

**STRATEGI PENGAWASAN DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PT. INDOROTI PRIMA CEMERLANG SIDOARJO**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**ARDIANSAH SETO DIRGANTORO**

**1712121029/FEB/MA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

**2021**

**STRATEGI PENGAWASAN DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PT. INDOROTI PRIMA CEMERLANG SIDOARJO**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Sebagian Persyaratan**

**Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

**Program Studi Manajemen**



Oleh:

**ARDIANSAH SETO DIRGANTORO**

**1712121029/FEB/MA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

**2021**

**SKRIPSI**

**STRATEGI PENGAWASAN DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PT. INDOROTI PRIMA CEMERLANG**

**Yang Diajukan**

**ARDIANSAH SETO DIRGANTORO**

**1712121029/FEB/MA**

**Telah disetujui untuk ujian skripsi oleh**

Pembimbing I

Prof. Dr. Hj. Musriha. Dra. Ec, M.SI  
NIDN. 0019085801

Tanggal:

Pembimbing II

RM.Bramastyo Kusumo N, SH, SE, MM, M.Kn.  
NIDN. 0724027702

Tanggal:

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya

Dr.Hj. Siti Rosyafah, Dra, Ec, MM

NIDN.0703106403

**SKRIPSI**

**STRATEGI PENGAWASAN DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PT. INDOROTI PRIMA CEMERLANG**

**Disusun oleh:**

**ARDIANSAH SETO DIRGANTORO**

**1712121029/FEB/MA**

Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya  
Pada tanggal.....

Pembimbing I

Tim Penguji  
Ketua

Prof. Dr. Hj. Musriha. Dra. Ec, M.SI

NIDN. \_\_\_\_\_

NIDN. 0019085801

Pembimbing II

Sekretaris

RM.Bramastyo Kusumo N, SH, SE, MM, M.Kn.

NIDN. \_\_\_\_\_

NIDN. 0724027702

Anggota

NIDN. \_\_\_\_\_

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya

Dr.Hj. Siti Rosyafah, Dra, Ec, MM

NIDN.0703106403

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ardiansah Seto Dirgantoro

NIM : 1712121029

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

**STRATEGI PENGAWASAN DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PT. INDOROTI PRIMA CEMERLANG SIDOARJO**

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi/Tugas Akhir orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan yang saya buat tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan saya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Surabaya .....2021

Yang membuat pernyataan,

Ardiansah Seto Dirgantoro

NIM 1712121029

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karuniaya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Strategi Pengawasan Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Sidoarjo” sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.

Peneliti meyakini bahwa skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang membantu dalam penyusunan skripsi ini, yaitu:

1. Kedua orang tua saya bapak/ibu tercinta yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil serta doa yang tiada henti-hentinya.
2. Universitas Bhayangkara Surabaya, Drs Edy Prawoto SH Mhum.
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya ,  
Dr. Hj. Siti Rosyafah, Dra.Ec.,MM
4. Wakil dekan I Universitas Bhayangkara Surabaya, Dr . Nurul Qomari,  
Drs., Ec.,M.Si.
5. Ketua program Studi Universitas Bhayangkara Surabaya, Dr. Nova  
Retnowati Dra. Ec. MM
6. Dosen Pembimbing Skripsi 1, Prof, Dr, Hj, Musriha, Dra, Ec, M,Si dan  
Dosen Pembimbing II RM Bramastyo KN,SE,,SH.,MM.,M,Kn.

7. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan. Serta seluruh staf dan karyawan Universitas Bhayangkara Surabaya yang telah memberikan bantuan kepada peneliti
8. Seluruh teman-teman manajemen Fakultas Ekonomi angkatan 2017 yang telah memberikan dukungan berupa doa dan kerjasama yang tidak akan pernah terlupakan.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dikarenakan keterbatasan penulis. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak pada umumnya dan mahasiswa Universitas Bhayangkara pada khususnya.

Surabaya, 14 juli 2021

Ardiansah Seto Dirgantoro

**SUPERVISION AND MANAGEMENT STRATEGY**  
**HUMAN RESOURCES**  
**PT. INDOROTI PRIMA CEMERLANG SIDOARJO**

**ABSTRAK**

This research was conducted at the office of PT. Indoroti Prima Cemerlang is located at Jl. Raya Pilang KM. 8 Wonoayu Sidoarjo. This study aims to analyze the implementation of the strategy carried out by PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo in relation to the process of monitoring and managing human resources in the company. The latest data from the association of bakery entrepreneurs (APEBI) shows that the Indonesian bread industry is growing between 10-15% per year. Therefore, a good business strategy is needed to face increasingly complex and competitive business competition. The method used in this research is qualitative method. Data collection techniques in the study were carried out by interview and then in SWOT analysis. The type of data consists of primary and secondary data. The results of the SWOT analysis descriptive methodology analysis can be obtained from the matrix value of 2.710504 internal factors and the matrix value of external factors 2.653142 based on data obtained by PT. Indoroti Prima Cemerlang is in cell number five (growth), which is a condition where the organization experiences a period of growth, both in sales, asset profit, or a combination of the three.

Keywords: SWOT Analysis, Strategy, Supervision, Management, Human Resources



**STRATEGI PENGAWASAN DAN PENGELOLAAN  
SUMBER DAYA MANUSIA  
PT. INDOROTI PRIMA CEMERLANG SIDOARJO**

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan di Kantor PT. Indoroti Prima Cemerlang beralamat Jl. Raya Pilang KM. 8 Wonoayu Sidoarjo. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan strategi yang dilakukan PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo dalam kaitannya dengan proses pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Data terbaru dari asosiasi pengusaha bakery (APEBI) menunjukkan bahwa industri roti Indonesia tumbuh antara 10 - 15 % per tahun. Oleh karena itu diperlukan strategi usaha yang baik guna menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan wawancara kemudian di analisis SWOT. Jenis data terdiri dari data primer dan sekunder. Hasil analisis metodologi deskriptif analisis SWOT dapat diperoleh nilai matriks dari faktor internal **2.710504** dan nilai matriks dari faktor eksternal **2.653142** berdasarkan data yang diperoleh PT. Indoroti Prima Cemerlang berada di sel nomer lima (*growth*), yaitu suatu keadaan dimana organisasi mengalami suatu masa pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset profit, maupun kombinasi dari ketiganya.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Strategi, Pengawasan, Pengelolaan, Sumber Daya Manusia

## DAFTAR ISI

|  |             |
|--|-------------|
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>                                 | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>                           | <b>ii</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                       | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRAK .....</b>   | <b>vi</b>   |
| <b>HALAMAN DAFTAR ISI.....</b>                                   | <b>viii</b> |
| <b>HALAMAN DAFTAR TABEL .....</b>                                | <b>xi</b>   |
| <b>HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....</b>                                | <b>xii</b>  |
| <b>HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                             | <b>xiii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                                    | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang .....   | 1           |
| 1.2 Rumusan Masalah .....  | 7           |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                      | 8           |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                                     | 8           |
| 1.5 Sistematika Penulisan .....                                  | 9           |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>                              | <b>11</b>   |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....                                   | 11          |
| 2.2 Landasan teori .....   | 16          |
| 2.2.1 Manejemen Sumber Daya Manusia.....                         | 16          |
| 2.2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....               | 17          |
| 2.2.2 Strategi .....   | 18          |
| 2.2.3 Pengawasan.....  | 20          |
| 2.2.3.1 Tujuan Dan Manfaat Pengawasan.....                       | 25          |
| 2.2.3.2 Proses Pelaksanaan Pengawasan .....                      | 26          |
| 2.2.3.3 Prinsip Dan Karakteristik Pengawasan .....               | 27          |
| 2.2.3.4 Tahap-Tahap Dalam Pengawasan .....                       | 28          |
| 2.2.3.5 Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Perlunya Pengawasan ..... | 29          |
| 2.2.3.6 Tipe-Tipe Pengawasan .....                               | 31          |
| 2.2.3.7 Teknik Pengawasan.....                                   | 31          |
| 2.2.4 Pengelolaan.....   | 32          |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.4.2 Mekanisme Pengelolaan Dalam Organisasi .....              | 33        |
| 2.3 Kerangka Konseptual .....                                     | 39        |
| 2.4 Research Question.....  | 41        |
| 2.5 Desain Studi .....  | 41        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                            | <b>43</b> |
| 3.1 Kerangka Poses Berfikir .....                                 | 43        |
| 3.2 Pendekatan Penelitian .....                                   | 44        |
| 3.3 Jenis Dan Sumber Data .....                                   | 44        |
| 3.4 Batasan Dan Asumsi Penelitian .....                           | 45        |
| 3.4.1 Batasan Penelitian.....                                     | 45        |
| 3.4.2 Asumsi Penelitian .....                                     | 45        |
| 3.5 Unit Analisis .....   | 46        |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data.....                                  | 48        |
| 3.6.1 Metode Pengumpulan Data.....                                | 48        |
| 3.6.2 Pengujian Data.....   | 48        |
| 3.7 Teknik Analisis Data.....                                     | 49        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>                | <b>55</b> |
| 4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....                               | 55        |
| 4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....                              | 55        |
| 4.1.2 Visi Dan Misi PT. Indoroti Prima Cemerlang .....            | 55        |
| 4.1.3 Struktur Organisasi PT. Indoroti Prima Cemerlang .....      | 56        |
| 4.1.4 Personalia Perusahaan .....                                 | 60        |
| 4.1.5 Lokasi Dan Tata Letak Perusahaan .....                      | 62        |
| 4.1.6 Proses Produksi PT. Indoroti Prima Cemerlang .....          | 62        |
| 4.1.6.1 Produk Yang Dihasilkan PT. Indoroti Prima Cemerlang ..... | 62        |
| 4.2 Data Dan Hasil Penelitian .....                               | 65        |
| 4.2.1 Strategi Pengawasan Sumber Daya Manusia                     |           |
| PT. Indoroti Prima Cemerlang .....                                | 65        |
| 4.2.1.1 Penerapan Standar.....                                    | 65        |
| 4.2.1.2 Pengukuran Kegiatan .....                                 | 66        |

|  |    |
|--|----|
| 4.2.1.3 Perbandingan Pelaksanaan Kegiatan Dengan Standar ..... | 66 |
| 4.2.1.4 Pengambilan Koreksi .....                              | 67 |
| 4.2.2 Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT. Indoroti    |    |
| Prima Cemerlang.....   | 68 |
| 4.2.2.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia.....                   | 68 |
| 4.2.2.2 Rekrutmen.....   | 69 |
| 4.2.2.3 Seleksi .....  | 69 |
| 4.2.2.4 Latihan Dan Pengembangan .....                         | 70 |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1.1 Top Brand Index Kategori Makanan Dan Minuman .....                                | 3  |
| Tabel 2.1 Perbedaan Dan Persamaan Penelitian Terdahulu<br>Dengan Penelitian Studi Ini ..... | 15 |
| Tabel 2.2 Desain Studi .....  | 42 |
| Tabel 3.1 Sempel Sumber Data.....   | 46 |
| Tabel 4.1 Rincian karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang .....                               | 61 |
| Tabel 4.2 Pembagian Waktu Kerja .....   | 61 |
| Tabel 4.3 Produk PT. Indoroti Prima Cemerlang .....   | 65 |
| Tabel 4.4 Faktor Lingkungan Internal Kekuatan .....   | 76 |
| Tabel 4.5 Faktor Lingkungan Internal Kelemahan .....  | 74 |
| Tabel 4.6 Faktor Lingkungan Eksternal Peluang .....   | 78 |
| Tabel 4.7 Faktor Lingkungan Eksternal Ancaman .....   | 79 |
| Tabel 4.8 Hasil penilaian Skor Faktor Internal .....  | 79 |
| Tabel 4.9 Hasil penilaian Skor Faktor Eksternal .....                                       | 80 |
| Tabel 4.10 Penentuan Bobot Dengan Perbandingan<br>Berpasangan Faktor Internal IFAS.....     | 81 |
| Tabel 4.11 Normalisasi Bobot Faktor Internal.....   | 82 |
| Tabel 4.12 Penentuan Bobot Dengan Perbandigan<br>Berpasangan Faktor Eksternal EFAS .....    | 86 |
| Tabel 4.13 Normalisasi Bobot Faktor Eksternal .....   | 85 |
| Tabel 4.14 Matrik IFAS .....  | 84 |
| Tabel 4.15 Matrik EFAS .....  | 87 |
| Tabel 4.16 Matrik SWOT.....   | 92 |

## **DAFTAR GAMBAR**

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Langkah-langkah Proses Pengawasan.....                 | 29 |
| Gambar 2.2 Kerangka Konseptual .....                              | 40 |
| Gambar 3.1 Kerangka Proses Berfikir .....                         | 43 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Indoroti Prima Cemerlang ..... | 56 |
| Gambar 4.2 Matrik Internal Eksternal (IE) .....                   | 89 |
| Gambar 4.3 Diagram Cartesius Analisis SWOT.....                   | 91 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                 |     |
|-----------------|-----|
| Lampiran 1..... | 102 |
| Lampiran 2..... | 103 |
| Lampiran 3..... | 109 |
| Lampiran 4..... | 113 |
| Lampiran 5..... | 114 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi, persaingan bukan sesuatu yang harus dihindari, namun persaingan global perlu dipersiapkan. Berbicara persaingan tentu membicarakan keadaan tantangan yang datang dari luar perusahaan bahkan lebih luas lagi jangkauannya. Dengan demikian perusahaan mempunyai tantangan untuk meningkatkan persaingan dalam kompetisi sehingga dapat menarik minat konsumen atau *customer* yang menjadi sasaran perusahaan. Persaingan yang ketat pada dunia bisnis di era globalisasi mendesak para pelaku perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, sehingga berkualitas dan menghasilkan produksi yang baik dan bagus. Karena itu untuk menghasilkan produksi yang baik dibutuhkan peningkatan kerja dari SDM perusahaan, dan untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan Sumber daya manusia yang berkualitas.

Michael amstrong dalam Shopiah (2018:2) juga menyebutkan, manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini mungkin dicapai jika peraturan atau kebijakan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis. Ketiga kultur



dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Yang terakhir adalah manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yakni semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama

Persaingan antar perusahaan di Indonesia juga sangat ketat akhir-akhir ini baik itu bergerak dalam bidang yang sama atau berbeda. Setiap perusahaan harus menciptakan dan memberikan nilai yang sangat unggul kepada para pelanggan agar mampu memenangkan persaingan yang sangat ketat

Industri makanan dan minuman, merupakan salah satu industri dengan tingkat persaingan yang sangat ketat. Persaingan tersebut biasanya terjadi akibat perebutan pangsa pasar, loyalitas pelanggan, citra merek dan lainnya

Bidang industri roti contohnya, akhir-akhir ini juga berkembang dengan sangat baik, hal ini disebabkan oleh meningkatnya populasi kelas menengah, pendapatan kelompok muda yang semakin tinggi, dan berubahnya pola konsumsi masyarakat yang mengadopsi gaya hidup perkotaan. Data terbaru dari asosiasi pengusaha bakery (APEBI) menunjukkan bahwa industri roti Indonesia tumbuh antara 10 - 15 % per tahun, dengan pangsa pasar terbesar didominasi oleh produksi lembut dan segar dengan kadar gula tinggi. Perusahaan yang bergerak di bidang tersebut seperti Sari Roti, Bread Talk, Lauw, Holland bakery, Mr. Bread, dan lain-lainnya.

PT Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo adalah salah satu industri yang bergerak dalam bidang produksi roti dengan merek dagang Mr. Bread. Alamat

perusahaan bertempat di Jl.Pilang, Pilang, kec.Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo. PT Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo memproduksi dua jenis roti yaitu roti tawar dan roti manis yang mana masing-masing jenis roti memiliki beberapa varian dengan jumlah keseluruhan ada 19 varian roti yang meliputi 7 varian roti tawar dan 12 varian roti manis. Pada tahun 2017 PT. Indoroti Prima Cemerlang (Mr. Bread) masuk dalam 4 besar Top Brand Index kategori makanan dan minuman fase ke 2. Kendati demikian PT. Indoroti Prima Cemerlang masih kalah jauh dengan para kompetitor-kompetitornya salah satunya adalah Sari Roti.

**Tabel 1.1**

**Top Brand Index Kategori Makanan Dan Minuman 2017 Fase 2**

| <b>Merek</b>   | <b>TBI</b>  | <b>TOP</b> |
|----------------|-------------|------------|
| Sari Roti      | <b>69%</b>  | <b>TOP</b> |
| Bread Talk     | <b>1.5%</b> |            |
| Lauw           | <b>1.3%</b> |            |
| Mr. Bread      | <b>1.2%</b> |            |
| Holland Bakery | <b>1.2%</b> |            |

Sumber : [https://www.topbrand-award.com/en/top-brand-index-int/?tbi\\_index=Top%20Brand&tbi\\_year=2017](https://www.topbrand-award.com/en/top-brand-index-int/?tbi_index=Top%20Brand&tbi_year=2017)

Berdasarkan tabel diatas Mr. Bread menduduki peringkat ke 4 dengan nilai TBI (*Top Brand Index*) sebesar 1,2 % hal tersebut, masih kalah jauh dengan kompetitor-kompetitornya salah satunya sari roti yang nilai TBI (*Top Brand Index*) sebesar 69% dan menduduki peringkat pertama. Melalui observasi lapangan di PT. Indoroti Prima Cemerlang yang dilakukan peneliti fenomena

rendahnya tingkat disiplin kerja menjadi salah satu persoalan di perusahaan tersebut. Hal ini berdampak pada produktivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Faktor-faktor dalam strategi pengawasan sumber daya manusia sangat penting seperti penerapan standar, pengukuran kegiatan, perbandingan pelaksanaan dan pengambilan koreksi. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat strategi yang belum berjalan secara optimal. Melalui data observasi lapangan yang dilakukan peneliti hal ini ditandai seringnya ketidakhadiran karyawan/bolos serta tingginya tingkat keterlambatan kehadiran karyawan, padahal perusahaan telah menyediakan fasilitas absensi berupa absensi jari. Fasilitas ini punya kelebihan tentang akurasi waktu dan tidak dapat diwakilkan oleh siapa saja.

Tingkat ketidakhadiran di tempat kerja bisa dianggap sebagai cerminan kesejahteraan umum organisasi dan individu yang bekerja di dalamnya. Hal ini karena ketidakhadiran dipandang memiliki penyebab di luar isu-isu kesehatan pegawai yang bersangkutan dan oleh karena itu yang bersangkutan sebagai refleksi atas apa yang terjadi di dalam organisasi (Kaswan 2017:309).

Proses pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan suatu proses yang tidak terputus untuk menjaga agar pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengawasan pada hakikatnya harus menegakkan pilar-pilar efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas serta sesuai aturan dan tepat sasaran. Pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja anggota adalah

untuk mengetahui pelaksanaan tugas ataupun pekerjaan yang dibebankan pada anggotanya.

Pengawasan juga dapat dipahami sebagai suatu usaha untuk melakukan kendali terhadap karyawan dan melakukan pekerjaannya yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan untuk mengukur apakah pekerjaan karyawan tersebut sudah sesuai atau belum dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan, dan apabila terjadi kesalahan dapat diperbaiki dan dicari solusi terbaik agar tidak terulang di kemudian hari (Mohammad Busro 2018 : 144). Melalui pengawasan para manajer dapat memastikan tercapai atau tidaknya harapan mereka. Pengawasan juga dapat membantu mereka mengambil keputusan yang lebih baik.

Selain masalah pengawasan masalah lain yang dihadapi PT. Indoroti Prima Cemerlang adalah masalah pengelolaan sumber daya manusia, yang mana perusahaan tersebut sering mengadakan lembur. Hal tersebut menjadi indikasi kurang optimalnya penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia serta menambah biaya *overhead* pabrik. Kendati demikian biaya dalam penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia juga tidaklah sedikit, seperti pengadaan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan serta pengembangan, Penilaian prestasi kerja dan kompensasi. Hal ini sangatlah penting dimana dengan strategi tersebut nantinya berdampak pada umpan balik perusahaan dan efektifitas maupun produktivitas perusahaan tersebut akan bertambah.

Pengelolaan atau pengorganisasian merupakan hal sangat penting bagi sistem manajemen karena beberapa alasan. “*Pertama*, pengorganisasian adalah

merupakan mekanisme utama yang digunakan manajer/pemimpin untuk mengaktifkan rencana. *Kedua* pengorganisasian menciptakan dan memelihara hubungan antara sumber daya organisasi dengan menunjukkan sumber daya mana yang harus di gunakan untuk aktivitas tertentu, dan kapan, di mana, serta bagaimana sumber daya itu digunakan. *Ketiga* usaha pengorganisasian membantu manajer/pemimpin meminimalisir pemborosan, seperti duplikasi usaha dan sumber daya organisasi yang menganggur” (Kaswan 2017:468).

Pada penelitian yang dilakukan Saridawati (2018) dengan judul *Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Atmoni Shamasta Prezki* menyimpulkan bahwa Proses pengembangan SDM adalah salah satu kunci dari keberhasilan perusahaan. Walaupun sebetulnya banyak faktor yang bisa meningkatkan daya saing perusahaan, namun pengelolaan sumber daya manusia adalah bagian dari standar operasional perusahaan jika perusahaannya menginginkan brandnya meningkat. Banyak hal yang bisa dicapai ketika perusahaan dapat mengembangkan dan memberdayakan sumber daya manusia nya. Misalnya saja pada aspek tujuan organisasi, pencapaiannya bisa lebih maksimal. Karena dalam tujuan organisasi melingkupi *societal objective* (tujuan sosial masyarakat), *organizational objective* (tujuan organisasi), *functional objective* (tujuan fungsional), serta *personal objective* (tujuan personal). Dengan demikian pemberdayaan SDM memiliki cakupan yang lebih luas dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Secara keseluruhan perusahaan dapat bersaing secara baik sehingga menghasilkan produk yang bagus dari segala sisi.

Setiap jajaran manajemen SDM harus menciptakan SDM yang handal dan melakukan *training*, *coaching* dan *motivation* pada setiap karyawan agar mampu menjalankan tugas sebagaimana mestinya. Kemampuan inilah yang akan menjadi salah satu kunci kemajuan dan keberhasilan dari sebuah perusahaan. Bahkan daya saing tinggi akan membuat karyawan siap dengan tantangan arus globalisasi dan membuat perusahaan mampu memanfaatkan peluang sebaik baiknya.

Produktivitas SDM di PT. Indoroti Prima Cemerlang diharapkan dapat berperan penting terhadap peningkatan mutu layanan. Itu artinya antar divisi di perusahaan harus bersinergi satu dengan divisi yang lain. Maka, tujuan organisasi yang ditetapkan oleh PT. Indoroti Prima Cemerlang dapat tercapai. Salah satu cara dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas SDM pada perusahaan tersebut adalah dengan strategi pengelolaan dan pemberdayaan SDM itu sendiri dengan maksimal dan baik. Strategi tersebut dilakukan agar perusahaan dapat meningkatkan profesionalisme kerja karyawan sehingga menghasilkan kerja yang lebih baik.

Berdasarkan fenomena yang dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: **Strategi Pengawasan Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Strategi Pengawasan Sumber Daya Manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang ?

2. Bagaimana Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang ?
3. Bagaimana kinerja karyawan PT. Indoroti Prima cemerlang dalam perspektif strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia?
4. Bagaiman evaluasi analisis yang dilakukan PT. Indoroti Prima Cemerlang dalam hal penerapan strategi pengawasan dan pengelolaan Sumber daya manusia?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis strategi pengawasan Sumber Daya Manusia PT.Indoroti.
2. Menganalisis strategi pengelolaan sumber daya manusia PT.Indoroti Prima.
3. Menganalisis kinerja karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang dalam perspektif strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia.
4. Menganalisis evaluasi strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini, diharapkan dapat membawa beberapa manfaat yang dapat dikembangkan di kemudian hari. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan sumbangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat:
  - a. Penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah wawasan pengetahuan dalam bidang penelitian dan untuk mengetahui manajemen strategi dalam pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia
  - b. Penelitian ini merupakan salah satu syarat bagi peneliti untuk mendapatkan gelar sarjana strata (S1).
  - c. Memberikan informasi kepada para karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang mengenai strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika Penulisan merupakan urutan sekaligus kerangka berpikir dalam penulisan skripsi. Dalam penelitian ini peneliti membagi penelitian menjadi lima bab dan masing-masing bab mengandung pembahasan. Berikut adalah sistematika penulisannya:

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisikan gambaran umum yang meliputi: latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

#### **BAB II: KAJIAN TEORI**

Pada bab ini menguraikan penjelasan tentang kajian teori yang meliputi: penelitian terdahulu yang relevan dan kerangka teori. Langkah yang diambil dalam penyelesaian bab ini adalah mencocokkan dari beberapa literatur yang ada, baik dari buku, skripsi, maupun jurnal yang sesuai dengan judul penelitian.



### BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan hal-hal yang berkaitan dengan pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, serta teknis analisis data. Dalam pembahasan ini diharapkan metode yang digunakan dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirancang.

### BAB IV: HASIL PENELITIAN

Bab ini merupakan inti dari penelitian. Bab ini menjelaskan kondisi riil dilapangan dan memaparkan hasil penelitian. Bab ini menyampaikan profil utuh dari obyek yang diteliti sekaligus permasalahan yang dihadapinya. Bab ini membahas tentang data-data yang terkait dengan rumusan masalah. Bab ini meliputi berbagai hal diantaranya:

gambaran umum objek penelitian, penyajian data, dan pembahasan hasil penelitian (analisis data).

### BAB V: PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan hasil akhir penelitian mengenai kesimpulan, saran, rekomendasi, dan terakhir keterbatasan penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

Berikut merupakan hasil penelitian yang berkaitan dengan strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia

1. Saridawati (2018) Akademi Manajemen Keuangan Bina Sarana Informatika (BSI) Jakarta *Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusi Pada PT. Atmoni Shamasta Prizki*. PT. Atmoni Shamasta Prezki di analisis dengan metode analisis SWOT. Hasil dari analisis SWOT perusahaan diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dalam analisisnya melihat bahwa dibutuhkan ketransparan antara karyawan dan pimpinan dalam bentuk musyawarah, bonus untuk karyawan yang berprestasi, perencanaan sumber daya manusia sebelum menentukan kebutuhan karyawan, pelatihan kepada karyawan, apresiasi kepada karyawan berupa peningkatan gaji dan jabatan. Kemudian disisi lain juga dibutuhkan alokasi pemasaran yang melihat dapat meningkatkan keuntungan yang berjangka panjang. Strategi pengelolaan SDM pada perusahaan PT. Atmoni Shamasta Prezki ini adalah dengan model rekanan bisnis. Dimana trategi ini memiliki beberapa keunggulan yaitu adanya beberapa kekuatan dalam perusahaanyang bisa dimaksimalkan untuk menghadapi tantangan bahkan ancaman perusahaan yang datang dari luar. PT. Atmoni Shamasta Prezki adalah dengan mempertegas dan memperketat peraturan perusahaan yang meliputi jam kerja, tanggung jawab karyawan, penyelesaian kerja, ketepatan penyelesaian kerja. Kemudian PT. Atmoni Shamasta Prezki juga melakukan upaya berupa

pemberian bonus atau kompensasi untuk karyawan yang berprestasi maupun yang lembur, serta bonus yang bisa dilihat dari prestasi karyawan dalam pengerjaan dari proyek yang sedang dijalankan, sehingga karyawan termotivasi untuk lebih baik lagi dalam bekerja.

2. Susilowati, Sri, Farida, Ilya (2019) *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT. Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (SAFEWAY) Surabaya*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia di PT. Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (Safeway) Surabaya. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut: a) Perekrutan/ Seleksi sumber daya manusia yang potensial dan memenuhi persyaratan organisasi dapat memacu produktivitas dan memenangkan persaingan global. b) Melakukan evaluasi kinerja sumber daya manusia menggunakan KPI setiap 6 bulan sekali dan atas divisi setiap setahun sekali melalui manual meeting yang dinamakan Rapat Kerja Nasional. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan ide-ide. c) Perencanaan karir yang tepat. d) Pemberian reward dan punishment diberikan kepada karyawan yang memiliki dedikasi yang baik, mampu menyumbangkan ide-ide yang baik serta memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Sedangkan punishment diberikan agar karyawan tersadar dari kelalaian atau kesalahan kerjanya. e) Melakukan berbagai Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia. Perusahaan bertanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan kerja, skill para karyawannya menjadi lebih baik. Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk apresiasi

seorang pimpinan terhadap karyawan dalam bentuk humanis. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu solusi terhadap sejumlah problem penurunan kualitas kinerja organisasi atau lembaga dan instansi yang disebabkan oleh penurunan kemampuan dan keusangan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Pelatihan dan pengembangan bukanlah solusi utama yang dapat menyelesaikan semua persoalan organisasi atau lembaga, tetapi mengarah pada peningkatan kinerja para karyawan yang baik dan benar. Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk merubah sikap, perilaku, pengalaman dan performance kinerja karyawan

3. Chrystanto, Andri (2019) *Pengawasan Memoderasi Internasional Safety Management Code (ISM CODE) Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Dharma Lautan Utama Surabaya*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh International Safety Management Code (ISM Code), dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini meliputi perwira lintas panjan yang bekerja pada PT Dharma Lautan Utama. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel berdasarkan kriteria purposive sampling maka diperoleh sampel sebesar 72 responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengiriman kuesioner kepada responden. Metode penelitian yaitu kuantitatif, sedangkan teknik analisis data menggunakan Moderating Regresion Analysis (MRA). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa International Safety Management Code (ISM Code), dan

budaya organisasi mempunyai pengaruh positif, sementara variabel pengawasan sebagai faktor pemoderasi dapat memperkuat pengaruh International Safety Management Code (ISM Code), dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Keselamatan sebuah pelayaran merupakan tanggungjawab besar dan merupakan hal paling penting dari seluruh aspek. Keselamatan transportasi pelayaran sangat lekat dengan sumber daya manusia yang mengoperasikan kapal tersebut. Dengan sumber daya manusia yang professional akan memberikan nilai tambah bagi keselamatan pelayaran. Dengan demikian, kinerja dari karyawan sangat penting dalam menunjang keselamatan dan kualitas pelayaran yang sesuai dengan peraturan International Safety Management Code (ISM Code) yang merupakan standar peraturan-peraturan internasional manajemen keselamatan dalam pengoperasian kapal serta upaya pencegahan atau pengendalian pencemaran lingkungan. Berikut ini adalah tabel perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan sudi ini.

**Tabel 2.1**  
**Persamaan Dan Perbedaan**  
**Penelitian Dengan Penelitian Studi Ini**

| <b>Peneliti</b>         | <b>Saridawati</b>  | <b>Susilowati, Sri,<br/>Farida, Ilya</b>   | <b>Chrystanto,<br/>Andri</b>  | <b>Ardiansah Seto<br/>Dirgantoro</b>   |
|-------------------------|--|--|---|--|
| <b>Tahun</b>            | 2018   | 2019   | 2019  | 2021   |
| <b>Judul</b>            | Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Atmoni Shamasta Prizki | Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT. Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (SAFEWAY) Surabaya | Pengawasan Memoderasi Internasional Safety Management Code (ISM CODE) Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Dharma Lautan Utama Surabaya | Strategi Pengawasan Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang |
| <b>Persamaan</b>        | Pengelolaan sumber daya manusia  | Sistem strategi pengelolaan sumber daya manusia  | Strategi pengawasan mempengaruhi budaya organisasi  | Strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia                              |
| <b>Perbedaan</b>        | Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia                                 | Letak dan objek penelitian   | teknik analisis data menggunakan Moderating Regresion Analysis (MRA)  | Efektivitas pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan             |
| <b>Objek Penelitian</b> | PT. Atmoni Shamasta Prizki   | PT. Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (SAFEWAY) Surabaya  | PT. Dharma Lautan Utama Surabaya  | PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo  |

Sumber : Peneliti (2021)

## **2.2. Landasan Teori**

Demi memperoleh kejelasan mengenai judul yang diangkat yakni “Strategi Pengawasan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT. INDOROTI PRIMA CEMERLANG” maka disini akan dijelaskan tentang istilah yang terdapat didalam judul, antara lain

### **2.2.1. Sumber Daya Manusia**

Menurut amstrong dalam Sopiah (2018:1) “manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan sumber daya manusia”.

Menurut veithzal dalam Sopiah (2018:2) “manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian praktik-praktik MSDM”.

Pendekatan MSDM menekankan kebutuhan untuk mendapatkan komitmen, hati dan pikiran karyawan melalui partisipasi aktif, komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan organisasi dengan komitmen tinggi. Perhatian diberikan kepada “mutualitas” yaitu keyakinan bahwa kepentingan manajemen dan kepentingan karyawan dapat, bahkan harus, serupa.

Michael amstrong dalam Shopiah (2018:2) juga menyebutkan, “manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini mungkin dicapai jika peraturan atau kebijakan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis. Ketiga kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan

perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Yang terakhir adalah manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yakni semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama”.

Dari beberapa pengertian yang di utarakan para pakar, maka disimpulkan:

- a. MSDM merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan lain-lain
- b. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *Stakeholder*.
- c. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.
- d. MSDM merupakan kebijakan, praktek maupun sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai atau orang-orang yang ada di dalam organisasi.

### **2.2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

Fatahullah Jurdi (2018:27) empat tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut :

- a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah upaya organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat meminimalkan dampak negatifnya

- b. Tujuan organisasi



Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu Organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk memperhatikan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

### 2.2.2 Strategi

Constantinos Markides dalam Antony E. Henry (2018:6) *argues that the essence of strategy is for an organization to select one strategic position that can claim as its own. A strategic position represents a company's answers to the following questions:*

- a. *Who should the company target as customers?*
- b. *What products or services should the company offer the targeted customers?*
- c. *How can the company do this efficiently?*

Constantinos Markides dalam Antony E. Henry (2018:6) mengemukakan bahwa inti dari strategi adalah agar organisasi memilih satu posisi strategis yang dapat diklaim sebagai miliknya. Posisi strategis mewakili jawaban perusahaan atas pertanyaan berikut:

- a. Siapa yang harus ditargetkan perusahaan sebagai pelanggan?
- b. Produk atau layanan apa yang harus ditawarkan perusahaan kepada pelanggan yang ditargetkan?
- c. Bagaimana perusahaan dapat melakukannya dengan baik?

strategi adalah “mendefinisikan niat (maksud strategi) dan mencapai kesesuaian dengan mengalokasikan atau mencocokkan sumber daya dengan peluang (strategi berbasis sumber daya). Pengembangan dan implementasi strategi yang efektif bergantung pada kemampuan strategi organisasi, yang akan mencakup kemampuan tidak hanya untuk merumuskan tujuan strategis tapi juga untuk mengembangkan dan menerapkan rencana strategis“(Sopiah dan M. Sangadji 2017:34).

”Menegenai dasar strategi ada empat hal yang harus diperhatikan, pertama *strategic intent*, kedua *resource-based strategi*, ketiga *strategy capacity*, dan keempat *strategic management* “(Sopiah dan M. Sangadji 2018:35).

- a. *Strategic intent*. *Strategic intent* “lebih sekedar ambisi yang tak terkekang. Ini mencakup proses manajemen aktif yang memfokuskan organisasi pada inti kemenangan. Hal ini stabil dari waktu ke waktu dan memperpanjang rentang perhatian perusahaan. Karena melibatkan target jangka panjang dan luas, seharusnya layak mendapat perhatian pribadi dan komitmen manajemen puncak. Ini menciptakan dorongan urgensi dan dorongan berkembang”.  
Miller & Davis dalam Sopiah dan M. Sangadji (2018:35) mengartikan *strategic intent* sebagai:
  - i. Visi yang luas
  - ii. Misi organisasi
  - iii. Tujuan yang spesifik (*specific goals*)
  - iv. Sasaran-sasaran strategis (*strategic objective*)
- b. *Resource based strategy*. “Strategi berbasis sumber daya menekankan pada penciptaan strategi yang dibangun di seputar eksploitasi lebih lanjut terhadap kompetensi inti dan kemampuan strategis”.
- c. *Strategic capability*. ”Kemampuan strategis adalah konsep yang mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan strategi yang akan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, untuk mencocokkan sumber daya dengan peluang dan mempersiapkan dan menerapkan rencana strategis”.
- d. *Strategic management*. “Manajemen strategis adalah pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen strategis melibatkan penerapan tujuan, menganalisis lingkungan yang kompetitif, menganalisis organisasi internal, mengevaluasi strategi, dan memastikan bahwa manajemen menyusun strategi di seluruh organisasi. Intinya, manajemen strategis melibatkan identifikasi bagaimana susunan organisasi dibandingkan pesaing dan mengenali peluang dan ancaman yang dihadapi sebuah organisasi, baik berasal dari dalam organisasi maupun dari pesaing”.

### 2.2.3. Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang dapat mendorong tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kegiatan yang telah ditetapkan dalam pelaksanaannya perlu adanya suatu pengawasan. Pengawasan dilakukan agar perencanaan yang ditetapkan berjalan dengan baik. Jika pengawasan dilakukan dengan baik, maka rencana dan petunjuk pelaksanaan akan tercapai.

Menurut Natalia dalam Busro (2018 : 141) “pengawasan merupakan fungsi terakhir dari fungsi manajemen setelah fungsi-fungsi perencanaan *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*. Fungsi-fungsi tersebut merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan usaha menjalankan perusahaan / organisasi sehingga seluruh proses pelaksanaan kegiatan selalu menuju ke arah organisasi yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan pada saat kegiatan berlangsung, sehingga segala tindakan yang keluar dari rel yang telah ditentukan dapat segera di kembalikan pada jalurnya, sehingga penyimpangan yang terjadi tidak berjalan jauh”.

Menurut Hasibuan dalam Busro (2018:142) mendefinisikan “pengawasan adalah kegiatan untuk mengendalikan seluruh karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana”. Dalam definisi ini, ditegaskan empat hal yaitu:

- a. Pengendalian.
- b. Pengukuran kerja karyawan.
- c. Penaatan seluruh aturan.
- d. Pencapaian rencana.

Robert J. Mocker dalam Busro (2018:142) mendefinisikan, “pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksana dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang di perlukan untuk

menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan”.

Dalam definisi ini terdapat poin penting, yaitu :

- a. Melakukan tindakan/usaha secara sistematis
- b. Menentukan standar pelaksanaan
- c. Merancang sistem informasi umpan balik
- d. Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan
- e. Menentukan dan mengatur penyimpangan-penyimpangan
- f. Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan
- g. Menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan
- h. Mencapai tujuan perusahaan

Harold Koontz dalam Busro (2018:142) mendefinisikan, “pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja karyawan atau bawahan agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara”.

Definisi ini pada prinsipnya mirip dengan definisi sebelumnya, bahwa aspek yang terdapat dalam pengawasan meliputi

- a. Pengukuran pelaksanaan kerja
- b. Perbaikan terhadap pelaksanaan kerja
- c. Pengembalian pada rencana-rencana yang telah dibuat
- d. Pencapaian tujuan-tujuan perusahaan

Pengertian pengawasan menurut Simbolon dalam Busro (2018:143) “adalah suatu proses di mana pemimpin ingin mengetahui apakah hasil pengawasan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijakan yang telah ditentukan. Bila belum sesuai maka dibetulkan, bila sesuai maka ditingkatkan”.

Menurut Schermerhorn dalam Busro (2018:143) “pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan mengambil tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. *Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired result*”.

Pengertian mengandung pemahaman bahwa pengawasan meliputi;

- a. Proses penerapan kerja
- b. Pengambilan tindakan
- c. Pencapaian hasil yang diharapkan
- d. Pengukuran kinerja yang telah ditetapkan

“Menurut Harahap dalam Busro (2018:143) menyatakan, bahwa pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang keluar, prinsip yang dianut, dan juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dari kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya di kemudian hari”.

Unsur yang terdapat definisi ini yaitu upaya :

- a. Memeriksa pekerjaan
- b. Melihat kesesuaian dengan rencana/perintah/prinsip yang dianut;
- c. Mengetahui kelemahan dan kesalahan ; dan
- d. Menghindari kesalahan di kemudian hari.

Menurut Siagian dalam Busro (2018:143) “proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Kata kunci definisi adalah menjamin bahwa pelaksanaan tugas sudah sesuai dengan rencana. Dengan adanya pengawasan dapat dipastikan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan sudah sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.

George R. Terry dalam Busro (2018:143) mengartikan “pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, mengevaluasi prestasi kerja, dan menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan”.

Pengertian ini juga memfokuskan pada upaya:

- i. Melihat berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan.
- ii. Mengevaluasi prestasi yang telah dilaksanakan.
- iii. Menerapkan tindakan koreksi.
- iv. Memastikan bahwa tindakan sudah sesuai dengan rencana.

Pengawasan juga dapat dipahami sebagai suatu usaha untuk melakukan kendali karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan untuk mengukur apakah pekerjaan karyawan tersebut sudah sesuai atau belum dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan, dan apabila terjadi kesalahan dapat diperbaiki dan dicari solusi terbaik dan dicari solusi terbaik agar tidak terulang di kemudian hari.

Kata pengawasan sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal perusahaan sangat memerlukan pengawasan untuk mencapai tercapainya tujuan, sehingga tugas pengelolaan adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreativitas, dan sebagainya yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya, pengawasan yang tidak mencakupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit tercapainya tujuan.

Menurut Handoko dalam Busro (2018-145), bahwa “perencanaan dalam pengawasan sangat berhubungan erat, sehingga hanya bisa dibedakan tapi tidak bisa dipisahkan. Pengawasan adalah penting sebagai produk efektif. Bagi manajer, hal ini menunjukkan apakah rencana yang telah disusun realistik atau tidak, bila rencana tidak realistik atau praktik manajemen buruk akan menyebabkan rencana tidak dikerjakan seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana. Pengawasan juga menjadi bagian dari rencana baru. Tujuan setiap rencana adalah untuk membantu sumber daya-sumber daya dalam kontribusinya secara positif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Rencana-rencana harus dibuat

untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi sebelum para manajer dapat menentukan hubungan-hubungan organisasi, kualifikasi personalia yang dibutuhkan, bagaimana bawahan diarahkan, dan cara pengawasan yang diterapkan”.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa perencanaan dan pengawasan sama sekali tidak dapat dipisahkan. Karena berhubungan sangat erat. Pengawasan diperlukan untuk melihat apakah perencanaan yang telah disusun secara matang telah dilaksanakan dengan baik. Pengawasan juga dapat dikatakan sebagai alat penilaian dalam pelaksanaan rencana. Rencana berguna untuk menentukan tujuan-tujuan dan prioritas yang telah dicapai untuk kemajuan perusahaan. Dengan adanya pengawasan pemimpin dapat melakukan tindakan bagaimana seharusnya bawahan bekerja.

Berdasarkan berbagai teori di atas, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur definisi pengawasan meliputi:

- a. Proses pengendalian secara sistematis, melihat kesesuaian dengan rencana/perintah/prinsip yang dianut.
- b. Mengukur kerja karyawan, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, mengetahui kelemahan dan kesalahan, pentaatan seluruh peraturan, pengambilan tindakan.
- c. Menentukan standar pelaksanaan, proses penetapan kinerja, merancang sistem umpan balik, perbaikan terhadap pelaksanaan kerja, pengembalian pada rencana-rencana yang telah dibuat, menjamin bahwa semua sumber

daya perusahaan digunakan, menghindari kejadian yang sama di kemudian hari.

- d. Melihat berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan, mengevaluasi prestasi yang telah dilaksanakan, mengukur signifikansi penyimpangan, menentukan tindakan koreksi.
- e. Memastikan bahwa tindakan sudah sesuai dengan rencana, menetapkan telah terjadi atau tidaknya suatu penyimpangan, menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan, melihat sesuatu dengan seksama, melaporkan hasil kegiatan pengawasan, merancang sistem umpan balik informasi, mengambil tindakan perbaikan, memperbaiki dan meluruskan kegiatan yang kurang sesuai.
- f. Mencapai tujuan yang sudah direncanakan, melihat pencapaian tujuan-tujuan perusahaan atau pencapaian hasil yang diharapkan.

### **2.2.3.1. Tujuan Dan Manfaat Pengawasan**

Menurut Henry Fayol dalam Busro (2018-146), bahwa tujuan pengawasan adalah untuk memastikan bahwa segala sesuatunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, intruksi yang diberikan, dan prinsip yang telah ditentukan.

Menurut definisi di atas, berbagai tujuan melakukan pengawasan yaitu untuk:

- a. Melakukan pengendalian secara sistematis.
- b. Melihat kesesuaian tindakan dengan rencana.
- c. Mengukur kinerja karyawan.
- d. Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan.
- e. Mengukur penyimpangan-penyimpangan.
- f. Merancang sistem informasi umpan balik.
- g. Melakukan tindakan koreksi yang diperlukan.
- h. Mengevaluasi prestasi kerja yang telah dilaksanakan.
- i. Memastikan bahwa tindakan sudah sesuai dengan rencana.
- j. Memelihara pencapaian tujuan atau hasil yang diharapkan.



“Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Karena itu, agar sistem pengawasan harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan. Berdasarkan penyimpangan-penyimpangan itu akan diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar sesuai atau mendetail yang direncanakan sebelumnya” (Busro 2018:147).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengawasan mempunyai manfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Karena pengawasan ini dilakukan untuk mengetahui apakah perencanaan yang telah diambil, sehingga tidak terdapat penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan.

#### **2.2.3.2. Proses Pelaksanaan Pengawasan**

Menurut Udaya dalam Busro (2018:150) prasyarat pengawasan:

- a. Pengawasan membutuhkan perencanaan. Tidak ada kemungkinan bagi para manajer untuk memastikan bahwa unit organisasinya sedang melaksanakan apa yang diinginkan dan diharapkan, kecuali apabila ia mengetahui lebih dulu apa yang direncanakan.
- b. Pengawasan membutuhkan struktur organisasi yang jelas. Pengawasan aktivitas dilaksanakan melalui orang-orang, tetapi tidak dapat diketahui siapa yang harus bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan dan tindakan perbaikan yang perlu diambil, kecuali tanggung jawab dalam organisasi dinyatakan dengan jelas dan terperinci.

Apabila melihat definisi sebagaimana di atas, pengawasan hanya dapat dilakukan apabila sudah terdapat;

- a. Adanya rencana yang akan dicapai.
- b. Adanya standar yang jelas.
- c. Kegiatan sudah dilaksanakan, baik pada saat maupun sudah selesai dilakukan.
- d. Sudah ada pencapaian hasil.

Dalam melakukan pekerjaan diperlukan adanya penetapan standar. Penetapan standar ini diperlukan untuk membuat ukuran dalam melaksanakan pekerjaan. Setelah adanya penetapan standar perlu dilakukan evaluasi, apakah ada penyimpangan dari rencana semula atau tidak setelah diketahui adanya penyimpangan perlu dilakukan perbaikan terhadap penyimpangan tersebut.

Jadi, tiga langkah besar dalam proses pengawasan meliputi penerapan tujuan standar, pelaksanaan evaluasi bersama dengan proses pelaksanaan kegiatan, dan pelaksanaan evaluasi bila terjadi penyimpangan. Tiga langkah besar ini dapat dipecah menjadi empat langkah yaitu:

- a. Penetapan rencana (standar).
- b. Pengukuran capaian kegiatan.
- c. Evaluasi dengan cara perbandingan antara capaian dan standar
- d. Memberikan koreksi atau saran agar berbagai penyimpangan dapat dikoreksi sesuai standar yang telah ditentukan.

#### **2.2.3.3. Prinsip Dan Karakteristik Pengawasan**

Menurut Koontz dan O'Donnel (2018:153) suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip berikut:

- a. Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
- b. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- c. Dilaksanakan secara fleksibel.
- d. Dalam merefleksikan pola organisasi.
- e. Ekonomis dalam pelaksanaan pengawasan.
- f. Dapat dimengerti hasil evaluasi antara standar dan hasil pelaksanaan.
- g. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

Menurut Handoko dalam Busro (2018:155), “bahwa untuk menjadi efektif, sistem pengawasan. Kriteria-kriteria utama yakni bahwa sistem seharusnya :

- a. Mengawasi kegiatan yang benar
- b. Tepat waktu
- c. Dengan biaya yang efektif
- d. Tepat akurat
- e. Dapat diterima oleh yang bersangkutan”.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan mempunyai beberapa karakteristik. Karakteristik ini dapat digunakan untuk melihat seperti apa sebenarnya pengawasan yang dapat dilakukan dan diterima semua pihak. Itu semua mempermudah pelaksanaan pengawasan itu sendiri.

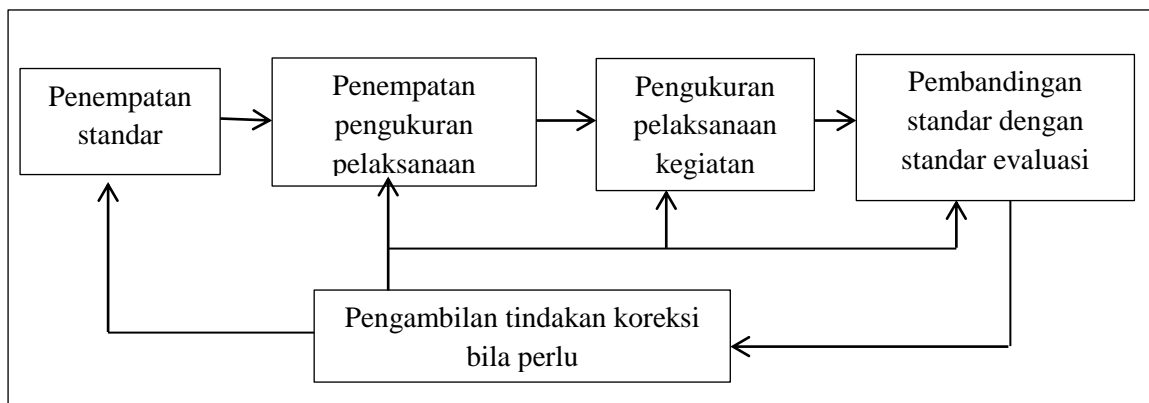
#### **2.2.3.4. Tahap-Tahap Dalam Pengawasan**

Dalam pengawasan diperlukan tahapan-tahapan dalam melakukan pengawasan agar pengawasan agar pengawasan tersebut dapat berjalan lancar. Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah). Tahap-tahapan menurut Handoko dalam Busro (2018:156) yaitu:

- a. Penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan ukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penelitian hasil. Tujuan, sasaran, kouta, dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, margin keuntungan, keselamatan kerja, sasaran produksi. Tiga bentuk standar yang umum yaitu:
  - i. Standar-standar fisik
  - ii. Standar-standar moneter
  - iii. Standar-standar waktu
- b. Pelaksanaan pengukuran kegiatan. Pelaksanaan dapat menggunakan beberapa pernyataan, yaitu :
  - i. Beberapa kali (*how often*) pelaksanaan seharusnya diukur setiap jam, harian, mingguan, bulanan.
  - ii. Dalam bentuk apa (*what form*), pengukuran akan dilakukan misalnya melalui laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telepon
  - iii. Siapa (*who*) yang akan terlibat, manajer atau staf departemen.

- iv. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata  
Adanya berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan yaitu:
- 1) Pengamatan (observasi)
  - 2) Laporan-laporan baik lisan maupun tertulis
  - 3) Metode-metode otomatis
  - 4) Inspeksi, pengujian (*test*) atau dengan mengambil sampel.
- c. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar. Tahap ini dapat dikatakan sebagai tahap kritis dari pengawasan karena kegiatan ini berupa perbandingan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitasnya dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan.
- d. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk., yaitu mengubah standar, memperbaiki pelaksanaan, atau keduanya dilakukan secara bersamaan.

Secara ringkas, langkah-langkah proses pengawasan menurut Handoko dalam Busro (2018:157) dapat digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Handoko dalam Busro (2018:157)

**Gambar 2.1**

### **Langkah-langkah Proses Pengawasan**

#### **2.2.3.5. Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Perlunya Pengawasan**

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor tersebut perlu diketahui untuk penerapan

pengawasan itu sendiri. Faktor-faktor itu menurut Handako dalam Busro (2018-159) adalah sebagai berikut:

- a. Perubahan lingkungan organisasi. berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan persaingan baru, ditemukan bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi.
- b. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal, menyeluruh, melibatkan alat atau teknologi canggih, dan hati-hati.
- c. Kesalahan-kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan anggota organisasi sebelum menjadi kritis.
- d. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Wewenang merupakan satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya ataukah belum. Tanpa sistem pengawasan, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami ada beberapa faktor yang membuat pengawasan itu menjadi hal yang penting dalam kegiatan perusahaan. Faktor-faktor ini perlu diperhatikan agar perusahaan tidak mengalami kemunduran dengan berbagai perubahan faktor-faktor ini di dalam perusahaan. Perubahan yang perlu diperhatikan yaitu sebagai berikut:

- a. Perubahan lingkungan organisasi. Hal ini berkaitan dengan semakin berkembangnya zaman dan adanya persaingan di dalam dunia usaha. Selanjutnya perubahan besar perlu melakukan pengawasan yang lebih hati-hati dan menyeluruh agar tidak terjadi penyimpangan.
- b. Dengan adanya pengawasan, pimpinan dapat mendeteksi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Dengan adanya pengawasan, pimpinan dapat

mengetahui bahwa karyawan sudah melakukan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan atau sebelum.

### 2.2.3.6 Tipe Tipe Pengawasan

Pengawasan mempunyai beberapa tipe yang digunakan pada saat pengawasan berlangsung. Pengawasan ini difokuskan pada saat karyawan bekerja, sebelum bekerja, dan pengawasan timbal balik.

Dalam pengawasan terdapat beberapa tipe pengawasan seperti yang diungkapkan Winardi dalam Busro (2018:165). Fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga jenis tipe, atas dasar fokus aktivitas pengawasan, antara lain:

- a. “Pengawasan pendahuluan (*preliminary control*) pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial dalam rangka memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibanding dengan hasil yang direncanakan”.
- b. “Pengawasan pada saat kerja langsung (*concurrent control*) terutama terdiri atas tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan pada bawahan mereka”. *Direction* berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk:
  - i. Mengajarkan para bawahan bagaimana cara menetapkan metode-metode serta prosedur-prosedur yang tepat.
  - ii. Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan di laksanakan sebagaimana mestinya.
- c. “Pengawasan feed back (*feed back control*) adalah bahwa di pusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan yang akan datang”.

### 2.2.3.7 Teknik Pengawasan

Menurut Siagian dalam Busro (2018:167), teknik-teknik pengawasan yang dapat digunakan antara lain:

- a. Pengamatan langsung. Observasi langsung oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya. Teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasinya strategi dengan efisien dan efektif. Dikatakan demikian karena dengan pengamatan langsung berbagai manfaat dapat dipetik, seperti:

- i. Perolehan informasi “*on-the-spot*” bukan hanya jalanya pelaksanaan berbagai kegiatan operasional, akan tetapi juga dengan demikian manajemen dapat segera “meluruskan” tindakan para pelaksana apabila diperlukan dan manajemen langsung dapat memberikan pengarahan tentang cara bekerja dengan benar.
- ii. Para bawahan akan merasa “diperhatikan” oleh pimpinannya sehingga dalam diri bawahan tidak timbul kesan bahwa pimpinan “jauh” dan “tidak terjangkau” oleh para bawahan tersebut
- b. Melalui laporan baik lisan maupun tertulis dari para pelaksana yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Di dalam organisasi, penyampaian laporan dari seseorang bawahan kepada atasannya merupakan hal yang bukan hanya bisa terjadi, tetapi akan merupakan keharusan.
- c. Melalui penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. Penggunaan kuesioner sangat bermanfaat apabila dimaksudkan adalah untuk menggali informasi tentang situasi nyata yang diharapkan di lapangan dari sejumlah besar pelaksana kegiatan operasional.
- d. Wawancara apabila diperlukan wawancara dengan para penyelenggara operasional berbagai kegiatan operasional pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan. Dalam wawancara harus terjamin kebebasan pihak yang diwawancarai untuk menyampaikan informasi, terutama informasi yang menyangkut masalah dan segi-segi negatif penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional tanpa di hantui oleh menerima hukuman.

#### **2.2.4. Pengelolaan**

Sumber Daya Manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, karena melalui sumber daya manusia lah aktivitas penting organisasi terutama dalam pengambilan keputusan, penentuan tujuan, pelaksanaan pekerjaan dan evaluasi pekerjaan dilakukan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sarasanya serta kemampuan menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya. Pengelolaan sumber daya manusia bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan dengan mendorong keikutsertaan dan keterlibatan anggota-anggotanya.

“Manusia selama hidup selalu memikirkan cara memperoleh bahan pangan, sandang, dan papan. Peradaban manusia berpangkal pada usaha memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan dan mempertahankan hidupnya” (F. Jurdi 2018:32).

#### **2.2.4.1. Mekanisme Pengelolaan Di Dalam Organisasi**

Siapapun yang mengelola organisasi akan mengelola berbagai sumber daya untuk meraih tujuan organisasi tersebut.

Menurut F. Jurdi dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2018:32) Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat di kategorikan dalam enam tipe sumber daya, yaitu:

- a. *Man* (Manusia)
- b. *Money* (Uang)
- c. *Material* (Fisik)
- d. *Maching* (Teknologi)
- e. *Method* (Metode)
- f. *Market* (Pasar)

Adapun mekanisme pengelolaan atau dalam hal upaya pencapaian tujuan tertentu, yaitu sebagai berikut:

##### **a. Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM berfokus pada cara organisasi atau perusahaan bergerak dan kondisi SDM yang ada saat ini menuju kondisi SDM yang dikehendaki.

Menurut Kaswan dalam *Psikologi Industri Dan Organisasi* (2017:61) Perencanaan SDM merupakan proses yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa organisasi tersebut:

- i. Memiliki jumlah tenaga yang tepat
- ii. Tersedia jenis tenaga kerja yang tepat
- iii. Pada saat yang tepat
- iv. Pada posisi atau tempat yang tepat
- v. Melakukan pekerjaan yang tepat.



Organisasi perlu memastikan bahwa sumber daya yang ada di dalamnya memiliki pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan sikap yang unggul sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Perusahaan atau organisasi yang tidak melakukan perencanaan SDM mungkin tidak akan dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang akan mempekerjakan karyawan paruh waktu atau sementara waktu dan meminta karyawan kerja lembur.

Pada skenario lain, jika persediaan karyawan lebih banyak daripada permintaan. Hal ini berarti organisasi punya karyawan lebih banyak dari pada yang dibutuhkan. Perusahaan mungkin menggunakan sejumlah tindakan untuk mengatasi situasi itu. Hal ini meliputi penurunan gaji/upah, mengurangi jam kerja, membagi jam kerja. Selain itu, perusahaan bisa menghilangkan posisi tertentu mungkin melalui pensiun dini, merumahkan atau mem-PHK.

#### **b. Rekrutmen**

Perusahaan akan mencari tenaga baru apabila terjadi kekurangan karyawan atau tenaga kerja yang diperlukan oleh perusahaan.

“Tujuan rekrutmen adalah memikat calon pekerja yang *qualified*. Menekan kata *qualified* karena memikat pelamar yang tidak *qualified* merupakan penghamburan waktu yang nilainya mahal. Peranan rekrutmen adalah membangun persediaan tenaga kerja baru yang potensial yang dapat digunakan organisasi pada saat dibutuhkan” (Kaswan 2017:65).

Aktivitas rekrutmen dirancang untuk mempengaruhi:

- i. Jumlah orang yang melamar lowongan kerja,
- ii. Jenis orang yang melamar lowongan kerja, dan

- iii. Kemungkinan mereka yang melamar lowongan kerja itu akan menerima posisi jika ditawarkan

### c. Seleksi

Noe, et al, dalam Kaswan (2017:69) berpendapat bahwa “seleksi merupakan proses di mana organisasi berusaha mengidentifikasi pelamar dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang diperlukan untuk membantu organisasi itu mencapai sasarannya”.

Pada tahap dasar, semua program seleksi berusaha mengidentifikasi pelamar kerja yang mempunyai peluang tertinggi memenuhi atau melebihi standar kerja organisasi. Dalam hal ini, kinerja tidak sekedar mengacu kepada kualitas output. Tetapi juga meliputi tujuan-tujuan lain, seperti kualitas output, kehadiran, kepuasan kerja, pengembangan karir dan lain-lain.

Abeng dalam Kaswan (2017:69) berpendapat bahwa “seleksi merupakan mekanisme yang menentukan kualitas keseluruhan SDM. Organisasi yang ingin bersaing dengan manusia harus berhati-hati dengan bagaimana organisasi itu memilih karyawannya. Sumber daya apa pun yang dimiliki organisasi, tanpa SDM yang dimiliki organisasi, tanpa SDM yang memiliki kompetensi profesional (*knowledge, skill, attitude dan integrity*) dan pemimpin yang efektif, tidak akan bisa dimobilisasi secara optimal. Oleh karena itu, langkah awal yang harus benar adalah seleksi. Jika hal itu sudah benar, probabilitas untuk mendapatkan SDM profesional yang utuh melalui proses pembinaan dan pengembangan akan dapat dicapai secara mudah. Selain itu, para pemimpin yang berhasil umumnya mereka yang mampu memilih orang-orang yang memiliki talenta terbaik untuk membantunya”.

Dalam menyeleksi karyawan baru, departemen SDM biasanya menyaring pelamar melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Selanjutnya, merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan pada manajer untuk diambil keputusan pengangkatan terakhir.

#### **d. Pelatihan dan pengembangan**

Dalam pandangan Rymond J. Stone dalam Kaswan (2017:79) pengembangan menjadi sangat penting karena organisasi meningkatkan produktivitasnya dan daya saing internasional. Tenaga kerja yang terlatih dengan baik ,dan memiliki multi-skill amat penting bagi keberlangsungan ekonomi.

Menurut Thomson dalam Kaswan (2017:80) mengembangkan sumber daya manusia di dalam organisasi dapat membantu menyediakan dukungan kelebihan kompetensi sejauh tiga tuntutan dasar ini terpenuhi:

- i. Karyawan yang berkembang menghasilkan nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak dikembangkan.
- ii. Kemampuan dari karyawan memberikan kelebihan dibandingkan dengan kompetitor.
- iii. Kemampuan tersebut tidak mudah di duplikasi oleh kompetitor.  
Perkembangan organisasi atau perusahaan terkait erat dengan kualitas SDM-nya apabila MSDM-nya apabila SDM berkualitas rendah, strategi organisasi atau perusahaan kemungkinan besar akan terjadi.

#### **e. Penilaian prestasi kerja**

Menurut Noet et al, (2017:144) Penilaian kerja (*performance appraisal*), yang dikenal juga dengan *performance evaluation*, *performa rating*, *performance assessment*, *service rating*, dan lain-lain pada dasarnya merupakan proses di mana organisasi memperoleh informasi tentang seberapa baik seseorang karyawan melakukan pekerjaannya.

Dalam melakukan penilaian kinerja,ada tiga kriteria yang perlu diperhatikan:

- i. Tugas karyawan
- ii. Prilaku karyawan
- iii. Ciri-ciri karyawan

Dalam meliputi bagaimana melihat efektivitas karyawan, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada, dan meningkat kemampuan karyawan.

Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja menurut Sukmalana dalam Kaswan (2017:144)

- i. Penilaian kinerja memberi informasi tentang bagaimana kinerja dikaitkan dengan kebijakan fungsi MSDM
- ii. Penilaian kinerja memberi peluang kepada para karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja
- iii. Mendorong ke arah pengembangan dan peningkatan kerja
- iv. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir karena penilaian memberi peluang baik untuk meninjau rencana karir seseorang dilihat dari kekuatan dan kelemahannya Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi atau secara efektif dan efisien.

#### f. kompensasi

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan pada perusahaan” (Siti Mujanah 2019:1).

Kompensasi total atas tiga komponen proporsi yang masing-masing amat bervariasi. Yang pertama dan yang merupakan unsur paling besar adalah **kompensasi dasar**, kompensasi tetap yang diterima karyawan secara teratur, baik bentuk gaji atau upa. Komponen yang kedua dari kompensasi total adalah **insentif**, program yang dirancang untuk memberi imbalan kepada karyawan atas kinerja yang baik. Insentif ini ada berbagai bentuk, seperti bonus dan bagi untung. Komponen yang terakhir dari kompensasi adalah **tunjangan**, yang kadang-kadang disebut dengan **kompensasi tidak langsung**. Tunjangan meliputi aneka program misalnya : asuransi kesehatan, liburan, dan lain-lain (Kaswan 2017:118)

Platton dalam Kaswan (2017:119) menunjukkan dalam kebijakan kompensasi ada tujuh kriteria ke efektifannya. Kompensi seharusnya:

- i. Memadai. Tingkat minimal pemerintahan, serikat kerja dan manajerial seharusnya terpenuhi.

- ii. Adil. Tiap orang seharusnya diberi imbalan secara adil, sesuai dengan usahanya, kemampuan, dan pelatihan.
- iii. Seimbang. Gaji/upah, tunjangan, penggantian lain seharusnya memberi paket imbalan menyeluruh yang layak.
- iv. Efektif-Biaya. Gaji seharusnya tidak berlebihan, mempertimbangkan kemampuan organisasi membayar.
- v. Aman. Gaji seharusnya cukup untuk membantu karyawan merasa aman dan membantunya dalam memenuhi kebutuhan pokoknya.
- vi. Menyediakan insentif. Imbalan seharusnya memotivasi kerja yang efektif dan produktif.
- vii. Dapat diterima karyawan. Karyawan seharusnya memahami sistem imbalan dan merasa bahwa sistem itu masuk akal bagi perusahaan atau bagi dirinya.

## **2.2.5 Analisis SWOT**

### **2.2.5.1 Pengertian Analisis SWOT**

Menurut Rangkuti (2017:19), analisis SWOT adalah identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk menciptakan strategi perusahaan. Dasar dari analisis adalah logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*opportunities*) perusahaan, disisi lain perusahaan secara terintegrasi dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

### **2.2.5.2 Manfaat analisis SWOT**

Menurut Fajar Nur'aini DF dalam *Teknik Analisis SWOT* (2020:12) ada banyak manfaat menggunakan analisis SWOT diantaranya sebagai berikut:

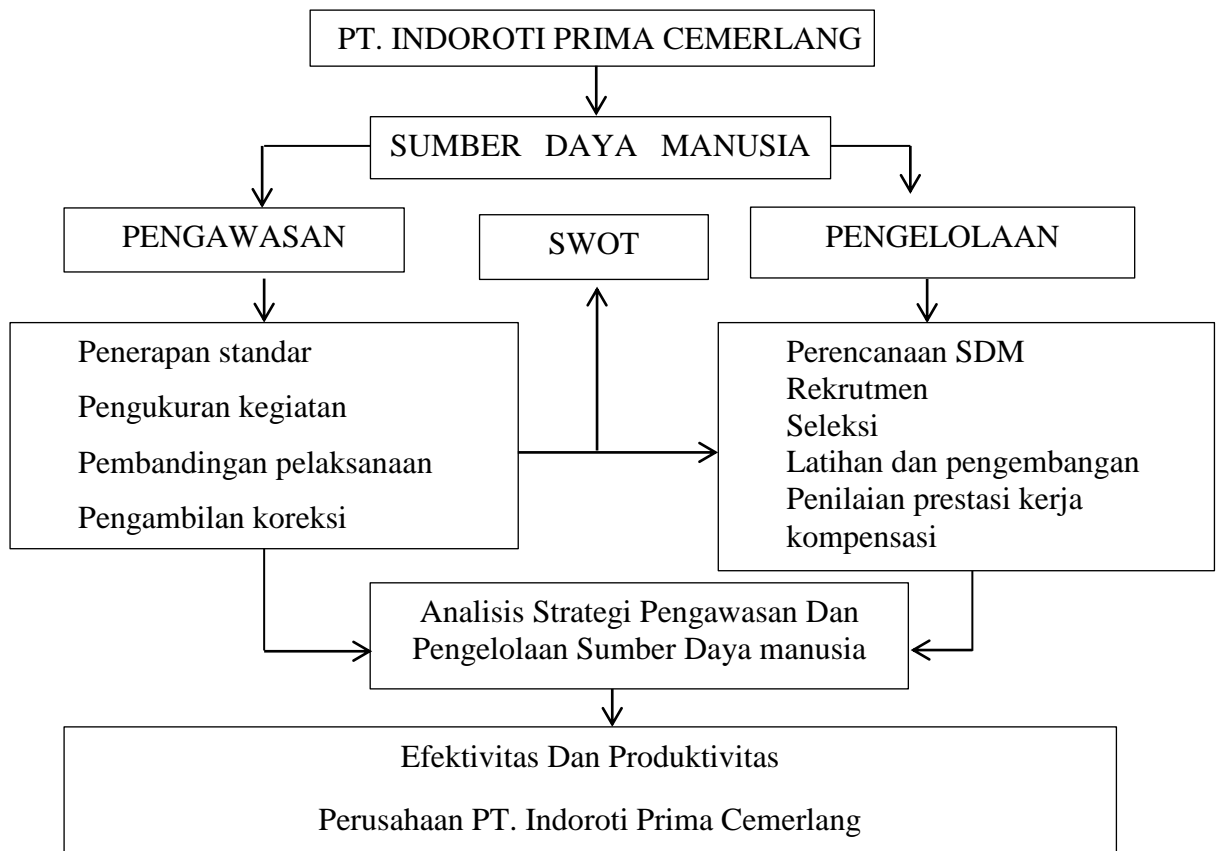
- i. Analisis SWOT dapat membantu melihat suatu persoalan dari empat sisi sekaligus yang menjadi dasar sebuah analisis persoalan, yaitu kekuatan, kelemahan, kesempatan/peluang, dan ancaman.
- ii. Analisis SWOT mampu memberikan hasil berupa analisis yang cukup tajam sehingga mampu memberikan arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan sisi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.
- iii. Analisis SWOT dapat membantu kita “membedah” organisasi dari empat sisi yang dapat menjadi dasar dalam proses identifikasinya dan dengan analisis ini kita dapat menemukan sisi-sisi yang terkadang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.

- iv. Analisis SWOT dapat menjadi instrume yang cukup ampuh dalam melakuka aalisis strategi, sehingga dapat menemukan langkah yang tepat dan terbaik sesuai dengan situasi pada saat itu.
- v. Analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu organisasi memin5malisasi kelemahan yang ada serta menekan munculnya dampak ancama yang mungkin akan timbul.

Analisis ini didasarkan logika yang dapat memaksimalkan strength (kekuatan) dan opportunity (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan weakness (kelemahan) dan threat (ancaman). Strength (kekuatan), weakness (kelemahan), Opportunity (peluang) dan threat (ancaman) merupakan faktor-faktor strategis perusahaan yang perlu dianalisis dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut pula analisis situasi dengan model analisis SWOT.

### **2.3. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan bagian penting selain analisis data Berdasarkan uraian teoritis pada bab sebelumnya berikut ini dikemukakan suatu kerangka konseptual berupa desain penelitian, yang berfungsi sebagai penuntun untuk memudahkan memahami alur berfikir dalam penelitian. Secara sistematis kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut



Sumber: peneliti (2021)

**Gambar 2.2**

### **Kerangka Konseptual**

Keterangan:

Dari pola gambar kerangka konseptual dapat dijabarkan bahwa sebuah strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan. Data yang digunakan sebagai Tolak ukur strategi pengawasan adalah penerapan standar, pengukuran kegiatan, perbandingan pelaksanaan, dan pengambilan koreksi. pengamatan strategi pengelolaan juga dilakukan seperti perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan serta pengembangan, penilaian prestasi kerja dan kompensasi. Setelah pengamatan kedua aspek tersebut maka

akan mengetahui sejauh mana penerapan strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang.

#### **2.4 Research Question**

*Research Question* adalah sebuah pertanyaan yang jelas, terfokus, singkat, kompleks dan diperdebatkan yang ada di sekitar peneliti dan menjadi pertanyaan utama dari riset.

Model analisis adalah model penelitian yang dipilih oleh peneliti guna menyelesaikan suatu penelitian terhadap penerapan strategi pengawasan dan pengelolaan pada suatu perusahaan.

1. Bagaimana penerapan sistem strategi pengawasan sumber daya manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang?
2. Bagaimana penerapan sistem strategi pengelolaan sumber daya manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang?
3. Bagaimana kinerja para karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang dalam perspektif strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia?
4. Bagaimana evaluasi analisis yang dilakukan PT. Indoroti Prima Cemerlang dalam hal penerapan strategi pengawasan dan pengelolaan Sumber daya manusia?

#### **2.5 Desain Studi Kualitatif**

Definisi desain penelitian, yaitu strategi yang dipilih oleh peneliti untuk mengintegrasikan secara menyeluruh komponen riset dengan cara logis dan sistematis untuk membahas dan menganalisis apa yang menjadi fokus penelitian. Secara sistematis desain studi dapat berupa tabel sebagai berikut:



Tabel 2.2:

**Desain Studi Strategi Pengawasan Dan Pengelolaan  
PT. Indoroti Prima Cemerlang**

| Research Question   | Sumber data, metode, pengumpulan dan analisis data  | Aspek-aspek Praktis (dilaksanakan di lapangan)   | Justifikasi  |
|---|---|--|--|
| <p>Main Research Question :<br/>Bagaimana pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh pada perusahaan tersebut?</p>  | <p>Dari perusahaan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. karyawan selaku plant manager, manajer, dan Supervisor</li> <li>b. pengawas lapangan di setiap divisi</li> <li>c. karyawan lain melalui percakapan sehari-hari</li> </ol>  | <p>Mendapatkan akses melalui teman dan kolega.</p> <p>Interview kurang lebih 40 jam total. Setiap interview diawali dengan metode yang tidak terstruktur lalu diikuti dengan metode yang terstruktur. Interview dilakukan secara tatap muka.</p> | <p>Manajer merupakan orang yang berperan dalam proses pengawasan dan pengelolaan perusahaan tersebut. personalia adalah orang yang menjalankan sistem dalam pengelolaan SDM perusahaan tersebut di bawah instruksi manajer Pengawas lapangan adalah orang yang bertugas mengawasi setiap aktivitas pegawai di dalam proses produksi barang.</p>  |
| <p>Mini Research Question</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Faktor-faktor apakah yang berpengaruh dalam proses pengelolaan dan pengawasan pada perusahaan tersebut?</li> <li>b. sejauhmana mereka menerapkan sistem pengawasan dan pengelolaan serta kendala apa saja yang terjadi pada perusahaan tersebut?</li> </ol> | <p>Observasi aktivitas sehari-hari<br/>Analisis dokumen:berbagai dokumen perusahaan</p> <p><u>Dari luar perusahaan:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seorang konsultan manajemen msdm yang berpengalaman.</li> <li>2. seorang pengajar yang berpengalaman tentang proses pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia</li> </ol> | <p>Observasi di PT. Indoroti Prima Cemerlang</p> <p>Analisis dokumen: dilakukan total 5 jam</p>  | <p>Metode wawancara tidak terstruktur diawali sesi wawancara bertujuan untuk membuat suasana percakapan menjadi lebih bersahabat supaya peneliti bisa mendapatkan informasi sebanyak yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Wawancara terstruktur untuk mendapatkan fokus lebih spesifik. Pengamatan langsung dan analisis dokumen memberikan informasi guna memverifikasi data yang diperoleh saat interview</p> |

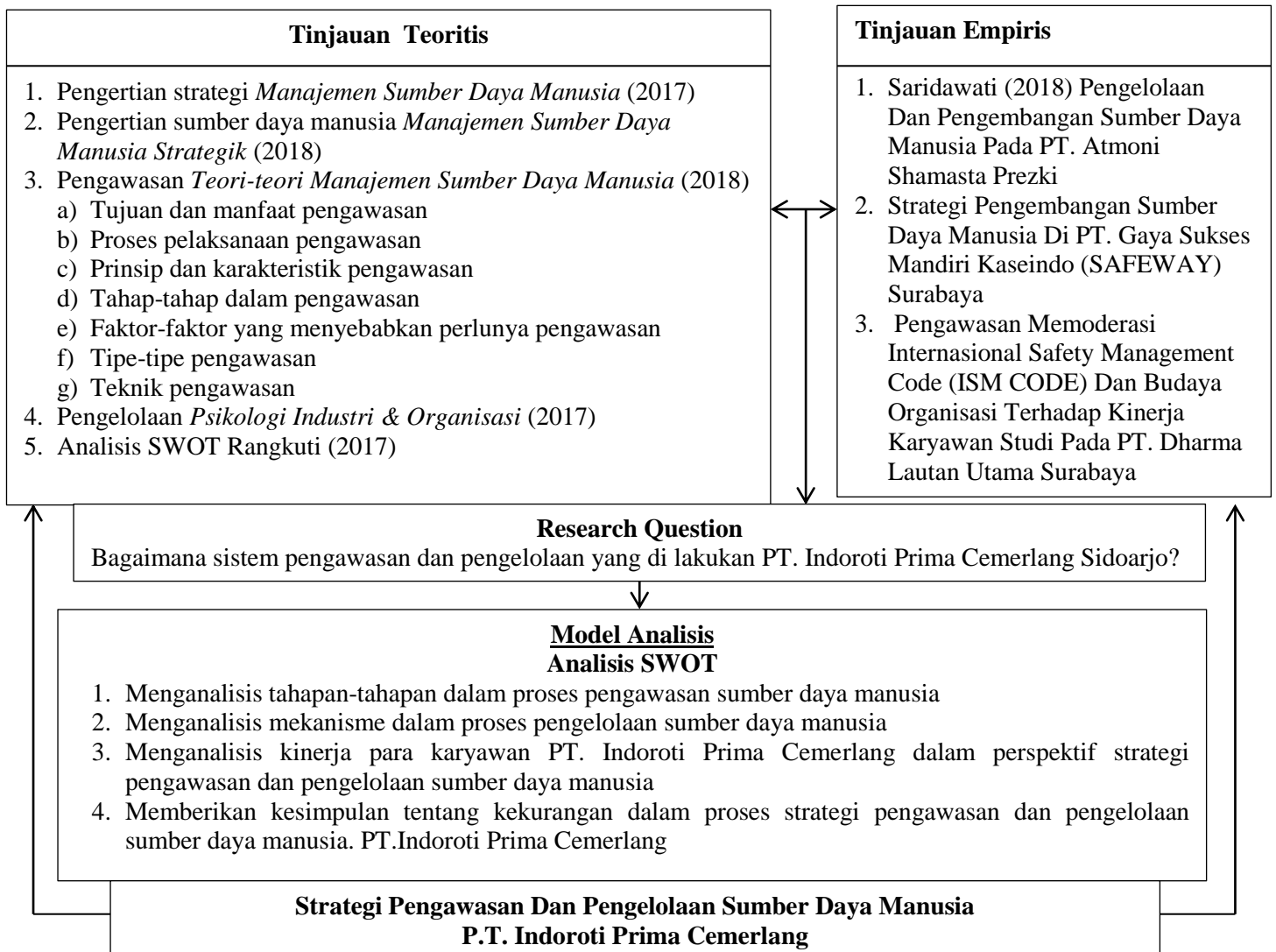
Sumber peneliti (2021)

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Proses Berpikir

“Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting” (Sugiyono 2016:283). Berikut ini adalah gambaran kerangka proses berpikir



Sumber: Peneliti (2021)

**Gambar 3.1**

#### Kerangka Proses Berpikir

### **3.2 Pendekatan Penelitian**

Penelitian dalam skripsi ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan studi kasus. Metode kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Pendekatan kualitatif ini juga berusaha untuk mengembangkan konsep dan menghimpun fakta tanpa melakukan pengujian hipotesis dan metode statistik dalam pelaksanaannya didahului dengan observasi terhadap objek penelitian, kemudian hasilnya dibandingkan dengan landasan teori guna pemecah masalah dan pengambilan kesimpulan.

Metode penelitian adalah berupa studi kasus dalam hal ini penelitian akan lebih berpusat pada objek yaitu perusahaan dan dapat memberikan gambaran yang mendalam tentang objek penelitian tersebut. Karena kesimpulan yang dirumuskan nantinya mungkin juga akan berlaku untuk perusahaan yang diteliti.

### **3.3 Jenis Dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yaitu data yang memberikan uraian yang sesuai dengan kenyataan.

#### **3.3.2 Sumber Data**

Sumber data yang dibutuhkan untuk menunjang dalam penulisan skripsi ini adalah :

1. Data primer

Data primer adalah data yang diambil secara langsung dari objek penelitian dengan cara observasi, kuesioner dan wawancara langsung.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang didapat tidak secara langsung dari objek penelitian. Peneliti mendapat data yang sudah jadi yang di kumpulkan oleh orang lain dengan berbagai cara atau metode, seperti di peroleh dari buku-buku yang terkait, literatur-literatur yang sesuai dengan judul penelitian, hasil penelitian terdahulu dan data lain yang mendukung yang sudah tersedia di lokasi penelitian yang diteliti.

### **3.4 Batas Asumsi Penelitian**

#### **3.4.1 Batas Penelitian**

Agar inti penelitian tidak meluas dan penelitian dapat maksimal, maka ruang lingkup dari penelitian ini di batasi pada masalah penerapan strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia pada PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo, serta kendala yang di hadapi saat proses tersebut di laksanakan.

#### **3.4.2 Asumsi Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti berasumsi bahwa pada perusahaan yang diteliti (PT. Indoroti Prima Cemerlang) ini belum menerapkan strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia secara optimal sebagai penentu efektivitas perusahaan tersebut.

### 3.5 Unit Analisis

“Unit analisis adalah satuan yang diteliti yang bisa berupa individu, kelompok, benda atau suatu latar peristiwa sosial seperti misalnya aktivitas individu atau kelompok sebagai subjek penelitian” (Hamdi 2012:75-77).

Unit analisis penelitian ini yaitu PT. Indoroti Prima Cemerlang yang berkaitan dengan proses strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

#### a. Populasi

“Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi *social situation* atau situasi sosial yang kesinambungan antara tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergi. Pada situasi sosial peneliti dapat mengamati secara mendalam aktifitas (*activity*) orang-orang (*actors*) yang ada pada tempat (*place*) tertentu” (Sugiyono 2016:215).

Dari pengertian tersebut, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Indoroti Prima Cemerlang yang berjumlah 150 karyawan. Berikut ini adalah rincian karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang

**Tabel 3.1**

#### **Rincian Karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang**

| NO | Jabatan                  | Jumlah   |
|----|--------------------------|----------|
| 1. | Plant Manager            | 1 orang  |
| 2. | Manager                  | 1 orang  |
| 3. | Supervisor               | 1 orang  |
| 4. | Staf Kantor              | 8 orang  |
| 5. | Karyawan Produksi        | 55 orang |
| 6. | Karyawan Packing/picking | 60 orang |
| 7. | Pengawas Lapangan (QC)   | 7 orang  |

Sumber: PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)

## b. Sampel

“Dalam penelitian kualitatif, sampel sumber data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*. Penentuan sampel sumber data, pada proposal masih bersifat sementara, dan akan berkembang kemudian setelah peneliti di lapangan” (Sugiyono 2016:292).

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Karena sampel yang diambil adalah paling mengetahui tentang masalah yang akan diteliti oleh peneliti. Penggunaan *purposive sampling* dalam penelitian ini yaitu bertujuan untuk dapat mengetahui bagaimana sistem pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo

Berdasarkan penjelasan tersebut maka penentuan sampel sumber data dan informan sebagai berikut

**Tabel 3.1**

**Sampel Sumber Data Karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang**

| No | Narasumber/Responden                                  | Keterangan |
|----|---|------------|
| 1  | Plant Manager PT. Indoroti Prima Cemerlang            | N1         |
| 2  | Manajer PT. Indoroti Prima Cemerlang                  | N2         |
| 3  | Supervisor PT. Indoroti Prima Cemerlang               | N3         |
| 4  | Pengawas Devisi Produksi PT. Indoroti Prima Cemerlang | N4         |
| 5  | Pengawas Devisi Peking PT. Indoroti Prima Cemerlang   | N5         |
| 6  | Pengawas Devisi Piking PT. Indoroti Prima Cemerlang   | N6         |

Sumber: peneliti (2021)

Narasumber diatas di ambil sebagai responden penelitian karena mengetahui mekanisme kerja perusahaan dan guna mendapatkan informasi mengenai sistem pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan tersebut.

## **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

### **3.6.1 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut:

#### a. Wawancara

Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan beberapa pihak yang terkait, yaitu dengan manajer perusahaan, pengawas lapangan, dan beberapa karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang dengan mengajukan pertanyaan mengenai strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan tersebut.

#### b. Pengamatan (Observasi)

Penulis mengamati secara langsung bagaimana proses produksi pada PT. Indoroti Prima Cemerlang serta mengidentifikasi penerapan strategi pengawasan dan pengelolaan yang digunakan selama proses beroperasi.

#### c. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Dokumen berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain (Sugiyono 2016-240).

### **3.6.2 Pengujian Data**

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Triagulasi. Menurut Sugiyono (2019:368), “Triagulasi dalam

pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu”.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Menurut Sugiyono (2019:369), “Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber”. Maka dengan triangulasi sumber peneliti mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda namun dengan teknik yang sama. Triangulasi teknik menurut Sugiyono (2019:369), “untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda”. Dari triangulasi teknik ini peneliti memperoleh dari wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, dan kuesioner.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

“Teknik analisis data merupakan alat atau metode yang digunakan dalam rangka memecahkan masalah. Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya di kembangkan menjadi hipotesis” (Sugiyono 2016:293).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan pengamatan terhadap data-data yang diperoleh dari PT. Indoroti Prima Cemerlang. Dari data yang diperoleh tersebut dapat dilakukan analisis sebagai berikut:



- a. Menganalisis tahapan-tahapan dalam proses pengawasan sumber daya manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang.
- b. Menganalisis mekanisme dalam proses pengelolaan sumber daya manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang.
- c. Menganalisis proses kinerja karyawan PT. Indoroti Prima cemerlang dalam perspektif strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia
- d. Memberikan kesimpulan tentang kekekuran dalam proses strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia dengan tinjauan teori yang ada.

Hasil penelitian ini selain akan di analisis secara deskriptif kualitatif penulis juga menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) suatu perusahaan (Kotler & Armstrong 2008:64)

***a. Matriks External Factor Evaluation (EFE)***

Ada lima tahap penyusunan *Matriks Eksternal Factor Evaluation* (EFE):

- i. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- ii. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- iii. Menghitung rating untuk masing-masing factor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat baik), 3 (respon diatas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon dibawah rata-rata). Rating ini

berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.

- iv. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- v. Jumlahkan semuanya score untuk mendapatkan total score perusahaan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. 80 Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

***b. Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE)***

Ada lima tahap penyusunan *Matriks Internal Faktor Evaluation* (IFE):

- i. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- ii. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
- iii. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat penting relative dari factor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberi bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0. Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating=1), kelemahan yang kecil (rating=2), kekuatan yang kecil (rating=3) dan kekuatan yang besar (rating=4). Jadi

sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan itu berada.

- iv. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- v. Jumlahkan total score masing-masing variabel. Berapapun faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengidentifikasi posisi internal yang kuat.

**c. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)**

- i. Ada lima tahap penyusunan *matriks Internal Factors Analysis Summary* (IFAS):
  - ii. Tentukan factor-factor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
  - iii. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting), sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
  - iv. Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan yang kecil (rating = 3) dan kekuatan yang besar (rating = 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada

perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

- v. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- vi. Jumlahkan total skor masing-masing variabel. Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkam total nilai diatas 2,5 mengidentifikasi posisi internal yang kuat.

***d. Matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)***

Ada lima tahap penyusunan *Matriks Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS):

- i. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- ii. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut memungkinkan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- iii. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon diatas rata-rata), 2 ( respon rata-rata), 1 ( respon dibawah rata rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan kondisi perusahaan.
- iv. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.

v. Jumlahkan semua score untuk mendapatkan nilai total score perusahaan.

Sudah tentu bahwa dalam EFAS Matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah 1,0. Total score 4,0 mengidentifikasi bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Diskripsi Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Sejarah Umum Perusahaan PT. Indoroti Prima Cemerlang

- a. Tahun 2000 berdiri sebagai sebuah pabrik roti dengan nama Mr. Bread dengan nama PT. Inti Cakrawala Citra (Divisi Bakery)
- b. 2001 Perusahaan beroperasi secara komersial dengan memproduksi roti “Mr. Bread” dan beroperasi pabrik pertama di Cimanggi Depok Jawa Barat.
- c. 2002 Meningkatkan kapasitas produksi dengan dua lini mesin (roti tawar dan roti manis).
- d. 2002 Perusahaan mengoperasikan pabrik ke dua di Surabaya, Jawa Timur.
- e. 2011 Perusahaan mengoperasikan pabrik ke tiga di Jember, Jawa Timur.
- f. 2014 Perusahaan mengoperasikan pabrik ke empat di Yogyakarta.
- g. 2015 Perusahaan mengganti nama PT. Inti Cakrawala Citra menjadi PT. Indoroti Prima Cemerlang.
- h. 2015 Pabrik roti Mr. Bread cabang Surabaya pindah ke Sidoarjo.
- i. 2021 Perusahaan masih tetap berjalan sampai saat ini.

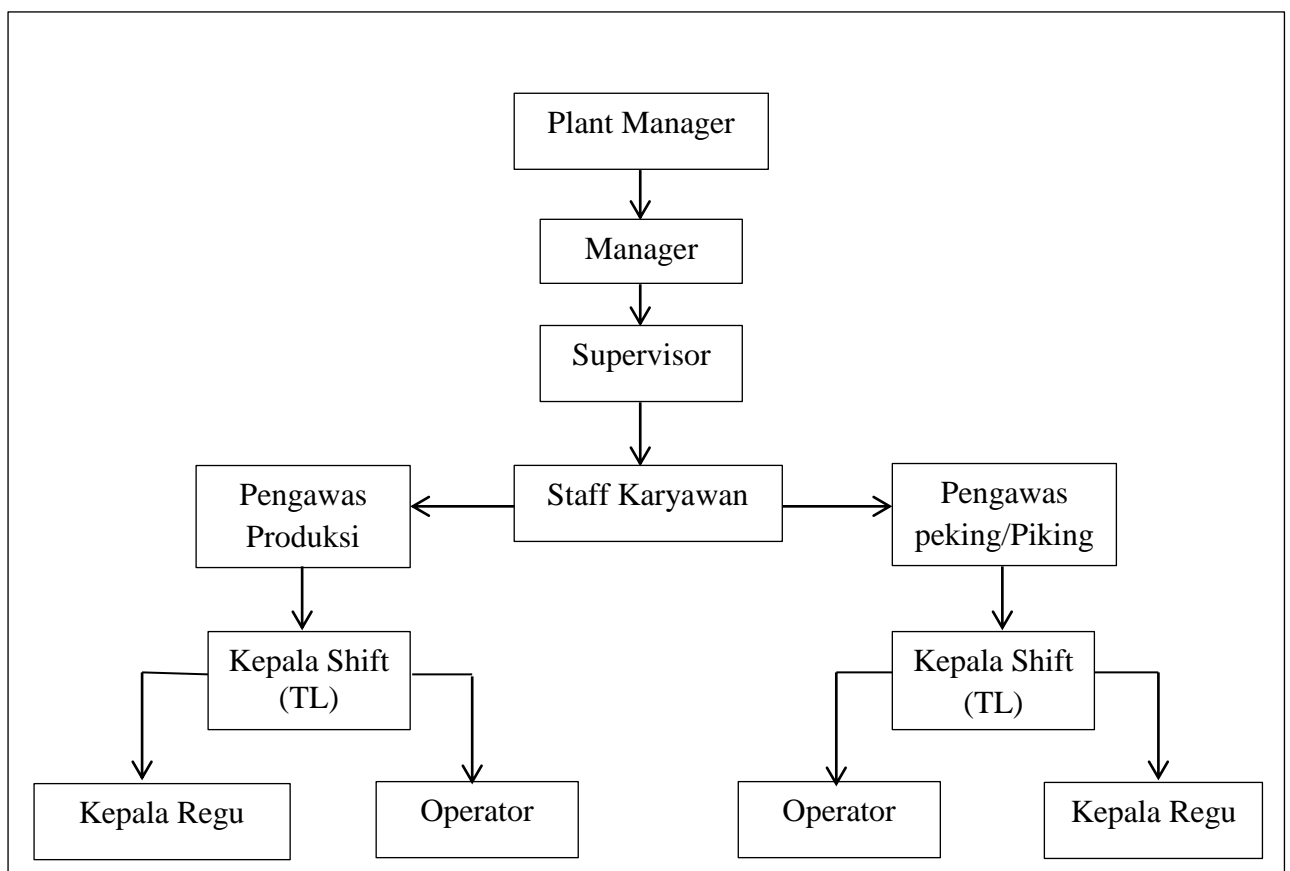
##### **4.1.2 Visi Dan Misi PT. Indoroti Prima Cemerlang**

**Visi :** Senantiasa tumbuh dan mempertahankan posisi sebagai perusahaan roti terbesar di Indonesia melalui penetrasi pasar yang lebih luas dari dalam dengan menggunakan jaringan distribusi yang luas untuk menjangkau konsumen di seluruh Indonesia

**Misi:** Memproduksi dan mendistribusikan beragam produk yang halal berkualitas tinggi, higienis dan terjangkau bagi seluruh konsumen Indonesia

#### 4.1.3 Struktur Organisasi PT. Indoroti Prima Cemerlang

Berikut ini adalah susunan struktur organisasi PT. Indoroti Prima Cemerlang dengan keterangan sebagai berikut



Sumber : PT Indoroti Prima Cemerlang Cabang Sidoarjo (2021)

**Gambar 4.1**

#### **Struktur Organisasi PT. Indoroti Prima Cemerlang**

Berikut ini adalah keterangan dari masing-masing struktur organisasi PT.

Indoroti Prima Cemerlang

a. Plant Manager (PM)

Plant Manager merupakan orang yang bertanggung jawab penuh terhadap gerak majunya suatu perusahaan karena disini Plant Manager merencanakan semua kegiatan yang akan dilaksanakan dalam sebuah perusahaan.

Tugas dari Plant Manager antar lain:

- i. Mengontrol kinerja manager
- ii. Bertanggung jawab atas keseluruhan pabrik atau perusahaan
- iii. Mengontrol bisnis plant yang telah dibuat terhadap kondisi real yang ada dilapangan
- iv. Secara berkala mengadakan pertemuan guna melakukan peminjaman ulang terhadap semua kegiatan yang telah dan sedang berjalan.
- v. Memastikan pencapaian program serta memberi masukan- masukan terhadap persoalan yang dihadapi serta memberikan ide-ide perbaikan.
- vi. Memeriksa pelaksana kegiatan dilapangan dan menilai secara langsung pelaksanaan kegiatan dilapangan.

b. Manager

Manger adalah orang yang bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengarahkan kerja sekelompok individu, memantau pekerjaan karyawan, dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan.

Tugas dari seorang manager, yaitu:

- i. Mengarahkan dan mengkoordinasikan pekerjaan bawahannya
- ii. Memiliki wewenang untuk mengubah tugas bawahannya untuk mencapai target yang diharapkan



- iii. Membuat aturan-aturan atau prosedur kerja sehingga setiap jenjang pimpinan mengerti tugas dan tanggung jawabnya dan menjaga agar hal tersebut harus selalu dijalankan dengan baik.
  - iv. Memantau pekerjaan bawahannya
  - v. Memberikan pelatihan terkait dengan tugas dan tanggung jawab kepada bawahannya melalui fungsi control
- c. Supervisor

Supervisor merupakan seseorang yang pekerjaannya berhubungan dengan quality control. Orientasi kearah poin-poin yang penting memikirkan sesuatu berdasarkan sebab akibat, mengatagorikan data, memandang sesuatu dan berfikir secara menganalisis kemungkinannya.

Tugas dari supervisor, yaitu:

- i. Bertugas sebagai training ketrampilan karyawan
  - ii. Sub seksi area
  - iii. Mengambil langkah perbaikan untuk meningkatkan produktivitas yang sudah ada sesuai dengan sasaran yang telah diberikan oleh management
  - iv. Membuat team work yang berfungsi untuk menciptakan suasana dimana bawahan dapat berdiskusi tentang apapun secara bebas serta tersedia mendengarkan pendapat bawahannya.
- d. Kepala Shift

Kepala shift merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap masing-masing siftnya.

Tugas dari kepala shift, yaitu:

- i. Mengatur job kerja
  - ii. Melakukan koordinasi terhadap produksi
  - iii. Menambahkan ketrampilan bawahan untuk menjadi karyawan yang efektif
  - iv. Mengontrol kerja bawahan dari masuk sampai pulang kerja.
- e. Pengawas

Pengawas adalah seseorang yang mengawasi dan mengontrol kinerja anak buahnya di lapangan. Masing-masing proses produksi akan diawasi oleh seorang pengawas.

Tugas dari pengawas, yaitu:

- i. Mengontrol kondisi mesin
  - ii. Mengawasi kerja bawahannya dalam mengerjakan tugas lapangan
  - iii. Memeriksa persiapan-persiapan peralatan kerja, material, dan part-part penunjang kelancaran produksi atau mesin.
  - iv. Memberikan briefing kepada bawahannya pada waktu awal kerja
- f. Kepala Regu

Jabatan kepala regu hampir sama dengan pengawas. Kepala regu ini hanya ada proses packing, karena proses packing terbagi menjadi beberapa mesin yang dikontrol oleh masing-masing kepala regu.

Tugas dari kepala regu, yaitu:

- i. Bertugas untuk memastikan kinerja regunya atau kelompok kerjanya sesuai dengan yang telah direncanakan.
- ii. Membantu pekerjaan harian dalam bekerja sesuai dengan kelompoknya

g. Staff atau Karyawan

Staff kantor merupakan karyawan yang bekerja dikantor yang mengelola data yang diperoleh dari lapangan. Tugas dari seseorang staff yaitu menjalankan tugas dari atasan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh atasan yang membawahnya.

h. Operator

Operator merupakan karyawan yang berperan di lapangan, yang memegang peranan penting dalam pelaksanaan proses produksi. Karena operator inilah yang mengetahui langsung kondisi yang ada di lapangan serta menjalankan proses produksi setiap harinya sesuai dengan bagiannya masing-masing.

Tugas dari operator, yaitu:

- i. Merupakan pelaku di lapangan
- ii. Bekerja sesuai shift dan bagiannya masing-masing
- iii. Menjalankan dan mematikan mesin yang akan digunakan dalam proses produksi
- iv. Bertanggung jawab terhadap area kerja masing-masing.

#### **4.1.4 Personalia**

PT. Indoroti Prima Cemerlang Cabang Sidoarjo memiliki sekitar 150 orang karyawan. Sebagian besar berasal dari wilayah Jawa Timur dan sekitarnya. Karyawan di perusahaan PT. Indoroti Prima Cemerlang Cabang Sidoarjo dibagi menjadi dua yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Karyawan tetap adalah karyawan yang memiliki masa kontrak satu tahun setelah memperoleh kontrak kontrak karyawan tidak tetap (6 bulan pertama), sedangkan karyawan

tidak tetap adalah karyawan yang memiliki masa kontrak kerja selama enam bulan.

Berikut rincian karyawan pada PT. Indoroti Prima Cemerlang Cabang Sidoarjo:

**Tabel 4.1**

**Rincian Karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang**

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| Staf Kantor            | 11 orang         |
| Produksi               | 55 orang         |
| Packing/picking        | 60 orang         |
| Pengawas Lapangan (QC) | 7 orang          |
| Teknisi                | 5 orang          |
| <b>Total</b>           | <b>150 orang</b> |

Sumber: PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)

Perusahaan melakukan kegiatan produksi 24 jam dalam sehari. Oleh karena itu dilakukan pembagian shift mejadi lima golongan untuk karyawan bagian produksi, packing/picking, pengawas lapangan (QC), tekisi, lain-lain dan satu shift untuk staf kantor. Setiap pekerja memiliki waktu kerja enam hari dalam seminggu dan karyawan bagian kantor memiliki waktu kerja lima hari dalam seminggu. Berikut adalah pembagian waktu kerja karyawan di PT. Idoroti Prima Cemerlang Cabang Sidoarjo.

**Tabel 4.2**

**Pembagian Waktu kerja PT. Indoroti Prima Cemerlang Cabang Sidoarjo**

| Shift      | Shift<br>Pagi    | Shift<br>Siang   | Shift<br>Middle 1 | Shift<br>Middle 2 | Shift<br>Malam   | Shift<br>Staff  |
|------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------------|
| Hari Kerja | Senin-<br>Minggu | Senin-<br>Minggu | Senin-<br>Minggu  | Senin-<br>Minggu  | Senin-<br>Minggu | Senin-<br>Jumat |
| Jam Kerja  | 06.00-<br>14.00  | 14.00-<br>22.00  | 10.00-<br>18.00   | 15.00-<br>23.00   | 22.00-<br>06.00  | 08.00-<br>17.00 |

Sumber: PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)

#### **4.1.5 Lokasi Dan Tata Letak Perusahaan**

Kantor PT. Indoroti Prima Cemerlang beralat Jl. Raya Pilang KM. 8 Wonoayu Sidoarjo

#### **4.1.6 Proses Produksi PT. Indoroti Prima Cemerlang**

PT. Indoroti Prima Cemerlang adalah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang roti. PT. Indoroti Prima Cemerlang memproduksi roti berdasarkan pesanan dengan menggunakan mesin dan tenaga manusia. Untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang baik, maka perusahaan mempersiapkan bahan-bahan pilihan yang akan dipakai. Bahan-bahan tersebut terdiri atas.

- a. Bahan baku utama roti
  - i. Tepung
  - ii. Gula
  - iii. Butter
  - iv. Improver
  - v. Susu bubuk
- b. Bahan filling dan topping
  - i. Keju
  - ii. Selai Srikaya
  - iii. Dark Chocolate
  - iv. Creamfill Vailla
  - v. Mixberry Jam
  - vi. Milky Custard, dll.

Dalam kegiatan pokok PT. Idoroti Prima Cemerlang melakukan beberapa proses produksi roti yang telah dipesannya diantaranya :

a. Tahap Persiapan

Tahap ini adalah yang pertama kali dilakukan untuk membuat campuran. Tahap ini dilakukan oleh bagian gudang dengan cara menimbang bahan baku utama seperti tepung, gula, mentega, butter, improver, dan susu bubuk.

b. Tahap Pengelolaan

i. Tahap Pencampuran

ii. Tahap ini adalah tahap untuk mencampurkan semua bahan utama untuk membuat adonan roti yang disebut biang. Biang tersebut dicampurkan kemudian di aduk sampai adonan menjadi kalis.

iii. Tahap pembentukan

iv. Pada tahap ini adonan yang sudah di campur, diaduk sampai kalis dan akan membentuk adonan roti. Setelah itu adonan tersebut ditimbang, dipress, diresting, dan dibentuk sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur)

v. Tahap Pengembangan

vi. Pada tahap pembentukan, adonan tersebut disimpan ke dalam ruangan proofing (ruang Pengembangan) selama kurang lebih 3 jam agar adonan tersebut mengembang dengan maksimal.

vii. Tahap Pengovenan

viii. Setelah adonan roti mengembang, adonan tersebut dioven sampai tingkat kematangan stabil.

ix. Tahap Pendinginan

x. Setelah roti matang, roti tersebut didinginkan dan dimasukkan ke ruangan pendingin kurang lebih 2 jam.

xi. Tahap Pengemasan

Pada proses pengemasan (packing), bagian packing menggunakan mesin untuk mengemas produk jadi. Ada empat macam mesin yang digunakan oleh bagian packing antara lain: Packaging machine KM 2500 sebanyak tiga unit yang digunakan untuk mengemas produk roti manis, Fist Bake Slicer Machine sebanyak enam unit yang digunakan untuk memotong roti tawar, Toast Peeler Machine sebanyak dua unit yang digunakan untuk mengupas roti tawar. Kemudian di set sesuai estimasi pesanan dan kemudian di distribusikan ke customer.

#### 4.1.6.1 Produk Yang Dihasilkan PT. Indoroti Prima Cemerlang

PT. Indoroti Prima Cemerlang Cabang Sidoarjo menghasilkan 19 jenis roti diantaranya 7 varian roti tawar dan 12 varian roti manis. Produk-produk yang dihasilkan oleh PT. Indoroti Prima Cemerlang cabang Sidoarjo sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

#### **Produk PT. Indoroti Prima Cemerlang**

| <b>NO</b> | <b>Jenis Roti tawar</b>       | <b>Jenis Roti Manis</b>                |
|-----------|-------------------------------|--|
| 1         | Roti Tawar Biasa              | Roti Manis Kasur                       |
| 2         | Roti Tawar chocochips         | Roti Manis Kasur Kombinasi             |
| 3         | Roti Tawar Classic            | Roti Manis Kasur Coklat                |
| 4         | Roti Tawar Kupas              | Roti Manis Kasur Coklat Keju           |
| 5         | Roti Tawar Kupas Pandan       | Roti Manis Kasur Pandan Coklat Srikaya |
| 6         | Roti Tawar Chocochips 4 Slice | Roti Manis Kasur Coklat Susu           |
| 7         | Roti Tawar Gandum             | Roti Manis Kasur Banana                |

|    |  |                            |
|----|--|----------------------------|
| 8  |  | Roti Manis Sisir Mentega   |
| 9  |  | Roti Manis Sisir Coklat    |
| 10 |  | Roti Manis Sobek Keju      |
| 11 |  | Roti Manis Sandwich Coklat |
| 12 |  | Roti Manis Sandwich Keju   |

Sumber: PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)

## **4.2 Data Dan Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Strategi Pengawasan Sumber Daya Manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang**

Strategi pengawasan sumber daya manusia pada PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo menggunakan beberapa kebijakan yang sesuai dengan pertimbangan dan sasaran yang dituju. Pengawasan ini dilakukan untuk mengetahui apakah perencanaan yang telah diambil, sehingga tidak terdapat penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan. Beberapa kebijakan tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut

#### **4.2.1.1 Penerapan Standar**

Penerapan standar yang dilakukan PT. Indoroti Prima Cemerlang adalah digunakan sebagai ukuran atau patokan pengambilan keputusan. Salah satu standar yang berlaku di Indonesia adalah penerapan jaminan kehalalan dan keamanan produk roti.

“kami selaku pengawas lapangan selalu memastikan setiap proses produksi agar tidak ditemukan bahan haram atau najis pada seluruh bahan untuk produksi roti. Hal ini dijamin dengan pemilihan supplier yang sudah tersertifikasi halal dari LPPOM MUI. Berdasarkan hasil identifikasi Halal Critical Control Point (CCP), titik kritis keamanan pada proses produksi roti yaitu pencampuran dan pemanggangan. Pengendalian CCP pencampuran dilakukan dengan inspeksi pencampuran dengan baik, menerapkan GMP dan SSOP. Pengendalian CCP pemanggangan PT.



Indoroti Prima Cemerlang dengan melakukan inspeksi pemanggangan dengan suhu dan waktu yang konsisten, dan mengawasi karyawan secara rutin. Suhu pemanggangan optimal antara 150oC sampai 200oC selama 15 menit. Pengawasan karyawan sesuai dengan SOP dapat dikatakan berhasil, jika karyawan sudah memahami tugas dan tanggung jawab nya dan memahami kinerja dengan optimal”.

Pihak manajemen PT. Indoroti Prima Cemerlang melakukan pengawasan karyawan sesuai prosedur guna meningkatkan jaminan kehalalan dan keamanan produk. Hal ini dibuktikan dengan meletakkan setiap pengawas lapangan di setiap devisinya.

#### **4.2.1.2 Pengukuran Kegiatan**

Menurut wawancara dan observasi Pengukuran kegiatan yang dilakukan oleh PT. Indoroti Prima Cemerlang salah satunya dengan menaruh pengawas lapangan di setiap devisi,serta mengadakan rapat internal setiap devisi dengan agenda membahas permasalahan, koordinasi dan penyampaian informasi mengenai keadaan setiap devisi.

“Emmm. Untuk masalah tersebut pihak perusahaan akan mengadakan rapat internal dengan membahas permasalahan, koordinasi dan penyampaian informasi mengenai keadaan di setiap devisinya”

Hal ini diharapkan meminimalisir terjadinya human eror ataupun kesalahan sumber daya manusia itu sendiri. Dengan adanya SOP semua kegiatan di PT. Indoroti Prima Cemerlang dapat terancang dengan baik dan dapat berjalan sesuai tujuan. Untuk mencapai tujuan PT. Indoroti Prima Cemerlang memberikan suatu rancangan SOP yang akan menjadi pedoman karyawan dalam melakukan tugas.

#### **4.2.1.3 Perbandingan Pelaksanaan kegiatan Dengan Standar**

Tahap perbandingan pelaksanaan dengan standar digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisis mengapa bisa

terjadi demikian, hal ini juga bisa digunakan sebagai alat pengambilan keputusan bagi para manajer. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar yang dilakukan PT, Indoroti Prima Cemerlang adalah bersifat audit kepatuhan.

Menurut wawancara dengan Ibu Yustin selaku PM PT. Indoroti Prima Cemerlang, hemm“ audit kepatuhan disini merupakan kegiatan yang memperoleh dan memeriksa bukti-bukti untuk menetapkan kegiatan pekerjaann telah sesuai dengan persyaratan. Audit kepatuhan dilakukan oleh QC (*quality Control*). QC mempunyai tugas untuk menanyakan tentang *job description* SDM. Audit kepatuhan dilakukan untuk menentukan pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan peraturan. Audit kepatuhan ini juga termasuk control jam masuk serta absensi para karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang. Untuk media audit kepatuhan perusahaan PT. Indoroti Prima Cemerlang mengandalkan CCTV, absen fingerprint agar mengetahui jam masuk setiap karyawan dan juga whatsapp grup untuk komunikasi antar karyawan bila mana ada masalah dan persoalan di lapangan dalam proses produksi dan distribusinya”.

#### **4.2.1.4 Pengambilan Koreksi**

Pengambilan koreksi yang dilakukan PT. Indoroti Prima Cemerlang bersifat evaluasi kinerja. Hal ini berhubungan dengan penerapan sistem SOP dan perbaikan penerapan kehalalan pangan berupa pelatihan dan edukasi untuk karyawan serta rutin melakukan inspeksi penerimaan bahan baku dengan baik untuk menerapkan suatu sistem kehalalan dan kualitas produk yang berkelanjutan dan briefing harian sebelum pekerjaan dimulai. Tapi untuk masalah evaluasi kinerja bersifat berkelanjutan PT. Indoroti Prima Cemerlang menggunakan alat ukur berupa KPI (*Key Performance Indikator*). Hal ini ditegaskan oleh hasil wawancara dengan Plant Manajer PT. Indoroti Prima Cemerlang.

“Emm..Pengambilan koreksi yang dilakukan perusahaan adalah dengan evaluasi kinerja, alat ukur yang digunakan untuk evaluasi kiera karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang adalah KPI (*Key Performance Indikator*), dengan sistem tersebut nantinya perusahaan melalui pimpinan perusahaan

dapat pengambilan keputusan yang akan datang dan tentunya akan berkelanjutan”.

“Emm.. cara untuk penerapan evaluasi terhadap karyawan, kami disini selalu memberikan masukan dan teguran. Semisal ada pekerjaan yang belum sesuai SOP maka manajer harus memperingatkan bawahannya terhadap tugas yang dikerjakan. Selain itu keterlambatan yang sering ini juga akan diberikan punishment untuk merubah kinerja karyawan menjadi lebih baik”.

Menurut wawancara di atas, proses evaluasi kerja secara rutin bertujuan untuk menyadarkan dan mengingatkan karyawan tentang potensinya untuk berkembang

#### **4.2.2 Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang**

Strategi pengelolaan sumber daya manusia pada PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo menggunakan beberapa kebijakan yang sesuai dengan beberapa pertimbangan dan sasaran yang dituju guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Beberapa kebijakan tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut:

##### **4.2.2.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan di PT. Indoroti Prima Cemerlang menjelaskan perusahaan sudah membuat perencanaan terhadap sumber daya manusia yang dilakukan sebelum menentukan kebutuhan karyawan. Perihal menentukan kebutuhan karyawan terhadap jenis pekerjaan tertentu, PT. Indoroti Prima Cemerlang tidak pernah melakukan analisis terhadap beberapa hal tersebut, namun perusahaan menggunakan sistem pengadaan karyawan yaitu apakah selama ini group yang ada mengalami kendala ketika berada dilapangan dalam kaitanya dengan kekurangan jumlah personil atau karyawan tersebut. Hal

ini di tegaskan oleh Bapak Sukaji selaku Pengawas Lapangan PT. Indoroti Prima Cemerlang.

hemm... untuk masalah perencanaan sumber daya manusia kami disini menggunakan sistem pengadaan karyawan, yang mana kami selaku pengawas lapangan baik devisi produksi, piking maupun peking memastikan setiap devisinya tidak ada kendala dalam hal jumlah personil. dan bila mana terjadi kekosongan ataupun kekurangan maka kami akan berbicara dengan atasan untuk masalah penambahan karyawan.

#### **4.2.2.2 Rekrutmen**

Salah satu kunci utama dalam menciptakan sumber daya manusia yang profesional adalah terletak pada proses rekrutmen calon tenaga kerja. Mencari tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah gampang. PT. Indoroti Prima Cemerlang melakukan strategi rekrutmen adalah dengan berkerjasama dengan PT. Indomarco Prismatama yang kedua perusahaan tersebut sama-sama milik Indomaret Group. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Plan manajer PT. Indoroti Prima Cemerlang.

“emmm..Benar,, Untuk masalah rekrutmen kami disini tidak menjalankan proses tersebut secara langsung, tetapi proses tersebut di jalakan oleh PT. Indomarco Prismatama yang mana sama-sama anak perusahaan Indomaret Grop. tetapi, untuk calon karyawan yang memenuhi kualifikasi perusahaan kami tetap meyediakan proses training”.

berdasarkan wawancara dan observasi PT. Indoroti Prima Cemerlang dalam proses rekrutmen. perusahaan akan memberikan kualifikasi tentang bagian ataupun devisi yang diperlukan bagi para calon karyawan perusahaan tersebut.

#### **4.2.2.3 Seleksi**

PT. Indoroti Prima Cemerlang dalam melakukan proses seleksi untuk memilih karyawan yang berkompeten. Menurut pimpinan perusahaan PT. Indoroti Prima

Cemerlang melakukan proses penyeleksiannya dengan tes, wawancara dan praktek lapangan, kendati demikian proses tersebut dilakukan bukan secara langsung oleh PT. Indoroti Prima Cemerlang tetapi oleh induk perusahaan yaitu PT. Indomarco Prismatama yang lebih populer dengan sebutan Indomaret.

Selama proses penyeleksian berlangsung, PT Indoroti Prima Cemerlang tidak pernah menemukan kendala yang berarti bagi perusahaan dikarenakan proses tersebut dilakukan oleh induk perusahaan. Kendati demikian PT. Indoroti Prima Cemerlang memiliki sistem training yang harus dilakukan oleh calon karyawan tersebut selama 6 bulan dengan kontrak 6 bulan, bila dalam masa training tersebut calon karyawan dirasa kinerjanya baik, maka ada tambahan kontrak kerja 1 tahun dan opsi penetapan karyawan. Berikut ini adalah hasil wawancara dari Plant Manajer PT. Indoroti Prima Cemerlang

“Emm... iya seperti proses rekrutmen kami di sini tidak melakukan proses seleksi bagi calon karyawan, tetapi kami mempunyai sistem training 1 minggu, dengan opsi kontrak 1 tahun, dan apabila kinerja baik akan ada opsi pengangkatan karyawan tetap”.

Kendala yang dihadapi PT. Indoroti Prima Cemerlang ketika proses training dilaksanakan adalah calon karyawan tersebut belum terbiasa dengan kondisi medan atau lapangan yang dihadapi calon karyawan tersebut dikarenakan proses rekrutmen sepenuhnya dilakukan oleh induk perusahaan yaitu indomaret group.

#### **4.2.2.4 Latihan Dan Pengembangan**

Pelatihan yang diberikan PT. Indoroti Prima Cemerlang agar dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan evaluasi terhadap karyawan setiap saat atau setiap minggu. Hal demikian bisa membuat PT. Indoroti Prima Cemerlang untuk bisa memberlakukan pelatihan. Pelatihan yang sering kali

diberikan PT. Indoroti Prima Cemerlang kepada karyawan adalah yang berkaitan dengan tugas pada masing-masing divisi yang dimiliki perusahaan yaitu berupa mengikut sertakan karyawan yang berprestasi pada pelatihan atau kursus.

Menurut wawancara dengan Bapak Amin PT. Indoroti Prima Cemerlang melakukan pelatihan yang sifatnya program berkesinambungan.

“Emm.. disini untuk pelatihan untuk karyawan bersifat berkesinambungan hal ini meliputi:

- a. Pelatihan GMP (*Good Manufacturing Proctive*)
- b. Pelatihan SSOP (*Sanitation Standard Operating Procedure*)
- c. Pelatihan SJH (Sistem Jaminan Halal)
- d. Pelatihan Standar ISO 9001:2008 (*Quality Management Sistem*)
- e. Pelatihan Standar ISO 22000:2005 (*Food Safety Management Sistem*)
- f. Pelatihan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja)
- g. Sosialisasi kebijakan dan SOP LPPOM MUI

Sedangkan untuk masalah pengembangan PT. Indoroti Prima Cemerlang melakukan pengembangan sumber daya manusia dalam bentuk transformasi ilmu. Transformasi ilmu tersebut oleh perusahaan dilakukan kepada leader dengan teknisi atau karyawan yang bersetatus sebagai karyawan senior kepada karyawan yang bersetatus junior. PT. Indoroti Prima Cemerlang juga memberi tunjangan pendidikan bagi karyawan yang menempuh program studi S1 dan Pascasarjana S2 hal ini di tegaskan oleh Manajer PT. Indoroti Prima Cemerlang.

“Emm.... iya untuk masalah tersebut “kami di sini juga memfasilitasi bagi karyawan yang menempuh pendidikan seperti program studi S1, maupun pascasarjana S2 dan seterusnya berupa tujangan pendidikan yang kami gabungkan pada saat karyawan menerima gaji. Hal ini diharapkan agar para karyawan yang menempuh program studi nantinya mejadi investasi SDM yang akan datang bagi perusahaan”.

Terkait dengan keberhasilan sumber daya manusia yang ada di PT. Indoroti Prima Cemerlang, perusahaan memberikan apresiasi berupa pengadaan peningkatan gaji dan jabatan. Sedangkan bagi karyawan yang menempuh

pendidikan akademik seperti pendidikan S1, S2 dan seterusnya perusahaan memberikan tunjangan berupa uang yang diberikan beriringan dengan gaji bulanan, hal ini ditegaskan oleh Plant Manager PT. Indoroti Prima Cemerlang

#### **4.2.2.5 Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan tanggung jawab bersama untuk mendukung kesuksesan kinerja bisnis perseorangan dan keberhasilan setiap individu karyawan.

Sistem manajemen penilaian prestasi kerja merupakan alat evaluasi target dan tujuan yang harus dicapai oleh seluruh karyawan maupun satuan kerja yang disusun berdasarkan visi, misi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan Plant Manager PT. Indoroti Prima Cemerlang

“Iya model yang kami terapkan adalah *Traditional assement* untuk masalah penilaian kerja, kami menggunakan sistem *Rating Scale* dan *Employee Comparison* nantinya laporan penilaian prestasi kerja tersebut kami berikan pada saat akhir tahun, sebagai acuan untuk setiap karyawan agar nantinya menjadi bahan evaluasi diri bagi setiap karyawan”.

Metode yang digunakan PT. Indoroti Prima Cemerlag masih bersifat *traditional assement* yang mana manajer/atasan menilai langsung kinerja karyawan berdasarkan pengamatan. Manajer dan karyawan bertemu tatap muka dan berdiskusi tentang hasil pekerjaan karyawan, dan target pekerjaan yang dicapai. Karyawan dengan penilaian yang baik mendapatkan kenaikan gaji, serta membangun manajemen kinerja dengan laporan tahunan.

#### **4.2.2.6 Kompensasi**

Tujuan utama perusahaan memberikan kompensasi salah satunya adalah agar memacu karyawan untuk berprestasi dan bekerja lebih giat dalam perusahaan tersebut

Kompensasi diberikan PT. Indoroti Prima Cemerlang kepada para karyawan sebagai bentuk balas jasa perusahaan atas kerja para karyawan dan nantinya menjadi umpan balik sehingga produktivitas sumber daya manusia perusahaan tersebut akan tercapai. Dalam hal kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang memiliki ketentuan sendiri yang disesuaikan dengan prestasi yang ditunjukkan oleh karyawan. Selain kompensasi tetap atau gaji tetap yang diberikan PT. Indoroti Prima Cemerlang kepada karyawan, Perusahaan memberikan kompesasi dalam bentuk yang lain kepada karyawan berupa bonus,. Bonus diberikan kepada para karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang sesuai dengan seberapa lama para karyawan bekerja di perusahaan tersebut. Bonus tersebut diberikan bersamaan dengan pencairan tunjangan hari raya. Selain itu untuk melaksanakan amanat undang-undang ketenagakerjaan PT. Indoroti Prima Cemerlang senantiasa megedepankan kesejahteraan karyawan melalui regulasi yang sudah diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan Manager PT. Indoroti Prima Cemerlang

Menurut wawancara dengan Bapak Amin selaku Manajer PT. Indoroti Prima Cemerlang. “Dalam rangka melaksanakan amanat undang-undang ketenagakerjaan serta mempertahankan karyawan. Kami selaku PT Indoroti Prima Cemerlang senantiasa berupaya terus meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui berbagai aspek antara lain:

- a. Memeberikan dan perbaikan remunerasi dan benefit, kepesertaan jaminan sosial BPJS kesehatan, kepesertaan dalam BPJS ketenagakerjaan, fasilitas kesehatan serta asuransi.
- b. Dukungan pada kebutuhan karyawan untuk melaksanakan ibadah sesuai agama dan kepercayaan kegiatan keagamaan.
- c. Bantuan bagi karyawan yang mengalami duka cita.
- d. Dan lain-lain.

Pemberian jaminan hari tua atau pensiun merupakan salah satu bentuk penghargaan atas loyalitas karyawan. Jaminan ini juga memberi ketenangan bagi seluruh karyawan yang bekerja di PT. Indoroti Prima Cemerlang dengan demikian mereka lebih termotivasi dalam berkarya”.



Berdasarkan hasil wawancara diatas jaminan yang tertuang dalam undang-undang ketenagakerjaan tidak lain untuk kesejahteraan karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang, agar nantinya menjadi umpan balik terhadap semangat kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

#### **4.3 Hasil Analisis**

Interpretasi data penelitian adalah sebuah bentuk dari kegiatan untuk melakukan penggabungan terhadap sebuah hasil dari analisis dengan berbagai macam pertanyaan, kriteria, maupun pada sebuah standar tertentu guna untuk dapat menciptakan sebuah makna dari adanya sebuah data yang dimana telah dikumpulkan oleh seseorang guna untuk mencari sebuah jawaban terhadap permasalahan yang dimana teradapat di dalam sebuah penelitian yang dimana sedang diperbaiki. Interpretasi pada penelitian ini dengan menggunakan analisis SWOT.

Analisis SWOT membandingkan antara factor eksternal peluang dan ancaman dengan factor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (Eksternal Strategic Factor Analisis Summary).

### 4.3.1 Rekapitulasi Faktor Internal

Berikut ini hasil rekapitulasi faktor internal PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo yaitu faktor kekuatan internal yang terdiri dari kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weakness*).

#### a. Kekuatan (*Strenght*)

Kekuatan adalah kondisi internal yang menunjang suatu organisasi untuk mencapai objectif yang diinginkan yang dimiliki adalah:

- i. Memiliki sistem SOP (Standar Operasional Prosedur) dan K3 (Kesehatan Dan Keselamata Kerja).
- ii. Memiliki sistem evaluasi kinerja berupa KPI (Key Perfomance Indikator) untuk perusahaan mengambil keputusan yang akan datang.
- iii. Setiap tahun perusahaan PT. Indoroti Prima Cemerlang memberikan *reward* dan *punishment*, Sesuai dengan kinerja dan lama mengabdikan di perusahaan tersebut. *reward* dan *punishment* ini diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan dapat lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah kondisi internal yang menghambat organisasi untuk mendapatkan objektif yang diinginkan yang dapat menghambat peningkatan kinerja karyawan pada PT. Indoroti Prima Cemerlang.

- i. Kurangnya kekeluargaan, dan tingginya kecemburuan sosial antar divisi, hal ini disebabkan kurangnya tegur sapa yang ada di dalam perusahaan, Dan

minimnya penanganan tentang manajemen konflik. Hal ini akan membuat karyawan akan merasa bosan dalam ruangan pabrik tersebut.

- ii. PT. Indoroti Prima Cemerlang tidak memiliki sistem perekrutmen sendiri. Hal ini berdampak pada tingginya biaya dalam penerapan pelatihan dan pengembangan, serta lambannya karyawan baru menyesuaikan diri terhadap lingkungan perusahaan.
- iii. Dalam proses pengawasan PT. Indoroti Prima Cemerlang tidak mempunyai sistem tehnik pengawasan tidak langsung, akhirnya banyak karyawan yang kurang disiplin dalam jam masuk dan jam keluar kerja, serta kurang optimalnya karyawan dalam memanfaatkan jam istirahat. Karena ketika jam istirahat telah usai masih banyak karyawan yang berada di luar ruangan perusahaan.

Berikut ini adalah Tabel 4.2 dan tabel 4.3 menggambarkan faktor kekuatan dan kelemahan pada PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo.

**Tabel 4.4**

**Faktor Lingkungan Internal Kekuatan**

**Kekuatan/Strenght**

|    | Kekuatan  |
|----|---|
| S1 | Memiliki sistem SOP (Standar Operasional Prosedur), K3 (Kesehatan Dan Keselamatan Kerja) dan pelatihan yang bersifat berkesinambungan |
| S2 | Memiliki sistem evaluasi kinerja berupa KPI (Key Perfomance Indikator) untuk membantu perusahaan mengambil keputusan yang akan datang |
| S3 | Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan Sesuai dengan kinerja dan lama mengabdikan di perusahaan               |

Sumber: *peneliti (2021)*

Tabel 4.5

## Faktor Lingkungan Internal Kelemahan

## Kelemahan/Weakness

|    | Kelemahan  |
|----|--|
| W1 | Kurangnya kekeluargaan dan kecemburuan sosial  |
| W2 | Tidak adanya proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan sendiri, mengakibatkan tingginya proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Serta sulitnya adaptasi lingkungan kerja |
| W3 | Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat dan masuk/keluar jam kerja   |

Sumber: *peneliti (2021)*

## 4.3.2 Rekapitulasi Faktor Eksternal

Berikut ini beberapa rekapitulasi terhadap faktor eksternal PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo yaitu faktor kekuatan eksternal yang terdiri dari peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Treath*) yang dihadapi.

a. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) adalah kondisi eksternal yang menunjang suatu organisasi untuk mencapai objektifnya terdiri atas:

- i. Regulasi pemerintah dibidang ketenagakerjaan yang meringankan dunia usaha baik skala nasional maupun internasional.
- ii. Tren bisnis industri roti yang terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerja baru.
- iii. Pelatihan berbasis kompetensi (PBK) dibawah Kementrian Ketenagakerjaan memberikan bekal agar calon tenaga kerja mapu untuk bekerja mandiri maupun bekerja di perusahaan atau industri.

b. Ancaman (*Treath*)

Ancaman (*treath*) adalah kondisi eksternal yang menghambat suatu organisasi untuk mencapai objektifnya, yang dihadapi antara lain:

- i. Biaya rekrutmen semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas kandidat yang akan dipekerjakan.
- ii. Peraturan Omnibus Law Cipta Kerja yang masih dianggap merugikan pekerja maupun karyawan, dan menjadi indikasi menurunnya produktifitas dan efektifitas SDM
- iii. Persaingan dalam *war for talent* yang semakin sengit dalam dunia industri.
- iv. Berikut adalah faktor eksternal kekuatan dan kelemahan pada PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo

**Tabel 4.6**

**Faktor Lingkungan Eksternal Peluang**

**Peluang/Oportunity**

|    | Peluang   |
|----|---|
| O1 | Regulasi pemerintah dibidang ketenagakerjaan yang meringankan dunia usaha baik sekala nasional maupun internasional   |
| O2 | Tren bisnis industri roti yang terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terahir telah menciptakan tenaga kerja baru  |
| O3 | Pelatihan berbasis kopetensi (PBK) dibawah Kementrian Ketenagakerjaan memberikan bekal agar calon tenaga kerja mapu untuk bekerja mandiri maupun bekerja di perusahaan atau industri. |

Sumber: *Peneliti (2021)*

**Tabel 4.7****Faktor Lingkungan Eksternal Ancaman****Ancaman/Threats**

|    | Ancaman  |
|----|--|
| T1 | Peraturan Omnibus Law Cipta Kerja yang masih dianggap merugikan pekerja maupun karyawan, dan menjadi indikasi menurunnya produktifitas dan efektifitas SDM |
| T2 | Biaya rekrutmen semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas kandidat yang akan dipekerjakan   |
| T3 | Persaingan dalam <i>war for talent</i> yang semakin sengit dalam dunia industri.   |

Sumber: *Peneliti (2021)*

**4.3.3 Hasil Penilaian Skor Faktor Internal dan Faktor Eksternal PT. Indoroti****Prima Cemerlang**

Langkah ini merupakan langkah terakhir dari pengumpulan data, tahap ini adalah pemberian nilai skor terhadap faktor internal dan eksternal PT. Indoroti

Prima Cemerlang Sidoarjo.

**Tabel 4.8****Hasil penilaian Skor Faktor Internal****PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo****Kekuatan/Strenght**

|    | Kekuatan  | Bobot    |
|----|---|----------|
| S1 | Memiliki sistem SOP (Standar Operasional Prosedur), K3 (Kesehatan Dan Keselamata Kerja) dan pelatihan yang bersifat berkesinambungan  | <b>3</b> |
| S2 | Memiliki sistem evaluasi kinerja berupa KPI (Key Perfomance Indikator) untuk membantu perusahaan mengambil keputusan yang akan datang | <b>4</b> |
| S3 | Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan sesuai dengan kinerja dan lama mengabdikan di perusahaan               | <b>3</b> |

### Kelemahan/Weakness

|    | Kelemahan   | Bobot |
|----|---|-------|
| W1 | Kurangnya kekeluargaan dan kecemburuan sosial   | 1     |
| W2 | Tidak adanya proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan sendiri, mengakibatkan tigginya proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Serta sulitnya adaptasi lingkungan kerja | 2     |
| W3 | Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat dan masuk/keluar jam kerja dikarenakan perusahaan tidak memiliki sistem pengawasan tidak langsung                             | 2     |

Sumber: *Lampiran (2021)*

**Tabel 4.9**

### Hasil Penilaian Skor Faktor Eksternal

#### PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo

### Peluang/Oportunity

|    | Peluang   | Bobot |
|----|---|-------|
| O1 | Regulasi pemerintah dibidang ketenagakerjaan yang meringankan dunia usaha baik sekala nasional maupun internasional   | 4     |
| O2 | Tren bisnis industri roti yang terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terahir telah menciptakan tenaga kerja baru.   | 3     |
| O3 | Pelatihan berbasis kopetensi (PBK) dibawah Kementrian Ketenagakerjaan memberikan bekal agar calon tenaga kerja mapu untuk bekerja mandiri maupun bekerja di perusahaan atau industri. | 3     |

### Ancaman/Threats

|    | Ancaman   | Bobot |
|----|---|-------|
| T1 | Peraturan Omnibus Law Cipta Kerja yang masih dianggap merugikan pekerja maupun karyawan, dan menjadi indikasi menurunnya produktifitas dan efektifitas SDM. | 2     |
| T2 | Biaya rekrutmen semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas kandidat yang akan dipekerjakan.   | 1     |
| T3 | Persaingan dalam <i>war for talent</i> yang semakin sengit dalam dunia industri.  | 2     |

Sumber: *Lampiran (2021)*

a. Tahap 1: Tahap input data PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo setelah data-data yang di perlukan terkumpul, tahap selanjutnya adalah menginput data-data tersebut kedalam penentuan bobot dengan perbandingan berpasangan baik untuk faktor internal maupun untuk faktor eksternal PT. Indoroti Prima Cemerlang. Kemudian hasil dari tabel penentuan bobot tersebut dinormalisasi agar diperoleh bobot akhir yang digunakan dalam Matriks IFAS dan EFAS.

**Tabel 4.10**

**Penentuan Bobot Dengan Perbandingan Berpasangan Faktor Internal**

**IFAS**

|           | <b>Faktor Internal</b>   | <b>S1</b>   | <b>S2</b>   | <b>S3</b>   | <b>W1</b>   | <b>W2</b>   | <b>W3</b> | <b>TOTAL</b> |
|-----------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|--------------|
| <b>S1</b> | Memiliki sistem SOP (Standar Operasional Prosedur), K3 (Kesehatan Dan Keselamatan Kerja) dan pelatihan yang bersifat berkesinambungan  | <b>1,00</b> | 3,00        | 0,25        | 1,00        | 3,00        | 3,00      | 11,25        |
| <b>S2</b> | Memiliki sistem evaluasi kinerja berupa KPI (Key Performance Indikator) untuk membantu perusahaan mengambil keputusan yang akan datang   | 0,33        | <b>1,00</b> | 0,25        | 1,00        | 3,00        | 0,50      | 6,08         |
| <b>S3</b> | Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan Sesuai dengan kinerja dan lama mengabdikan di perusahaan  | 4,00        | 4,00        | <b>1,00</b> | 4,00        | 4,00        | 4,00      | 21,00        |
| <b>W1</b> | Kurangnya kekeluargaan dan kecemburuan sosial  | 1,00        | 1,00        | 0,25        | <b>1,00</b> | 1,00        | 1,00      | 5,25         |
| <b>W2</b> | Tidak adanya proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan sendiri, mengakibatkan tingginya proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Serta sulitnya adaptasi lingkungan kerja | 0,33        | 0,33        | 0,25        | 1,00        | <b>1,00</b> | 0,50      | 3,42         |



Lanjutan tabel 4.10

|           | <b>Faktor Internal</b>  | <b>S1</b> | <b>S2</b> | <b>S3</b> | <b>W1</b> | <b>W2</b> | <b>W3</b>   | <b>TOTAL</b> |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------|
| <b>W3</b> | Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat dan masuk/keluar jam kerja dikarenakan perusahaan tidak memiliki sistem pengawasan tidak langsung | 0,33      | 2,00      | 0,25      | 1,00      | 2,00      | <b>1,00</b> | 6,58         |
|           | <b>Total</b>  | 7,00      | 11,33     | 2,25      | 9,00      | 14,00     | 10,00       | 53,58        |

Sumber: *Peneliti (2021)*

Data diatas hasil perhitungan dengan penjumlahan bobot atas jawaban responden dengan fungsi IF sehingga dapat dijadikan acuan dalam menghitung normalisasi data internal sehingga dapat dihitung normalisasi faktor internal sebagai berikut

**Tabel 4.11**

**Normalisasi Faktor Bobot Internal**

**PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo**

|           | <b>Faktor Internal</b>  | <b>S1</b> | <b>S2</b> | <b>S3</b> | <b>W1</b> | <b>W2</b> | <b>W3</b> | <b>Total</b> | <b>Bobot</b> |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|
| <b>S1</b> | Memiliki sistem SOP (Standar Operasional Prosedur), K3 (Kesehatan Dan Keselamata Kerja) dan pelatihan yang sifatnya berkesinambungan  | 0,14      | 0,26      | 0,11      | 0,11      | 0,21      | 0,30      | 1,14         | 0,1907       |
| <b>S2</b> | Memiliki sistem evaluasi kinerja berupa KPI (Key Perfomance Indikator) untuk membantu perusahaan mengambil keputusan yang akan datang | 0,05      | 0,09      | 0,11      | 0,11      | 0,21      | 0,05      | 0,62         | 0,1037       |

Lanjutan tabel 4.11

|           | <b>Faktor Internal</b>   | <b>S1</b> | <b>S2</b> | <b>S3</b> | <b>W1</b> | <b>W2</b> | <b>W3</b> | <b>Total</b> | <b>Bobot</b> |
|-----------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|
| <b>S3</b> | Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan Sesuai dengan kinerja dan lama mengabdikan di perusahaan  | 0,57      | 0,35      | 0,44      | 0,44      | 0,29      | 0,40      | 2,50         | 0,4165       |
| <b>W1</b> | Kurangnya kekeluargaan dan kecemburuan sosial  | 0,14      | 0,09      | 0,11      | 0,11      | 0,07      | 0,10      | 0,62         | 0,1041       |
| <b>W2</b> | Tidak adanya proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan sendiri, mengakibatkan tingginya proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Serta sulitnya adaptasi lingkungan kerja | 0,05      | 0,03      | 0,11      | 0,11      | 0,07      | 0,05      | 0,42         | 0,0701       |
| <b>W3</b> | Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat dan masuk/keluar jam kerja dikarenakan perusahaan tidak memiliki sistem pengawasan tidak langsung                              | 0,05      | 0,18      | 0,11      | 0,11      | 0,14      | 0,10      | 0,69         | 0,1149       |
|           | <b>Faktor Internal</b>   | <b>S1</b> | <b>S2</b> | <b>S3</b> | <b>W1</b> | <b>W2</b> | <b>W3</b> | <b>Total</b> | <b>Bobot</b> |
|           | <b>Total Bobot</b>   | 1,00      | 1,00      | 1,00      | 1,00      | 1,00      | 1,00      | 6,00         | 1,00         |

Sumber : *Peneliti (2021)***Tabel 4.12****Penentuan Bobot Dengan Perbandingan Berpasangan Faktor Eksternal****PT. Indoroti Prima Cemerlang****EFAS**

|           | <b>Faktor Eksternal</b>   | <b>S1</b>   | <b>S2</b> | <b>S3</b> | <b>W1</b> | <b>W2</b> | <b>W3</b> | <b>Total</b> |
|-----------|---|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| <b>O1</b> | Regulasi pemerintah dibidang ketenagakerjaan yang meringankan dunia usaha baik skala nasional maupun internasional. | <b>1,00</b> | 0,33      | 4,00      | 0,50      | 1,00      | 0,50      | 7,33         |

Lanjutan tabel 4.12

|           | <b>Faktor Eksternal</b>  | <b>S1</b> | <b>S2</b>   | <b>S3</b>   | <b>W1</b>   | <b>W2</b>   | <b>W3</b>   | <b>Total</b> |
|-----------|--|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>O2</b> | Tren bisnis industri roti yang terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerja baru.   | 3,00      | <b>1,00</b> | 3,00        | 3,00        | 1,00        | 3,00        | 14,00        |
| <b>O3</b> | Pelatihan berbasis kompetensi (PBK) dibawah Kementerian Ketenagakerjaan memberikan bekal agar calon tenaga kerja mapu untuk bekerja mandiri maupun bekerja di perusahaan atau industri | 0,25      | 0,33        | <b>1,00</b> | 3,00        | 3,00        | 3,00        | 10,58        |
| <b>T1</b> | Peraturan Omnibus Law Cipta Kerja yang masih dianggap merugikan pekerja maupun karyawan, dan menjadi indikasi menurunnya produktifitas dan efektifitas SDM.                            | 2,00      | 0,33        | 0,33        | <b>1,00</b> | 1,00        | 2,00        | 6,67         |
| <b>T2</b> | Biaya rekrutmen semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas kandidat yang akan dipekerjakan.  | 1,00      | 1,00        | 0,33        | 1,00        | <b>1,00</b> | 1,00        | 5,33         |
| <b>T3</b> | Persaingan dalam <i>war for talent</i> yang semakin sengit dalam dunia industri.   | 2,00      | 0,33        | 0,33        | 0,50        | 1,00        | <b>1,00</b> | 5,17         |
|           | <b>Total</b>   | 9,25      | 3,33        | 9,00        | 9,00        | 8,00        | 10,50       | 49,08        |

Sumber: *Peneliti (2021)*

Data diatas adalah hasil perhitungan dengan penjumlahan atas jawaban responden dengan fungsi IF sehingga dapat dijadikan acuan dalam menghitung normalisasi faktor eksternal adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13

## Normalisasi Bobot Faktor Eksternal

## PT. Indoroti Prima Cemerlang

|           | <b>Faktor Eksternal</b>   | <b>S1</b>   | <b>S2</b>   | <b>S3</b>   | <b>W1</b>   | <b>W2</b>   | <b>W3</b>   | <b>Total</b> | <b>Bobot</b>  |
|-----------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|---------------|
| <b>O1</b> | Regulasi pemerintah dibidang ketenagakerjaan yang meringankan dunia usaha baik sekala nasional maupun internasional.  | <b>0,11</b> | <b>0,10</b> | <b>0,44</b> | <b>0,06</b> | <b>0,13</b> | <b>0,05</b> | <b>0,88</b>  | <b>0,1468</b> |
| <b>O2</b> | Tren bisnis industri roti yang terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerja baru.  | <b>0,32</b> | <b>0,30</b> | <b>0,33</b> | <b>0,33</b> | <b>0,13</b> | <b>0,29</b> | <b>1,70</b>  | <b>0,2836</b> |
| <b>O3</b> | Pelatihan berbasis kopetensi (PBK) dibawah Kementrian Ketenagakerjaan memberikan bekal agar calon tenaga kerja mapu untuk bekerja mandiri maupun bekerja di perusahaan atau industri. | <b>0,03</b> | <b>0,10</b> | <b>0,11</b> | <b>0,33</b> | <b>0,38</b> | <b>0,29</b> | <b>1,23</b>  | <b>0,2054</b> |
| <b>T1</b> | Peraturan Omnibus Law Cipta Kerja yang masih dianggap merugikan pekerja maupun karyawan, dan menjadi indikasi menurunnya produktifitas dan efektifitas SDM.                           | <b>0,22</b> | <b>0,10</b> | <b>0,04</b> | <b>0,11</b> | <b>0,13</b> | <b>0,19</b> | <b>0,78</b>  | <b>0,1300</b> |
| <b>T2</b> | Biaya rekrutmen semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas kandidat yang akan dipekerjakan.   | <b>0,11</b> | <b>0,30</b> | <b>0,04</b> | <b>0,11</b> | <b>0,13</b> | <b>0,10</b> | <b>0,78</b>  | <b>0,1294</b> |

Lanjutan tabel 4.13

|           | <b>Faktor Eksternal</b>  | <b>S1</b>   | <b>S2</b>   | <b>S3</b>   | <b>W1</b>   | <b>W2</b>   | <b>W3</b>   | <b>Total</b> | <b>Bobot</b>  |
|-----------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|---------------|
| <b>T3</b> | Persaingan dalam <i>war for talent</i> yang semakin sengit dalam dunia industri. | <b>0,22</b> | <b>0,10</b> | <b>0,04</b> | <b>0,06</b> | <b>0,13</b> | <b>0,10</b> | <b>0,63</b>  | <b>0,1048</b> |
|           | <b>Total Bobot</b>   | <b>1,00</b> | <b>1,00</b> | <b>1,00</b> | <b>1,00</b> | <b>1,00</b> | <b>1,00</b> | <b>6,00</b>  | <b>1,0000</b> |

Sumber: *Peneliti (2021)*

Hasil dari pembobotan ini adalah sebagai acuan perhitungan IFAS dan EFAS sebagai dasar penentuan strategi penentuan kebijakan dengan analisis SWOT.

a. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Dalam matriks IFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari tabel normalisasi bobot faktor internal PT. Indoroti Prima Cemerlang dan yang diperoleh dari kuesioner penilaian faktor internal PT. Indoroti Prima Cemerlang.

**Tabel 4.14**

**Matrik IFAS PT. Indoroti Prima Cemerlang**

***Internal Factors Analysis (IFAS)***

| <b>Strength</b>   | <b>Bobot</b> | <b>Rating</b> | <b>Bobot*Rating</b> |
|---|--------------|---------------|---------------------|
| Memiliki sistem SOP (Standar Operasional Prosedur), K3 (Kesehatan Dan Keselamatan Kerja) dan pelatihan yang bersifat berkesinambungan | 0,1907       | 3             | 0,572035            |
| Memiliki sistem evaluasi kinerja berupa KPI (Key Perfomance Indikator) untuk membantu perusahaan mengambil keputusan yang akan datang | 0,1037       | 4             | 0,414908            |
| Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan Sesuai dengan kinerja dan lama mengabdikan di perusahaan               | 0,4165       | 3             | 1,249486            |
| <b>Sub Total (Strength)</b>   |              |               | <b>2,236430</b>     |
| <b>Weakness</b>   |              |               |                     |
| Kurangnya kekeluargaan dan kecemburuan sosial   | 0,1041       | 1             | 0,104124            |

Lanjutan tabel 4.14

| <b>Strength</b>  | <b>Bobot</b>       | <b>Rating</b> | <b>Bobot*Rating</b>    |
|--|--------------------|---------------|------------------------|
| Tidak adanya proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan sendiri, megakibatkan tigginya proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Serta sulitnya adaptasi lingkungan kerja | 0,0701             | 2             | 0,140227               |
| Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat dan masuk/keluar jam kerja dikarenakan perusahaan tidak memiliki sistem pengawasan tidak langsung                            | 0,1149             | 2             | 0,229723               |
| <b>Sub Total (Weakness)</b>  |                    |               | <b>0,474074</b>        |
| <b>Total IFAS</b>  | <b><u>1,00</u></b> |               | <b><u>2,710504</u></b> |

Sumber: *Peneliti (2021)*

Berdasarkan data diatas bahwa nilai kekuatan (*strength*) adalah nilai tertinggi untuk Metriks IFAS dengan jumlah **2,236430** dibandingkan dengan faktor kelemahan (*Weakness*) adalah 0,474074, maka nilai yang dapat disajikan dasar kebijakan adalah nilai kekuatan (*strength*).

#### 1) Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Dalam Matrik EFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari normalisasi bobot faktor eksternal PT. Indoroti Prima Cemerlang dan data yang diperoleh dari kuesioner penilaian faktor eksternal PT. Indoroti Prima Cemerlang.

**Tabel 4.15**

#### **Matriks EFAS PT. Indoroti Prima Cemerlang**

| <b>Oportunity</b>   | <b>Bobot</b> | <b>Rating</b> | <b>Bobot*Rating</b> |
|---|--------------|---------------|---------------------|
| Regulasi pemerintah dibidang ketenagakerjaan yang meringankan dunia usaha baik sekala nasional maupun internasional | 0,1468       | 4             | 0,587151            |
| Tren bisnis industri roti yang terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terahir telah menciptakan tenaga kerja baru. | 0,2836       | 3             | 0,850853            |

Lanjutan tabel 4.15

| <b>Oportunity</b>   | <b>Bobot</b>       | <b>Rating</b> | <b>Bobot*Rating</b>    |
|---|--------------------|---------------|------------------------|
| Pelatihan berbasis kopetensi (PBK) dibawah Kementrian Ketenagakerjaan memberikan bekal agar calon tenaga kerja mapu untuk bekerja mandiri maupun bekerja di perusahaan atau industri. | 0,2054             | 3             | 0,616093               |
| <b>Sub Total (Oportunity)</b>   |                    |               | <b>2,054097</b>        |
| <b>Threat</b>   |                    |               |                        |
| Peraturan Omnibus Law Cipta Kerja yang masih dianggap merugikan pekerja maupun karyawan, dan menjadi indikasi menurunnya produktifitas dan efektifitas SDM.                           | 0,1300             | 2             | 0,259947               |
| Biaya rekrutmen semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas kandidat yang akan dipekerjakan.   | 0,1294             | 1             | 0,209682               |
| Persaingan dalam <i>war for talent</i> yang semakin sengit dalam dunia industri.  | 0,1048             | 2             | 0,599045               |
| <b>Sub Total (Threants)</b>   |                    |               | <b>0,599045</b>        |
| <b>Total EFAS</b>   | <b><u>1,00</u></b> |               | <b><u>2,653142</u></b> |

Sumber : *Peneliti (2021)*

Berdasarkan data diatas bahwa nilai kesempatan (Oportunity) adalah nilai tertinggi untuk Matriks EFAS adalah dengan jumlah **2,054097** dibandingkan dengan faktor ancaman (*Threat*) adalah **0,599045**, maka nilai yang dapat di jadikan dasar kebijakan adalah nilai kesempatan (*Oportunity*).

Tahap 2 : Tahap Pencocokan Data PT. Indoroti Prima Cemerlang

Dalam tahap pencocokan ini, digunakan dua metode yaitu matriks internal eksternal dan diagram matrik SWOT. Hal ini dilakukan agar diperoleh strategi yang benar-benar dapat untuk dijalankan oleh PT. Indoroti Prima Cemerlang.

#### 4.3.4 Hasil Matriks Internal Eksternal (IE)

Berikut ini adalah gambaran matriks internal dan eksternal (IE) untuk melihat strategi yang benar-benar dapat dijalankan oleh PT. Indoroti Prima Cemerlang.

| Kekuatan Eksternal   |  |   |  |
|----------------------|--|---|--|
| Internal             | Kuat<br>(3.0-4.0)                                      | Rata-rata<br>(2.0-2.99)   | Lemah<br>(1.0-1.99)  |
| Tinggi<br>(3.0-4.0)  | <b>I. GROWT</b><br>Kontrasi melalui Integrasi Vertikal | <b>II. GROWTH</b><br>Konsetrasi melalui Integrasi Horizotal   | <b>III. GROWTH</b><br>Turn around                          |
| Sedang<br>(2.0-2.99) | <b>IV. STABILITY</b><br>Hati-Hati                      | <b>V. GROWTH</b><br>Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal<br><b>STABILITY</b><br>Tidak ada perubahan profit strategi | <b>VI. VETRENCHMENT</b><br>Captive Company atau Divestment |
| Rendah<br>(1.0-1.99) | <b>VII. GROWTH</b><br>Difersifikasi Konsentrik         | <b>VIII. GROWTH</b><br>Difersifikasi Konglomerat  | <b>IX. RETRENCHMENT</b><br>Bangkrut/ Likuiditas            |

Sumber : Wibowo (2009:165)

#### Gambar 4.2

#### Metriks Interal Eksteral (IE)

Berdasarkan hasil dari tabel IFAS dan Metriks EFAS, diketahui bahwa nilai IFASnya adalah **2,710504** dan EFASnya adalah **2,653142**. Dengan demikian PT. Indoroti Prima Cemerlang berada di sel V, yaitu suatu keadaan dimana berada pada *Growth Stability Strategy* yaitu strategi yang memiliki potensi dan beberapa pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan kinerja tanpa harus megubah strategi yang telah ditetapkan. Pada prinsipnya strategi ini adalah pertumbuhan



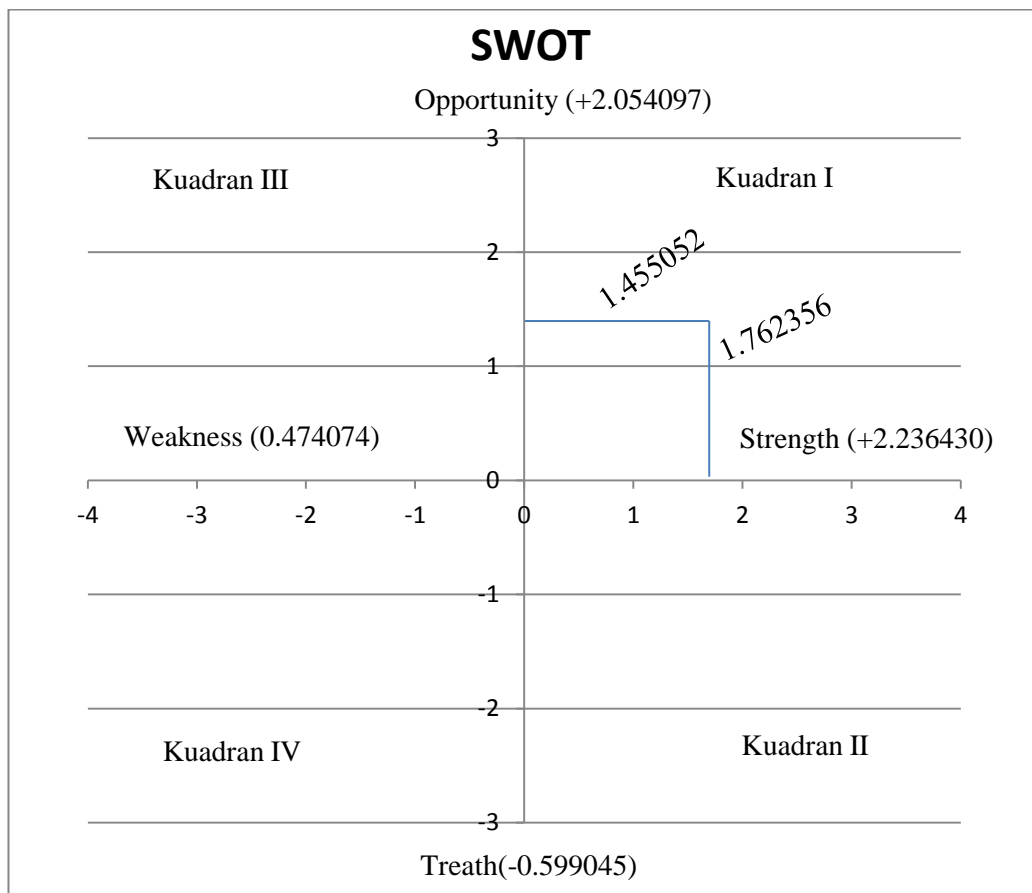
yang menekankan kepada titik peningkatan kinerja karyawan dengan segmen pasar yang besar dan fungsi-fungsi perusahaan.

#### 4.3.5 Diagram Cartecius Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis tabel IFAS 4.14, faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor **2.710504** yang berarti bahwa PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo berada pada titik tinggi rata-rata dalam usahanya menjalankan strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan.

Berdasarkan hasil analisis pada tabel EFAS 4.15, faktor peluang dan ancaman memiliki total skor **2.653142** yang berarti PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo berada pada titik rata-rata usahanya untuk menjalankan strategi pemanfaatan peluang dan menghindari ancaman.

Berikutnya nilai total skor dari masing-masing faktor dapat dirincikan *Strength* 2.236430, *Weakness* 0.474074, *Opportunity* 2.054097 dan *Treath* 0.599045, maka diketahui selisih total skor faktor *Strenght* dan *Weakness* (+) 1.762356 . Sedangkan selisih total skor faktor *Opportunity* dan *Treath* (+) 1.455052. Berikut ini merupakan gambar diagram Cartesius Analisis SWOT:



Sumber : *Data di olah peneliti (2021)*

**Gambar 4.3**

### **Diagram Cartesius Analisis SWOT PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo**

#### **4.3.6 Interpretasi Strategi Pengawasan Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo Melalui Matriks SWOT**

Matrik SWOT merupakan alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif yang dapat dilihat dari tabel 4.6.

**Tabel 4.16**  
**Matrik SWOT**

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>INTERNAL</b>  | <b>STRENGTH</b><br>Daftar semua kekuatan yang dimiliki  | <b>WEAKNESS</b><br>Daftar semua kelemahan yang dimiliki                                |
| <b>EKSTERNAL</b>   |   |  |
| <b>OPPORTUNITIES (O)</b><br>Data semua peluang yang dapat diidentifikasi | <b>STRATEGI SO</b><br>Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. | <b>STRATEGI WO</b><br>Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada |
| <b>THREATS (T)</b><br>Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi     | <b>STRATEGI ST</b><br>Gunakan semua kekuatan untuk menghindari semua ancaman                    | <b>STRATEGI WT</b><br>Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman                    |

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Rangkuti (2017:26)

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Berikut analisa Strategi Pengawasan Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang berdasarkan matrik SWOT.

a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal *Strength* dan faktor eksternal *Opportunity*. Strategi ini dibuat atas pemikiran para pimpinan perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang ditempuh oleh PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo adalah sebagai berikut:

- i. Meningkatkan dan menambah wawasan karyawan dengan melakukan pelatihan yang bersifat kompetensi. Hal ini sesuai dengan teori Sri Lestari (110:2018) “Pelatihan (*Training*) adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai kemampuan dan teknik pelaksanaan kerja, pelatihan lebih fokus ke praktek, dengan demikian karyawan setelah selesai mengikuti pelatihan maka hasilnya bisa langsung dipraktekkan di tempat kerja dalam kegiatan kerja sehari-hari”
  - ii. Sosialisasi musyawarah antara perusahaan dengan serikat kerja agar nantinya antara tujuan perusahaan dan keinginan karyawan dapat tercapai dan berjalan beriringan. hal ini ditegaskan pada penelitian terdahulu Kristiantoro, Abigael Stevani (2018) *Pelaksanaan Perlindungan Hukum Bagi Pekerja/Buruh Yang Akan Membentuk Serikat Pekerja/Serikat Buruh Dalam Perusahaan Berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 Tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh (Studi Kasus Pada PT. Sinar Amarel Factory Semarang Dan PT. Sinar Puspita Abadi Batang)*. “Serikat pekerja/serikat buruh merupakan bagian dari keseluruhan sistem ketenagakerjaan Indonesia. Dengan adanya serikat pekerja/serikat buruh diharapkan dapat memberikan perlindungan, pembelaan hak dan kepentingan, serta meningkatkan kesejahteraan pekerja”.
- b. Strategi ST (*Strength-Threath*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal *Strength* dengan faktor eksternal *Treath*. Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan

untuk mengatasi segala ancaman dari luar. Strategi ST yang ditempuh oleh PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo adalah sebagai berikut:

- i. Meningkatkan kualitas produksi dengan mengutamakan pemilihan sumber daya manusia yang sudah tersertifikasi dengan uji kompetensi berupa manajemen Mutu. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Almas, Shabrina (2018) *Analisis Peran Pengembangan Sumberdaya Manusia dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001: 2008 Cv. Bening Jati Anugrah Kecamatan Parung Kabupaten Bogor*. “Untuk dapat menghasilkan produk (barang atau jasa) yang sesuai, perusahaan harus menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang dapat menjamin kesesuaian sistem manajemen mutu.
  - ii. Membangun dan mengakomodir sistem manajemen talenta guna menghadapi persaingan di masa yang akan datang. Hal ini senada dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Angliawati, Ria Yuli, Fatimah (2020) ). *Peran Talent Management Dalam Pembangunan Sdm Yang Unggul*. “Salah satu strategi untuk memenangkan *talent war* ini dengan manajemen talenta yang di implementasikan untuk menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam usaha untuk mencapai sasaran strategis dan kebutuhan bisnis masa depan”.
- c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal *Weakness* dengan faktor eksternal *Opportunity*, strategi ini ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang

yang ada dengan cara mengurangi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi WO yang ditempuh PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo adalah sebagai berikut:

- i. Meningkatkan hubungan kerja dalam hal komunikasi antar divisi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan. Hal ini senada dengan hasil penelitian terdahulu Wibowo, Pandi, Fathoni, Aziz; Minarsih (2018) *Pengembangan Pola Kerja Sama Antar Karyawan PT. Dong Bang Indo Untuk Meningkatkan Stimulus Kinerja Karyawan* “Komunikasi diperlukan untuk menjalin hubungan saling menghargai, hormat-menghormati sesamanya, dalam rangka satu tujuan untuk mensukseskan pekerjaan dengan baik (sesuai harapan bagi kemajuan organisasi). Kegagalan dalam organisasi banyak yang disebabkan oleh kurang tertatanya komunikasi yang dilakukan para pelaku di organisasi tersebut. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan anggota menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Masalah-masalah yang terdapat yaitu karena kurangnya interaksi/komunikasi karyawan dan pimpinan”.
- ii. Sebaiknya sistem perekrutan karyawan dilakukan oleh sistem internal perusahaan sendiri agar bisa melihat kelebihan serta kekurangan calon karyawan sejak dini, dan bekerja sama dengan SMK tertentu. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Cremlin Perdana Kusuma (2014) *Optimalisasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perusahaan (Studi Kasus Di Skyport Cafe Bandar Udara Juanda Surabaya)* “Strategi yang digunakan untuk optimalisasi praktik manajemen kinerja

SDM meliputi pembuatan job description dan job specification secara jelas untuk setiap jabatan dalam struktur organisasi, penyesuaian kompensasi dengan UMR yang disertai dengan penilaian kinerja berdasarkan Key Performance Indicators (KPI), memperbaiki tahapan rekrutmen dan seleksi melalui kerjasama dengan tenaga ahli dan SMK tertentu, dan memperpendek masa training”.

- iii. Memberikan reward kepada karyawan yang selalu disiplin. Hal ini sejalan dengan Hasil dari penelitian terdahulu Faizal Hidayat (2018) *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta*. “menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja maupun kinerja karyawan, lalu punishment juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja maupun kinerja karyawan”.

#### d. Strategi WT (*Weakness-Treath*)

Strategi ini merupakan gabungan faktor internal *Weakness* dan faktor eksternal *Treath*. Strategi ini didasarkan pada aktivitas yang sifatnya defensive dan berusaha menghindari kemungkinan adanya ancaman dari luar untuk mengurangi kelemahan perusahaan, Strategi WT yang ditempuh PT Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo adalah sebagai berikut:

- i. Menumbuhkan kerja sama team antar devisi guna dalam menghadapi para pesaing dan kompetitor. Hal ini ditegaskan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan Eneng Muslihah (2017) *Pengelolaan, Kohesivitas, Dan*

*Keberhasilan Team Work.* “Teamwork adalah sekumpulan orang berakal yang memenuhi syarat terpenuhinya kesepahaman sehingga terbentuk sinergi antar berbagai aktifitas untuk melaksanakan kegiatan guna mencapai prestasi yang terbaik. Penting membentuk team work untuk mencapai kesuksesan organisasi”.

- ii. Membentuk dan membangun manajemen konflik di perusahaan untuk mengurangi kecemburuan sosial di tempat kerja. Lidiawati (56:2019) *Pelatihan Manajemen Konflik Pada Pengurus Koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya.* “Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi”.



## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian di bab IV yaitu hasil analisis SWOT kinerja karyawan PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo meningkatkan kinerja karyawan bahwa hasil dari tabel Matriks IFAS dan EFAS, diketahui bahwa nilai IFAS nya adalah 2.710504 dan EFAS nya adalah 2.653142. Dengan demikian PT. Indoroti Prima Cemerlang berada di sel V (lima). Yaitu suatu keadaan dimana perusahaan berada pada *Growth Stability Strategy* yaitu strategi yang memiliki potensi dan beberapa pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan kinerja tanpa harus mengubah strategi yang telah ditetapkan. Pada prinsipnya strategi ini adalah pertumbuhan yang menekankan kepada titik peningkatan kinerja karyawan dengan segmen pasar yang besar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi disegal bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan

#### **5.2 SARAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis mengemukakan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan
  - i. Sebaiknya sistem perekrutan karyawan dilakukan oleh sistem internal perusahaan sendiri agar bisa melihat kelebihan serta kekurangan calon karyawan sejak dini. agar lebih memudahkan dalam melakukan proses produksi

- ii. Memberikan reward kepada karyawan yang selalu disiplin agar termotifasi dan menjadikan umpan balik berupa loyalitas para karyawan.
- b. Bagi Karyawan.
- i. Bagi karyawan hendaknya lebih meningkatkan kinerja dalam bekerja demi kepentingan perusahaan.
  - ii. Lebih meningkatkan kedisiplinan, sebab disiplin adalah suatu kebiasaan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam meningkatkan kinerja.
  - iii. Memanfaatkan dan berlomba-lomba dalam memperoleh *reward* yang diberikan oleh perusahaan sehingga lebih memotifasi diri dalam bekerja.
- c. Bagi Peneliti selanjutnya

Adapun beberapa saran yang perlu diperhatikan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti tentang sistem strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia adalah:

- i. Peneliti selanjutnya di harapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait dengan sistem pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia agar hasil penelitiannya dapat lebih baik dan lebih lengkap lagi
- ii. Peneliti selanjutnya diharapkan lebih mempersiapkan diri dalam proses pengambilan, pengumpulan dan segala sesuatunya sehingga penelitian dapat dilaksanakan dengan lebih baik. Peneliti selanjutnya diharapkan ditunjang dengan wawancara serta sumber yang kompeten dalam kajian menganalisis strategi pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almas, Shabrina, 2018. *Analisis Peran Pengembangan Sumberdaya Manusia dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001: 2008 Cv. Bening Jati Anugrah Kecamatan Parung Kabupaten Bogor*. Bachelor's Thesis. Fakultas Sains dan Teknologi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Angliawati, Ria Yuli; Fatimah, Feti, 2020. Peran Talent Management Dalam Pembangunan Sdm Yang Unggul. *Jurnal Sain Manajemen*, 2.2: 28-40.
- Anthony E. Henry, 2018. *Understanding Statagic Management. Published in the United States of America by Oxford University Press 198 Madison Avenue, New York, NY 10016, United States of America*
- Aziz, Tengku Ariefanda, Maarif, M. Syamsul; Sukmawati, Anggraini. 2017, Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 3.2: 246-246.
- Busro, 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Prenada Group. Jakarta
- Chrystanto dan Andi .2019. *Pengawasan Memoderasi International Safety Management Code (ISM CODE) Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Dharma Lautan Utama Surabaya)*. PhD. Stesia Surabaya
- Dr. Siti Munjaah, MBA. Ph. D. 2019, *Manajemen Kompensasi CV*. Putra Media Nusantara(PMN), Surabaya
- Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, 2020. *Analisis SWOT*, Penerbit Anak Hebat Indonesia
- Fatahullah Jurdi, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Intrans Publishing, Malang.
- Freddy Rangkuti, 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hidayat, Faizal, et al. 2018 *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta*. 2018. PhD Thesis. Universitas Islam Indonesia.

[https://www.topbrand-award.com/en/top-brand-index%20int/?tbi\\_index=Top%20Brand&tbi\\_year=2017](https://www.topbrand-award.com/en/top-brand-index%20int/?tbi_index=Top%20Brand&tbi_year=2017)

Kaswan, 2017. *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Alfabeta, Cimahi.

Kristiantoro, Abigael Stevani 2018 *Pelaksanaan Perlindungan Hukum Bagi Pekerja/Buruh Yang Akan Membentuk Serikat Pekerja/Serikat Buruh Dalam Perusahaan Berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 Tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh (Studi Kasus Pada PT. Sinar Amaril Factory Semarang Dan PT. Sinar Puspita Abadi Batang)*. Other thesis, Unika Soegijapranata Semarang.

Kusuma, Cremlin Perdana, et al. 2014. *Optimalisasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perusahaan (Studi Kasus Di Skyport Cafe Bandar Udara Juanda Surabaya)*. phd thesis. universitas airlangga.

Larasati, Sri 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish,. Sleman

Lindawati, Tuty, et al 2019. Pelatihan Manajemen Konflik Pada Pengurus Koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya. *PeKA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2.2: 53-70.

Muslihah, Eneng 2017. Pengelolaan, Kohesivitas, dan Keberhasilan Team Work. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 2.02: 58-68.

PURBA, Jon Henri 2018. *Perencanaan Strategi Sumberdaya Manusia dan Prestasi Kerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen*.

Saridawati, 2018. *Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Atmoni Shamasta Prezki.*" *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia* 3.9

Shopiah dan Etta Mamang Sangadji, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, C.V Andi Offset, Yogyakarta.

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif, Kwantitatif, Dan R&D*, Cetakan Ke 23. Alfabeta, Bandung.

Susilowati, Sri, Farida, Ilya. 2019. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT. Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (SAFEWAY) Surabaya Develop, 3.2: 10-25.

Wibowo, Pandi; FathonI, Aziz; Minarsih, Maria Magdalena. 2018, pengembangan pola kerjasama antar karyawan pt dong bang indo untuk meningkatkan stimulus kinerja karyawan. *Journal of Management*, 4.4.

## Lampiran 1 : Lampiran Wawancara Penelitian



KUESIONER PENELITIAN  
STRATEGI PENGAWASAN DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA  
MANUSIA PT. INDOROTI PRIMA CEMERLANG SIDOARJO

Kepada yth.

Bapak/Ibu/Saudara (i)

Responden yang terhormat

Saya Mahasiswa Universitas Bhayangkara Surabaya Program Studi manajemen MSDM, memohon kepada Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi instrumen penelitian saya yang berjudul Strategi Pengawasan Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo.

Nama : Ardiansah Seto Dirgantoro

Nim : 1712121029

Tempat : PT. Indoroti Prima Cemerlang Sidoarjo.

Narasumber :

1. Manajer PT. Indoroti Prima Cemerlang
2. Plant Manager PT. Indoroti Prima Cemerlang
3. Supervisor PT. Indoroti Prima Cemerlang
4. Pengawas Produksi PT. Indoroti Prima Cemerlang
5. Pengawas Piking PT. Indoroti Prima Cemerlang
6. Pengawas Peking PT. Indoroti Prima Cemerlang

Informasi yang bapak/ibu berikan sangat berarti dalam penyelesaian skripsi saya, atas waktu yang bapak/ibu luangkan, saya ucapkan terima kasih.

## Lampiran 2 : Kuisioner

**Kuisioner pembobotan faktor internal****PT. Indoroti Prima Cemerlang**

| No |    | Pilihan   | Mana yang lebih berpengaruh A/B | Bobot |
|----|----|---|---------------------------------|-------|
| 1  | S1 | <b>Memiliki sistem SOP (Standar Operasional Prosedur), K3 (Kesehatan Dan Keselamata Kerja) dan pelatihan yang bersifat berkesinambungan</b>   | A                               | 3     |
|    | S2 | Memiliki sistem evaluasi kinerja berupa KPI (Key Perfomance Indikator) untuk membantu perusahaan mengambil keputusan yang akan datang   |                                 |       |
| 2  | S1 | Memiliki sistem SOP (Standar Operasional Prosedur), K3 (Kesehatan Dan Keselamata Kerja) dan pelatihan yang bersifat berkesinambungan  | B                               | 4     |
|    | S3 | <b>Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan Sesuai dengan kinerja dan lama mengabdikan di perusahaan</b>  |                                 |       |
| 3  | S1 | Memiliki sistem SOP (Standar Operasional Prosedur), K3 (Kesehatan Dan Keselamata Kerja) dan pelatihan yang bersifat berkesinambungan  | B                               | 1     |
|    | W1 | <b>Kurangnya kekeluargaan dan kecemburuan sosial</b>  |                                 |       |
| 4  | S1 | <b>Memiliki sistem SOP (Standar Operasional Prosedur), K3 (Kesehatan Dan Keselamata Kerja) dan pelatihan yang bersifat berkesinambungan</b>   | A                               | 3     |
|    | W2 | Tidak adanya proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan sendiri, mengakibatkan tigginya proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Serta sulitnya adaptasi lingkungan kerja |                                 |       |
| 5  | S1 | <b>Memiliki sistem SOP (Standar Operasional Prosedur), K3 (Kesehatan Dan Keselamata Kerja) dan pelatihan yang bersifat berkesinambungan</b>   | A                               | 3     |
|    | W3 | Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat dan masuk/keluar jam kerja dikarenakan perusahaan tidak memiliki sistem pengawasan tidak langsung                             |                                 |       |
| 6  | S2 | Memiliki sistem evaluasi kinerja berupa KPI (Key Perfomance Indikator) untuk membantu perusahaan  | B                               | 4     |

|    |    |  |   |   |
|----|----|--|---|---|
|    |    | mengambilan keputusan yang akan datang   |   |   |
|    | S3 | <b>Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan Sesuai dengan kinerja dan lama mengabdikan di perusahaan</b>   |   |   |
| 7  | S2 | Memiliki sistem evaluasi kinerja berupa KPI (Key Performance Indikator) untuk membantu perusahaan pengambilan keputusan yang akan datang   | B | 1 |
|    | W1 | <b>Kurangnya kekeluargaan dan kecemburuan sosial</b>   |   |   |
| 8  | S2 | <b>Memiliki sistem evaluasi kinerja berupa KPI (Key Performance Indikator) untuk membantu perusahaan pengambilan keputusan yang akan datang</b>  | A | 3 |
|    | W2 | Tidak adanya proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan sendiri, mengakibatkan tingginya proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Serta sulitnya adaptasi lingkungan kerja |   |   |
| 9  | S2 | Memiliki sistem evaluasi kinerja berupa KPI (Key Performance Indikator) untuk membantu perusahaan pengambilan keputusan yang akan datang   | B | 2 |
|    | W3 | <b>Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat dan masuk/keluar jam kerja dikarenakan perusahaan tidak memiliki sistem pengawasan tidak langsung</b>                       |   |   |
| 10 | S3 | <b>Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan Sesuai dengan kinerja dan lama mengabdikan di perusahaan</b>   | A | 4 |
|    | W1 | Kurangnya kekeluargaan dan kecemburuan sosial  |   |   |
| 11 | S3 | <b>Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan Sesuai dengan kinerja dan lama mengabdikan di perusahaan</b>   | A | 4 |
|    | W2 | Tidak adanya proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan sendiri, mengakibatkan tingginya proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Serta sulitnya adaptasi lingkungan kerja |   |   |
| 12 | S3 | <b>Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan Sesuai dengan kinerja dan lama mengabdikan di perusahaan</b>   | A | 4 |
|    | W3 | Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat dan masuk/keluar jam kerja dikarenakan perusahaan tidak memiliki sistem pengawasan tidak langsung                              |   |   |
| 13 | W1 | <b>Kurangnya kekeluargaan dan kecemburuan sosial</b>   | A | 1 |
|    | W2 | Tidak adanya proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan sendiri, mengakibatkan tingginya proses  |   |   |

|    |    |  |   |   |
|----|----|--|---|---|
|    |    | pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Serta sulitnya adaptasi lingkungan kerja   |   |   |
| 14 | W1 | <b>Kurangnya kekeluargaan dan kecemburuan sosial</b>   | A | 1 |
|    | W3 | Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat dan masuk/keluar jam kerja dikarenakan perusahaan tidak memiliki sistem pengawasan tidak langsung                                    |   |   |
| 15 | W2 | <b>Tidak adanya proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan sendiri, megakibatkan tingginya proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru. Serta sulitnya adaptasi lingkungan kerja</b> | B | 3 |



### Kuisoner Pembobotan Faktor Eksternal

#### PT. Indoroti Prima Cemerlang

| No | Pilihan |   | Mana yang lebih berpengaruh A/B | Bobot |
|----|---------|---|---------------------------------|-------|
| 1  | O1      | Regulasi pemerintah dibidang ketenagakerjaan yang meringankan dunia usaha baik sekala nasional maupun internasional   | B                               | 3     |
|    | O2      | <b>Tren bisnis industri roti yang terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerja baru.</b>   |                                 |       |
| 2  | O1      | <b>Regulasi pemerintah dibidang ketenagakerjaan yang meringankan dunia usaha baik sekala nasional maupun internasional</b>  | A                               | 4     |
|    | O3      | Pelatihan berbasis kopetensi (PBK) dibawah Kementrian Ketenagakerjaan memberikan bekal agar calon tenaga kerja mapu untuk bekerja mandiri maupun bekerja di perusahaan atau industri. |                                 |       |
| 3  | O1      | Regulasi pemerintah dibidang ketenagakerjaan yang meringankan dunia usaha baik sekala nasional maupun internasional   | B                               | 2     |
|    | T1      | <b>Peraturan Omnibus Law Cipta Kerja yang masih dianggap merugikan pekerja maupun karyawan, dan menjadi indikasi menurunnya produktifitas dan efektifitas SDM.</b>                    |                                 |       |
| 4  | O1      | Regulasi pemerintah dibidang ketenagakerjaan yang meringankan dunia usaha baik sekala nasional maupun internasional   | B                               | 1     |
|    | T2      | <b>Biaya rekrutmen semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas kandidat yang akan dipekerjakan</b>   |                                 |       |
| 5  | O1      | Regulasi pemerintah dibidang ketenagakerjaan yang meringankan dunia usaha baik sekala nasional maupun internasional   | B                               | 2     |
|    | T3      | <b>Persaingan dalam <i>war for talent</i> yang semakin sengit dalam dunia industri.</b>   |                                 |       |
| 6  | O2      | <b>Tren bisnis industri roti yang terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerja baru</b>  | A                               | 3     |
|    | O3      | Pelatihan berbasis kopetensi (PBK) dibawah Kementrian Ketenagakerjaan memberikan bekal agar calon tenaga kerja mapu untuk bekerja mandiri   |                                 |       |

|    |    |  |   |   |
|----|----|--|---|---|
|    |    | maupun bekerja di perusahaan atau industri.  |   |   |
| 7  | O2 | <b>Tren bisnis industri roti yang terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerja baru</b>   | A | 3 |
|    | T1 | Peraturan Omnibus Law Cipta Kerja yang masih dianggap merugikan pekerja maupun karyawan, dan menjadi indikasi menurunnya produktifitas dan efektifitas SDM.                                    |   |   |
| 8  | O2 | Tren bisnis industri roti yang terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerja baru.   | B | 1 |
|    | T2 | <b>Biaya rekrutmen semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas kandidat yang akan dipekerjakan</b>  |   |   |
| 9  | O2 | <b>Tren bisnis industri roti yang terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerja baru</b>   | A | 3 |
|    | T3 | Persaingan dalam <i>war for talent</i> yang semakin sengit dalam dunia industri.   |   |   |
| 10 | O3 | <b>Pelatihan berbasis kompetensi (PBK) dibawah Kementerian Ketenagakerjaan memberikan bekal agar calon tenaga kerja mapu untuk bekerja mandiri maupun bekerja di perusahaan atau industri.</b> | A | 3 |
|    | T1 | Peraturan Omnibus Law Cipta Kerja yang masih dianggap merugikan pekerja maupun karyawan, dan menjadi indikasi menurunnya produktifitas dan efektifitas SDM.                                    |   |   |
| 11 | O3 | <b>Pelatihan berbasis kompetensi (PBK) dibawah Kementerian Ketenagakerjaan memberikan bekal agar calon tenaga kerja mapu untuk bekerja mandiri maupun bekerja di perusahaan atau industri.</b> | A | 3 |
|    | T2 | Biaya rekrutmen semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas kandidat yang akan dipekerjakan   |   |   |
| 12 | O3 | <b>Pelatihan berbasis kompetensi (PBK) dibawah Kementerian Ketenagakerjaan memberikan bekal agar calon tenaga kerja mapu untuk bekerja mandiri maupun bekerja di perusahaan atau industri.</b> | A | 3 |
|    | T3 | Persaingan dalam <i>war for talent</i> yang semakin sengit dalam dunia industri.   |   |   |
| 13 | T1 | Peraturan Omnibus Law Cipta Kerja yang masih dianggap merugikan pekerja maupun karyawan, dan menjadi indikasi menurunnya produktifitas dan   | B | 1 |

|    |    |  |   |   |
|----|----|--|---|---|
|    |    | efektifitas SDM.   |   |   |
|    | T2 | <b>Biaya rekrutmen semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas kandidat yang akan dipekerjakan</b>  |   |   |
| 14 | T1 | <b>Peraturan Omnibus Law Cipta Kerja yang masih dianggap merugikan pekerja maupun karyawan, dan menjadi indikasi menurunnya produktifitas dan efektifitas SDM.</b> | A | 2 |
|    | T3 | Persaingan dalam <i>war for talent</i> yang semakin sengit dalam dunia industri  |   |   |
| 15 | T2 | <b>Biaya rekrutmen semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas kandidat yang akan dipekerjakan</b>  | A | 1 |

Lampiran 3 : Proses Dokumentasi



Sumber : PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)



Sumber : PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)



Sumber : PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)



Sumber : PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)



Sumber : PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)



Sumber : PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)



Sumber : PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)



Sumber: PT. Indoroti Prima Cemerlang (2021)

Lampiran: 4

**REDUKSI DATA STRATEGI PENGAWASAN SUMBER DAYA  
MANUSIA PT. INDOROTI PRIMA CEMERLANG**

| <b>NO</b> | <b>Aspek</b>                    | <b>Informan</b> | <b>Pertanyaan</b>   | <b>Jawaban</b>  |
|-----------|---------------------------------|-----------------|---|---|
| 1         | <b>Penerapan Standar</b>        | N1              | Bagaimana penerapan standar yang dilakukan perusahaan selama ini?                           | Standar tersebut meliputi pengendalian CCP dengan penerapan GMP dan SSOP serta menempatkan pengawas di setiap divisi untuk memastikan kinerja karyawan  |
| 2         | <b>Pengukuran Kegiatan</b>      | N4              | Untuk masalah pengukuran kegiatan, bagaimana proses tersebut berjalan?                      | Mengadakan rapat internal setiap divisi dengan agenda membahas permasalahan, koordinasi dan penyampaian informasi mengenai keadaan setiap divisi        |
| 3         | <b>Pembandingan Pelaksanaan</b> | N3              | Bagaimana proses pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar yang dilakukan perusahaan | Audit kepatuhan untuk memeriksa bukti-bukti penetapan kegiatan dilakukan oleh seorang ( <i>quality Control</i> ), dengan pedoman <i>job description</i> |
| 4         | <b>Pengambilan Koreksi</b>      | N6              | Bagaimana tindak lanjut perusahaan tentang pengambilan koreksi?                             | Evaluasi kinerja berupa laporan harian berupa WhatsApp Group dan KPI (Key Performance Indikator) untuk acuan pengambilan keputusan yang akan datang     |



Lampiran: 5

**REDUKSI DATA STRATEGI PENGELOLAAN SUMBER DAYA  
MANUSIA PT. INDOROTI PRIMA CEMERLANG**

| <b>NO</b> | <b>Aspek</b>                      | <b>Informan</b> | <b>Pertanyaan</b>   | <b>Jawaban</b>  |
|-----------|-----------------------------------|-----------------|---|---|
| 1         | <b>Perencanaan SDM</b>            | N3              | Bagaiman penerapan sistem perencanaan SDM yang dilakukan perusahaan selama ini?   | Perencanaan sumber daya manusia menggunakan sistem pengadaan karyawan, pengawas lapangan setiap devisiya memastika tidak ada kendaladalam hal jumlah personil. Apabila dalam pelaksanaannya didapati kekosongan maka pihak pengawas lapangan akan berbicara dengan atasan untuk penambahan karyawan |
| 2         | <b>Rekrutmen</b>                  | N2              | Apakah perusahaan PT. Indoroti Prima Cemerlang memiliki sistem rekrutmen?   | Untuk proses rekrutmen perusahaan tidak memiliki sistem tersebut, proses tersebut dilakukan oleh PT. Indomarco Prismatama   |
| 3         | <b>Seleksi</b>                    | N3              | Apakah perusahaan ini mempunyai sistem seleksi atau sama halnya dengan proses rekrutmen yang tidak meiliki sistem tersebut? | Hal ini sama dengan proses rekrutmen karena proses tersebut tidak dilakukan oleh perusahaan secara langsung, tapi pihak perusahaan memiliki sistem training   |
| 4         | <b>Pelatihan Dan Pengembangan</b> | N1              | Apa saja sistem dan pedoman yang digunakan PT. Indoroti Prima   | Pelatihan:<br>a. Pelatihan GMP (Good Manufacturing  |

|   |                                 |    |   |   |
|---|---------------------------------|----|---|---|
|   |                                 |    | Cemerlang dalam hal pelatihan dan proses pengembanga?                     | Proctive)<br>b. Pelatihan SSOP (Sanitation Standard Operating Procedure)<br>c. Pelatihan SJH (Sistem Jaminan Halal)<br>d. Pelatihan Standar ISO 9001:2008 (Quality Management Sistem)<br>e. Pelatihan Standar ISO 22000:2005 (Food Safety Management Sistem)<br>f. Pelatihan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja)<br>g. Sosialisasi kebijakan dan SOP LPPOM MUI<br>Pengembangan:<br>a. Tarnsformasi ilmu<br>b. Fasilitas berupa tunjangan pendidikan khusus karyawan yang menempuh progrm studi S1 maupun pascasarjana S2 |
| 5 | <b>Penilaian Prestasi Kerja</b> | N4 | Bagaimana model dalam Penilaian prestasi kerja yang digunakan perusahaan? | <i>Traditional assement</i> degan sistem <i>Rating Scale</i> dan <i>Employee Comparison</i>   |
| 6 | <b>Kompensasi</b>               | N2 | Bagaimana perusahaan menerapkan   | Melaksanakan dengan berpedoman pada Undang-   |

|  |  |  |  |                        |
|--|--|--|--|------------------------|
|  |  |  | kompensasi yang diberikan kepada karyawan? | Undang Ketenagakerjaan |
|--|--|--|--|------------------------|