

Analysis Of Human Resource Management Of Turn Around Project At PT Pupuk Sriwidjaja Palembang

Analisis Pengelolaan SDM Proyek Turn Around PT Pupuk Sriwidjaja Palembang

Muhamad Umar Dani^{1*}, Luis Marnisah²

Universitas Indo Global Mandiri^{1,2}

umardanikita@gmail.com¹, luisarnisah@uigm.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

The Factory Turn Around Project is a large project which requires a lot of human resources so good management is needed to manage it. Implementation of HR Management for the PT Pupuk Sriwidjaja Palembang Turn Around Project is divided into 3 stages, namely: Planning Stage, Implementation Stage and Post-Implementation Stage. This research is qualitative research with a case study approach that analyzes in depth how to implement Turn Around Project HR management at each of the stages above. At the TA planning stage, the tasks, roles and functions are preparing manpower, organizational structure, issuing letters, location plans for the TA factory area and other important documents, proposing and monitoring the procurement process for labor services and TA support services such as meals, snacks, facilities and infrastructure. At the TA implementation stage, issue documents, process TA participant data collection, coordinate administrative management and general needs of TA participants and supervise through the SI TAMS application. The Post-TA Implementation Stage calculates the salaries of TA participants, completes all billing for HR services and TA infrastructure, makes reports and carries out evaluations. Meanwhile, based on the SWOT analysis of PT Pupuk Sriwidjaja Palembang's Turn Around Project HR Management, the Internal Factor Summary (IFAS) value obtained from the calculations is 5,100 while the External Factor Summary (EFAS) value is 7,411. In the Grand Matrix Strategy, the position of TA Pusri's HR management based on IFAS and EFAS values is in Quadrant 2: Growth Oriented Strategy, which shows that PT Pusri's TA HR management system is in ideal conditions to continue to develop, so strategies can be taken to improve quality and performance. TA PT Pusri's HR management is to carry out improvement efforts. The role of HR management in the PT Pupuk Sriwidjaja Turn Around Project is very important and has been carried out well, where it already has an established work system.

Keywords: Turn Around, manpower, Internal Factor Summary, Eksternal Factor Summary, Grand Matrix Strategy, Growth Oriented Strategy, improvement.

ABSTRAK

Proyek Turn Around Pabrik merupakan suatu proyek yang besar dimana membutuhkan sumber daya manusia yang banyak sehingga diperlukan manajemen yang baik untuk mengaturnya. Implementasi Pengelolaan SDM Proyek Turn Around PT Pupuk Sriwidjaja Palembang, dibagi menjadi 3 Tahap, yaitu : Tahap Perencanaan, Tahap Pelaksanaan dan Tahap Pasca Pelaksanaan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang menganalisis secara mendalam bagaimana implementasi pengelolaan SDM Proyek Turn Around pada setiap tahap di atas. Pada tahap perencanaan TA tugas, peran, dan fungsinya adalah penyusunan *manpower*, struktur organisasi, menerbitkan surat-surat, denah lokasi area pabrik TA dan dokumen penting lainnya, mengusulkan dan monitoring proses pengadaan jasa tenaga kerja hingga jasa penunjang TA seperti *meal*, *snack* dan sarana prasarana TA. Pada tahap pelaksanaan TA menerbitkan dokumen-dokumen, memproses pendataan peserta TA, mengkoordinir pengelolaan administrasi dan kebutuhan umum peserta TA dan pengawasan melalui aplikasi SI TAMS. Tahap Pasca Pelaksanaan TA melakukan perhitungan gaji peserta TA, menyelesaikan seluruh penagihan jasa SDM dan sarpras TA, membuat laporan serta melakukan evaluasi. Adapun berdasarkan analisis SWOT pada Pengelolaan SDM Proyek Turn Around PT Pupuk Sriwidjaja Palembang, diperoleh nilai *Internal Factor Summary* (IFAS) hasil dari perhitungan adalah 5,100 sedangkan nilai *Eksternal Factor Summary* (EFAS) adalah 7,411. Dalam *Grand Matrix Strategy* posisi dari pengelolaan SDM TA Pusri

berdasarkan nilai IFAS dan EFAS berada pada Kuadrant 2 : *Growth Oriented Strategy* yang menunjukkan bahwa sistem pengelolaan SDM TA PT Pusri berada pada kondisi yang ideal untuk terus berkembang maka strategi yang dapat diambil untuk meningkatkan kualitas dan performansi pengelolaan SDM TA PT Pusri adalah melakukan usaha-usaha *improvent*. Peran pengelolaan SDM pada Project Turn Around PT Pupuk Sriwidjaja adalah sangat penting dan sudah dijalankan dengan baik, Dimana di dalamnya sudah memiliki sistem kerja yang mapan.

Kata Kunci: *Turn Around, manpower, Internal Factor Summary, Eksternal Factor Summary, Grand Matrix Strategy, Growth Oriented Strategy, improvement.*

1. Pendahuluan

Dalam rangka menjaga kehandalan pabrik agar mampu memenuhi kebutuhan proses produksi yang direncanakan, perlu dilakukan pemeriksaan dan perbaikan menyeluruh peralatan pabrik secara periodik sehingga dapat kembali berfungsi sebagaimana mestinya. Pemeriksaan dan perbaikan tersebut dilaksanakan dalam satu kegiatan yang disebut dengan *Turn Around* (TA). Strategi *Turn Around* adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk memulihkan perusahaan dari kondisi penurunan kinerja ke kondisi berkinerja membaik atau ber laba (Jane, 2000). Pelaksanaan kegiatan TA pabrik melibatkan berbagai kelompok keahlian dan unit kerja terkait yang bekerjasama secara serasi sesuai dengan fungsi dan tugasnya masing-masing. Proyek *Turn Around* Pabrik merupakan suatu proyek yang besar dimana membutuhkan sumber daya manusia yang banyak, beragam dan kompleks serta juga membutuhkan sarana prasana penunjang keberhasilan proyek *Turn Around* baik itu fasilitas, *meal snack* hingga segala sesuatu yang terkait.

Selain dilakukan di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang, proyek *Turn Around* juga dilakukan di perusahaan-perusahaan lain yang memiliki pabrik produksi, seperti halnya pada penelitian-penelitian dan jurnal terdahulu yang mana membahas topik terkait proyek *Turn Around* seperti halnya di sesama anak Perusahaan Pupuk Indonesia Group, PT Pertamina, PT Nusantara Regas dan lain-lain yang secara garis besar memberikan hasil penelitian sebagai gambaran evaluasi terkait proyek *Turn Around* di lingkungan kerja masing-masing Perusahaan. Secara umum penelitian-penelitian terdahulu terkait Proyek *Turn Around* menggambarkan suatu kegiatan yang kompleks, sehingga diperlukan implementasi ilmu manajemen untuk memudahkan pada pelaksanaannya. Implementasi setiap Proyek *Turn Around* Pupuk Sriwidjaja Palembang, dibagi menjadi 3 Tahap, yaitu : Tahap Perencanaan, Tahap Pelaksanaan dan Tahap Pasca Pelaksanaan. Pengkajian secara ilmiah akan penulis terapkan pada bagian Pengelolaan Sumber Daya Manusia Proyek *Turn Around*.

2. Tinjauan Pustaka

Organisasi

Organisasi memiliki asal dari bahasa Yunani *Organon*, yang berarti "alat" (*tool*). Selanjutnya menjadi *organization* dari Bahasa Prancis (Kusdi, 2009). Organisasi adalah satu kesatuan yang komprehensif yang dikoordinasikan secara sistematis dengan pembatasan ruang lingkup tertentu yang telah disepakati untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sekelompok orang yang terlibat dalam suatu organisasi akan saling terkait antara satu dengan yang lain, secara terus menerus. Sekelompok orang ini akan terus beradaptasi untuk mencapai tujuan Bersama dalam suatu organisasi.

Perencanaan dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis dalam menilai dan meninjau akan kebutuhan sumber daya manusia untuk meyakinkan bahwa sejumlah karyawan diperlukan dan persyaratan terpenuhi. Dimana keterampilan diidentifikasi dan dapat tersedia saat dibutuhkan (Mondy, 2002). Fungsi perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah

mencakup sejumlah kegiatan seperti menganalisis posisi, melaksanakan rencana pemenuhan kebutuhan, dan upah karyawan.

Manajemen Strategis

Managemen Strategis adalah tata cara yang berhubungan dengan kegiatan untuk mengambil kebijakan yang komprehensif dan memiliki dasar untuk memutuskan tindakan yang akan diambil. Bagian yang lain dari ilmu Managemen Strategis adalah menyikapi perubahan dan situasi yang terjadi baik pada eksternal ataupun internal yang selanjutnya akan ditentukan cara agar usaha yang dilakukan sesuai dengan tujuan akhir yang sudah diputuskan agar bisa direalisasikan dengan baik (Kazmi & Kazmi, 1992).

Manajemen Pemeliharaan Pabrik

Dalam Teori Manajemen Pemeliharaan terdapat dua jenis teknik pemeliharaan yaitu: pemeliharaan pencegahan dan pemeliharaan kerusakan.

(1) Pemeliharaan Pencegahan (*Preventive Maintenance*)

Pemeliharaan pencegahan sebuah rencana yang meliputi pemeriksaan rutin, pemeliharaan, dan menjaga fasilitas tetap dalam kondisi baik untuk mencegah kegagalan.

(2) Pemeliharaan Kerusakan/Perbaikan

Pemeliharaan kerusakan adalah pemeliharaan secara langsung yang terjadi ketika peralatan gagal dan harus diperbaiki dalam kondisi darurat atau dengan dasar prioritas.

Turn Around Pabrik

Turn Around merupakan kegiatan perawatan total dari suatu unit produksi yang skalanya adalah satu pabrik atau satu *train* atau satu unit produksi. Turn Around merupakan bagian dari Pemeliharaan Pencegahan (*Preventive Maintenance*). Suatu unit produksi yang mengalami *shutdown* akan berhenti produksi secara total serta sebagian besar alatnya akan dimatikan. Hal ini bertujuan agar semua alat di dalam suatu unit produksi tersebut bisa dilakukan perawatan secara menyeluruh. Durasi *Shutdown* bervariasi di tiap unit produksi, tergantung pada tingkat kompleks atau tidaknya suatu unit produksi. Pada saat *Shutdown* kegiatan yang paling utama adalah perawatan berkala di samping kegiatan perawatan lainnya.

3. Metode Penelitian

Desain penelitian dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain sebagainya, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2008).

Jenis penelitian kualitatif yang digunakan pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai implementasi pengelolaan SDM *Turn Around* PT Pupuk Sriwidjaja Palembang secara mendalam dan komprehensif. Selain itu, dengan pendekatan kualitatif diharapkan dapat mengungkapkan situasi dan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan Proyek *Turn Around* di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Singkatnya, penelitian ini digunakan untuk mengamati latar belakang, keadaan dan interaksi yang terjadi pada peran Pengelolaan SDM untuk mendukung keberhasilan persiapan dan pelaksanaan Proyek *Turn Around* di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua teknik pengumpulan data primer yaitu metode *depth interview*, observasi dan *literature study*. Teknik pengumpulan data primer dalam studi kasus sangat beragam, hal ini disesuaikan dengan masalah, tujuan penelitian serta

obyek yang diteliti. Sedangkan teknik pengumpulan data sekunder melalui analisis dokumen (*literature study*) yang dalam penelitian ini adalah Teori terkait dan *Close of Report* TA.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik wawancara yang mendalam (*In depth Interview*) yang bersifat semi terstruktur. Sebelum melakukan wawancara penulis menyiapkan pedoman wawancara dengan tujuan agar wawancara memiliki fokus dan terarah. Namun pada pelaksanaannya pada kondisi yang membutuhkan, pertanyaan penulis tidak harus sama persis berdasarkan pada pedoman tersebut, artinya penulis dapat mengemukakan pertanyaan tambahan sebagai respon dari pernyataan informan, sehingga penulis dapat menemukan permasalahan beserta jawaban yang lebih mendalam.

Karakteristik wawancara yang mendalam memiliki ciri khas daripada narasumber wawancara yang disebut sebagai informan. Informan adalah seseorang yang benar-benar mengetahui suatu persoalan atau permasalahan tertentu yang darinya dapat diperoleh informasi yang jelas, akurat dan terpercaya baik berupa pernyataan, keterangan, atau data-data yang dapat membantu dalam memahami persoalan atau permasalahan. Dalam penelitian ini, informan yang dijadikan partisipan adalah yang mengetahui secara mendalam permasalahan yang sedang diteliti, dengan dasar pertimbangan bahwa para informan ini turut mengetahui dan juga berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Informan penelitian terdiri dari *Internal Key Informant*, *External Key Informant*, dan *Expert Judgement*. Pimpinan dan karyawan Departemen Perencanaan dan Pengendalian Turn Around PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berperan sebagai *Internal Key Informant*. Vendor penyedia jasa tenaga kerja proyek *Turn Around* sebagai *External Key Informant*. Narasumber profesional sebagai informan ahli (*Expert Judgement*).

4. Hasil dan Pembahasan

Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi secara langsung terhadap objek penelitian sebelum wawancara dan setelah wawancara. Pengumpulan data juga dilakukan terhadap dokumen-dokumen terkait pengelolaan SDM TA PT Pupuk Sriwidjaja Palembang, seperti profile Perusahaan, visi, misi, nilai-nilai, Surat Keputusan Direksi, prosedur kerja, laporan pelaksanaan TA (*Close of Report*) dan lainnya. Selanjutnya peneliti melakukan analisis jawaban informan, baik *internal key informant*, *external key informant* maupun *expert judgment*.

Analisis SWOT pengelolaan SDM proyek TA Pusri disusun dalam bentuk identifikasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan rincian sebagai berikut:

1. Kekuatan (*strength*)

- Sudah memiliki sistem kerja yang baik dan mapan, jika terjadi penggantian pejabat, sistem kerja yang sudah ada dapat dijalankan kembali .
- Memiliki sistem informasi yang handal (SI TAMS) sehingga memudahkan dalam kontrol dan pengawasan manpower dalam pelaksanaan TA (pendaftaran peserta TA, monitor absensi, pengajuan lembur, kontrol meal dan report SDM)
- Fitur-fitur sistem informasi pengelolaan SDM saat ini sudah mendekati lengkap dalam SI TAMS
- Delegasi tugas yang jelas pada unit kerja pendukung (TI, Ketenagakerjaan, Sarana Umum)
- Digitalisasi mengurangi menumpuknya berkas-berkas dokumen administrasi TA
- Memiliki pengalaman yang panjang dalam pelaksanaan proyek Turn Around
- Memiliki Anggaran yang tersedia dan telah dianggarkan sesuai RKAP

2. Kelemahan (*weakness*)

- Waktu pelaksanaan TA yang tidak pasti

- Tidak semua unit kerja peserta TA memberi tanggapan dengan cepat dalam koordinasi perencanaan TA
 - Khusus untuk pengelolaan SDM belum memiliki standar yang menjadi acuan dalam pengelolaan proyek
 - Event TA antar pabrik yang dapat beririsan dalam perencanaan dan pelaksanaannya sehingga membiaskan fokus tim
 - Perhitungan manpower belum bisa memanfaatkan Microsoft Project, hanya memperhitungkan berdasarkan historis dari pelaksanaan sebelumnya dan load pekerjaan dari jumlah equipment yang akan dikerjakan selama TA
 - Sering terjadi perubahan / perbedaan, usulan dari unit kerja sering melampaui kuota yang diberikan
 - Adanya perubahan durasi TA
 - Sulit menerima daftar usulan nama-nama peserta dari tiap departemen (unit kerja), karena kesibukan masing-masing unit kerja
 - Pelaksanaan TA yang berkesinambungan menciptakan ruang waktu yang sempit, padahal dalam persiapan TA membutuhkan waktu yang cukup banyak untuk proses pengadaan jasa-jasa, persiapan sarana dan prasarana serta mengumpulkan data usulan manpower unit kerja
 - Adanya pekerjaan tambahan yang sifatnya mendesak
 - Ketergantungan sarana dan prasarana seperti mesin absensi pada ketersediaan dan kestabilan jaringan listrik dan internet.
 - Waktu yang digunakan untuk kegiatan pasca TA menggerus waktu event TA selanjutnya
 - SDM yang semakin berkurang dikarenakan pensiun dan sebagainya, sehingga ketersediaan tenaga ahli semakin terbatas
 - Perubahan Kebijakan manajemen terkait durasi pelaksanaan TA. Sebagai contoh adanya perubahan kebijakan dalam durasi TA dengan mempersingkat waktu. Untuk durasi yang lebih singkat akan membutuhkan jumlah manpower yang lebih banyak. Pada kenyataannya kuota manpower terbatas. Dengan dengan perubahan tersebut dengan ketersediaan manpower yang ada harus bisa menangani pekerjaan tersebut pada saat TA berlangsung
3. Kesempatan (opportunity)
- Memiliki hubungan baik dengan vendor penyedia tenaga kerja
 - Kemudahan dalam koordinasi. beberapa penyedia jasa merupakan anak perusahaan dan berada di lingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang
 - Mendapatkan informasi khusus terkait pelaksanaan TA melalui perusahaan-perusahaan lain yang sejenis (PI Group). Informasi yang diperoleh berupa studi banding perhitungan gaji, perhitungan jumlah manpower dan pengelolaan SDM.
 - Mendapatkan SDM dengan keahlian teruji. Tenaga ahli berasal dari perusahaan lain yang sejenis (PI Group), pensiunan karyawan Pusri dan tenaga yang berpengalaman mengikuti TA sebelumnya
 - Adanya proses tender jasa baik manpower maupun meal guna mendapatkan vendor dengan kualitas pelayanan yang prima
4. Ancaman (threats)
- Ketersediaan Spare part kritikal sangat mempengaruhi waktu pelaksanaan TA
 - Stabilitas penunjang TA (listrik, jaringan internet dan lain-lain)
 - Rekonsiliasi, kelengkapan dokumen, dan ketepatan perhitungan gaji pasca pelaksanaan TA, dengan waktu yang terlalu lama akan meresahkan tenaga kerja terutama tenaga kerja bantuan luar, yang dapat menimbulkan kerugian pada citra Perusahaan.

- Banyak dari tenaga kerja bantuan luar yang tidak dapat dengan segera melengkapi dokumen yang dibutuhkan dalam perizinan memasuki pabrik sesuai dengan aturan perizinan
- Proses pengadaan jasa-jasa tenaga kerja yang melewati waktu pelaksanaan TA, akan mengakibatkan tidak tersedianya manpower sesuai kebutuhan TA
- Tenaga APPI (Asosiasi Perusahaan Pupuk Indonesia Grup) yang belum sesuai harapan dari skills, diharapkan orang-orang yang sudah memiliki skills bukan orang-orang yang sedang belajar
- Vendor penyedia jasa harus menunggu kepastian waktu TA, ketidakpastian ini cenderung akan bisa merugikan bagi mereka dan bisa mempengaruhi citra perusahaan
- Kinerja dan tingkat kedisiplinan tenaga bantuan luar eksternal yang rendah, hal ini membutuhkan ketegasan dan kerja sama internal.
- Melibatkan banyak SDM, yang terdiri dari TKO, TKNO, Tenaga Bantuan Luar Borongan, Tenaga Medis, Tenaga Ahli dan Tenaga APPI (Asosiasi Perusahaan Pupuk Indonesia Grup)

Dari uraian di atas dipilih 5 poin dari setiap faktor yang paling dominan, selanjutnya masing-masing poin dalam keempat faktor tersebut ditabulasikan dan diberi bobot dan rating untuk mencari nilai *Internal Factor Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Summary* (EFAS).

Tabel 1. Internal Factor Summary (IFAS)

FAKTOR STRATEGIS INTERNAL (IFAS)		BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan				
1	Memiliki pengalaman yang panjang dalam pelaksanaan proyek <i>Turn Around</i> , sehingga sistem kerja sudah baik dan mapan	0,108	9	0,972
2	Memiliki sistem informasi yang handal (SI TAMS) sehingga memudahkan dalam kontrol dan pengawasan <i>manpower</i> dalam pelaksanaan TA (pendaftaran peserta TA, monitor absensi, pengajuan lembur, kontrol <i>meal</i> dan <i>report</i> SDM)	0,105	9	0,945
3	Delegasi tugas yang jelas pada unit kerja pendukung (TI, Ketenagakerjaan, Sarana Umum)	0,095	6	0,570
4	Digitalisasi mengurangi menumpuknya berkas-berkas dokumen administrasi TA	0,100	7	0,700
5	Memiliki Anggaran yang tersedia dan telah dianggarkan sesuai RKAP	0,092	6	0,552
Kelemahan				
1	Waktu mulai dan Pelaksanaan TA yang tidak pasti	0,107	1	0,107
2	Tidak semua unit kerja peserta TA merespons dengan cepat dalam koordinasi perencanaan TA	0,098	3	0,294
3	Khusus untuk pengelolaan SDM belum memiliki standar yang menjadi acuan dalam pengelolaan proyek	0,095	5	0,475
4	Terkait sarana prasarana mesin absensi, dimana sangat tergantung pada listrik dan jaringan internet	0,095	4	0,380
5	<i>Event</i> TA antar pabrik yang dapat beririsan dalam perencanaan dan pelaksanaannya sehingga membiaskan fokus tim	0,105	1	0,105
TOTAL		1,000		5,100

Sumber: hasil penelitian, 2024.

Tabel 2. *Eksternal Factor Summary (EFAS)*

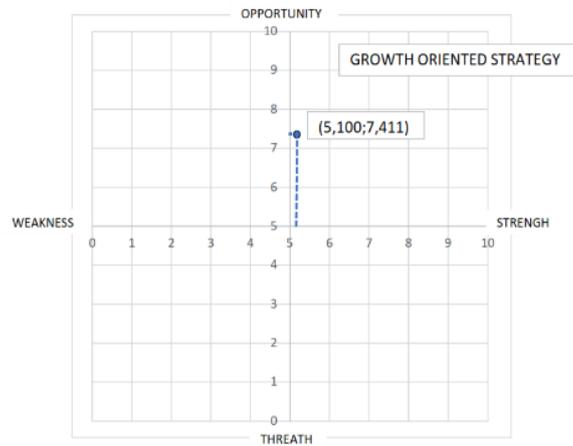
FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL (EFAS)		BOBOT	RATING	SKOR
Peluang				
1	Memiliki hubungan baik dengan vendor penyedia tenaga kerja	0,102	8	0,816
2	Beberapa penyedia jasa merupakan anak perusahaan dan berada di lingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang sehingga memudahkan koordinasi	0,100	7	0,700
3	Adanya perusahaan-perusahaan lain yang sejenis (PI Group) yang dapat berbagi pengalaman terkait pelaksanaan proyek <i>Turn Around</i> dalam mencari <i>best practice</i> (study banding perhitungan gaji, perhitungan jumlah <i>manpower</i> dan pengelolaan SDM)	0,105	8	0,840
4	Mendapatkan <i>manpower</i> yang benar-benar memiliki skills, tenaga ahli dari perusahaan lain yang sejenis (PI Group), pensiunan karyawan Pusri dan tenaga yang telah berpengalaman mengikuti TA dari proyek sebelumnya	0,098	7	0,686
5	Adanya proses tender jasa baik <i>manpower</i> maupun <i>meal</i> guna mendapatkan vendor dengan kualitas pelayanan yang prima	0,095	7	0,665
Ancaman				
1	Lama proses (rekonsiliasi dan kelengkapan dokumen) dan ketepatan perhitungan gaji pasca pelaksanaan TA, apabila terlalu lama akan meresahkan tenaga kerja terutama tenaga kerja bantuan luar, yang dapat menimbulkan kerugian pada citra Perusahaan	0,100	7	0,700
2	Banyak dari tenaga kerja bantuan luar yang tidak dapat dengan segera melengkapi dokumen yang dibutuhkan dalam perizinan memasuki pabrik sesuai dengan aturan perizinan	0,102	8	0,816
3	Skills tenaga bantuan luar yang tidak sesuai harapan unit kerja pengguna jasa tenaga bantuan luar	0,098	7	0,686
4	Stabilitas penunjang TA (listrik, jaringan internet dll)	0,098	7	0,686
5	Kesiapan dan kedatangan <i>Spare part</i> serta jasa perbaikan peralatan kritical sangat mempengaruhi dimulainya pelaksanaan TA	0,102	8	0,816
TOTAL		1,000		7,411

Sumber: hasil penelitian, 2024.

Nilai *Internal Factor Summary* (IFAS) hasil dari perhitungan adalah 5,100 sedangkan nilai *Eksternal Factor Summary* (EFAS) hasil dari perhitungan adalah 7,411. Selanjutnya dari hasil IFAS dan EFAS kita mencari posisi dari pengelolaan SDM TA Pusri dalam *Grand Matrix Strategy*, yang mana merupakan grafik kuadran yang menunjukkan dimana posisi strategis sebuah sistem organisasi berada.

- Kuadran 1 : Peluang yang sangat besar namun memiliki kelemahan internal
- Kuadran 2 : *Growth Oriented Strategy*
- Kuadran 3 : *Diversification Strategy*
- Kuadran 4 : Situasi yang tidak menguntungkan, memiliki kelemahan internal dan ancaman eksternal

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS dibentuk hubungan dua dimensi berupa titik singgung IFAS dan EFAS yang menghasilkan *Grand Matrix Strategy*. Proses selanjutnya menghasilkan posisi titik singgung pada kuadran 1, 2, 3 atau 4.



Gambar 1. Matriks Grand Strategy

Grand matriks menunjukkan bahwa posisi strategis pengelolaan SDM TA PT pusri berada pada area Kuadran 2, titik koordinat 5,100; 7,411, ini menunjukkan bahwa sistem pengelolaan SDM TA PT Pusri berada pada kondisi yang ideal untuk terus berkembang (*Growth Oriented Strategy*), maka strategi yang dapat diambil untuk meningkatkan kualitas dan perfomansi pengelolaan SDM TA PT Pusri adalah melakukan usaha-usaha *improvement*.

Tabel 3. Matriks Analisis SWOT

		Strength (S)	Weakness (W)
INTERNAL		1. Memiliki pengalaman yang panjang dalam pelaksanaan proyek Turn Around, sehingga system kerja sudah baik dan mapan 2. Memiliki sistem informasi yang handal (SI TAMS) sehingga memudahkan dalam kontrol dan pengawasan manpower dalam pelaksanaan TA (pendaftaran peserta TA, monitor absensi, pengajuan lembur, kontrol meal dan report SDM) 3. Delegasi tugas yang jelas pada unit kerja pendukung (TI, Naker, Sarana Umum) 4. Digitalisasi mengurangi menumpuknya berkas-berkas dokumen administrasi TA 5. Memiliki Anggaran yang tersedia dan telah dianggarkan sesuai RKAP	1. Waktu mulai dan Pelaksanaan TA yang tidak pasti 2. Tidak semua unit kerja peserta TA merespons dengan cepat dalam koordinasi perencanaan TA 3. Khusus untuk pengelolaan SDM belum memiliki standard yang menjadi acuan dalam pengelolaan proyek 4. Terkait sarana prasarana mesin absensi, dimana sangat tergantung pada listrik dan jaringan internet 5. Event TA antar pabrik yang dapat beririsan dalam perencanaan dan pelaksanaannya sehingga membiaskan fokus tim
	EKSTERNAL		
Opportunity (O)	1. Memiliki hubungan baik dengan vendor penyedia tenaga kerja 2. Beberapa penyedia jasa merupakan anak perusahaan dan berada dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang sehingga memudahkan koordinasi 3. Adanya perusahaan-perusahaan lain yang sejenis (PI Group) yang dapat berbagi pengalaman terkait pelaksanaan project Turn Around dalam mencari best practice (study banding perhitungan gaji, perhitungan jumlah manpower dan pengelolaan SDM) 4. Mendapatkan manpower yang benar-benar memiliki skills, tenaga ahli dari perusahaan lain yang sejenis (PI Group), persiapan karyawan Pusri dan tenaga yang telah berpengalaman mengikuti TA dari project sebelumnya 5. adanya proses tender jasa baik manpower maupun meal guna mendapatkan vendor dengan kualitas pelayanan yang prima	1. Membina hubungan baik dan selalu menjalin komunikasi dua arah yang intens dengan pihak vendor penyedia jasa pendukung TA (manpower, meal dan sarana prasana TA) baik pada saat perencanaan, pelaksanaan maupun paska pelaksanaan TA 2. Study banding antar perusahaan PI Group terkait perhitungan gaji, perhitungan jumlah manpower dan pengelolaan SDM dalam rangka mencari best practice 3. menggali dan menambah fitur-fitur sistem informasi SI TAMS agar lebih powerfull 4. Digitalisasi mengurangi menumpuknya berkas-berkas dokumen administrasi TA 5. memanfaatkan system single platform digital, dapat melihat rentetan historis setiap TA, mulai dari usulan data masuk usulan dari setiap unit kerja, berapa yang dilakukan gate keeping yang dilakukan sebagai fungsi kontrol, sampai jumlah output yang diputuskan hingga penggajian TA semua bisa ada dari SI TAMS.	1. Mitigasi dan antisipasi dengan plan B, plan C dst untuk mengelola resiko dan kompensasi apabila waktu mulai dan pelaksanaan TA tidak sesuai target waktu pelaksanaan 2. Mencari cara membuat setiap unit kerja cepat dalam mengirimkan usulan nama-nama peserta TA lengkap dan struktur organisasinya 3. Study banding untuk mencari standard dan best practice pengelolaan SDM TA 4. perlu melakukan mitigasi hambatan, terkait absensi dan administrasi si tams terhadap gangguan listrik atau jaringan internet 5. Mempertimbangkan opsi pembagian tim internal Rendal TA sesuai dengan area kerja, sehingga tim dapat fokus pada area kerjanya masing-masing
Threat (T)	1. Lama proses (rekonsiliasi dan kelengkapan dokumen) dan ketepatan perhitungan gaji paska pelaksanaan TA, apabila terlalu lama akan meresahkan tenaga kerja terutama tenaga kerja bantuan luar, yang dapat menimbulkan kerugian pada citra perusahaan 2. Banyak dari tenaga kerja bantuan luar yang tidak dapat dengan segera melengkapi dokumen yang dibutuhkan dalam perizinan memasuki pabrik sesuai dengan aturan perizinan 3. Skills tenaga bantuan luar yang tidak sesuai harapan unit kerja pengguna jasa tenaga bantuan luar 4. Stabilitas penunjang TA (listrik, jaringan internet dll) 5. Kesiapan dan kedatangan Spare part serta jasa perbaikan peralatan kritikal sangat mempengaruhi dimulainya pelaksanaan TA 6. banyak dari PIC SDM Unit kerja yang belum mengetahui tugasnya dan memahami operasional SI TAMS	1. membuat time line paska TA terkait dengan perhitungan dan pembayaran upah tenaga kerja, sesuai dengan kewajaran waktu 2. sosialisasi kepada vendor pemenang jasa tenaga kerja untuk menyiapkan segala kelengkapan dokumen setiap tenaga kerja sejak ditunjuk sebagai pemenang tender, tidak menunggu sampai dengan dimulai kegiatan TA 3. membuat data base tenaga kerja berpengalaman sesuai dengan klasifikasi yang dibutuhkan, untuk dipanggil kembali pada project TA selanjutnya sesuai kebutuhan 4. bekerja sama dengan Unit kerja lain untuk menyiapkan spare part dan jasa peralatan kritikal agar dapat dipastikan ketersediaannya saat TA dimulai 5. Komunikasi dengan setiap unitkerja dan pihak-pihak yang mendukung kesuksesan TA 6. Memastikan PIC SDM TA Unit kerja yang tidak paham terkait tugas-tugasnya	1. Sinergi yang lebih kuat antara Pengelolaan SDM TA dengan Project Control dalam penyusunan manpower TA, dengan memperhatikan load pekerjaan pada TA yang direncanakan 2. Membangun citra positif perusahaan dengan mengantisipasi setiap potensi yang dapat menimbulkan keresahan dalam pelaksanaan TA 4. Monitor dan memastikan setiap tahap perencanaan, pelaksanaan sesuai dengan timeframe TA yang telah dicanangkan 5. Komunikasi yang intens dengan top manajemen pengambil kebijakan strategis perusahaan terkait waktu pelaksanaan TA 6. Review alat absensi, bila diperlukan dilakukan penambahan sehingga pekerja tidak lama mengantri dan panjang 7. Sosialisasi SI TAMS ke setiap unit kerja pendukung TA

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

5. Penutup Kesimpulan

Berdasarkan penelitian mengenai analisis pengelolaan SDM proyek *Turn Around* PT Pupuk Sriwidjaja Palembang, maka peneliti dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

Pengelolaan SDM Proyek *Turn Around* PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berada di bawah Departemen Perencanaan dan Pengendalian *Turn Around* dimana dalam setiap tahap dalam proyek TA memiliki tugas, peran dan fungsi.

- Pada tahap perencanaan TA tugas, peran, dan fungsinya adalah penyusunan *manpower*, penyusunan Struktur Organisasi, menerbitkan surat-surat penugasan, denah lokasi area pabrik TA dan dokumen penting lainnya, mengusulkan dan monitoring proses pengadaan jasa tenaga kerja bantuan luar, tenaga ahli hingga jasa penunjang TA seperti *meal*, *snack* dan sarana prasarana TA
- Pada tahap pelaksanaan TA tugas, peran, dan fungsinya adalah menyiapkan dokumen-dokumen penting TA, seperti: Surat Penetapan Pelaksanaan TA, Surat-surat edaran TA, memproses pendataan peserta TA, mengkoordinir pengelolaan administrasi dan kebutuhan

umum peserta TA melalui aplikasi SI TAMS, berkoordinasi dengan unit kerja lain dalam menyiapkan kebutuhan SDM TA, Monitoring absensi, usulan lembur dan *meal snack* TA pada sistem informasi.

- Tahap Pasca Pelaksanaan TA tugas, peran, dan fungsinya adalah melakukan perhitungan gaji peserta TA, menyelesaikan seluruh penagihan jasa SDM dan sarana prasarana TA, melaporkan data-data kepada Koordinator TA untuk bahan laporan serta melakukan evaluasi pelaksanaan TA.

Adapun berdasarkan analisis SWOT pada Pengelolaan SDM Proyek *Turn Around* PT Pupuk Sriwidjaja Palembang, diperoleh nilai *Internal Factor Summary* (IFAS) hasil dari perhitungan adalah 5,100 sedangkan nilai *Eksternal Factor Summary* (EFAS) adalah 7,411. Dalam *Grand Matrix Strategy* posisi dari pengelolaan SDM TA Pusri berdasarkan nilai IFAS dan EFAS berada pada Kuadrant 2 : *Growth Oriented Strategy* yang menunjukkan bahwa sistem pengelolaan SDM TA PT Pusri berada pada kondisi yang ideal untuk terus berkembang maka strategi yang dapat diambil untuk meningkatkan kualitas dan performansi pengelolaan SDM TA PT Pusri adalah melakukan usaha-usaha *improvement*.

Daftar Pustaka

- Ambarwati, R dan Supardi. (2021). *Manajemen Operasional dan Implementasi Dalam Industri*. Mungkid:Pustaka Rumah Cinta
- Andersen, B., Henriksen B., & Aarseh, W. (2007). *Benchmarking of project management*
- Crawford, J. K. (2001). *The Strategic Project Office*. PM Solutions White Paper.
- David, Fred R. (2009). *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi aksara
- Kartini, Dwi. (2010). *Manajemen Strategis Keorganisasian Publik*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Kuen, C. W. (2009). *Critical Factors Influencing the Project Success Amongst*
- Kusdi. (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta; Salemba Humanika
- Luis Marnisah, Jefirston Riwu, Muhammad Wadud (2023). *Hubungan Industrial Dan Kompensasi (Konsep, Filosofi dan Implementasi)*. Sleman: Deepublish.
- Luis Marnisah, Jefirston Richset Riwu Kore, Fellyanus Haba Ora. (2002). *Employee Performance Based On Competency, Career Development, And Organizational Culture*. Jurnal Aplikasi Manajemen 20(3)
- Mathis, Robert (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba empat
- Perdana, B. P. (2013). *Pengaruh Peran Project Management Office (PMO) pada tingkatan Multiple Project terhadap Kinerja Proyek EPC*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Pierce, John A. dan Robinson, Richard B. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Ramdhani, Muhammad Ali. (2004). *Manajemen Strategis*. Bandung: Penerbit Insan Akademika.
- Rangkuti, F., (2015). *Analisis SWOT: Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V. Z. (2015). *Human resource management for companies from theory to practice*. Jakarta, Indonesia: Raja Grafindo Persada Press.
- Rivai, Veithzal. dan Ella Jauvani sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Robbins, Steppens. (2003). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Indexs
- Saladin, Djaslim. (2008). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Keempat. Bandung: Penerbit Linda Karya.
- Sastrohadiwiryo, S. B. (2005). *Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Setiarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Bandung: Refika Aditama.

- Setiawan, Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah.2008. Manajemen Strategi – Buku Seri Manajemen.
- Sherly. (2022). “Konsep *Model Green Human Resources Management* Dalam Implementasi Sistem Lingkungan ISO 14001 Pada Perusahaan Inspeksi Teknik di Indonesia”, Tesis. Jakarta: Program Studi Magister Program Pasca Sarjana Universitas Mercubuana Jakarta.
- Siagian, S. P. (2014). *Human resource management*. Jakarta: Bumi Aksara Press.
- Simamora, H. (2012). sumber daya manusia. Yogyakarta: STIE YKPN Press.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: FE UI.
- Sudirman, Indrianty. (2013). Topik-Topik Riset Manajemen Strategi. Bandung: IPB Press.
- Suroso, Imam. (2007). Manajemen Strategi – Konsep dan Teori. Edisi Pertama. Jember: Penerbit *Center for Society Studies*.
- Sudrajat, Ating. (2020). Pedoman Praktis Perawatan Mesin Industri Ed. Revisi. Bandung: Refika Aditama
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif. Untuk penelitian yang bersifat: enterpretif, interaktif dan konstruktif. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyan, A. T., & Rosidah. (2003). sumber daya manusia. Jogjakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Ukas, Maman. (1999). Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi. Bandung: OssaPromo
- Wells, D. &. (2004). *An Explorationn of Project Management Office Features and Their Relationship to Project Performance*. International Journal of Project Management, 523-532.
- Winardi, J, (2006). Teori Organisasi dan Pengorganisasian, Rajawali Press, Jakarta
- Yustini. (2021). Model Proposal Tesis Kuantitatif Berbasis Era Digital. Sleman