



**IMPLEMENTASI  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN KOMPETITIF  
PT COMMONWEALTH STEEL INDONESIA**

**TESIS**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen**

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

Oleh  
**Rina Trinovianti  
55118110140**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2020**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Judul : Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif PT Commonwealth Steel Indonesia

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Sekolah

Nama : Rina Trinovianti

NIM : 55118110140

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 10 Februari 2021

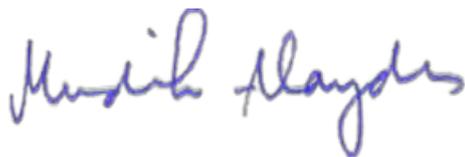


UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

(Dr. S. Ruslan, MS)

Direktur Program Pasca Sarjana,

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



(Prof. Dr. -Ing. Mudrik Alaydrus)



(Dudi Permana, Ph.D.)

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh:

Nama : Rina Trinovianti  
NIM : 55118110140  
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul  
“Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif PT Commonwealth Steel Indonesia”, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan system Turnitin pada tanggal ..... 2021, didapatkan nilai persentase sebesar 24 %.

Jakarta, .....2021  
Administrator Turnitin

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



**Arie Pangudi, A.Md**

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif PT Commonwealth Steel Indonesia

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Rina Trinovianti

NIM : 55118110140

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 10 Februari 2021

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang diterapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 10 Februari 2021

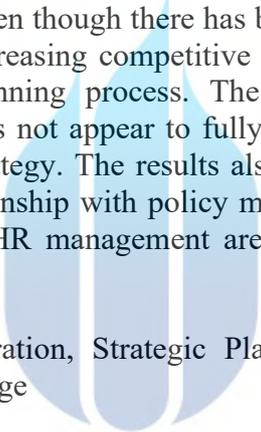
A 1000 Rupiah postage stamp with a signature over it. The stamp features the number '1000' and the text 'METERA TEMPEL' and '2D644AJX230823669'. The signature is in black ink and appears to be 'Rina Trinovianti'.

Rina Trinovianti

## ABSTRACT

This research aims to analyze the implementation of the integration process of the company's strategic plan and HRD strategic plan in increasing competitive advantage in PT CSI. The research data is collected from in-depth interviews and secondary data as well as primary data from HRD in 2019. Qualitative research methods with approaches case studies are used in this study. The results of the study found that the implementation of Human Resource Management has not been oriented towards comprehensive investment. It is proven that HRD is still considered a cost center, even though there has been an integration and adaptation of the entire process of increasing competitive advantage. HRD companies have been involved in the planning process. The day-to-day practice of Human Resource Management does not appear to fully describe the integration with the needs of organizational strategy. The results also show that at the practical level HRD has a two-way relationship with policy makers, meaning that the problems and impacts that arise in HR management are considered in the strategic plan formulation process.

Keywords: Program Integration, Strategic Plan, MC Kenney 7S Framework, HRD, Competitive Advantage



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis implementasi proses integrasi rencana strategis perusahaan dan rencana strategis HRD dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di PT CSI. Data penelitian merupakan data yang dihimpun dari wawancara mendalam dan data sekunder maupun data primer dari HRD tahun 2019. Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus digunakan dalam study ini. Hasil penelitian menemukan implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilakukan belum berorientasi pada investasi yang bersifat menyeluruh. Hal itu terbukti masih dianggapnya HRD sebagai cost center, walaupun terjadi integrasi dan adaptasi terhadap seluruh proses peningkatan keunggulan bersaing perusahaan HRD terlibat sejak dalam proses perencanaan. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia sehari hari terlihat belum menjabarkan integrasi secara penuh dengan kebutuhan strategi organisasi. Hasil penelitian juga memperlihatkan dalam level praktis HRD berhubungan dua arah dengan pembuat kebijakan, artinya problematika serta dampak yang muncul dalam pengelolaan SDM dipertimbangkan dalam proses perumusan rencana strategi.

Kata kunci: Integrasi Program, Rencana Strategis, *MC Kennsy 7S Framework*, HRD, Keunggulan Kompetitif

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena atas berkah dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini guna memenuhi syarat kelulusan dan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Mercu Buana. Penulis memahami bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dari berbagai pihak, oleh sebab itu penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ngadino Surip, MS. selaku rektor Universitas Mercu Buana Jakarta.
2. Prof. Dr. -Ing. Mudrik Alaydrus selaku direktur program pascasarjana.
3. Dudi Permana, Ph.D. selaku ketua program studi magister manajemen.
4. Dr. Ruslan Sangkala selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, masukan, pemikiran, arahan dan bantuan selama penyusunan tesis ini.
5. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan. Kelak ilmu yang kalian berikan akan bermanfaat di masa yang akan datang.
6. Bapak Gigin Destriana, Direktur Operasional PT Commonwealth Steel Indonesia yang telah banyak membantu dan memberikan support hingga selesainya tesis ini.
7. Seluruh Staff HR dan IT PT Commonwealth Steel Indonesia

8. Anak-anakku tercinta Clarina Ayu Febriani, Randy Giovani Prakarsa dan Aulia Ayu Annisa
9. Suamiku tercinta Arief Bagus Arjuna, ST, M.ST
10. Rekan-rekan tenaga kependidikan Universitas Mercu Buana atas segala motivasi, bantuan dan dukungannya dalam menyelesaikan tesis ini. Akhir kata, semoga Allah SWT membalas kebaikan semua pihak yang telah banyak membantu penyusunan tesis ini.



Jakarta, 10 Februari 2021

Penulis

**Rina Trinovianti**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR ISI

JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i> .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah .....	8
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat dan Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
2.1. Kajian Pustaka .....	11
2.1.1 Definisi Strategi .....	11
2.1.2 Modal Manusia Dalam Organisasi .....	15
2.1.3 Integrasi Manajemen SDM Dalam Proses Manajemen Strategi .....	20
2.2. Penelitian Terdahulu .....	22
2.3. Kerangka Pemikiran .....	25

<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Obyek Penelitian .....	27
3.2. Paradigma Penelitian.....	27
3.3. Metode Penelitian .....	28
3.4. Key Informan .....	29
3.5. Tehnik Pengumpulan Data.....	30
3.6. Tehnik Analisis Data.....	32
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	33
4.1.1. Sejarah Perusahaan.....	33
4.1.2. Lingkup dan Bidang Usaha.....	34
4.1.3. Sumber Daya.....	34
4.1.4. Tantangan Bisnis.....	34
4.1.5. Proses / Kegiatan Fungsi Bisnis.....	35
4.2. Hasil Penelitian.....	34
4.2.1. Deskripsi Hasil Penemuan Data.....	35
4.2.2. Analisa Data.....	43
4.3. Pembahasan.....	48
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan.....	57
5.2. Saran.....	58
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>60</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>62</b>

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**DAFTAR TABEL**

Tabel 3.1 Narasumber Penelitian..... 30



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Rencana Strategis Perusahaan.....	6
Gambar 1.2 Program Kerja HRD.....	7
Gambar 2.1 Diagram Manajemen SDM.....	16
Gambar 2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen SDM Strategis.....	19
Gambar 2.3 Model Integrasi Sumber Daya Manusia.....	20
Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran.....	26
Gambar 4.1 Program Stratejik Perusahaan.....	36
Gambar 4.2 Program Dept HR.....	36
Gambar 4.3 Hubungan Dua Arah.....	45
Gambar 4.4 Penguatan Kelembagaan HRD.....	48
Gambar 4.5 Program Tehnis HR.....	48


  
 UNIVERSITAS  
 MERCU BUANA

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1.1. Wawancara .....	62
Lampiran 1.2. Dokumen HRD .....	65
Lampiran 1.3. <i>Job Function</i> HRD .....	66
Lampiran 1.4. Hasil Cek Similarity Turnitin .....	70
Lampiran 1.3. Surat Keterangan Penelitian .....	71

