

## **Analisis Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di PT. Mattel Indonesia**

Ika Irmayanti, Budi Rismayadi, Wike Pertiwi  
Universitas Buana Perjuangan Karawang  
mn19.ikairmayanti@mhs.ubpkarawang.ac.id, budi.rismayadi@ubpkarawang.ac.id,  
wike.pertiwi@ubpkarawang.ac.id

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk melihat efektivitas kinerja karyawan dan memberikan saran serta rekomendasi dari temuan atas audit sumber daya manusia pada PT Mattel Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode pengumpulan data dengan observasi dan wawancara kepada divisi manajemen sumber daya manusia. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan menggunakan model analisis interaktif dari Miles and Huberman yang terbagi ke dalam 4 bagian besar, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen PT. Mattel Indonesia belum memiliki prosedur yang mengatur mengenai perencanaan SDM, oleh karena itu perlu diadakan perencanaan SDM yang berkualitas. Beberapa aktivitas fungsi fungsi SDM di PT. Mattel Indonesia sudah berjalan efektif, diantaranya rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja karyawan, kompensasi balas jasa, hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, kepuasan kerja karyawan, pemutusan hubungan kerja.

**Kata kunci:** Audit, Manajemen Sumber Daya Manusia.

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to see the effectiveness of employee performance and provide suggestions and recommendations from the findings of the human resource audit at PT Mattel Indonesia. This research is a descriptive qualitative research using data collection methods of interviews and questionnaires to the human resource management division. The data analysis method used is qualitative analysis using the interactive analysis model from Miles and Huberman which is divided into 4 major parts, namely data collection, data reduction, data presentation, conclusion drawing and verification. The results showed that the management of PT Mattel Indonesia does not yet have procedures governing HR planning, therefore it is necessary to have quality HR planning. Some HR function activities at PT Mattel Indonesia have been running effectively, including HR recruitment, HR selection and placement, HR training and development, career planning and development, employee performance appraisal, service compensation, labor relations, occupational health and safety, employee job satisfaction, termination of employment.*

**Keywords:** *Audit, Human Resource Management.*

## PENDAHULUAN

Dalam masa kompetisi global yang semakin erat, perusahaan-perusahaan menghadapi tekanan besar untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan bisnis mereka. Namun, dalam beberapa kasus, perusahaan sering mengalami tantangan dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin muncul dalam pengelolaan SDM mereka. Hal ini dapat mengakibatkan kinerja karyawan yang kurang efektif, penurunan produktivitas, dan berkurangnya daya saing perusahaan di pasar. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) ialah salah satu aspek kritis dalam keberhasilan suatu bisnis. SDM berperan penting dalam menciptakan efektivitas kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak langsung pada kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan (Andika, 2023).

Ada beberapa fenomena menarik. Kejadian pertama adalah meningkatnya jumlah perusahaan di Indonesia, yang menyebabkan perusahaan tidak dapat mempertahankan karyawan yang terampil dan produktif, sehingga mereka tidak mau berpindah ke organisasi lain. Kejadian kedua adalah audit sumber daya manusia kurang mendapat perhatian, padahal sumber daya manusia merupakan substansi perusahaan yang paling berharga dan harus dioptimalkan semaksimal mungkin. Fenomena ketiga adalah penempatan

karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Kurangnya kompetensi karyawan dalam bidang ilmu yang mendasari pekerjaannya akan menghambat upaya peningkatan kinerja.

Kinerja karyawan merupakan hal ini sangat penting dan menawarkan banyak keuntungan dalam sebuah perusahaan. Karyawan diharapkan untuk berkinerja baik oleh perusahaan atau organisasi mereka. Akan sangat sulit bagi organisasi atau bisnis untuk mencapai tujuan tertentu jika karyawan tidak berkinerja baik. Akibatnya, keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi sangat bergantung pada kinerja masing-masing karyawan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan harus membagi tugas beberapa manajer di dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jika perusahaan telah membagi fungsi-fungsinya, maka bisnis bisa melaksanakan aktivitas operasional searah dengan regulasi dan tata tertib yang telah ditentukan oleh manajemen (Yulianti & Khairani, 2017).

Karena vitalnya SDM dalam perusahaan, maka dibutuhkan penindakan yang signifikan oleh fungsi sumber daya manusia, salah satunya dengan menjalankan audit atas fungsi sumber daya manusia. Audit manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu strategi yang sering digunakan oleh perusahaan untuk

meningkatkan efektivitas kinerja karyawan (Sinambela, 2019). Ini dijalankan agar fungsi SDM yang memperoleh tugas dan tanggung jawab untuk mengendalikan sumber daya manusia bisa menjalankannya dengan tingkat efektivitas yang semakin tinggi (Ardilli & Rustam, 2020).

Audit manajemen menyediakan mekanisme untuk mengevaluasi efektivitas inisiatif tenaga kerja dan meningkatkan kualitas rencana. Audit SDM dimanfaatkan untuk memeriksa seberapa baik penyelenggaraan sumber daya manusia berkontribusi pada tujuan perusahaan dengan menjalankan fungsinya secara efisien dan dengan biaya yang wajar. Banyak bidang perencanaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, tinjauan kinerja, kemampuan, dan keterkaitan tenaga kerja yang memerlukan pemeriksaan dan penilaian yang cermat.

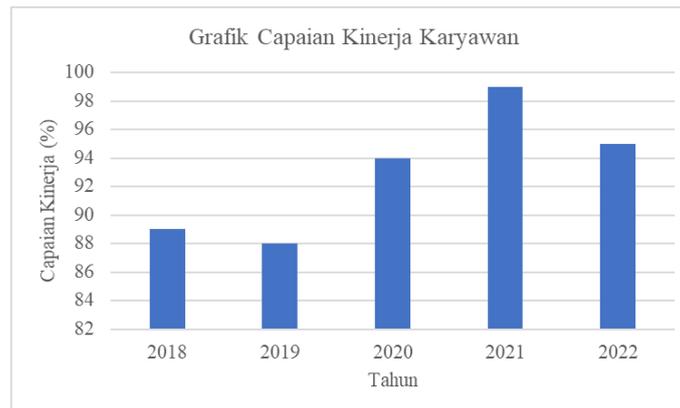
PT Mattel Indonesia merupakan salah satu anak perusahaan dari Mattel Inc, yang sistem produksinya berfokus pada mainan dan hiburan anak-anak. PT Mattel Indonesia beroperasi dalam pasar yang kompetitif dan cepat berubah, di mana permintaan terhadap produk mainan berkualitas tinggi terus meningkat. Dalam menghadapi fenomena ini, perusahaan dipaksa untuk mempunyai karyawan yang berkualitas dan mempunyai kinerja yang efektif agar dapat beradaptasi dengan cepat, menghadapi persaingan, dan memenuhi

harapan konsumen. PT. Mattel Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri mainan menghadapi berbagai tantangan dalam mencapai kinerja optimal dari para karyawan. Untuk mengatasi berbagai masalah ini, audit manajemen sumber daya manusia menjadi cara yang efektif dalam mengidentifikasi potensi perbaikan dan memastikan peningkatan efektivitas kinerja karyawan.

Berdasarkan pengamatan awal, sejumlah permasalahan yang di hadapi oleh PT Mattel Indonesia yang perlu diatasi agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Tuntutan industri mainan yang semakin berkembang memerlukan tenaga kerja yang memiliki kinerja yang optimal agar konsumen merasa puas atas hasil produksi yang dilakukan. Perusahaan perlu memastikan manajemen sumber daya manusia yang tersedia berjalan efektif untuk memperbarui dan meningkatkan keterampilan mereka sesuai dengan perubahan tren dan teknologi.

Selain itu, di PT. Mattel Indonesia terjadi tingkat rotasi karyawan yang tinggi. Tingginya tingkat perputaran karyawan ini menyebabkan perusahaan harus menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan berpotensi tinggi dan berpengalaman. Setiap kali ada karyawan yang pergi, perusahaan harus menghadapi kehilangan pengetahuan dan keterampilan berharga, yang pada

gilirannya dapat berdampak negatif pada efektivitas kinerja keseluruhan.



Gambar 1. Grafik Capaian Kinerja Karyawan

Gambar 1 menunjukkan, bahwasanya capaian kinerja yang terinput pada tahun 2022 mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu dengan persentase penurunan sekitar 4%. Penurunan ini menimbulkan pertanyaan tentang faktor-faktor yang menyebabkan penurunan kinerja tersebut. Analisis lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi akar masalah dan mengambil tindakan perbaikan yang sesuai. Penurunan kinerja tersebut dapat memiliki implikasi yang serius bagi organisasi, seperti pengurangan pendapatan, keuntungan, atau reputasi. Oleh karena itu, manajemen perlu segera melakukan tindakan pemulihan dan meningkatkan kinerja di masa mendatang.

Berdasarkan penurunan capaian kinerja sebesar 4% pada tahun 2022, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi melalui audit manajemen sumber daya manusia (SDM). Audit manajemen SDM akan membantu dalam

menganalisis aspek-aspek tertentu dari fungsi SDM dan mengidentifikasi masalah yang mungkin menjadi penyebab penurunan kinerja tersebut. Audit manajemen sumber daya manusia dapat dilaksanakan untuk mengevaluasi fungsi SDM. Di sisi lain, audit manajemen sumber daya manusia berfokus pada mekanisme manajemen, khususnya mekanisme pemetaan, perancangan, dan pengelolaan kegiatan SDM yang ditetapkan untuk diperiksa. Hal ini dilakukan untuk menentukan seberapa efisien manajemen sumber daya manusia dilakukan.

Audit manajemen sumber daya manusia dapat membantu para manajer dalam mengidentifikasi penyimpangan yang muncul dalam hal ini. Audit juga digunakan sebagai alat untuk melakukan perbaikan, dan perbaikan diperlukan secara berkala untuk memastikan kinerja karyawan tetap tinggi. Fungsi SDM di PT Mattel Indonesia dapat ditingkatkan jika

didukung oleh audit manajemen yang baik untuk menyoroti kemungkinan terjadinya kesalahan dan menentukan variabel apa saja yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Audit manajemen sumber daya manusia dapat mengevaluasi kebijakan dan sistem kerja fungsi Sumber Daya Manusia.

Kondisi ini konsisten dengan temuan oleh (Awaluddin, 2020) yang memperlihatkan bahwa Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berdampak secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang mengimplikasikan bahwa jika audit MSDM dilaksanakan secara efektif maka kinerja karyawan akan baik. Searah dengan itu, temuan (Laoli, 2018) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan Audit Manajemen terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Gunungsitoli. (Lestari, 2019) yang meneliti tentang Audit Manajemen sebagai Sarana Penilaian Efektivitas Fungsi SDM menyatakan bahwa audit MSDM dikaji dengan cara mengkomparasikan standar, situasi, faktor, dan hasil, sehingga menciptakan skala positif atau negatif pada masing-masing rencana yang diselenggarakan perusahaan. Selanjutnya, (Wijaya, 2017) menyatakan hal yang sama, bahwa untuk menganalisis kinerja perusahaan harus dilakukan audit Manajemen Sumber Daya Manusia, dan kinerja perusahaan dianggap baik jika

operasional Manajemen Sumber Daya Manusia berjalan dengan baik.

Walaupun penelitian sebelumnya sudah memeriksa kontribusi audit MSDM, namun masi ditemukan adanya pertentangan antar hasil penelitian sebagaimana yang dilakukan oleh (Fitriani, 2022) yang menyatakan bahwa Secara parsial audit manajemen sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pendapat ini menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh audit manajemen sumber daya manusia, melainkan lebih dipengaruhi oleh pengendalian internal.

Meskipun audit MSDM diakui sebagai material yang berpotensi membantu perusahaan mengidentifikasi dan mengatasi masalah SDM, namun belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji penerapan audit manajemen SDM dalam konteks meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di perusahaan. Kesenjangan penelitian ini menawarkan peluang bagi peneliti untuk menyelidiki sejauh mana penerapan audit manajemen SDM dapat memberikan kontribusi positif dalam mengatasi perosalan yang ditangani oleh perusahaan dalam mengelola SDM dan menumbuhkan efektivitas kinerja karyawan. Dengan mengisi kesenjangan pengetahuan ini, peneliti akan mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana

perusahaan dapat memanfaatkan audit manajemen SDM sebagai cara untuk menggapai kinerja yang lebih baik dan meraih tujuan bisnis secara lebih efektif. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis memberikan judul studi ini yaitu Analisis Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Di PT. Mattel Indonesia.

Adapun tujuan dilakukannya penelitian mengenai analisis penerapan audit MSDM ini ialah untuk memahami, menganalisis dan menjelaskan bagaimana Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Jack J. Phillips dalam (Rozita Fitriani, 2022) audit sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses investigasi, analitis, dan komparatif yang mencoba merefleksikan keefektifan fungsi-fungsi sumber daya manusia.

Audit sumber daya manusia adalah suatu tinjauan dan analisis yang komprehensif atas inisiatif sumber daya manusia, menurut Bayangkara dalam (Awaluddin, 2020). Audit sumber daya manusia berfokus pada penilaian dan evaluasi berbagai aktivitas sumber daya

manusia yang dilakukan oleh perusahaan. Tujuan audit ini adalah untuk menentukan apakah operasi tersebut sudah terlaksanakan secara cermat, praktis, dan berdaya guna dalam menggapai sasarannya, serta untuk mempersembahkan saran tentang cara memperbaiki berbagai masalah yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit agar program atau kegiatan tersebut dapat berjalan lebih baik.

Audit sumber daya manusia, menurut (Simamora, 2016), adalah suatu tindakan untuk menganalisis pelaksanaan aset manusia dalam suatu asosiasi tertentu untuk meningkatkan pelaksanaan tersebut. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwa Audit SDM adalah serangkaian investigasi terhadap kapabilitas tenaga kerja untuk menilai keandalan peningkatan kemampuan tersebut.

Dalam pelaksanaannya, audit SDM perlu membatasi aspek yang akan diaudit. Secara umum, audit dilakukan terhadap fungsi sumber daya manusia yang berkaitan dengan kegiatan sumber daya manusia, mulai dari perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan evaluasi kinerja sumber daya manusia. (Hasibuan, 2019)

Berdasarkan pendapat ahli tersebut dapat dibuat sintesa bahwa audit sumber daya manusia adalah suatu proses inklusif yang melibatkan investigasi, analisis, dan

penilaian terhadap aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan efisiensi, efektivitas, dan ekonomisnya kegiatan sumber daya manusia serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kinerja dan pelatihan aset manusia dalam organisasi.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara dalam (Mashudi, 2019), menyatakan: “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Jumlah dan kualitas tertentu dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yang sangat terikat dengan operasi organisasi atau pekerjaannya. Jenisnya dapat nyata atau tidak nyata, tergantung pada cara pekerjaan dilakukan dan prosesnya. Kinerja dapat dilihat melalui proses, hasil, dan hasil.

Menurut (Haryanto et al., 2023) kinerja memiliki arti yakni, hasil capaian yang diraih seorang pegawai atas tanggung jawab yang diberikan diukur berdasarkan standar tertentu. Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Hasibuan, 2019).

Menurut (Komarudin & Rismayadi, 2020) Kinerja adalah hasil atau catatan kegiatan kerja yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu oleh seseorang atau kelompok. Dengan demikian, dapat didefinisikan bahwa kinerja yaitu kecakapan seorang untuk melakukan kemahiran tertentu (Sinambela, 2019).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat dibuat sintesa bahwa kinerja karyawan melibatkan pencapaian hasil kerja yang diukur berdasarkan standar tertentu, dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti kualitas, kuantitas, proses, dan dampak. Kinerja juga tercermin dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dimanifestasikan dalam capaian yang dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam peran mereka di dalam organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian kualitatif, triangulasi adalah teknik analisis yang digunakan untuk memeriksa dan menetapkan validitas

dengan menganalisis berbagai perspektif. Observasi dan wawancara dengan responden (divisi HRD) digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi dilakukannya penelitian ini ialah di PT. Mattel Indonesia yang beralamat di Kawasan Industri Jababeka, Jl. Jababeka V Blok G No.kav. 4-6, Harja Mekar, Kec. Cikarang Utara, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17530. Waktu dilakukannya penelitian ini di mulai dari bulan Februari 2023 s/d Agustus 2023.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Sedangkan data sekunder merupakan kumpulan informasi dan data yang dikumpulkan dari catatan dan arsip. Adapun teknik pengambilan data (instrumen) dalam penelitian ini ialah menggunakan Triangulasi Data. Instrumen penelitian berupa observasi dan wawancara secara langsung yang berguna untuk memperoleh data yang terjamin keasliannya. Selain itu, peneliti juga akan memberikan data secara deskripsi, gambaran secara langsung, dan akurasi mengenai fakta tentang penerapan Audit SDM di PT. Mattel Indonesia Kabupaten Bekasi sehingga peneliti dapat

mendeskripsikan secara rinci mengenai fenomena-fenomena yang terjadi di PT. Mattel Indonesia Kabupaten Bekasi yang berguna untuk melihat hasil penerapan audit MSDM dan kinerja karyawan di PT. Mattel Indonesia Kabupaten Bekasi.

#### **1. Observasi**

Menurut (Sugiyono, 2019) observasi adalah teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain. Melalui kegiatan observasi peneliti dapat belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Observasi dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan untuk menganalisis apakah penerapan audit manajemen sumber daya manusia yang diterapkan pada PT. Mattel Indonesia dapat meningkatkan kinerja atau tidak.

#### **2. Wawancara**

Menurut Sugiyono (2018: 467) jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori in-depth interview, dimana wawancara semiterstruktur dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara bebas dibandingkan wawancara terstruktur namun masih tetap berada pada pedoman wawancara yang sudah dibuat. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan

permasalahan secara lebih terbuka. Responden dalam wawancara ini adalah divisi HRD pada PT. Mattel Indonesia nantinya informasi yang didapat akan menunjukkan hasil yang beragam tergantung dari pandangan masing-masing. Dalam menjalankan wawancara peneliti memerlukan bantuan alat-alat yang diantaranya adalah buku catatan yang berfungsi untuk mendapatkan data dari hasil wawancara, alat perekam berupa handphone yang berfungsi untuk merekam semua percakapan akan tetapi dalam menggunakan alat perekam peneliti meminta izin terlebih dahulu apakah percakapan tersebut boleh direkam, serta kamera yang berfungsi untuk memperkuat keabsahan data penelitian dalam pengumpulan dan masih ada alat lainnya.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan peneliti menggunakan model analisis interaktif dari Miles and Huberman dalam (Sugiyono, 2019) yang terbagi ke dalam 4 bagian besar, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Informan dalam penelitian ini adalah orang

yang mempunyai tanggung jawab Team Audit HR Development yang dilaksanakan oleh PT Matel Indonesia West plant Kabupaten Bekasi. Informan yang pertama adalah informan kunci yaitu pihak Team Audit Manajemen HR Development PT Mattel Indonesia Kabupaten Bekasi selaku Manager yang berperan penting dalam melaksanakan Program Genba informan selanjutnya adalah informan utama yaitu staff dan jajaranya bagian dari program PT Mattel Indonesia West plant. Informan yang terakhir adalah informan tambahan yaitu para pekerja karyawan yang Bekerja di PT Mattel Indonesia jumlah keseluruhan 7 informan

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Kinerja Karyawan di PT. Mattel Indonesia**

Berdasarkan hasil wawancara dengan staff divisi HRD dan dokumentasi yang telah dilakukan, kinerja karyawan di perusahaan dianggap sangat baik berdasarkan data capaian. Meskipun terjadi fluktuasi dalam capaian kinerja pada tahun-tahun tertentu, capaian kinerja tetap berada pada tingkat yang tinggi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan adanya upaya dan strategi yang berhasil dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Evaluasi kinerja yang transparan dan tindakan perbaikan yang tepat akan membantu perusahaan terus

mencapai hasil yang optimal dan berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kontribusi mereka terhadap

kesuksesan perusahaan. Kinerja karyawan di PT. Mattel Indonesia dapat dilihat sebagaimana berikut :



Gambar 2. Data Capaian Kinerja Karyawan  
Sumber : PT. Mattel Indonesia, 2023.

Dari tahun 2018 hingga 2022, terlihat adanya fluktuasi capaian kinerja perusahaan. Pada tahun 2018, capaian kinerja mencapai 89%, kemudian mengalami penurunan ke 88% pada tahun 2019. Namun, setelah itu, terjadi peningkatan yang signifikan pada tahun 2020 menjadi 94%, dan meningkat lagi pada tahun 2021 menjadi 99%. Meskipun pada tahun 2022 terjadi sedikit penurunan menjadi 95%, capaian kinerja tetap berada pada tingkat yang tinggi secara keseluruhan. Perusahaan berhasil mencatatkan peningkatan capaian kinerja selama periode tersebut. Peningkatan tersebut dapat menunjukkan adanya upaya dan strategi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan.

Pada tahun 2021, perusahaan mencatatkan capaian kinerja tertinggi, yaitu 99%. Capaian ini menunjukkan bahwa

karyawan perusahaan berhasil mencapai hampir seluruh target yang ditetapkan dan telah berkontribusi secara signifikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, dari data dan hasil wawancara yang telah diperoleh ditemukan juga penurunan capaian kinerja pada tahun 2019 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Meskipun terjadi fluktuasi pada capaian kinerja, secara keseluruhan, perusahaan berhasil mempertahankan capaian kinerja yang tinggi dari tahun ke tahun. Ini menunjukkan adanya konsistensi dan stabilitas dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kinerja karyawan di PT. Mattel Indonesia diperoleh hasil bahwa kinerja karyawan yang dilakukan sudah cukup baik. HRD mengungkapkan bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawannya, diperlukan analisa dan audit yang

mendalam untuk mengetahui apa saja aspek-aspek yang perlu di evaluasi.

## 2. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia di PT. Mattel Indonesia

Penulis melakukan audit manajemen sumber daya manusia di PT Mattel Indonesia. Tujuan dari audit ini yaitu untuk menilai efisiensi fungsi sumber daya manusia saat ini dan memberikan saran-saran untuk memperbaiki

kekurangan-kekurangan yang ditemukan selama audit berlangsung dengan harapan dapat diperbaiki di masa yang akan datang sehingga bisnis dapat berjalan dengan lebih baik dalam mencapai tujuannya. Hasil audit SDM PT Mattel Indonesia menunjukkan bagaimana kegiatan operasional bisnis telah dilakukan. Berikut ini adalah hasil dan pembahasan mengenai hasil audit sumber daya manusia PT Mattel Indonesia

:

**Tabel 1. Penilaian Audit MSDM di PT. Mattel Indonesia Januari – Desember 2022**

No.	Aspek	Kondisi	Penerapan	
			Sudah	Belum
1	Perencanaan SDM	Perencanaan sumber daya manusia belum dilakukan		√
2	Rekrutmen Karyawan	Rekrutmen dilakukan melalui beragam sumber termasuk job portals, pameran kerja, dan rekomendasi internal.	√	
3	Seleksi dan Penempatan	Metode seleksi melibatkan, seleksi administrasi, psikotes wawancara dengan HRD dan User, tes fisik, dan penilaian keterampilan.	√	
4	Pelatihan dan Pengembangan	Terdapat program pelatihan dan pengembangan internal serta eksternal.	√	
5	Perencanaan dan Pengembangan karir	Perencanaan dan Pengembangan Karier belum berjalan efektif		√
6	Penilaian Kinerja	Penilaian kinerja dilakukan melalui pendekatan terstruktur dengan beragam indikator.	√	
7	Kompetensi Balas Jasa	Sistem balas jasa telah disusun sesuai dengan peraturan pemerintah dan dilakukan dengan jelas dan transparan, mencakup insentif dan tunjangan.	√	
8	Hubungan Ketenagakerjaan	Terdapat saluran komunikasi dua arah antara atasan dan karyawan.	√	
9	Kesehatan dan Keselamatan	PT. Mattel Indonesia memiliki kebijakan dan program K3 yang memenuhi standar, serta mengadopsi praktik-praktik yang baik.	√	
10	Kepuasan Kerja	Karyawan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi, yang tercermin dalam tingkat turnover yang rendah dan tingkat kehadiran yang konsisten.	√	
11	Pemutusan Hubungan Kerja	PT. Mattel Indonesia telah memiliki prosedur pemutusan kerja yang mematuhi peraturan ketenagakerjaan.	√	

Sumber : PT. Mattel Indonesia, 2023.

### a. Perencanaan Tenaga Kerja

Berdasarkan wawancara dengan divisi HRD, PT Mattel Indonesia belum melakukan perancangan SDM. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam mencukupi kebutuhan karyawan secara efektif dan tepat waktu, baik dari segi kualitas maupun

kuantitas. Oleh sebab itu, diperlukan program perencanaan tenaga kerja untuk memproyeksikan kebutuhan di masa depan dan mendukung pengembangan bisnis.

### b. Rekrutmen Karyawan

Rekrutmen adalah tindakan untuk menarik calon karyawan sesuai

perencanaan kepegawaian. Berdasarkan hasil wawancara, PT Mattel Indonesia sudah baik dalam mendokumentasi rekrutmen meskipun sederhana. Rekrutmen dilakukan saat perusahaan memerlukan karyawan. Pelamar bisa mengirimkan lamaran secara langsung atau melalui pos, email, referensi karyawan terdahulu, media sosial, dan job portal.

### **c. Seleksi dan Penempatan**

Seleksi penting untuk memastikan kemampuan yang sesuai dalam mencapai tujuan bisnis. PT. Mattel Indonesia menggunakan teknik seleksi umum dengan langkah-langkah seperti pengkajian lamaran oleh HRD, tes psikotes, tes tinggi badan, dan wawancara dengan HRD dan User terkait. Kandidat yang menyanggupi syarat akan diikuti sertakan dalam percobaan dalam 3 bulan. Penting bagi perusahaan untuk berhati-hati dalam mengambil keputusan seleksi yang didasarkan pada data relevan dan terjangkau.

### **d. Pelatihan dan Pengembangan**

Program pelatihan dan pengembangan bertujuan menumbuhkan wawasan, kemampuan, dan kinerja individualis atau kelompok. Berdasarkan hasil wawancara, PT Mattel Indonesia telah merencanakan dan melaksanakan program ini, memperhatikan peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan

dilaksanakan selama 1 tahun sekali. Program ini terbukti berhasil memajukan kinerja dan kompetensi karyawan serta menunjukkan perhatian perusahaan pada pengembangan mereka. Hal ini mendukung efisiensi dan daya saing PT Mattel Indonesia dalam menghadapi perubahan bisnis dan meningkatkan layanan pelanggan, menciptakan efek positif pada efektivitas perusahaan.

### **e. Perencanaan dan Pengembangan Karir**

Program pelatihan dan pengembangan membantu meningkatkan kompetensi karyawan dalam tugas-tugas mereka. Namun, perencanaan dan pengembangan karier di PT Mattel Indonesia belum berjalan efektif. Wawancara mengungkapkan bahwa belum ada standar yang mengatur hal ini, dengan fokus hanya pada cara kerja dan kedisiplinan. Kurangnya pendekatan terstruktur dapat merugikan karyawan, karena mereka kehilangan arah dalam mengembangkan karier dan potensi mereka. Penting bagi perusahaan untuk memiliki rencana komprehensif dalam mengidentifikasi bakat karyawan serta memberikan kesempatan pengembangan karier yang sesuai. Dengan demikian, karyawan akan lebih termotivasi, produktif, dan setia kepada perusahaan, serta membawa manfaat jangka panjang bagi PT Mattel Indonesia.

#### **f. Penilaian Kinerja Karyawan**

Tinjauan kinerja karyawan sangat membantu untuk mengidentifikasi kekuatan, mengembangkan bakat-bakat tersebut, dan menginspirasi staf. Di PT Mattel Indonesia, penilaian kinerja karyawan berjalan efektif dengan prosedur yang sesuai. Penilaian didasarkan pada kehadiran, kedisiplinan, semangat belajar, dan loyalitas. Ini dilakukan setiap bulan, menunjukkan komitmen perusahaan dalam mengawasi kinerja karyawan secara terstruktur. Pendekatan ini membantu identifikasi kekuatan dan area perbaikan, memberi umpan balik bermakna kepada karyawan, dan merencanakan tindakan selanjutnya.

#### **g. Kompensasi Balas Jasa**

Kompensasi bagi karyawan di PT Mattel Indonesia dilakukan sesuai peraturan pemerintah dan tidak ada masalah ketidaksesuaian. Prosedur kompensasi yang baik membantu menciptakan lingkungan kerja adil dan menghargai kontribusi karyawan. Ini berdampak positif pada motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. PT Mattel Indonesia dapat membangun reputasi sebagai tempat kerja yang dihargai dan diinginkan oleh para profesional berkualitas.

#### **h. Hubungan Ketenagakerjaan**

Hubungan kerja di PT Mattel Indonesia berjalan baik antara manajemen dan karyawan berkat komunikasi terbuka dan transparan. Komunikasi aktif dari manajemen atas menciptakan saluran komunikasi yang sehat, mencegah miskomunikasi, dan mengklarifikasi tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja bulanan juga berperan penting dalam menciptakan hubungan yang baik. Ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengevaluasi kinerja, menerima umpan balik, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta merencanakan perbaikan. Hubungan positif antara manajemen dan karyawan membangun situasi kerja produktif.

#### **i. Kesehatan dan Keselamatan Kerja**

PT. Mattel Indonesia sudah ampuh menerapkan gagasan kesehatan dan keselamatan kerja untuk karyawan, menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan mereka. Ini mencerminkan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan sebagai aset berharga yang perlu dijaga. Kompensasi yang adil dan asuransi kesehatan memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan dan perlindungan bagi mereka dan keluarga. Ini membantu karyawan fokus pada pekerjaan tanpa khawatir biaya kesehatan.

#### **j. Kepuasan Kerja Karyawan**

Hubungan ketenagakerjaan yang baik antara karyawan dan manajemen di PT

Mattel Indonesia tercermin dalam tingkat kepuasan yang tinggi dan rendahnya turnover. Namun, perlu perbaikan dalam komunikasi dan pemahaman program kepuasan kerja. Dengan komunikasi yang lebih efektif, perusahaan dapat meningkatkan manfaat dari program tersebut dan memastikan karyawan tetap termotivasi dan produktif. Kesimpulannya, hubungan positif ini menjadi indikator positif bagi perusahaan, tetapi perlu upaya lebih lanjut untuk memaksimalkan potensi kepuasan kerja karyawan.

#### **k. Pemutusan Hubungan Kerja**

PT Mattel Indonesia mempunyai regulasi PHK yang terstruktur dengan rapih. Salah satu regulasi bisnis mengemukakan bahwasanya karyawan yang keluar tidak akan diperbolehkan lagi bekerja di perusahaan. Ini memberikan pemahaman yang jelas bagi karyawan tentang konsekuensi keputusan mereka. Kebijakan ini penting untuk memastikan pemutusan hubungan kerja transparan dan sesuai peraturan, memberi kepastian pada karyawan, dan mendukung hubungan ketenagakerjaan yang baik. Dengan panduan ini, diharapkan proses PHK dapat dijalankan secara baik dan menghindari potensi masalah hukum.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Karena manajemen PT Mattel Indonesia belum memiliki prosedur

perencanaan tenaga kerja, maka perencanaan SDM yang baik sangatlah penting. Beberapa kegiatan fungsi SDM di PT Mattel Indonesia telah berjalan dengan baik, antara lain rekrutmen karyawan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja karyawan, kompensasi dan balas jasa, hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, kepuasan kerja karyawan, dan pemutusan hubungan kerja.

#### **Saran**

Berdasarkan temuan penelitian ini, peneliti menyarankan agar PT Mattel Indonesia memiliki perencanaan tenaga kerja yang terstruktur sehingga terdapat deskripsi yang jelas mengenai kebutuhan tenaga kerja yang memungkinkan kuantitas dan kualitas karyawan dapat dibenahi. Perekrutan SDM, seleksi dan penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kinerja karyawan, balas jasa, hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, kepuasan kerja karyawan, dan pemutusan hubungan kerja semuanya telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Kami menghimbau agar upaya-upaya pengelolaan sumber daya ini terus dilanjutkan karena dapat membantu reputasi perusahaan. Untuk peneliti selanjutnya yang tertarik untuk menjelajahi

lebih lanjut mengenai topik Audit MSDM di PT Mattel Indonesia, ada beberapa rekomendasi yang dapat diambil sebagai arah penelitian yaitu :

1. Evaluasi Proses Audit MSDM
2. Melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses pelaksanaan audit MSDM di perusahaan. Penelitian ini dapat mencakup analisis mengenai metodologi, alat evaluasi, dan kriteria yang digunakan dalam proses audit.
3. Pengembangan Metode dan Instrumen Audit  
Mengembangkan metode atau instrumen audit MSDM yang lebih komprehensif dan terukur. Penelitian ini dapat memperkaya alat evaluasi yang digunakan dalam audit dan menghasilkan rekomendasi yang lebih tepat.
4. Penerapan Teknologi dalam Audit MSDM  
Melakukan penelitian tentang penggunaan teknologi dalam melaksanakan audit MSDM. Ini dapat mencakup penggunaan perangkat lunak atau platform digital untuk memudahkan proses audit dan analisis data.

#### DAFTAR PUSTAKA

Andika, M. B. (2023). Penerapan Audit Sumber Daya Manusia dalam Menilai Kepuasan Kerja Karyawan PT. Fajar

Alif Makmur. *Jurnal Riset Ilmu Akuntansi*, 2(1), 01–18.

Ardilli, N. A., & Rustam, A. R. (2020). Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Sebagai Alat Evaluasi Efektivitas Sumber Daya Manusia Pada Pg. Kribet Baru Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 5(3), 248–253.

Awaluddin. (2020). Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Hotel Swiss Berlin Surabaya). *E-Jra Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 9(06), 1–13.

Fitriani, N. (2022). *Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Cakra Indo Pratama Group*. Universitas Muhammadiyah Palembang.

Haryanto, D. P., Rismayadi, B., & Pertiwi, W. (2023). Puskesmas Kotabaru Karawang Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Puskesmas Kotabaru Karawang. *MSEJ: Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(5), 4989–4999.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT Bumi Aksara.

Komarudin, A., & Rismayadi, B. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Hasil Raya Industries Karawang. *Buana Ilmu*, 4(2), 1–12.

Laoli, V. (2018). Pengaruh Audit Manajemen Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Gunung Sitoli. *Owner Riset & Jurnal Akuntansi*, 2(2), 1–7.

Lestari, I. S. (2019). *Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Cv Rimba*

- Sentosa, Sukoharjo). Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Mashudi. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan , Disiplin Kerja , dan Kompensasi*. 2(1), 366–383.
- Rozita Fitriani, Z. (2022). Penilaian Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Melalui Audit Manajemen. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK)*, 4(2), 075–088.
- Simamora, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja* (Suryani & R. Damayanti (eds.); 4th ed.). PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Wijaya, C. (2017). Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Perusahaan. *Manajemen*, 5(1), 1–8.
- Yulianti, E., & Khairani, S. (2017). Audit Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Keefektivaan Kinerja Karyawan Pada PT Indograha Palembang. *Jurnal Akuntansi STIE MDP Palembang*, 14, 1–15.