

ANALISIS *HUMAN CAPITAL READINESS*
PADA PERUSAHAAN PERDAGANGAN INDONESIA
(PERSERO)

Sri Handayani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

Email: sri.tarigan@gmail.com

Abstract

This research aims to review the gaps between human capital employed and the actual needs of PT. PPI (Ltd.) in achieving the corporate objectives. The Company is built with the vision and mission that are translated into corporate actions towards the achievement of corporate goals. The company's mission must be communicated clearly to all stakeholders, especially employees, because employees play an important competency for successful mishievin. Through this study, the HR department is expected to be able to measure the contribution of human capital in the process of achieving corporate goals. The measurement is intended to allow the HR department to provide and develop competence in accordance with company requirements, to achieve corporate objectives. The results of this study conclude that the availability of human capital PT. PPI (Ltd.) only reached 65 percent. By that illustrated, the percentage of PT. PPI (Ltd.) doesn't have the human capital needs in the achievement of company goals, so PT. PPI (Ltd.) needs a strategic initiative to address the inconsistency, which are recruitment and training on the job strategies in the company.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian terhadap ketersediaan *human capital* dengan kebutuhan *human capital* yang seharusnya dimiliki oleh PT. PPI (Persero) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan dibangun dengan visi dan misi yang diharapkan dapat memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan. Misi Perusahaan harus disampaikan dengan jelas kepada setiap *stakeholder* khususnya karyawan, karena kompetensi karyawan berperan penting bagi terlaksananya misi tersebut. Melalui penelitian ini, diharapkan departemen SDM mampu mengukur kontribusi *human capital* dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Pengukuran tersebut ditujukan agar departemen SDM mampu menyediakan dan mengembangkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan Perusahaan,

sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode observasi ke perusahaan untuk mendapatkan data yang relevan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa ketersediaan *human capital* PT. PPI (Persero) hanya mencapai 65 persen. Persentase tersebut menggambarkan bahwa PT. PPI (Persero) belum memiliki *human capital* yang sesuai kebutuhan dalam pencapaian tujuan Perusahaan, sehingga diperlukan inisiatif strategis untuk mengatasi ketidaksesuaian tersebut, yaitu rekrutmen dan pelatihan pada *job strategies* yang terdapat pada perusahaan.

Keywords: *Human capital, employee competency, mission, corporate objectives*

PENDAHULUAN

Perusahaan harus dapat menghasilkan pegawai-pegawai yang kompeten untuk melaksanakan fungsi manajemen demi mencapai visi perusahaan. Dengan kata lain, SDM merupakan komponen penting dalam menjalankan misi perusahaan dan SDM harus dijadikan sebagai aset yang utama dalam suatu perusahaan. Menciptakan SDM yang produktif dan kompeten sangatlah sulit karena strategi yang dibuat untuk menciptakan karyawan yang produktif dan kompeten harus selaras dengan strategi perusahaan.

Langkah awal untuk meningkatkan kompetensi SDM adalah dengan memberikan motivasi bagi para pegawai serta mengkomunikasikan visi, misi, nilai serta strategi perusahaan. Dalam melakukan hal tersebut, para profesi di bidang SDM memiliki berbagai tantangan

baik yang datang dari faktor eksternal maupun internal perusahaan sehingga diperlukan strategi yang baik untuk menghadapi segala macam tantangan tersebut.

Banyak perusahaan telah menyadari tantangan tersebut dan telah melakukan upaya untuk mengatasi masalah tersebut. Namun, sebagian besar perusahaan hanya fokus pada individu padahal pendekatan individualis ini tidak dapat menunjukkan secara langsung mengenai nilai terukur serta keunggulan kompetitif yang dapat diperoleh perusahaan. Terlebih lagi perusahaan lebih memfokuskan pada angka-angka yang menyangkut kebijakan keuangan dan rencana di sektor lain sedangkan perhatian untuk SDM sangatlah minim.

Menilai pengaruh *human resources development* (HRD) terhadap strategi perusahaan secara keseluruhan

memerlukan suatu pola yang meliputi seluruh aspek dari arsitektur SDM. Dalam lingkungan bisnis saat ini, perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang secara cepat mewujudkan strategi dalam aksi, yang mengelola proses secara intelijen dan efisien, yang memaksimalkan komitmen dan kontribusi karyawan, dan yang menciptakan kondisi untuk perubahan. Suatu organisasi sangat didominasi oleh SDM dan modal *intangible* lainnya, oleh sebab itu perlu adanya pengukuran terhadap kesiapan dan strategi yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Menurut Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001), terdapat dua kategori fungsional dasar dalam manajemen SDM, yakni pertama adalah fungsi teknis, termasuk didalamnya pengiriman dasar-dasar HR seperti rekrutmen, kompensasi dan manfaat. Yang kedua adalah fungsi strategis yang melibatkan pemberian pelayanan dengan cara yang langsung mendukung pelaksanaan strategi perusahaan.

Namun dalam menyelaraskan strategi yang ada, perusahaan akan menemukan kesulitan, yakni mereka tidak dapat meramalkan konsekuensi dari investasi mereka pada aset berwujud manusia dengan cara yang jelas terukur. Untuk itu

dibutuhkan kerangka kerja seperti *Balanced Scorecard* (BSC), yang memiliki strategi pengukuran dan mampu menghubungkan fungsi SDM, aktivitas dan investasi dengan strategi bisnis secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *human capital readiness* yang terdapat pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) sehingga dapat membuat *strategic initiative* dan anggaran yang dibutuhkan untuk mengatasi kesenjangan antara kebutuhan *human capital* dan ketersediaan *human capital*.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategis bagi PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) dan dapat menunjukkan gambaran mengenai sistem pengukuran kinerja SDM dan manfaatnya dalam mencapai tujuan perusahaan.

LANDASAN TEORI

Peran *Human Capital* bagi Perusahaan

Human Resources Division merupakan salah satu *supporting unit*, yang memiliki alur proses untuk menciptakan nilai di dalam perusahaan melalui suatu

keselarasan strategi. Proses penyalarsan antara strategi di unit bisnis dengan strategi perusahaan dilaksanakan dengan menentukan jasa strategis yang ditawarkan. Proses tersebut dimulai dengan adanya pengertian yang jelas mengenai perusahaan dan strategi unit bisnis sebagaimana ditunjukkan oleh *Line Organization Strategy Map* dan *balanced scorecard*. Masing-masing fungsi *support unit* ini harus menentukan cara, bagaimana dapat membantu unit bisnis lain dalam rangka untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Menurut Kaplan (2006), portofolio HR strategis biasanya memiliki tiga komponen, yakni:

1. *Strategic Competency Development Programs*, program ini mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi personal yang penting untuk kesuksesan perusahaan.
2. *Organization and Leadership Development*: Program ini mengembangkan kepemimpinan, penyelenggaraan *teamwork*, sinergi perusahaan dan meningkatkan iklim dan nilai perusahaan.
3. *Performance management process*: Program ini menetapkan, memotivasi,

menilai, dan memberikan *reward* bagi kinerja perorangan dan kelompok.

Menurut Becker (2001), suatu perusahaan sangat didominasi oleh *human capital* dan *intangible capital* lainnya. Pada ekonomi baru, *human capital* merupakan dasar dari penciptaan nilai suatu perusahaan. Oleh sebab itu perlu adanya pengukuran terhadap strategi atas *human capital* yang dimiliki perusahaan tersebut. Perusahaan yang dapat mewujudkan strategi dalam aksi, mengelola proses secara efektif dan efisien, memaksimalkan komitmen dan kontribusi karyawan, dan menciptakan kondisi untuk perubahan sangat memungkinkan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Peran *human capital* dalam perusahaan adalah sebagai motor penggerak paling utama, sehingga perhatian serius terhadap pengelolaan *human capital* menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan. Peran tersebut akan dipengaruhi oleh globalisasi pasar dan kompetisi yang tinggi, sehingga peran baru *human resources development* (HRD) dicerminkan melalui berbagai perubahan.

Nilai dari aset *intangible* HR tergantung pada konteks dan strategi

perusahaan. Nilai ini tidak dapat dipisahkan dari proses perusahaan yang mengubah aset *intangible* menjadi aset *tangible* yang terbentuk sebagai bentuk kepuasan pelanggan dan *financial*. Nilai tersebut diciptakan dari investasi dalam aset tidak berwujud yang tidak linier. Fungsi aset tersebut harus disatukan dengan aset tidak berwujud dan berwujud lainnya untuk menciptakan suatu nilai.

Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi, misi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* adalah memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategis bisnis jangka panjang. Selain memberikan suatu kemungkinan bagi manajemen untuk mengukur kinerja, *balanced scorecard* juga menekankan budaya partisipasi setiap *stakeholder*. *Balanced scorecard* juga memastikan bahwa semua program senantiasa hadir dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan pelaksanaan misi perusahaan.

Peran *Human Capital* Pada *Balanced Scorecard*

Perusahaan harus berfokus pada strategi, serta terkait dengan peran *map strategy* dan *balanced scorecard* dalam mengembangkan tujuan dan ukuran kinerja yang terkait dengan strategi perusahaan. Terdapat lima prinsip yang menunjukkan bagaimana perusahaan menggunakan *scorecard* mereka untuk menyelaraskan proses manajemen kunci dan sistem untuk strategi. Menurut Kaplan dan Norton (2001), kelima prinsip itu adalah:

1. Menerjemahkan strategi untuk persyaratan operasional.
2. Menyelaraskan organisasi kepada strategi.
3. Membuat strategi untuk setiap orang dan untuk setiap pekerjaan.
4. Membuat strategi bagi proses yang berkelanjutan.
5. Menggerakkan pemimpin untuk melakukan perubahan

Balanced scorecard menyediakan sistem yang memanfaatkan langkah-langkah tradisional yang tersedia saat ini untuk menyelaraskan metrik kinerja dari keempat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* berkembang dan mengalami evolusi dari

hanya sekedar cara untuk melakukan evaluasi kinerja sampai dapat mengintegrasikan seluruh sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional, sehingga menjadi sistem strategi manajemen mulai dari formulasi strategis sampai dengan implementasi operasional kegiatan setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Balanced scorecard digunakan perusahaan untuk menyampaikan misi dan strategi bisnis level unit kedalam suatu tujuan dan pengukuran. *Balanced scorecard* menampilkan keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi pelanggan dan bisnis internal yang mencakup proses bisnis, inovasi, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Human Capital sebagai Strategic Partner Perusahaan

Strategi SDM diterjemahkan menjadi inisiatif khusus SDM yang memiliki hubungan langsung dengan pencapaian strategi HR. Penyelarasan ini memungkinkan departemen SDM mengembangkan *strategy map* yang menggambarkan hubungan sebab akibat antara hubungan strategi HR dan tujuan perusahaan.

Pengelolaan SDM secara tradisional berfokus pada pekerjaan yang terkait keputusan dan kebijakan, seperti seleksi, pengembangan, efektivitas pelatihan, kompensasi, serta desain pekerjaan dan pengaruh organisasi. Kemampuan tenaga kerja mampu menjadi *strategic partner* yang dapat membantu pelanggan mendesain solusi portofolio dari permasalahan dan kebutuhan perusahaan. Dalam mewujudkan SDM sebagai *strategic partner*, perusahaan harus memiliki *strategic processes*, yakni suatu proses yang membutuhkan seperangkat kemampuan dan keunggulan di dalam *strategic job family*.

Proses pengukuran *human capital readiness* dimulai dengan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan individu dalam melakukan setiap proses penting pada *map strategy* perusahaan. *Strategic job families* merupakan posisi kompetensi karyawan yang memiliki dampak terbesar pada peningkatan proses internal. Kompetensi menggambarkan profil pekerjaan secara rinci yang cukup berperan. Proses penilaian mendefinisikan kemampuan perusahaan di masing-masing kelompok pekerjaan sepanjang dimensi yang didirikan pada kompetensi. Perbedaan antara kebutuhan dan

kemampuan saat ini merupakan kesenjangan kompetensi, yang harus diatasi melalui program pengembangan *human*.

Tahapan dalam membuat suatu HR Scorecard menurut Kaplan (2004), sebagai berikut:

- Tahap 1: Mengidentifikasi *strategic job families*
- Tahap 2: Membangun *the competency profile*
- Tahap 3: Menilai *human capital readiness*
- Tahap 4: Program pengembangan *human capital*

Perusahaan menilai kemampuan saat ini dan kompetensi karyawan dalam *strategic job families*. Perusahaan dapat menilai melalui berbagai pendekatan, seperti evaluasi kinerja karyawan dan karyawan yang potensial. Setelah itu Perusahaan membuat program pengembangan *human capital*. Pada tahap ini, *strategy map* harus ditambahkan fokus HR yang berkaitan dengan program perekrutan, pelatihan, dan perencanaan karir, karena program tersebut termasuk kedalam pengembangan *human capital* pada perusahaan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan analisa deskriptif kualitatif. Peneliti melakukan pengumpulan data prosedur-prosedur yang berkaitan dengan program perekrutan, pelatihan dan perencanaan karir. Peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa karyawan yang menangani program-program tersebut. Data yang didapat dari hasil pengumpulan data dan wawancara, kemudian dikelompokkan sesuai pendekatan *balanced scorecard* dan membentuk suatu *HR Scorecard*, sedangkan data kinerja perusahaan didapat dari data keuangan perusahaan tahun 2012.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Balanced Scorecard pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan *human capital* yang diperlukan perusahaan untuk mencapai visi tersebut. Peran tersebut diwakili oleh fungsi departemen SDM yang memproses dan mengelola kemampuan dan kapasitas karyawan agar mampu mewujudkan visi perusahaan.

Untuk mewujudkan visi perusahaan, misi yang dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan perdagangan umum yang menangani berbagai variasi produk dengan kualitas yang baik.
2. Melaksanakan transaksi perdagangan lokal maupun lintas negara.
3. Memberikan layanan yang lengkap dan kompetitif kepada pelanggannya.
4. Memenuhi harapan seluruh *stakeholdernya*. *Stakeholder* PT. PPI (Persero).

Dari penjelasan misi yang dilakukan PT. PPI (Persero) memberikan keterangan yang jelas tentang apa yang diinginkan perusahaan (tujuan perusahaan). Oleh karena itu perusahaan membutuhkan beberapa *strategic job* yang dapat mendukung untuk menjalankan misi perusahaan tersebut.

Pengembangan Kinerja Manajemen melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*

PT PPI (Persero) memiliki strategi yang dikelompokkan sebagai strategi bidang bisnis, strategi bidang SDM dan organisasi dan strategi bidang keuangan.

PT. PPI (Persero) ingin menunjukkan bagaimana perusahaan berfokus pada masing-masing bidang tersebut. Hal ini dimaksudkan agar manajemen mampu mempunyai cara yang tepat untuk mencapai visi dalam rangka terlaksananya misi perusahaan.

Secara umum, harapan *stakeholder* adalah melihat dan merasakan pengembangan perusahaan, sehingga ketika perusahaan mengalami pertumbuhan, seluruh *stakeholder* dapat menikmati nilai lebih yang diberikan oleh perusahaan. Strategi PT. PPI (Persero) telah memfasilitasi tujuan *stakeholder* tersebut, melalui strategi di ketiga bidang sebagaimana disebutkan sebelumnya. Tetapi secara khusus, strategi di bidang bisnis belum mencatumkan cara pencapaian akses di luar negeri, yang tercantum dalam salah satu misi perusahaan, yaitu menemukan komoditi baru untuk diperdagangkan.

Strategi perusahaan dalam bidang bisnis memang membahas mengenai dorongan untuk cabang-cabang, agar dapat memanfaatkan peluang bisnis/proyek seluas-luasnya berkaitan dengan Undang-Undang Otonomi Daerah, namun hal ini kurang tepat karena terkesan bahwa penjualan komoditas produk baru hanya

berdasarkan proyek-proyek pemerintah. PT. PPI (Persero) yang memiliki cabang hampir diseluruh Indonesia, memiliki kapasitas untuk melaksanakan survei langsung ke lapangan, sehingga dapat mengetahui produk-produk apa saja yang memang dibutuhkan oleh penduduk setempat.

Dalam hal akses sumber dan jaringan pemasaran di luar negeri, seharusnya PT. PPI (Persero) memiliki strategi yang berkaitan dengan program yang mendukung perusahaan untuk memperoleh komoditas produk baru untuk didistribusikan di dalam dan luar negeri, juga negara-negara mana yang memiliki kapasitas untuk menjadi pemasok PT. PPI (Persero) sesuai dengan visi yang dimiliki perusahaan.

Dalam suatu *strategy map* yang terkait dengan *balance scorecard*, terdapat 4 perspektif yang menampilkan keseimbangan pengukuran untuk mencapai tujuan perusahaan. Perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Laporan manajemen perusahaan tahun 2011 menyampaikan bahwa melalui proses bisnis internal, PT.PPI (Persero) melakukan beberapa hal, yakni :

1. Melakukan seleksi produk dan wilayah kerja yang *profitable*;
2. Menghentikan produk dan menutup wilayah kerja yang tidak menguntungkan;
3. Melakukan *spreading* barang dan menerapkan sistem dan prosedur serta otorisasi dalam pengadaan dan penjualan barang;
4. Memperketat transaksi dengan prinsip kehati-hatian melalui kontrak jaminan.
5. Sebagai bagian dari penerapan pemberian insentif (*more for more, less for less*), Perusahaan akan membagikan insentif setiap semester yang besarnya dihitung berdasarkan *performance* tiap-tiap divisi.
6. Pengendalian biaya usaha secara optimal berdasarkan kajian *cost benefit analysis*.
7. Efisiensi *cash flow* melalui sentralisasi keuangan.

Dari beberapa program di atas, proses bisnis internal pada PT. PPI (Persero) belum mencantumkan program yang berkaitan dengan *customer value proposition*, oleh karena itu sebaiknya PT. PPI (Persero) membuat proses-proses bisnis internal yang berdasarkan visi dan

misi PT. PPI (Persero), yakni menemukan komoditas baru untuk diperdagangkan, manajemen pelanggan, manajemen pemasok, operasional *supply chain management*, dan tanggung jawab sosial.

Sisi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang terdiri dari *human capital*, *information capital*, dan *organization capital*, digunakan untuk mengatasi kesenjangan yang muncul dari ketiga persektif sebelumnya. PT. PPI (Persero) memiliki program yang berkaitan dengan ketiga faktor pada perspektif ini, yaitu:

a. *Human capital*

1. Menyiapkan SDM untuk menangani rekrutmen/pelatihan di wilayah yang dianggap perlu sehingga lebih fokus.
2. Rekrutmen dilakukan dengan dua orientasi:
 - Seleksi untuk penggantian pegawai yang pensiun, mundur atau meninggal atau kebutuhan perluasan wilayah pemasaran atau kebutuhan organisasi lainnya;
 - Seleksi untuk menyiapkan kaderisasi khususnya level struktural, proses ini dilakukan secara berkesinambungan.

3. Menerapkan penilaian kinerja yang dikaitkan dengan pemberian bonus tahunan.

b. *Organization capital*

Program Pengembangan Organisasi dan Kepemimpinan merupakan suatu program mengembangkan kepemimpinan, penyelenggaraan *teamwork*, sinergi perusahaan dan meningkatkan iklim dan nilai perusahaan. Salah satu program PT.PPI (Persero), yakni mengadakan pelatihan di bidang *leadership*. Selain itu, pembinaan SDM dilakukan secara terus menerus termasuk di dalamnya, sosialisasi visi dan misi perusahaan untuk meningkatkan pemahaman tentang keberadaan dan tujuan perusahaan.

c. *Information capital*

Pengembangan *integrated information system (Management Information System)* yang diharapkan dapat meningkatkan efektifitas serta kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan di setiap jenjang manajemen menuju program *Enterprise Resources Planning (ERP)*.

Hasil analisa *balance scorecard* berdasarkan *strategy objective* yang dimiliki PT.PPI (Persero) adalah sebagai berikut:

Tabel 1.
Strategic Objective PT PPI (Persero)

	Indikator	Formula	Satuan	Bobot	Target
ASPEK KEUANGAN					
1. Optimal <i>cash profit</i>	1. <i>Return On Asset (ROA)</i>	$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total asset}}$	%	3	2.4
	2. <i>Gross Margin</i>	$\frac{\text{Laba kotor}}{\text{Total penjualan}}$	%	3	8.0
	3. <i>Margin usaha</i>	$\frac{\text{Laba usaha}}{\text{Total penjualan}}$	%	3	1.5
	4. <i>Quick Ratio</i>	$\frac{\text{Kas \& setara kas+penempatan jk pendek+piutang}}{\text{Kewajiban lancer}}$	%	3	35.0
	5. <i>Total Debt to equity Ratio</i>	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Ekuitas Pemegang Saham}}$	%	3	25.0
2. Pengendalian biaya	Efisiensi biaya usaha	$\frac{(\text{Rencana biaya} - \text{realisasi biaya}) \text{ usaha}}{\text{Rencana biaya usaha}}$	%	4	5.0
3. Memaksimalkan pendapatan	Kenaikan pendapatan reguler	$\frac{\text{Pendapatan thn berjalan} - \text{pendapatan thn lalu}}{\text{Pendapatan thn lalu}}$	%	4	21.3
	Sub Jumlah			23	

Tabel 1 (Sambungan)

	Indikator	Formula	Satuan	Bobot	Target
ASPEK PELANGGAN/PEMASOK					
1. Harga yang bersaing	Daya saing harga per komoditi	$\frac{\text{Harga barang komoditi perusahaan}}{\text{Harga barang komoditi kompetitor}}$	%	3	<100.0
2. Kualitas	Jumlah klaim atas kualitas	Jumlah maksimal klaim	Jumlah	5	15.0
3. Ketersediaan Barang	1. <i>Stock to Sales Ratio</i> per komoditi	$\frac{\text{Beginning of Month Stock}}{\text{Sales for the Month}}$	%	2	20
	2. Perputaran persediaan disetiap cabang	$\frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan}}$	Hari	2	Rata-Rata 20 hr
4. <i>Partnership</i> . Pemasok b. Pelanggan	1. Ketepatan pembayaran hutang dagang	Jumlah maksimal hari setelah jatuh tempo tagihan	Hari	1	1
	2. Kemudahan akses informasi	Jumlah keluhan atas kesulitan akses informasi	Jumlah	2	5.0
5. Pelayanan	Pengiriman tepat waktu	Lama rata-rata pengiriman ke pelanggan	Hari	4	7
6. Citra Perusahaan	Program promosi produk	Jumlah program promosi produk selama 1 Tahun	Jumlah	2	2.0
	Sub Jumlah			21	

Tabel 1 (Sambungan)

	Indikator	Formula	Satuan	Bobot	Target
ASPEK PROSES BISNIS INTERNAL					
1. Proses manajemen <i>supply chain</i>	Perputaran persediaan dimasing-masing Cabang	$\frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan}}$	Hari	2	Rata-Rata 20 Hari
2. Proses manajemen pelanggan	Lamanya proses menanggapi klaim pelanggan	Jumlah maksimal hari dalam menanggapi klaim pelanggan	Hari	4	7
3. Proses manajemen pemasok	Jumlah pemasok	$\frac{\text{Jumlah pemasok}}{\text{Jumlah pemasok tahun lalu}}$	%	3	100.0
4. Tanggung Jawab Sosial	1. Persentase biaya PKBL	$\frac{\text{Biaya PKBL}}{\text{Laba bersih}}$	%	1	3.0
	2. Program CSR	Jumlah program CSR selama 1 Tahun	Jumlah	1	2.0
5. Pengembangan daerah pemasaran dan produk baru	1. Pertumbuhan pasar/ penambahan wilayah (15)	$\frac{\text{Jumlah realisasi penambahan wilayah}}{\text{Jumlah rencana penambahan wilayah}}$	%	3	100.0
	2. Perolehan pemasok baru (10 pemasok)	$\frac{\text{Jumlah pemasok baru}}{\text{Jumlah rencana pemasok baru}}$	%	3	100.0
	3. Produk baru yang dikomersilkan(10 produk)	Jumlah rencana produk baru	Jumlah	4	5.0
	Sub Jumlah			21	

Tabel 1 (Sambungan)

	Indikator	Formula	Satuan	Bobot	Target
ASPEK PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN					
1. <i>Human capital</i>	1. Pengembangan SDM a. <i>Ass. Manager/ Supervisor/ Ass. Supervisor</i> b. Staf	<i>Human capital readiness</i>	%	3	80.0
	2. Standarisasi sistem penerimaan pegawai	Implementasi standar penerimaan pegawai	Penilaian KP	3	15.0
2. <i>Information capital</i>	Kecepatan <i>processing</i> karena penerapan IT	Ketepatan waktu pelaporan laporan keuangan	Waktu	5	Tgl 10 per bulan
3. <i>Organization capital</i>	1. <i>Performance Appraisal</i>	$\frac{\text{Jumlah realisasi penilaian pegawai}}{\text{Jumlah rencana penilaian pegawai}}$	Kali/thn	3	2.0
	2. Pelatihan bidang <i>leadership</i> untuk level VP/AVP/ Senior Manager	$\frac{\text{Realisasi jumlah peserta pelatihan}}{\text{Rencana Jumlah peserta pelatihan}}$	%	3	100.0
	3. Kepuasan pegawai	Hasil survey (indeks) oleh <i>assessor independent</i>	%	3	80.0
	Sub Jumlah			20	

Sumber : Data diolah, 2012

Strategic Job dan Competency Perusahaan

Sebagai mitra strategis diharapkan departemen SDM mampu menjadi *partner* yang tepat dan dapat diandalkan untuk menyediakan sarana dan prasarana bagi pencapaian visi perusahaan secara umum, salah satunya fungsi sebagai mitra strategis adalah menyediakan *human capital* yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh masing-masing *strategic job* yang dibutuhkan oleh departemen-departemen yang ada di Perusahaan. Untuk langkah awalnya Departemen SDM harus dapat menjabarkan tujuan dan strategi perusahaan sehingga dapat ditemukan *strategic job* yang tepat untuk menjalankan misi-misi tersebut. Setelah *strategic job* ditemukan, departemen SDM harus menemukan karakteristik atau kompetensi yang dibutuhkan untuk mengisi *strategic job* tersebut. Kompetensi tersebut terdiri dari tiga bagian, yaitu pengetahuan, kemampuan, nilai dari *strategic job*. Penjabaran ini berguna bagi perusahaan khususnya Departemen SDM untuk mengetahui karakteristik dari masing-masing *human capital* yang dibutuhkan oleh PT. PPI (Persero), sehingga dalam proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan lebih terarah.

Kondisi saat ini, Departemen SDM PT. PPI (Persero) merasakan karyawan yang ada, kurang memadai untuk pencapaian target perusahaan, baik dari segi produktivitas juga jumlah pegawai yang masih kurang dari yang dibutuhkan serta kualitas teknis dan pengetahuan pegawai yang masih rendah. Oleh karena itu, Departemen SDM PT. PPI (Persero) seharusnya memiliki *competency map* untuk menemukan karakteristik yang dibutuhkan dalam mengatasi kondisi tersebut.

Proses Pengembangan Human Capital Readiness PT. PPI (Persero)

Departemen SDM PT. PPI (Persero) sampai saat ini belum memiliki alat untuk mengukur *human capital readiness* (HCR) perusahaan. Sementara, HCR merupakan pengukuran kinerja kesiapan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. HCR dapat menjadi alat bantu bagi manajer SDM untuk memastikan bahwa semua keputusan SDM mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan kelima *strategic process*, maka *strategic job* dan *competency profile* yang diusulkan adalah:

1. Operasional *Supply Chain Management*

Peran proses manajemen pelanggan dan pemasok harus dilengkapi dengan proses operasional *Supply Chain Management* karena proses tersebut menyediakan sarana untuk memastikan kedua proses tersebut berjalan dengan baik. Proses operasional *Supply Chain Management* menyediakan jasa untuk mendukung aliran barang untuk dikelola dengan baik, demi tercapainya misi perusahaan untuk menyediakan variasi produk dengan kualitas yang baik. Untuk itu, jabatan strategis yang dibutuhkan untuk proses operasional *Supply Chain Management* adalah Kepala gudang dan Administrator Komersial.

a. Kepala Gudang

Strategic job ini berperan dalam hal mengelola persediaan barang yang ada di gudang. Kepala gudang harus mengetahui karakter dari masing-masing produk yang ada di dalam gudang mereka. Selain itu, mereka juga harus memiliki keahlian staffing

agar persediaan barang dagangan tidak mudah rusak.

b. Administrator Komersial

Dalam mengelola serangkaian proses pengadaan sampai produk tersebut berada pada tangan konsumen, dibutuhkan peran admin komersial, administrator ini harus ada baik di Kantor Pusat juga di Kantor Cabang PT. PPI (Persero). Administrator-administrator tersebut harus bekerja sama untuk menjaga ketersediaan barang yang ada di kantor cabang. PT. PPI (Persero) belum memiliki sistem yang mendukung untuk fungsi pergudangan, sehingga *strategic job* ini sangat berperan bagi ketersediaan barang yang ada di gudang.

2. Manajemen Pelanggan

Misi PT. PPI (Persero) yakni melakukan perdagangan umum yang menangani berbagai variasi produk dengan kualitas yang baik dan memberikan layanan yang lengkap dan kompetitif kepada pelanggannya dapat terlaksana melalui proses manajemen pelanggan. Oleh karena proses ini dapat menjadi proses

strategis bagi tercapainya tujuan perusahaan. Pada proses strategis ini, jabatan strategis yang dibutuhkan yaitu *Salesman* dan *Medical Sales Representative*, Kepala Cabang, Supervisor Operasional dan Supervisor Non Operasional.

a. *Salesman* dan *Medical Sales Representative*

PT. PPI (Persero) memiliki 33 Cabang yang tersebar di Indonesia, *Salesman* dan *MSR* dibutuhkan untuk mendistribusikan produk ke pelanggan di masing-masing cabang. Setiap cabang memiliki produk unggulan yang ada di wilayah masing-masing. Untuk itu kebutuhan cabang yang satu dengan cabang yang lain mungkin berbeda. *Salesman* dan *MSR* biasanya berkontak langsung dengan pelanggan PT. PPI (Persero), sehingga dibutuhkan orang-orang yang berkompeten dan memiliki attitude yang baik, sehingga pelayanan yang diberikan dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan.

b. Kepala Cabang, Supervisor Operasional dan Supervisor Non Operasional

Posisi ini bukan hanya berkaitan dengan pelanggan, tetapi juga menganalisis apakah pelanggan merupakan pelanggan yang kompeten untuk dipertahankan, menganalisis kompetensi pelanggan termasuk kolektibilitas piutang pelanggan. Kepala Cabang dan Supervisor Operasional, juga melakukan survei pasar untuk mencari produk dan pasar baru yang memiliki peluang untuk meningkatkan pendapatan cabang mereka.

3. Manajemen Pemasok

Selain proses manajemen pelanggan, proses manajemen pemasok juga merupakan proses strategis untuk mendukung pelaksanaan misi PT. PPI (Persero) yang pertama, yakni melakukan perdagangan umum yang menangani berbagai variasi produk dengan kualitas baik. Sebagaimana misi PT. PPI (Persero) tersebut, perusahaan harus memiliki proses untuk menseleksi pemasok dan menjaga hubungan kerjasama yang

baik dengan pemasok yang kompeten. Oleh karena itu, jabatan strategis yang dibutuhkan bagi proses strategis ini adalah Manajer Departemen Komersial dan Manajer *Cost and Control*.

- a. Manajer Departemen Komersial PT. PPI (Persero) memiliki 6 Sub Departemen Komersial, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, Manajer Departemen Komersial bertugas untuk memfasilitasi cabang-cabang untuk melakukan transaksi baik pengadaan ataupun penjualan. PT. PPI (Persero) menganut sistem cost dan profit centre, sehingga setiap pengadaan barang di cabang maupun penjualan harus melalui persetujuan Manajer pada *strategic job* ini.

Strategic job ini juga berperan mencari peluang untuk pengadaan penjualan, khususnya tender-tender pemerintah.

- b. Manajer *Cost and Control*
Dalam fungsi sebagai pengelola pemasok, Manajer Cost and Control bertugas untuk menganalisis syarat pembayaran

pada proses pengadaan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari keterlambatan pembayaran, demi menjaga hubungan yang baik dengan pemasok. Selain itu, perusahaan juga dapat menghindari penalti yang kemungkinan disyaratkan oleh pemasok. Manajer cost and control juga menganalisis apakah profitabilitas suatu pengadaan layak untuk diterima, sehingga tujuan perusahaan untuk efisiensi modal kerja bisa tercapai.

4. Tanggung Jawab Sosial

Dalam memenuhi harapan seluruh stakeholder PT. PPI (Persero), proses strategis yang dibutuhkan perusahaan adalah proses yang berkaitan dengan kesejahteraan dan kenyamanan seluruh pemangku kepentingan perusahaan. Proses strategis tersebut dapat dikategorikan sebagai proses tanggung jawab sosial, yakni suatu proses yang menganalisis kepentingan masing-masing pemangku kepentingan untuk memperoleh nilai tambah bagi perusahaan. Pemangku-pemangku kepentingan PT. PPI (Persero)

antara lain adalah pemegang saham, pegawai, manajemen, pelanggan, dan pemasok. Fungsi proses strategis ini adalah memastikan bahwa pemangku-pemangku kepentingan telah memperoleh informasi yang tepat dan menikmati peran perusahaan dalam program sosial.

a. Manajer *Corporate Secretary and Public Relation*

Strategic job ini berperan untuk melakukan publikasi atas setiap peran serta korporasi yang berkaitan dengan kegiatan sosial perusahaan, seperti pemberian beasiswa kepada anak pegawai yang berprestasi, program donor darah, dan sebagainya.

b. Tim Program Kerja Bina Lingkungan (PKBL)

Tim PKBL berperan sebagai *strategic job* dalam mewujudkan tujuan pemerintah sebagai pemegang saham PT. PPI (Persero). Tim ini bertugas untuk menciptakan program kemanusiaan seperti pembinaan terhadap mitra binaan usaha kecil, program pengentasan

kemiskinan, bantuan pendidikan, bantuan kesehatan.

5. Menemukan komoditas dan wilayah baru untuk diperdagangkan

Menjadi perusahaan dagang yang mempunyai akses sumber dan jaringan pemasaran di dalam dan di luar negeri merupakan salah satu visi PT. PPI (Persero). Hal tersebut dapat tercapai ketika perusahaan memiliki proses strategis seperti menemukan komoditas dan wilayah baru untuk bisnis perusahaan. Proses strategis ini harus di dukung oleh jabatan strategis seperti Manajer Pengembangan Komoditas dan Daerah Pemasaran Baru, Manajer dan Staf *Strategic Planning Risk Management*.

a. Manajer Pengembangan Komoditas dan Daerah Pemasaran Baru

Produk yang diperdagangkan oleh PT. PPI (Persero) mencapai ratusan merek dagang, tetapi perusahaan mengelompokannya menjadi beberapa departemen komersial, yakni Departemen Produk Agro, Departemen Bahan Bangunan, Departemen Pupuk dan Pestisida, Departemen Unit

Manajemen, Departemen Produk Konsumsi, dan Departemen Kimia Berbahaya.

Manajer Pengembangan Daerah Pemasaran Baru bertugas mencari komoditas baru untuk diperdagangkan oleh perusahaan. Manajer ini juga harus memiliki hubungan yang baik dengan karyawan cabang agar dapat melakukan penelitian bersama untuk menemukan produk baru tersebut.

b. Manajer dan Staf *Strategic Planning Risk Management*

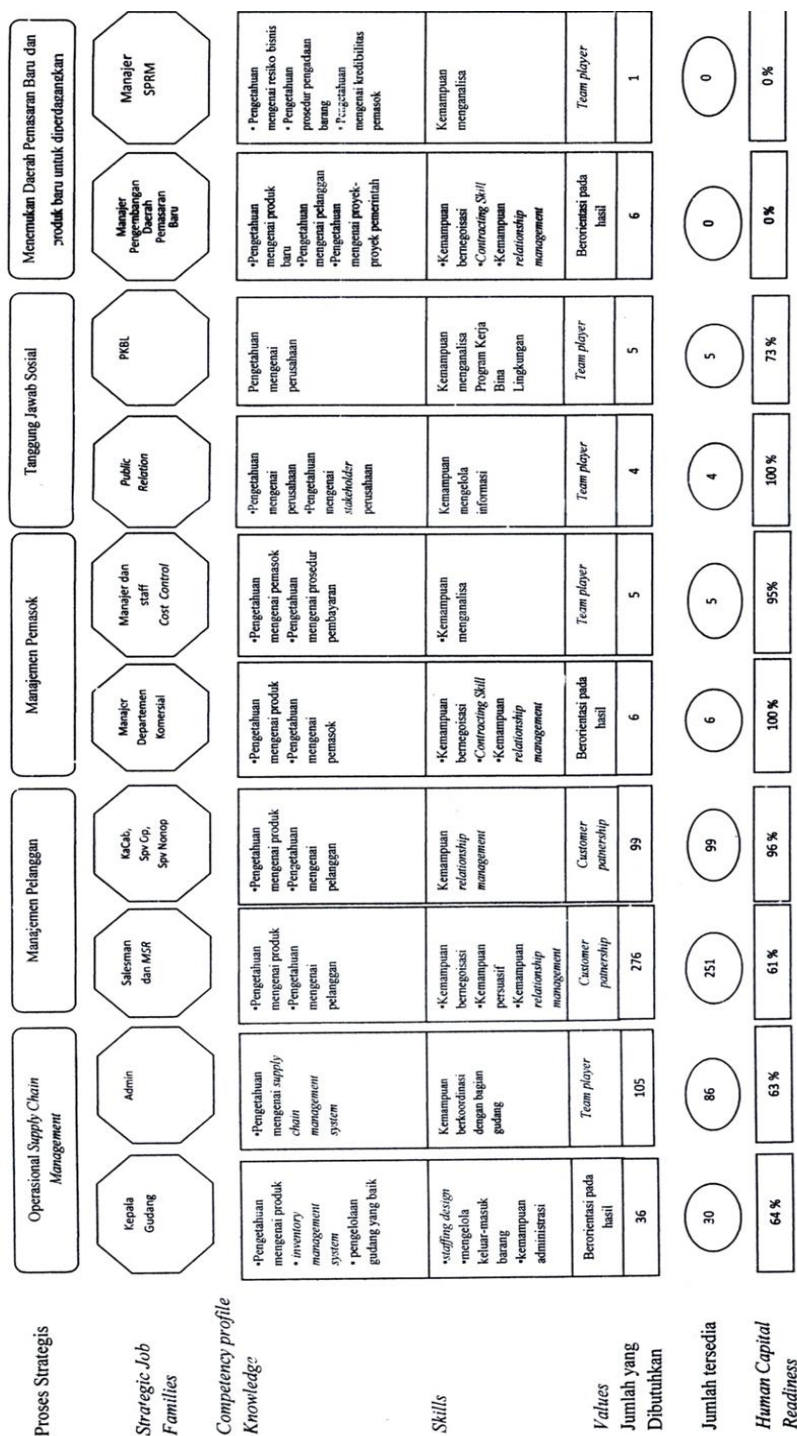
Posisi ini ditujukan untuk melakukan analisis apakah suatu produk yang diajukan oleh Manajer Pengembangan Produk dan Pasar, sudah layak untuk dikembangkan. Mereka harus mencari data apakah produk tersebut akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan, bagaimana resiko atas produk

tersebut, dan apakah akan ada pengaruhnya bagi hubungan perusahaan dengan pemasok perusahaan yang sudah ada.

Setelah Departemen SDM dapat menentukan *Competency profile* Perusahaan, kemudian Departemen SDM melakukan analisis atas ketersediaan *human capital* dilakukan atas masing-masing jabatan strategis dengan membandingkan jumlah *human capital* yang dibutuhkan dengan jumlah *human capital* yang tersedia di perusahaan.

Menurut Kaplan (2004), dalam mencapai misi Departemen SDM yakni menjadi mitra strategis bagi departemen lain di dalam perusahaan, dibutuhkan penjabaran atas kebutuhan *human capital* masing-masing departemen. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka *strategic job* dan *competency profile* yang diusulkan dirangkum pada tabel 2.

Gambar 1
Strategic job and competencies pada PT.PPI (Persero)



Tabel 2 menjelaskan jabatan-jabatan strategis berikut kriteria kompetensi yang dibutuhkan oleh PT. PPI (Persero). Penentuan jabatan-jabatan strategis tersebut diawali dengan menemukan proses-proses strategis yang berkaitan langsung dengan visi dan misi perusahaan. Pada PT. PPI (Persero) sebagaimana dijelaskan sebelumnya, memiliki lima proses strategis. Setelah menemukan kelima proses strategis tersebut, Departemen SDM harus menemukan jabatan-jabatan strategis untuk mengisi posisi pada proses strategis yang telah ditentukan. Jabatan-jabatan strategis tersebut harus diduduki oleh human capital yang memiliki tiga kriteria kompetensi, yakni pengetahuan, skill dan nilai dari masing-masing jabatan strategis yang dibutuhkan.

Berdasarkan proses analisis tersebut pada PT. PPI (Persero), persentase HCR dari masing-masing jabatan strategis, hanya terdapat empat jabatan strategis yang memiliki persentase lebih dari 75%. Hal tersebut memperlihatkan kesenjangan atas ketersediaan *human capital*, yang dapat menghambat pelaksanaan misi dan pencapaian visi PT. PPI (Persero).

Analisis Strategic Job dan Kompetensi

PT. PPI (Persero)

Berdasarkan *human capital readiness map*, terdapat kesenjangan antara kebutuhan PT. PPI (Persero) atas *human capital* dan ketersediaannya. Oleh karena itu, departemen SDM harus menyiapkan program-program kerja untuk mengatasi kesenjangan tersebut. Beberapa program SDM PT. PPI (Persero), sudah mengcover masalah tersebut. Proses menganalisis kebutuhan kompetensi karyawan juga terus dilakukan dalam bentuk *job grading*.

Strategic Initiatives Human Capital pada PT. PPI (Persero)

Sebagaimana analisis *strategic job and competencies*, departemen SDM PT. PPI (Persero) seharusnya memiliki *strategic initiatives* berupa:

1. Melakukan rekrutmen untuk mengisi posisi beberapa *strategic job* yang seharusnya ada di perusahaan seperti manajer pengembangan daerah pemasaran baru, dan manajer SPRM. Posisi *strategic job* ini memiliki fungsi untuk mencapai salah satu visi perusahaan, yakni memiliki jaringan pemasaran yang luas. *Strategic job* tersebut harus ditempati oleh sumber daya yang berkompeten untuk

menemukan komoditas produk yang berkualitas dan diminati oleh pelanggan yang sudah ada ataupun calon pelanggan.

2. Melakukan Pelatihan untuk mempersiapkan HR agar memiliki kompetensi yang dibutuhkan perusahaan. Salah satu program kegiatan perusahaan dalam bidang SDM adalah melakukan program pelatihan yang telah dianggarkan oleh departemen SDM, namun seringkali realisasi atas anggaran tersebut tidak tercapai. Oleh karena itu, departemen SDM harus mampu menunjukkan pentingnya program pelatihan tersebut, sehingga mampu memberikan penjelasan untuk merealisasikan anggaran tersebut.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa divisi SDM PT PPI secara garis besar telah berkontribusi dalam mengupayakan pemenuhan kebutuhan kompetensi tersebut pada *strategic job* yang ada di perusahaan. Melalui pelatihan, *job grading*, dan

program-program lainnya, diharapkan mampu mengatasi kesenjangan yang terjadi antara kebutuhan kompetensi dan ketersediaannya didalam perusahaan.

Setiap strategi objektif perusahaan di satu perspektif harus bersinergi dengan strategi objektif perusahaan di perspektif lainnya, karena pendekatan *balanced scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang menyediakan formulasi strategis dan implementasi operasional kegiatan setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga setiap strategi obyektif di setiap perspektif harus mendukung terlaksananya strategi objektif di perspektif lainnya dan pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Kesenjangan yang terjadi antara ketersediaan dan kebutuhan *human capital* merupakan faktor penghambat bagi tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, strategi inisiatif harus dibuat dalam rangka meminimalisasi faktor penghambat tersebut.

Ada dua saran utama yang didapat dari pelaksanaan penelitian ini. Pertama, divisi SDM PT.PPI (Persero) diharapkan mengambil langkah perbaikan dengan memasukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif kepuasan pemasok dan pelanggan di dalam pengukuran kinerjanya. Kedua, berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* yang memiliki empat perspektif, strategi objektif PT. PPI (Persero) hanya terdapat pada tiga perspektif.

Oleh karena itu, penelitian ini mengharapkan agar strategi usaha PT. PPI (Persero) juga memasukan bidang pelanggan sebagaimana misi PT. PPI (Persero) yang ketiga yaitu memberikan layanan yang lengkap dan kompetitif kepada pelanggannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, Massachussetes: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1994). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachussetes: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachussetes: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, Massachussetes: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.