerja.....	118

Tabel 4.17.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Motivasi Dari Atasan Kepada Karyawan Dalam Mengerjakan Tugas.....	119
Tabel 4.18.	Interpretasi Skor - Motivasi Dari Atasan Kepada Karyawan Dalam Mengerjakan Tugas.....	120
Tabel 4.19.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Atasan Memberikan Masukan Terhadap Masalah Yang Dihadapi.....	121
Tabel 4.20.	Interpretasi Skor - Atasan Memberikan Masukan Terhadap Masalah Yang Dihadapi.....	122
Tabel 4.21.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Arahan Dari Atasan Sesuai Kemampuan dan Keterampilan.....	123
Tabel 4.22.	Interpretasi Skor - Arahan Dari Atasan Sesuai Kemampuan dan Keterampilan.....	124
Tabel 4.23.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Kenyamanan Tempat Kerja.....	125
Tabel 4.24.	Interpretasi Skor - Kenyamanan Tempat Kerja.....	126
Tabel 4.25.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Fasilitas Yang Disediakan Mempermudah Pekerjaan.....	127
Tabel 4.26.	Interpretasi Skor - Fasilitas Yang Disediakan Mempermudah Pekerjaan.....	128
Tabel 4.27.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Perusahaan Memperhatikan Jenis Pekerjaan Yang Diberikan.....	129
Tabel 4.28.	Interpretasi Skor - Fasilitas Yang Disediakan Mempermudah Pekerjaan.....	130
Tabel 4.29.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Perusahaan Memperhatikan dan Bertanggung Jawab Akan Keselamatan Kerja Setiap Karyawan.....	131
Tabel 4.30.	Interpretasi Skor - Fasilitas Yang Disediakan Mempermudah Pekerjaan.....	132
Tabel 4.31.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Perusahaan Memberikan Jam Kerja dan Jam Istirahat Dengan Baik.....	133
Tabel 4.32.	Interpretasi Skor - Perusahaan Memberikan Jam Kerja dan Jam Istirahat Dengan Baik.....	134
Tabel 4.33.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Gaji Yang Diterima Seimbang Dengan Tugas Yang Dikerjakan.....	135
Tabel 4.34.	Interpretasi Skor - Gaji Yang Diterima Seimbang Dengan Tugas Yang Dikerjakan.....	136

Tabel 4.35.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Perusahaan Mendesain Jenjang Karir (Promosi) Yang Jelas.....	137
Tabel 4.36.	Interpretasi Skor - Perusahaan Mendesain Jenjang Karir (Promosi) Yang Jelas	138
Tabel 4.37.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Tunjangan Yang Karyawan Terima Sudah Sesuai Dengan Ketentuan Perusahaan.....	139
Tabel 4.38.	Interpretasi Skor - Tunjangan Yang Karyawan Terima Sudah Sesuai Dengan Ketentuan Perusahaan.....	140
Tabel 4.39.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Perusahaan Memperhatikan Jaminan Untuk Setiap Karyawan	141
Tabel 4.40.	Interpretasi Skor - Perusahaan Memperhatikan Jaminan Untuk Setiap Karyawan	142
Tabel 4.41.	Rekapitulasi Jawaban Responden – Pemberian Bonus Kerja Di Perusahaan Mendukung Pekerjaan Yang Karyawan Lakukan	143
Tabel 4.42.	Interpretasi Skor - Pemberian Bonus Kerja Di Perusahaan Mendukung Pekerjaan Yang Karyawan Lakukan.....	144
Tabel 4.43.	Pendapat Atau Saran Karyawan Kepada Perusahaan Terhadap Sumber Daya Manusia Yang Ada Saat Ini.....	145
Tabel 4.44.	Keseluruhan Skor Faktor Psikologis.....	147
Tabel 4.45.	Keseluruhan Skor Faktor Sosial.....	148
Tabel 4.46.	Keseluruhan Skor Faktor Fisik.....	149
Tabel 4.47.	Keseluruhan Skor Faktor Finansial	150
Tabel 4.48.	Rekapitulasi Rata-Rata Skor Dari Keseluruhan Faktor Pengukuran Untuk Kepuasan Karyawan.....	151

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Daftar Pertanyaan Mengenai Kepuasan Kerja.....	31
Gambar 3.1.	Kerangka Penulisan.....	39
Gambar 3.2.	Struktur Organisasi Perusahaan	44
Gambar 4.1.	Jenis Kelamin Responden	100
Gambar 4.2.	Divisi Karyawan Di Dalam Perusahaan.....	101
Gambar 4.3.	Jabatan Karyawan Di Dalam Perusahaan.....	102
Gambar 4.4.	Penghasilan Karyawan Perbulan.....	103
Gambar 4.5.	Minat dan Keterampilan Karyawan Sesuai Dengan Pekerjaan.....	105
Gambar 4.6.	Kesempatan Karyawan Untuk Mengembangkan Diri	107
Gambar 4.7.	Kesukaan Karyawan Terhadap Hasil Pekerjaan Yang Diselesaikan	109
Gambar 4.8.	Ketentraman Dalam Bekerja	111
Gambar 4.9.	Peraturan dan Kebijakan Yang Dibuat Perusahaan Baik	113
Gambar 4.10.	Rekan Kerja Yang Dimiliki Dapat Diajak Bekerja Sama.....	115
Gambar 4.11.	Adanya Komunikasi Yang Baik Dengan Rekan Kerja	117
Gambar 4.12.	Motivasi Dari Atasan Kepada Karyawan Dalam Mengerjakan Tugas	119
Gambar 4.13.	Atasan Memberikan Masukan Terhadap Masalah Yang Dihadapi...121	
Gambar 4.14.	Arahan Dari Atasan Sesuai Kemampuan dan Keterampilan	123
Gambar 4.15.	Kenyamanan Tempat Kerja.....	125
Gambar 4.16.	Fasilitas Yang Disediakan Mempermudah Pekerjaan.....	127
Gambar 4.17.	Perusahaan Memperhatikan Jenis Pekerjaan Yang Diberikan.....	129
Gambar 4.18.	Perusahaan Memperhatikan dan Bertanggung Jawab Akan Keselamatan Kerja Setiap Karyawan.....	131
Gambar 4.19.	Perusahaan Memberikan Jam Kerja dan Jam Istirahat Dengan Baik	133
Gambar 4.20.	Gaji Yang Diterima Seimbang Dengan Tugas Yang Dikerjakan	135
Gambar 4.21.	Perusahaan Mendesain Jenjang Karir (Promosi) Yang Jelas	137
Gambar 4.22.	Tunjangan Yang Karyawan Terima Sudah Sesuai Dengan Ketentuan Perusahaan	139

Gambar 4.23. Perusahaan Memperhatikan Jaminan Untuk Setiap Karyawan	141
Gambar 4.24. Pemberian Bonus Kerja Di Perusahaan Mendukung Pekerjaan Yang Karyawan Lakukan	143

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Bagian Sumber Daya Manusia
- Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Bagian Marketing
- Lampiran 3. Foto Dokumentasi
- Lampiran 4. Standar Operasional Prosedur Perencanaan Organisasi dan Sumber Daya Manusia
- Lampiran 5. Standar Operasional Prosedur Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Lampiran 6. Standar Operasional Prosedur Pendidikan, Pelatihan, dan *Knowledge Management*
- Lampiran 7. Standar Operasional Prosedur Manajemen Kinerja dan Kompensasi
- Lampiran 8. Standar Operasional Prosedur Pengelolaan Hubungan Kekaryawan
- Lampiran 9. Standar Operasional Prosedur Perlindungan dan Kesehatan Kerja
- Lampiran 10. Daftar Pertanyaan Kuesioner
- Lampiran 11. Rekapitulasi Hasil Kuesioner
- Lampiran 12. Rekapitulasi Hasil Skor Kuesioner
- Lampiran 13. Form Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Bisnis yang ada saat ini berkembang cukup pesat dan memiliki potensi ekonomi yang tinggi, sehingga persaingan bisnis menjadi semakin berat. Perkembangan bisnis tersebut disebabkan oleh banyak faktor. Di antaranya yaitu teknologi yang semakin berkembang sehingga aktivitas bisnis menjadi lebih mudah dan cepat, setiap individu atau kelompok dapat melakukan aktivitas bisnis dimana saja dan kapan saja. Selain itu, faktor lainnya adalah pembangunan infrastruktur yang dilakukan oleh pemerintah untuk mendorong perekonomian Indonesia menjadi lebih baik.

Perkembangan bisnis mendorong berdirinya perusahaan-perusahaan yang bergerak di berbagai macam bidang usaha dengan skala yang beragam. Skala perusahaan secara umum terbagi menjadi empat yaitu, perusahaan mikro, kecil, menengah, dan besar. Skala perusahaan ditentukan dari jumlah sumber daya manusia yang dimiliki, laba yang didapatkan per periode, modal yang dimiliki oleh pemilik, dan lainnya. Setiap skala memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Pengaruh yang diberikan oleh perusahaan terhadap pihak-pihak di luar perusahaan juga akan berbeda-beda tergantung skala perusahaan. Semakin besar perusahaan, semakin besar pula dampak yang akan diberikan.

Setiap perusahaan pada umumnya memiliki tujuan yang berbeda-beda sesuai dengan visi dan misi yang dibuat setiap perusahaan. Visi dan misi suatu perusahaan mencerminkan masa depan perusahaan akan menjadi seperti apa. Namun tujuan utama dari setiap perusahaan umumnya sama yaitu memperoleh laba dari bisnis yang dijalankannya. Banyak hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan utamanya tersebut, dapat dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal yang berhubungan dan mempunyai pengaruh terhadap perusahaan. Faktor internal meliputi hal-hal yang dapat mempengaruhi bisnis dari dalam perusahaan. Sementara faktor eksternal berasal dari luar perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor internal yang sangat mempengaruhi jalannya kegiatan operasional di dalam perusahaan. Menteri Keuangan juga mempertegas bahwa aspek sumber daya manusia merupakan

aset yang paling berharga dalam suatu organisasi (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2017). Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat di dalam perusahaan yang meliputi semua orang yang melakukan aktivitas di dalam perusahaan. Selain itu, sumber daya manusia juga dapat dijadikan salah satu tolak ukur untuk menilai apakah kegiatan operasional perusahaan sudah baik atau belum, yang mana bergantung pada kinerja serta kualitas dari sumber daya manusia. Untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas membutuhkan biaya yang lebih besar. Hal ini dapat dilakukan perusahaan sebagai investasi yang akan memberikan manfaat untuk perusahaan secara tidak langsung.

Sumber daya manusia di dalam perusahaan jumlahnya relatif cukup banyak, apalagi untuk perusahaan yang skalanya besar. Sumber daya manusia di dalam perusahaan pada umumnya akan dibagi berdasarkan divisi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dengan melakukan pembagian divisi sesuai dengan kemampuan sumber daya manusia diharapkan produktivitas perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien.

Pada zaman yang semakin maju dan berkembang ini, kualitas dari sumber daya manusia harus ikut berkembang. Adanya persaingan yang semakin ketat di masa ini mengharuskan suatu perusahaan memiliki nilai yang lebih dibandingkan dengan pesaingnya. Nilai lebih yang dibutuhkan dari perusahaan dapat diciptakan salah satunya dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas baik dengan dilakukannya pengembangan-pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Dengan adanya peningkatan kualitas SDM, produktivitas di dalam perusahaan juga akan meningkat. Produktivitas yang meningkat akan membuat kinerja perusahaan meningkat sehingga memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan perusahaan. Penelitian ini melakukan pemeriksaan operasional terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT Krakatau Semen Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi dari perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM pada PT Krakatau Semen Indonesia?
2. Apa saja kelemahan-kelemahan yang terdapat pada pengelolaan sumber daya manusia pada PT Krakatau Semen Indonesia?
3. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia di PT Krakatau Semen Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Memberikan gambaran mengenai strategi dari perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM pada PT Krakatau Semen Indonesia
2. Melihat kelemahan-kelemahan yang terdapat pada pengelolaan sumber daya manusia pada PT Krakatau Semen Indonesia
3. Melihat peranan pemeriksaan operasional terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT Krakatau Semen Indonesia.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki kegunaan bagi beberapa pihak sebagai berikut:

1. Perusahaan
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi PT. Krakatau Semen Indonesia yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk memiliki SDM yang berkualitas berdasarkan rekomendasi dan informasi yang telah diolah dan dianalisis dalam penelitian ini.
2. Peneliti Lain
Hasil dari penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian dengan menggunakan topik yang sejenis dengan topik dalam penelitian ini. Penelitian ini berdasar pada penelitian yang sudah ada sebelumnya, sehingga penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya dan teori-teori yang sudah ada. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi penelitian lain di masa yang akan datang.
3. Perusahaan Lain

Hasil dari penelitian ini juga dapat menjadi salah satu bahan untuk perusahaan lain dalam menilai sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan adanya penelitian ini diharapkan perusahaan-perusahaan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dengan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat penting dan memiliki pengaruh besar dalam kegiatan operasi yang dilakukan perusahaan yang perannya meliputi penggerak, pemikir, serta perencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, akan lebih mudah membantu perusahaan mencapai tujuannya. Sebuah perusahaan yang baik adalah perusahaan yang bukan hanya memikirkan tujuan utamanya saja tetapi memikirkan hal-hal lain yang dapat menunjang peningkatan kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya atau biasa disebut sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan mempermudah jalannya kegiatan operasional perusahaan dan memastikan bahwa kegiatan operasional yang dijalankan perusahaan berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Meningkatnya kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan bukan hanya bermanfaat untuk perusahaan saja, tetapi juga untuk manusia itu sendiri. Dengan sumber daya manusia yang baik akan memiliki kekuatan kompetitif dan menjadi lebih sulit untuk ditiru sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif, seperti teknologi proses produksi, proteksi pasar, akses terhadap sumber keuangan seharusnya lebih berdaya guna dan berhasil guna dan diharapkan kinerja karyawan bisa terwujud (Sutrisno, 2009). Perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan mengoptimalkan hal-hal yang terbatas dengan efektif dan efisien serta melakukan pertumbuhan, sementara sumber daya manusia dapat mengembangkan dirinya serta memiliki kepercayaan diri yang tinggi.

Kualitas sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh banyak hal baik dari dalam maupun luar dirinya. Untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perusahaan harus mengetahui indikator-indikator apa saja yang dapat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia. Setiap perusahaan biasanya mempunyai penilaian yang berbeda-beda dalam menilai kualitas sumber daya

manusia. Penilaian kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan biasanya dilakukan pada periode tertentu, sementara kualitas sumber daya manusia dapat berubah-ubah dari sejak awal masuk sampai keluar perusahaan sejalan dengan aktivitas yang dilakukan serta program-program pengembangan yang ada di dalam perusahaan.

Ketika perusahaan ingin merekrut pegawai baru biasanya ditentukan syarat-syarat yang menunjang standar perusahaan, selain itu perusahaan juga menguji kemampuan calon pegawai baik secara akademis maupun non-akademis untuk melihat kualitas dari calon pegawai sebelum dilakukan pengembangan melalui program-program pengembangan yang ada di dalam perusahaan. Pengujian yang dilakukan perusahaan dalam merekrut pegawai baru umumnya dilakukan dengan dua cara yaitu tertulis dan lisan. Perekrutan pegawai merupakan tahap paling awal untuk melihat kualitas sumber daya manusia yang berasal dari dalam dirinya.

Ketika sumber daya manusia sudah ada di dalam perusahaan dan menjadi bagian dari aset perusahaan, perusahaan biasanya mulai melakukan program-program pengembangan dengan tujuan mempunyai sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi. Program pengembangan (*training*) dilakukan per periode tertentu yang sudah diatur oleh perusahaan khususnya oleh divisi sumber daya manusia.

Untuk memastikan bahwa aktivitas pengembangan yang dilakukan perusahaan bermanfaat bagi sumber daya manusia, biasanya dilakukan penilaian kinerja per periode tergantung dari kebijakan perusahaan. Dengan dilakukan penilaian, perusahaan mengetahui sampai sejauh mana kualitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Selain itu juga untuk menentukan apakah masih harus dilakukan aktivitas pengembangan atau tidak. Namun, umumnya perusahaan masih belum mengetahui apakah penilaian kualitas sumber daya manusia yang dilakukan sudah berjalan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Pemeriksaan operasional merupakan salah satu upaya untuk memastikan penilaian kualitas sumber daya manusia sudah berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Pemeriksaan operasional dapat didefinisikan sebagai proses sistematis untuk menganalisis kegiatan operasi internal dan aktivitas untuk mengidentifikasi area yang bertujuan untuk peningkatan yang positif dalam program

peningkatan yang berkelanjutan melalui laporan hasil analisis dengan rekomendasi kepada pihak yang berkepentingan (Reider, 2002:2). Dengan adanya pemeriksaan operasional dapat ditentukan faktor-faktor apa saja di dalam penilaian kualitas sumber daya manusia yang mempengaruhi peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan cara yang efektif, efisien, dan ekonomis.

Kerangka pemikiran penelitian ini dapat dijelaskan secara sederhana dalam Gambar 1.1 sebagai berikut:

Gambar 1.1.
Kerangka Pemikiran

Persaingan
bisnis semakin
kuat

Sumber : Reider (2002), Sutrisno (2009)