



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan



Sumber: Data Perusahaan, 2020

Gambar 2.1 Logo Perusahaan

PT. Dhanistha Surya Nusantara adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak di industri kelapa sawit. PT. Dhanistha Surya Nusantara didirikan pada tanggal 15 Juli 2016. PT. Dhanistha Surya Nusantara didirikan dengan harapan dapat dikelola dengan baik agar menjadi perusahaan kelapa sawit terbaik di kelas nasional maupun internasional.

Saat ini, PT. Dhanistha Surya Nusantara memiliki sebelas anak perusahaan. DSN *Group* dapat dikategorikan sebagai sebuah perusahaan swasta nasional di industri kelapa sawit yang sudah mampu bersaing dengan *group-group* lain di bidang industri kelapa sawit untuk kelas nasional maupun dunia. DSN *Group* memiliki perusahaan di beberapa provinsi, yaitu :

1. Provinsi Sumatera Selatan

- a. PT. Banyu Kahuripan Indonesia di Kab. Musi Banyuasin
- b. PT. Surya Cipta Kahuripan di Kab. Musi Banyuasin
- c. PT. Wana Karya Mulya Kahuripan di Kab. Ogan Komering Ulu Timur

2. Provinsi Kalimantan Barat

- a. PT. Pertiwi Lenggara Agromas di Kab. Ketapang
- b. PT. Mulia Bhakti Kahuripan di Kab. Ketapang
- c. PT. Sepanjang Inti Surya Utama 2 di Kec. Sekayam Sanggau

- d. PT. Palmindo Lestari di Kec. Ketungau Hulu
- 3. Provinsi Kalimantan Tengah
 - a. PT. Antang Ganda Utama di Kab. Barito Utara
 - b. PT. Intiga Prabhakara Kahuripan di Kab. Kotawaringin Timur
- 4. Provinsi Kalimantan Timur
 - a. PT. Sabhantara Rawi Sentosa di Kab. Kutai Timur
- 5. Provinsi Kalimantan Utara
 - a. PT. Sanggam Kahuripan Indonesia di Kab. Bulungan

2.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Setiap perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut dicapai dengan dukungan tindakan-tindakan positif yang didasarkan dengan visi & misi yang dimiliki perusahaan. Salah satunya, PT. Dhanistha Surya Nusantara memiliki visi dan misi yang menjadi suatu dasar dan pedoman dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Berikut merupakan visi dan misi PT. Dhanistha Surya Nusantara:

1. Visi Adapun visi dari PT. Dhanistha Surya Nusantara adalah “*Grow Sustainably and Bloom Eternally*”.

2. Misi Untuk mewujudkan visi tersebut, PT. Dhanistha Surya Nusantara melaksanakan misi yaitu “*To Be The World’s most Respected Plantation Company that creates Value for our Environment, Community & All Stakeholders*”.

2.2 Profil Perusahaan

Nama Perusahaan : PT. Dhanistha Surya Nusantara

Alamat Kantor : Puri Matahari Tower Lt. 20 & 21, Jl. Lingkar Luar Barat No. 9, Kembangan Utara, Jakarta Barat – 11610

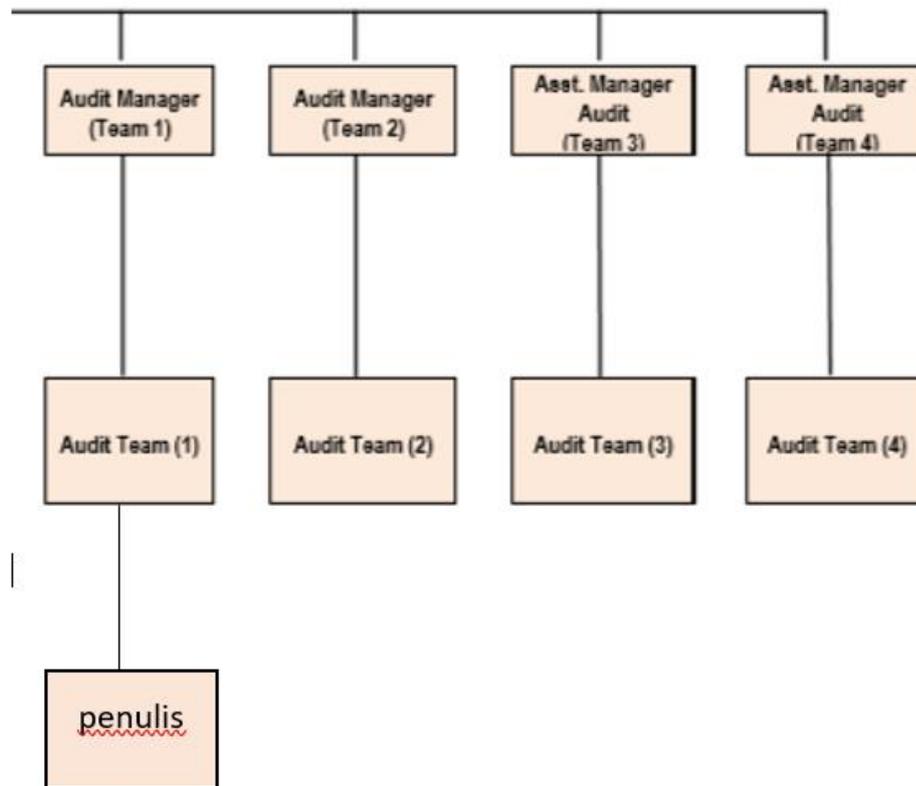
Tahun Berdiri : 2016

Telepon : (021) 80661917

Status Perusahaan : Non-Tbk

Jenis Usaha Perusahaan : Perkebunan/Industri Kelapa Sawit

2.3 Struktur Departemen Internal Audit



Sumber: Data Perusahaan, 2020

Gambar 2.3 Struktur *Department Internal Audit*

2.4 Tinjauan Pustaka

2.4.1 Manajemen

Manajemen didefinisikan oleh Robbins & Coulter (2017), dalam bukunya yang berjudul *Management* sebagai sebuah proses penyelesaian dalam sebuah hal secara efektif dan efisien dengan atau lewat orang-orang yang berada didalamnya. Proses disini lebih menekankan kepada suatu kegiatan yang sedang berlangsung dan mereka saling memiliki keterkaitan. Dalam bukunya juga dijelaskan makna dari efektif dan efisien. Efektif berorientasi pada ending dari suatu pencapaian dan efisien berorientasi pada proses untuk dapat menyelesaikan suatu tujuan.

Sementara itu menurut Bateman & Snell (2015), manajemen adalah suatu proses bekerja dengan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam bukunya dijelaskan mengenai fungsi

manajemen secara sistematis membuat keputusan tentang tujuan dan kegiatan yang akan dilakukan oleh individu, kelompok, unit kerja, atau keseluruhan organisasi.

Menurut Kinicki & Williams (2016), dalam bukunya yang berjudul *Management* mengungkapkan bahwa manajemen merupakan mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan seseorang melalui *planning, organizing, leading, dan controlling* sumber daya organisasi. Maksud dari efektif dan efisien dalam teori ini yaitu melakukan hal yang benar. Efektif dijabarkan sebagai akhir dari sebuah organisasi, yaitu tujuannya. Efektif dimaksudkan untuk mencapai hasil, untuk membuat keputusan yang tepat, dan dengan sukses membawa organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Sedangkan efisien dimaksudkan sebagai menggunakan sumber daya baik dari segi manusia, uang, dan bahan baku secara bijak dan hemat biaya.

Berdasarkan Robbins & Coulter (2017), membagi fungsi manajemen menjadi 4, yaitu: *Planning* adalah strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. *Organizing* adalah fungsi dimana manajer bertanggung jawab untuk mendesain struktur organisasi, termasuk menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan dimana keputusan harus dibuat. *Leading* adalah pengarahan dan pengorganisasian orang – orang yang dilakukan manajer kepada bawahannya dalam sebuah organisasi. *Controlling* adalah fungsi untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sebagaimana mestinya karena manajemen harus memantau kinerja organisasi.

Berdasarkan Kinicki & Williams (2016), dalam bukunya yang berjudul *Management* dalam menjalankan fungsi dan peran manajemen dan mencapai keunggulan kompetitif, seorang manajer membutuhkan berbagai keterampilan untuk melakukan hal ini dengan baik. Ada berbagai keterampilan penting yang perlu dimiliki oleh seorang manajer yaitu:

1. *Technical skill*, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas khusus yang melibatkan metode atau proses tertentu.

2. *Conceptual and decision skill*, yaitu keterampilan yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah untuk kepentingan organisasi dan anggotanya.
3. *Interpersonal and communication skill*, yaitu kemampuan untuk memotivasi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain.

2.4.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2013), dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management*, mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendapatkan karyawan, memberikan pelatihan, penilaian, dan kompensasi kepada karyawan, juga menciptakan hubungan antar rekan kerja, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan.

Menurut Robbins & Judge (2013), dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior*, mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai aktivitas memotivasi, mendisiplinkan, menangani konflik, mengatur karyawan, dan pelatihan.

Sementara menurut Schermerhorn (2010), *human resource management* adalah proses menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas tinggi. Proses-proses tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Menarik tenaga kerja berkualitas - perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen karyawan, dan seleksi karyawan.
2. Mengembangkan tenaga kerja berkualitas – orientasi, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta manajemen kinerja.
3. Mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas – pengembangan karir, *work-life balance*, kompensasi dan tunjangan, retensi dan *turnover*, serta mengelola hubungan ketenagakerjaan.

Berdasarkan pengertian *human resource management* yang telah disebutkan diatas, maka penulis menggunakan definisi *human resource management* dari Robbins & Judge (2013), dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior*, mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai aktivitas memotivasi, mendisiplinkan, menangani konflik, mengatur karyawan, dan pelatihan.

Menurut Dessler (2013), seorang *human resource manager* memiliki tugas dalam tiga fungsi yang berbeda yaitu:

1. *A Line Function*

Dalam fungsi ini, seorang *human resource manager* mengarahkan kegiatan karyawan di departemennya sesuai dengan bidang yang terkait.

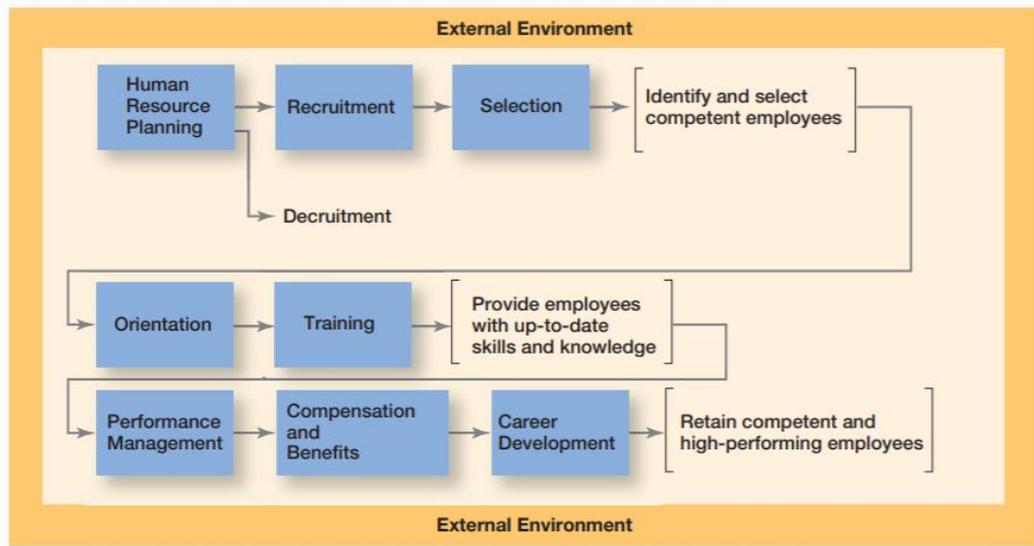
2. *A Coordinative Function*

Dalam fungsi ini, seorang *human resource manager* mengkoordinasikan kegiatan pada anak buahnya. Tugas ini biasa disebut dengan kewenangan fungsional. Di sini para manajer memastikan para manajer lini menerapkan kebijakan praktik sumber daya manusia perusahaan, misalnya untuk mematuhi kebijakan pelecehan seksual.

3. *Staff (assist and advise) Function*

Dalam fungsi ini, seorang *human resource manager* membantu dan memberikan saran kepada manajer lini. Misalnya, menyarankan CEO agar dapat lebih memahami aspek personalia dari opsi strategis di perusahaan. Selain itu dapat membantu dalam hal perekrutan, training, evaluasi, penghargaan, konseling, promosi, dan pemecatan pegawai. Hal ini dapat membantu manajer lini mematuhi hukum ketenagakerjaan dan keselamatan kerja yang setara, serta memainkan peran penting dalam menangani keluhan dan hubungan kerja.

Menurut Robbins & Coulter, (2017) membagi proses manajemen sumber daya manusia kedalam beberapa tahapan, yaitu:



Sumber: Robbins & Coulter, 2017

Gambar 2.4 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Gambar 2.1 proses manajemen sumber daya manusia ada delapan aktivitas. Tiga aktivitas pertama memastikan bahwa karyawan yang kompeten diidentifikasi dan dipilih, dua aktivitas berikutnya melibatkan penyediaan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan terbaru, dan tiga aktivitas terakhir adalah memastikan bahwa organisasi mempertahankan karyawan yang kompeten dan yang memiliki kinerja tinggi.

2.4.3 Tugas *Human Resource Management*

Menurut Dessler (2015), tugas *human resource management* adalah sebagai berikut:

1. melakukan analisis pekerjaan (menentukan jenis pekerjaan masing-masing karyawan).
2. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
3. Memilih calon karyawan.
4. Mengorientasikan dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan).
6. Memberikan insentif dan *benefit*.
7. Penilaian kinerja.
8. Berkomunikasi (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan).

9. Melatih dan mengembangkan manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

2.4.4 Mengapa *Human Resource Management* Penting

Menurut Dessler (2015), *human resource management* penting untuk menghindari kesalahan sebagai berikut:

1. Mempekerjakan orang yang salah.
2. Mengalami *turnover* yang tinggi.
3. Membuat karyawan tidak melakukan yang terbaik terhadap pekerjaannya.
4. Membuang waktu dengan wawancara yang tidak berguna.
5. Membuat perusahaan dibawa ke pengadilan karena tindakan diskriminatif yang dilakukan perusahaan.
6. Masalah keselamatan kerja yang dibawa ke pengadilan.
7. Memiliki beberapa karyawan yang menganggap gaji karyawan tidak adil dibandingkan dengan perusahaan lain.
8. Memungkinkan kurangnya pelatihan yang membuat efektifitas menurun.
9. Tidak adil pada buruh.

2.4.5 *The New Human Resource Management*

Menurut Dessler (2015), *human resource management* memiliki tantangan baru untuk saat ini. Maka HR manajer harus bertindak sebagai berikut:

1. Fokus dengan strategi yang lebih banyak, gambar besar permasalahan.
2. Fokus dengan meningkatkan kinerja.
3. Mengukur kinerja HR dan hasilnya.
4. Menggunakan bukti dalam manajemen sumber daya.
5. Menambah nilai.
6. Menggunakan strategi baru untuk meningkatkan pelayanan HR.
7. Menggunakan pendekatan *talent management* untuk mengelola sumber daya manusia.
8. Mengelola *employee engagement*.
9. Mengelola etika karyawan.

2.4.6 Compensation

Menurut Dessler (2013), dalam bukunya yang berjudul *human resource management* mengatakan bahwa *compensation* mencakup semua bentuk pembayaran kepada karyawan dari hasil kinerja karyawan. *Compensation* memiliki dua komponen utama:

1. Pembayaran langsung

Pembayaran langsung mencakup upah, gaji, insentif, komisi, maupun bonus karyawan.

2. Pembayaran tidak langsung

Pembayaran tidak langsung mencakup manfaat finansial seperti asuransi yang dibayarkan oleh perusahaan, dan liburan.

Menurut Dessler (2013), dalam *compensation* karyawan bisa mendapatkan *external, internal, individual, and procedural equity*, dimana dijelaskan sebagai berikut:

1. *External Equity*: mengacu pada bagaimana upah suatu pekerjaan di satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

2. *Internal Equity*: mengacu pada seberapa adil upah pekerjaan bila dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam satu perusahaan (apakah gaji manajer penjualan adil bila dibandingkan dengan apa yang dihasilkan oleh manajer produksi?)

3. *Individual Equity*: mengacu pada keseharusan upah yang didapatkan oleh individu dibandingkan dengan apa yang diperoleh rekan kerjanya

untuk pekerjaan yang sama dalam perusahaan, berdasarkan kinerja setiap individu.

4. *Procedural Equity* : mengacu pada keadilan yang dirasakan oleh individu dari proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan mengenai gaji.

2.4.7 Performance Management

Menurut Aguinis (2013), *performance management* adalah proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyeimbangkan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Ada dua komponen utama dalam definisi *performance management*:

1. *Continuous process*: manajemen kinerja yang sedang berjalan dan melibatkan proses bertahan untuk menetapkan tujuan dan sasaran, mengamati kinerja, dan memberi serta menerima pelatihan dan *feedback* yang berkelanjutan.
2. *Alignment with strategic goals*: manajemen menginformasikan kepada para manajer untuk memastikan bahwa kegiatan dan hasil karyawan sesuai dengan tujuan organisasi dan membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif. Oleh sebab itu, manajemen menciptakan hubungan antara kinerja karyawan dan tujuan organisasi dan membuat kontribusi karyawan kepada organisasi.

Menurut Dessler (2015) untuk melihat apakah ada kekurangan kinerja dan menentukan cara yang tepat untuk memperbaiki kekurangan tersebut, maka diperlukan adanya *performance analysis*. Proses ini dimulai dengan membandingkan kinerja aktual seseorang dengan kinerja yang diharapkan perusahaan. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan dalam *performance analysis*, yaitu dengan memantau beberapa hal berikut ini:

1. *Performance appraisal*
2. Data kinerja terkait pekerjaan (seperti produktivitas, absensi dan keterlambatan, keluhan, pemborosan, pengiriman terlambat, kualitas

produk, penghentian, perbaikan, pemanfaatan peralatan, dan keluhan pelanggan).

3. Observasi oleh *supervisor* atau spesialis lainnya.
4. Wawancara dengan karyawan atau atasannya.
5. Melakukan ujian mengenai pengetahuan terkait pekerjaan, keterampilan, dan kehadiran.
6. Survei mengenai sikap.
7. Buku harian karyawan.
8. Hasil penilaian karyawan.
9. Perangkat lunak khusus untuk menganalisa kesenjangan kinerja, seperti dari Saba Software, Inc.