
Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa PT. PJBS di Sidoarjo)

Berlia Setiawan¹, Lena Ellitan²

¹ Program Magister Manajemen Unika Widya Mandala Surabaya

² Fakultas Bisnis Univeristas Katolik Widya Mandala Surabaya

E-mail : saizenkudo@yahoo.com, lena@ukwms.ac.id

Article History:

Received: 01 Maret 2025

Revised: 20 Maret 2025

Accepted: 25 Maret 2025

Keywords: manajemen sumber daya manusia strategik, kinerja perusahaan, HCR, OCR

Abstract: Konsep dasar manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) adalah adanya suatu sistem dalam suatu perusahaan yang direncanakan dan dirancang untuk mencapai keunggulan komparatif yang berkelanjutan melalui sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam mengukur atau menganalisis SHRM pada suatu perusahaan yang menggunakan aspek-aspek meliputi kondisi sumber daya manusia strategis, perubahan internal yang terjadi pada sumber daya manusia strategis, kondisi kesenjangan, hambatan yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya manusia dan tindakan strategisnya untuk mengatasi hambatan tersebut, sikap pengembangan manajemen sumber daya manusia strategis, respon perusahaan terhadap pengembangan sumber daya manusia dan pendekatan strategis yang diambil oleh manajer terhadap SDM strategis di suatu perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena dan konteks dalam penerapan SHRM di PT.PJBS. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif eksploratif, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi awal tentang SHRM yang diterapkan pada PT. PJBS dan hubungannya dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi manajemen sumber daya manusia strategis yang dimiliki oleh PT. PJBS cukup baik dan cukup kuat untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Peran MSDM strategis terhadap pencapaian kinerja perusahaan dinilai sangat positif. Sebagai aset utama PT PJBS, sumber daya manusia turut serta dalam pencapaian kinerja perusahaan dengan berbagai kompetensi yang dimilikinya. Kinerja perusahaan diukur melalui key performance index

(KPI) yang dua di antaranya merupakan domain SDM, yaitu HCR dan OCR. Berdasarkan hasil penelitian ini disampaikan saran kepada PT. PJBS yaitu menyusun kembali job description untuk masing-masing jabatan, serta menyusun portofolio proyek dan meningkatkan TNA.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan yang cepat, meningkatnya persaingan dan pertumbuhan perusahaan membuat pelanggan dan pemegang saham menuntut perusahaan dapat menyediakan layanan jasa dan produk yang inovatif. Agar dapat bersaing perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja, meningkatkan kualitas, membedakan produk dan layanan serta mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Salah satu sumber daya terpenting perusahaan adalah sumber daya manusia.

Pembahasan mengenai arti penting dan eksistensi manusia pada perusahaan tidak bisa dilepaskan dari perkembangan yang terjadi dalam fondasi ekonomi masyarakat. Pada saat unsur sumber daya manusia masih belum terlalu diperhitungkan dalam bisnis, maka hanya sedikit perhatian yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka. Perhatian kepada sumber daya manusia mulai meningkat saat kemajuan teknologi dan globalisasi terbukti mampu mendorong terjadinya perubahan lanskap bisnis dari *seller market* menjadi *buyer market*. Perubahan lanskap ini menuntut setiap perusahaan untuk senantiasa dapat menyediakan produk atau layanan yang lebih baik dibandingkan dengan kompetitor, agar dapat memenuhi ekspektasi konsumen yang semakin spesifik dan terus bertambah dari waktu ke waktu. Tuntutan ini dapat dipenuhi jika memiliki proses yang kapabel dan sumber daya manusia yang mumpuni yang mampu menjalankan proses tersebut dengan baik (Purnawanto, 2010:26). Untuk mempunyai sumber daya manusia yang mumpuni tersebut, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Kualitas sumber daya manusia dan strategi dalam mengelola sumber daya manusia dapat mempengaruhi hasil kinerja suatu perusahaan. Menurut Purwanto (2010:27) sebagai aset perusahaan yang berharga, sumber daya manusia merupakan bagian dari strategi bisnis. Agar dapat memberikan *value* yang maksimal, maka perlu ada keselarasan antara strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis. Ketertarikan antara strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis ini menjadi dasar bagi manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) menjadi manajemen sumber daya manusia strategik. Manajemen sumber daya manusia dinilai berorientasi pada aktivitas, sedangkan manajemen sumber daya manusia strategik (MSDM strategik) dipandang lebih berorientasi pada hasil.

Manajemen sumber daya manusia strategik (MSDM Strategik) berakar dari perencanaan tenaga kerja, MSDM strategik menegaskan pentingnya manajemen yang efektif dari manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif, yang mendorong untuk mengembangkan kerangka kerja menekankan peran strategik dari fungsi sumber daya manusia (Bratton dan Jeff, 2012:45). Truss dan Gratton (1994) yang dikutip Chang dan Huang (2005) menegaskan bahwa terdapat keterkaitan antara fungsi sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategik organisasi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi untuk mendorong inovasi dan fleksibilitas.

Manajemen sumber daya manusia strategik sebagai sarana meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Asumsi yang mendasari sumber daya manusia strategik adalah bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia.

Asumsi tersebut didukung oleh bukti empiris (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Namun, masih menjadi pertanyaan, apakah sumber daya manusia strategik menjamin hasil kinerja perusahaan yang positif, apa pengaruh berbagai tingkat pelaksanaan sumber daya manusia strategik terhadap kinerja perusahaan.

Sementara itu, yang lain mencatat bahwa efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia tergantung pada konteks organisasi dan lingkungan yang spesifik (Meyer *et al*, 1993; Venkatraman, 1989). Sirait (2006:3) menyatakan bahwa sasaran yang ingin dicapai oleh manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi dari karyawan yang ada di organisasi. Melalui sejumlah kegiatan atau program yang disusun oleh manajer sumber daya manusia, mulai dari penarikan karyawan sampai dengan mereka diberhentikan dari organisasi, diharapkan karyawan tersebut dapat menyumbangkan waktu dan tenaganya seoptimal mungkin demi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang lebih baik tentang peran pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan dan mempertahankan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif harus dicapai melalui pengembangan teori lebih lanjut dan bukti empiris.

PT. Pembangkitan Jawa Bali Services (PT. PJBS) adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa O&M (*operation and maintenance*) pembangkitan listrik. Jasa O&M yang ditawarkan oleh PT. PJBS adalah PT. PJBS mengoperasikan pembangkit milik investor dan melakukan pemeliharaan unit pembangkit baik pemeliharaan yang bersifat *preventive*, *predictive* maupun *corrective*. PT. PJBS menjual jasa pengoperasian dan pemeliharaan pembangkit tenaga listrik serta manajemen aset pembangkit listrik termasuk tata kelola pembangkit listrik. PT. PJBS berdiri pada tahun 2001, merupakan anak perusahaan salah satu perusahaan pembangkit tenaga listrik di Indonesia yang terkemuka dengan standar kelas dunia. Saat ini banyak pembangkit tenaga listrik yang baru, dan banyak dari mereka hanya investor dan tidak mempunyai keahlian dalam pengelolaan pembangkit tenaga listrik. Oleh karena itu, PT. PJBS yang sudah mempunyai keahlian dalam mengoperasikan dan memelihara pembangkit listrik serta tata kelola pembangkitan dan memiliki pengalaman yang cukup lama akan mempunyai peluang mendapatkan pasar tersebut. Namun, PT. PJBS bukanlah satu-satunya perusahaan yang menyediakan jasa operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik. Banyak perusahaan lain yang juga berkompeten dalam bidang ini seperti unit bisnis pemeliharaan milik PT. Indonesia Power (Cogindo), PT. Alstom, Medco Energi dan lainnya.

Adanya banyak pesaing dalam bidang penyedia jasa operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik, PT. PJBS harus dapat memberikan nilai tambah yang dapat dijual kepada pelanggan. Sebagai perusahaan yang menjual jasa, hal ini berarti PT. PJBS harus mempunyai sumber daya manusia yang unggul. Dalam mendapatkan sumber daya manusia yang unggul, PT. PJBS memerlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Namun untuk mengetahui apakah penerapan manajemen sumber daya manusia strategik di PT. PJBS dapat mempengaruhi kinerja perusahaan perlu dilakukan suatu pengujian. Oleh karena itu akan dilakukan penelitian mengenai peran MSDM strategik dalam kaitannya dengan pencapaian indikator kinerja perusahaan PT. PJBS.

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana kondisi sumber daya manusia strategik PT. PJBS saat ini?, 2) Bagaimana proses perubahan internal pada sumber daya manusia strategik?, 3) Hambatan-hambatan apakah yang ditemui dalam pengembangan sumber daya manusia strategik?, 4) Bagaimana kesenjangan kompetensi yang terjadi saat ini di PT. PJBS dan pengaruh kualitas kompetensi SDM dalam menunjang MSDM strategik?, 5)

Bagaimana sikap manajemen dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia strategik dalam memajukan kepentingan PT. PJBS?, 6) Bagaimana respon PT. PJBS terhadap pengembangan sumber daya manusia strategik?, 7) bagaimana pendekatan yang dilakukan oleh manajer terhadap sumber daya manusia strategik? dan 8) Bagaimana peran MSDM strategik terhadap kinerja perusahaan di PT. PJBS?

Tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk mengetahui dan menganalisis kondisi sumber daya manusia strategik PT. PJBS saat ini, proses perubahan internal yang disebabkan adanya perubahan dari lingkungan eksternal sumber daya manusia strategik, kesenjangan kompetensi yang terjadi saat ini dan pengaruh kualitas kompetensi SDM dalam menunjang MSDM strategik, hambatan-hambatan yang ditemui dalam pengembangan sumber daya manusia strategik, sikap manajemen dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia strategik dalam memajukan kepentingan PT. PJBS, respon PT. PJBS terhadap pengembangan sumber daya manusia strategik, pendekatan yang dilakukan oleh manajer terhadap sumber daya manusia strategik dan peran MSDM strategik terhadap kinerja perusahaan di PT. PJBS.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Sirait (2006:3) peranan sumber daya manusia di dalam perkembangan teknologi industri tampak berperan sekali, walaupun teknologi secanggih apapun tidak dapat berjalan jika tidak diproses oleh manusia. Menurut Hariandja (2007:xi) sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lainnya seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia mengendalikan yang lain. Manusia memilih teknologi, manusia mencari modal, manusia menggunakan dan memeliharanya, manusia dapat menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sirait (2006:4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai “*Human resource management means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*”. Menurut Simamora (2006:5) manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah aktivitas yang menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi (Simamora, 2006:37). Supaya tujuan organisasi dapat tercapai, maka perusahaan harus mampu memanfaatkan potensi yang ada pada sumber daya manusia agar memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi. Sirait (2006:3) menyatakan bahwa sasaran yang ingin dicapai oleh manajemen SDM adalah untuk meningkatkan kontribusi dari pegawai yang ada dalam organisasi. Melalui sejumlah kegiatan atau program yang disusun oleh manajer SDM, mulai dari penarikan karyawan sampai dengan mereka diberhentikan dari organisasi, diharapkan karyawan tersebut dapat menyumbangkan waktu dan tenaganya secara optimal demi pencapaian tujuan organisasi Pada manajemen sumber daya manusia terdapat fungsi-fungsi manajemen yang meliputi (Sirait,

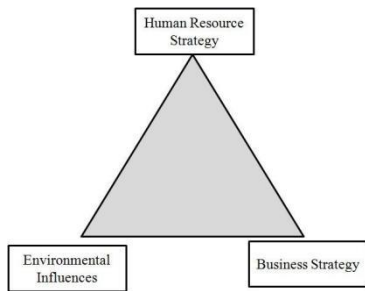
2006:5): perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Teori MSDM strategik sering digunakan sebagai kerangka dasar untuk menginvestigasi strategi sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Kualitas sumber daya manusia adalah aset tidak berwujud yang dapat menciptakan nilai ketika ada dalam sistem operasional untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghadapi persaingan. Melalui sumber daya manusia perusahaan dapat memberikan keunggulan kompetitif. MSDM strategik berakar dari perencanaan tenaga kerja, MSDM strategik menegaskan pentingnya manajemen yang efektif dari manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif, yang mendorong pengembangan kerangka kerja, menekankan peran strategis dari fungsi SDM dan melampirkan awalan strategis untuk istilah ‘manajemen sumber daya manusia’. Wright dan McMahan (1992) dalam Chang dan Huang (2005) mendefinisikan MSDM strategik sebagai pola penyebaran SDM yang direncanakan dan kegiatan dimaksudkan untuk memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebagai sebuah proses, Ulrich dan Lake (1991) dalam Chang dan Huang (2005) menjelaskan bahwa MSDM strategik sebagai proses menghubungkan praktik SDM dengan strategi bisnis. Truss dan Gratton (1994) yang dikutip Chang dan Huang (2005) mendefinisikan MSDM strategik sebagai keterkaitan antara fungsi SDM dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas. MSDM strategik adalah suatu proses dari praktik SDM dengan strategi bisnis yang menghubungkan modal manusia, sosial, dan intelektual anggotanya untuk kebutuhan strategis perusahaan sehingga diharapkan mampu mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui orang. Manajemen SDM dinilai berorientasi pada aktivitas, sedangkan manajemen SDM strategik dipandang lebih berorientasi pada hasil. Pengertian mengenai MSDM strategik yang dikemukakan oleh Schuler dan Walker (1990) dalam jurnal Wright dan McMahan (1993) mengatakan bahwa MSDM strategik merujuk ke fokus jangka pendek pada kebutuhan bisnis dan didefinisikan sebagai serangkaian proses dan kegiatan bersama-sama oleh sumber daya manusia dan manajer lini untuk memecahkan masalah bisnis terkait orang. Fitur yang membedakan dari MSDM strategik dengan MSDM adalah MSDM strategik yang lebih mengadopsi perspektif makro sementara HRM mengadopsi perspektif mikro.

Konsep dan Model MSDM Strategik

Pembahasan MSDM strategik dan strategi SDM berfokus pada hubungan antara perumusan strategi organisasi dan perumusan strategis SDM. Berbagai usaha MSDM telah diklasifikasikan dalam rangkaian proaktif-reaktif dan dari segi hubungan lingkungan bisnis dan sumber daya manusia strategis (Seyyedjavadin & Zadeh, 2009). Strategi merupakan sarana penting untuk menentukan “apa” yang ingin dilakukan dan “bagaimana” akan dilakukan. Penentu strategi SDM dipengaruhi oleh dua hal, yaitu strategi bisnis dan pengaruh lingkungan. Untuk memperluas konsep manajemen strategis, Bratton dan Jeff (2012) menggambarkan model hubungan antara tiga tiang: lingkungan, strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis.



Gambar 1. *Environment as a Mediating Variable for Human Resource Management Strategies.*

Sumber: Bratton dan Jeff (2012:47)

Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan menurut Bastian yang dikutip oleh Tangkilisan (2007:175) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Surjadi (2009:7) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa kinerja suatu organisasi mencapai level tingkatan organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan dan Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Mangkunegara (2006:13) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, meliputi: faktor kemampuan dan faktor motivasi. Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan pengetahuan dan keahlian. Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Whittaker (1993) dalam Bastian (2006:275) menyatakan bahwa pengukuran/penilaian kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Menurut Tangkilisan (2007:175) indikator kinerja organisasi adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen-elemen indikator berikut ini:

1. Indikator masukan.
2. Indikator keluaran.
3. Indikator hasil.
4. Indikator manfaat.
5. Indikator dampak.

Pada penelitian ini pengukuran kinerja perusahaan dilihat berdasarkan pencapaian kinerja perusahaan dengan indikator sebagai berikut ini:

1) Rasio operasi (*Operating Ratio*)

Menurut Rangkuti (2011:101) rasio operasi merupakan perputaran *operating assets* dalam hubungannya dengan penjualan bersih dan aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan. Rasio operasi adalah perbandingan realisasi biaya proyek (beban kontrak dan beban usaha) dibandingkan dengan pendapatan kontrak. Indikator keberhasilan pencapaian kinerja rasio operasi pada perusahaan dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan lebih baik jika persentase realisasi lebih kecil atau sama dengan persentase target rasio operasi yang telah ditetapkan. Semakin kecil rasio operasi berarti semakin baik kinerja yang dicapai.

2) *Return On Equity (ROE)*

Menurut (Sugiono, 2009:81) ROE merupakan salah satu indikator yang digunakan oleh

pemegang saham untuk mengukur keberhasilan bisnis yang dijalani. ROE adalah perbandingan antara *profit* (laba) dengan modal usaha (modal ditambah laba tahun berjalan). Indikator keberhasilan pencapaian kinerja ROE adalah kinerja perusahaan lebih baik jika persentase realisasi ROE lebih besar atau sama dengan persentase target yang telah ditetapkan. Semakin besar ROE berarti semakin baik kinerja yang dicapai.

3) *Average Collection Period* (ACP)

Menurut Arifin dan Sumaryono (2007:67) ACP digunakan untuk mengukur periode rata-rata yang diperlukan untuk mengumpulkan piutang (dalam satuan hari). *Average Collection Period* adalah perbandingan antara saldo piutang riil dengan pendapatan riil. ACP digunakan untuk mengukur periode rata-rata yang diperlukan untuk *mengumpulkan* piutang (dalam satuan hari). Jika menghasilkan angka yang kecil menunjukkan hasil yang semakin baik. Formulasi Perhitungan Kinerja Umur Piutang adalah perbandingan antara saldo piutang riil (tidak termasuk piutang belum faktur) dengan pendapatan riil dikalikan periode berjalan (jumlah hari). Indikator keberhasilan pencapaian kinerja umur piutang adalah kinerja perusahaan lebih baik jika realisasi ACP lebih kecil atau sama dengan target ACP yang telah ditetapkan sebelumnya.

4) *Human Capital Readiness* (HCR)

HCR merupakan indentifikasi kesiapan kompetensi individu untuk dilakukan pengembangan. HCR merupakan kesiapan keahlian, pengetahuan dan motivasi karyawan dalam organisasi (*human capital*) untuk menjalankan proses internal organisasi guna mencapai keberhasilan strategi organisasi. Area pada kesiapan *human capital* (HC) meliputi:

- a) Kesiapan individu karyawan
- b) Kesiapan departemen
- c) Kesiapan dalam menjalankan sistem peningkatan keahlian,

pengetahuan, dan kompetensi. Proses identifikasi HCR meliputi:

- a. *Strategic job families*, yaitu menentukan pekerjaan-pekerjaan yang ada yang memiliki dampak terhadap strategi peningkatan kualitas perusahaan. Dalam hal ini, penilai harus mengetahui pekerjaan yang strategis dan orang-orang yang memiliki potensi untuk menempati posisi pekerjaan tersebut.
- b. *Build the competency profile*, pada tahap ini dirinci kebutuhan pekerjaan yang detail dan tugas-tugas yang mengacu pada profil kompetensi tertentu. Profil kompetensi ini menggambarkan pengetahuan, *skill* dan *value* yang diperlukan untuk keberhasilan karyawan dalam pekerjaannya.
- c. *Assess human capital readiness*, pada langkah ini, dilakukan penilaian kapabilitas yang ada dengan kompetensi karyawan untuk pelaksanaan *strategic job families*.

Pengukuran kinerja HCR dilakukan melalui *assesmen* level HCR yang dilakukan setiap bulan untuk mengetahui level HCR. Level HCR yang didapatkan merupakan nilai level rata-rata dari *maturity level* HCR dan KPI (*key performance indicators*).

5) *Organization Capital Readiness* (OCR)

Organization capital readiness (OC) didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi. OCR menyediakan kemampuan untuk integrasi sehingga individu manusia berwujud dan aset modal informasi, serta aset fisik dan keuangan yang nyata, tidak hanya selaras dengan strategi, tetapi terintegrasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Pengukuran kinerja OCR dilakukan melalui asesmen OCR

yang dilakukan setiap bulan untuk mengetahui level OCR. Level *OCR* yang didapatkan merupakan nilai level rata-rata dari maturity level kepemimpinan, kerjasama tim, penyalarsan, dan implementasi nilai-nilai perusahaan.

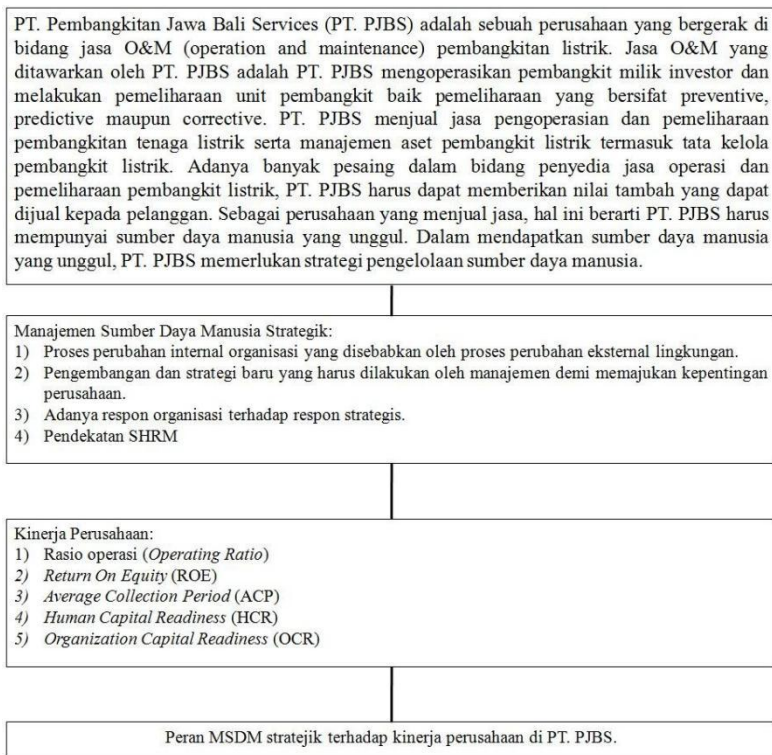
Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah yang dilakukan oleh:

- 1) Chang, Wan-Jing April, & Huang, Tung Chun (2005)
Penelitian ini berjudul “*Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective*”, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki efek moderasi strategi pasar produk (PMS), salah satu faktor kontekstual, pada hubungan antara MSDM stratejik dan kinerja perusahaan. Penelitian ini melakukan survei pada 235 perusahaan Taiwan dan melakukan analisis regresi. Penelitian ini menguji dampak dari PMS pada hubungan antara MSDM stratejik dan kinerja perusahaan. Penelitian ini mendukung perspektif kontingensi yang menunjukkan bahwa kecocokan antara MSDM stratejik dan PMS memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan.
- 2) Fang Lee Cook (2000)
Penelitian ini berjudul “*Human Resource Strategy to Improve Organisational Performance: A Route for British Firms*”, yang bertujuan untuk mengeksplorasi secara empiris karakter kebijakan SDM perusahaan; apakah mereka berkontribusi positif atau mempengaruhi kinerja organisasi, untuk apa pilihan dikondisikan oleh faktor internal dan eksternal, dan apakah ada pendekatan khusus. Makalah ini menyimpulkan bahwa *high-road* MSDM dapat menyebabkan kinerja organisasi yang lebih baik, tetapi tidak mungkin menjadi strategi pilihan perusahaan, mengingatkan konteks sejarah, sosial dan kelembagaan hubungan kerja di Inggris. Lee Cook (2000) mengeksplorasi sejauh mana perusahaan Inggris telah menyebarkan kebijakan ini sebagai senjata utama mereka untuk meningkatkan kinerja mereka. Perusahaan di Inggris belum melaksanakan atau belum mampu melaksanakan kebijakan SDM dan inisiatif yang kualitas. Sebaliknya, pelaksanaannya SDM dan kualitas kebijakan telah merata, pragmatis, koheren di tempat dan dengan hasil yang tidak konsisten dalam kepentingan terbaik karyawan dan/atau kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Kerangka Konseptual

Berikut adalah kerangka pemikiran/konseptual dalam penelitian ini:



Gambar 2. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratori. Pendekatan kualitatif eksploratori digunakan untuk mendapatkan pandangan mendalam dan menyeluruh tentang masalah manajemen yang berkenaan dengan MSDM Strategik pada PT. PJBS dan hubungannya dengan kinerja perusahaan. Penelitian kualitatif eksploratori ini bertujuan untuk mendapatkan informasi awal mengenai SHRM yang diterapkan di PT. PJBS dan hubungannya dengan kinerja perusahaan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara sebagai alat pengumpulan datanya.

Informan dan Target Subyek Penelitian

Target subyek dan informan yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah empat orang dari satuan PMO & Risiko PT. PJBS dan direktorat sumber daya manusia dan administrasi PT. PJBS, yaitu:

1. Kepala Satuan PMO & Risiko
2. *Officer* PMO & Risiko
3. Staf Senior Renbang SDM
4. Staf Senior Personalia SDM

Para informan tersebut dipilih karena dinilai mengetahui informasi yang berhubungan dengan tema penelitian, sehingga peneliti berharap dapat memperoleh data yang akurat dari para informan tersebut. Pemilihan informan dari satuan kinerja dan direktorat SDM dan Administrasi dikarenakan penelitian ini fokus pada peranan MSDM strategik terhadap hasil kinerja perusahaan dan tidak meneliti atau menganalisis kinerja perusahaan sehingga tidak melibatkan informan dari direktorat lain.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer

Data primer menurut Silalahi (2009:289) adalah data yang dikumpulkan dari situasi aktual ketika peristiwa terjadi. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan informan penelitian dari PT. PJBS yang dinilai mengetahui informasi yang berhubungan dengan tema penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Silalahi (2009:291) merupakan data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau dari sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan. Data sekunder yang didapat berupa profil, sejarah, visi, misi dan tujuan perusahaan, struktur organisasi beserta tugas-tugas tiap bagian, informasi laporan keuangan perusahaan serta kinerja perusahaan.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini adalah peneliti, peneliti menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas hasil penelitian. Instrumen dalam penelitian ini adalah:

1. Manajemen sumber daya manusia strategik

Dalam mengukur atau menganalisis manajemen sumber daya manusia strategik di PT. PJBS, maka digunakan 7 item berikut ini:

a. Kondisi sumber daya manusia strategik PT. PJBS

b. Proses perubahan internal pada sumber daya manusia strategik di dalam PT. PJBS, yang terdiri dari:

- 1) Perusahaan memiliki strategi SDM
- 2) Perencanaan strategi bisnis
- 3) Kebijakan SDM

c. Hambatan-hambatan yang ditemui dalam pengembangan sumber daya manusia strategik di PT. PJBS dan tindakan atau langkah-langkah apakah yang perlu dilakukan oleh PT. PJBS untuk memperbaiki serta menaggulangi hambatan-hambatan yang ada.

d. Sikap manajemen dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia strategik dalam memajukan kepentingan PT. PJBS, pengembangan tersebut antara lain:

- 1) Pengembangan karir *framework* (pengembangan keterampilan, rotasi pekerjaan, perencanaan suksesi, pelatihan)
- 2) Diadakannya seminar yang ditujukan untuk para karyawan
- 3) Pelatihan personil yang terampil
- 4) Membangun tingkat keterampilan dalam diri staf

e. Respon PT. PJBS terhadap pengembangan sumber daya manusia strategik, respon tersebut ilalah:

- 1) Adanya kebijakan kompensasi
- 2) Adanya kebijakan untuk kepegawaian
- 3) Diberikannya kesempatan yang sama pada SDM
- 4) Adanya jadwal kerja yang fleksibel
- 5) Evaluasi secara berkala

- f. Pendekatan yang dilakukan oleh manajer terhadap sumber daya manusia strategik pada PT. PJBS, pendekatan tersebut sebagai berikut:
- 1) Pengenalan budaya kerja produktif dengan potensi pengembangan SDM
 - 2) Sosialisasi mengenai motivasi kerja
 - 3) Dibangunnya komunikasi yang baik
 - 4) Adanya pengakuan hasil kerja
 - 5) Penyelesaian sengketa
- g. Peran sumber daya manusia strategik terhadap kinerja perusahaan di PT. PJBS
2. Kinerja perusahaan
- Pada penelitian ini pengukuran kinerja perusahaan dilihat dari kontrak kinerja manajemen dengan pemegang saham berikut ini:

- a. Rasio operasi (*Operating Ratio*)

Indikator keberhasilan Pencapaian Kinerja Rasio

$\frac{\text{Biaya Proyek (beban kontrak \& \text{ beban usaha})}}{\text{Pendapatan Proyek (Kontrak)}} \times 100 \%$

Operasi: Kinerja lebih baik jika persentase realisasi \leq persentase target

- b. *Return On Equity* (ROE)

Indikator keberhasilan pencapaian kinerja ROE:

$\frac{\text{Profit (laba)}}{\text{Modal Usaha}} \times 100 \%$

Kinerja lebih baik kalau persentase realisasi \geq persentase target

- c. *Average Collection Period* (ACP)

Indikator keberhasilan Pencapaian Kinerja Umur

$$\text{Average Collection Period} = \frac{\text{Piutang Rata - rata} \times 360}{\text{Penjualan}}$$

Piutang: Kinerja lebih baik kalau realisasi ACP \leq ACP target.

- d. *Human Capital Readiness* (HCR)

Pengukuran kinerja HCR dilakukan melalui asesmen HCR yang dilakukan setiap bulan untuk mengetahui level HCR. Level HCR yang didapatkan merupakan nilai level rata-rata dari maturity level HCR dan KPI (*key performance indicators*).

- e. *Organization Capital Readiness* (OCR)

Pengukuran kinerja OCR dilakukan melalui asesmen OCR yang dilakukan setiap bulan untuk mengetahui level OCR. Level OCR yang didapatkan merupakan nilai level rata-rata dari maturity level kepemimpinan, kerjasama tim, penyesuaian, dan implementasi nilai-nilai perusahaan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah kualitatif. Analisis data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata

dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam kategori-kategori/struktur klasifikasi (Silalahi, 2009:339). Analisis data menurut Moleong (2007:330) dimulai dengan:

1. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber.
2. Reduksi data; cara yang dilakukan dalam penelitian adalah merangkum catatan-catatan lapangan dengan memilah hal-hal yang pokok yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, rangkuman catatan-catatan lapangan itu kemudian disusun secara sistematis agar diperoleh gambaran yang lebih tajam.
3. Kategorisasi adalah mengelompokkan data yang telah ditelaah dan direduksi sesuai dengan definisi variabel yaitu kinerja perusahaan.
4. Pemeriksaan keabsahan data.
5. Penafsiran data adalah untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.
6. Menarik Kesimpulan dan Verifikasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sumber Daya Manusia Stratejik PT. PJBS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terbesar yang dimiliki oleh PT. PJBS. Hal ini dikarenakan PJBS adalah perusahaan jasa, produk yang dijual adalah keahlian atau kompetensi yang dimiliki oleh SDM perusahaan. Dalam merekrut karyawan, PT. PJBS memprioritaskan sumber daya manusia yang berada pada tataran usia produktif yaitu antara 20-35 tahun. Kondisi tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Werther dan Davis yang dikutip oleh Hariandja (2007:3) mengatakan bahwa *“The purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an etically and socially responsible way”*.

Sumber daya manusia di PT. PJBS dikelompokkan menjadi: golongan karyawan organik yaitu karyawan yang asli dimiliki oleh PJBS, karyawan tugas karya yang merupakan karyawan dari perusahaan induk yang ditugaskan ke PJBS, dan karyawan outsourcing.

Pada proses perubahan internal yang terjadi dalam sumber daya manusia stratejik di PT. PJBS ditemukan bahwa perusahaan memberikan kebijakan kepada karyawan berupa pengadaan program transfer *knowledge*, sertifikasi keahlian, program pendidikan S2, percepatan karier, dan program OJT yang kemudian kedepannya akan dilakukan *mapping* kompetensi serta dibangun *training development center* (TDC) sebagai sarana untuk melakukan diklat, maupun pelatihan. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah upaya perusahaan dalam mempersiapkan SDM agar mampu menjawab segala target yang diberikan oleh pelanggan. Harapan perusahaan, dengan adanya kegiatan yang berorientasi pada pengembangan kompetensi SDM, dapat memberikan perubahan secara internal dalam diri SDM terkait kompetensi yang dimilikinya. Kondisi tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh beberapa ahli yang kemudian dikutip oleh Bratton dan Jeff (2012:46), yang menyebutkan bahwa suatu proses dari praktik SDM dengan strategi bisnis yang menghubungkan modal manusia, sosial, dan intelektual anggotannya untuk kebutuhan strategis perusahaan sehingga diharapkan mampu mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui orang.

Hambatan-hambatan yang dialami PT. PJBS adalah dana untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, pengalaman karyawan muda yang kurang, kurangnya mentor, infrastruktur yang terbatas, adanya hambatan pada karyawan serta masalah jadwal pendidikan dan pelatihan dengan aktivitas kerja yang sering berbenturan. Menyikapi adanya hambatan

tersebut, PT. PJBS melakukan langkah perbaikan. Langkah yang dilakukan oleh PT. PJBS dalam memperbaiki serta menanggulangi hambatan tersebut adalah dengan melakukan pendampingan dan transfer *knowledge* serta *skill* dari karyawan yang telah purna dan memiliki pengalaman selama puluhan tahun, mengadakan kerjasama dengan pihak ketiga untuk membangun infrastruktur yang masih belum ada, dan membuat *training need analysis* (TNA) setiap karyawan dengan jelas. Oleh karena itu bentuk-bentuk kegiatan yang telah dilakukan sebagai upaya penanggulangan atas hambatan yang timbul adalah salah satu sarana sebagai pengendalian dalam fungsi manajemen sumber daya manusia (Sirait, 2006:5).

Sikap manajemen perusahaan juga sangat berperan dalam hal melakukan pengembangan sumber daya manusia strategik. Sikap tersebut ditunjukkan manajemen perusahaan dengan memberikan berbagai fasilitas untuk SDM agar mengembangkan karirnya yang dimulai dari pengembangan kompetensi. Sikap manajemen yang demikian karena pihak manajemen menginginkan bahwa sumber daya manusia yang telah dibentuk melalui berbagai pengembangan tersebut dapat membantu para manajer dalam melakukan pencapaian tujuan organisasi (Simamora, 2006:37).

Respon yang ditunjukkan oleh PT. PJBS terhadap pengembangan sumber daya manusia strategik yang telah dilakukan untuk karyawan dan para manajernya adalah dari segi kompensasi. Perusahaan telah membentuk dua besaran kelompok kompensasi mejadi P1 dan P2, dimana P1 adalah gaji pokok dan P2 adalah tunjangan jabatan. Selain itu perusahaan juga menyediakan berbagai fasilitas seperti fasilitas kerja, fasilitas kesehatan, dan fasilitas hiburan atau *refreshing*. Terkait dengan kompetensi, perusahaan telah membangun sarana TDC, membuat kurikulum, dan melakukan pengadaan alat simulator sebagai sarana untuk mengembangkan kompetensi SDM. Perusahaan melakukan evaluasi secara berkala untuk mengetahui *gap* yang terdapat pada setiap karyawan terkait kompetensi masing-masing, sehingga bisa dilakukan tindakan pengembangan yang tepat.

Perusahaan juga telah memberikan respon terkait motivasi kerja dengan memberikan sosialisasi motivasi kerja kepada karyawan. Motivasi karyawan PT. PJBS juga ditumbuhkan melalui nilai-nilai perusahaan sebagai dasar karyawan dalam berperilaku di lingkungan kerja PT. PJBS. Nilai tersebut adalah SIAP yaitu *Service Oriented, Integrity, Active Learning, dan Profesional*. Adapun salah satu nilai tersebut sesuai dengan fungsi operasional dari manajemen yaitu integritas, Sirait (2006:6), menyatakan integritas adalah usaha untuk menghasilkan situasi di mana terjadi penyesuaian/pencocokan antara kepentingan yang bersifat individual, organisasi maupun kemasyarakatan.

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara perusahaan dengan karyawannya. Sehingga sangat patut untuk menjaga hubungan yang baik dalam sebuah lingkungan perusahaan agar karyawan dalam bekerja dapat dengan nyaman dan memberikan kinerja yang baik dan optimal. Untuk itu, sebagai karyawan juga harus mengetahui bagaimana perusahaannya beroperasi, dan perusahaan pun juga harus memberikan sebuah penyuluhan kepada karyawannya untuk dapat mengetahui bagaimana budaya kerja yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Pada PT. PJBS, pengenalan budaya kerja yang produktif dilakukan mulai dari segi disiplin, baik disiplin kerja maupun disiplin kehadiran, serta penerapan budaya malu dengan memperlihatkan daftar karyawan yang kurang disiplin. Hal lain yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan *sharing knowledge* dan *group discussion* dari pengalaman para expert dan pernah juga dilakukan internalisasi nilai-nilai budaya. Hal ini juga didasarkan atas dua agenda yang telah ditetapkan yaitu kompetensi individu dan SKP menjadi penentuan penilaian kinerja

karyawan. Pengenalan tersebut sejalan dengan tujuan dari manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa secara lebih operasional, dalam arti yang dapat diamati dan diukur, tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas karyawan pada organisasi (Hariandja, 2007:3). Jadi apa yang dilakukan oleh PT. PJBS itu sudah benar, yaitu pengenalan budaya kerja produktif dimulai dari segi absensi, karena dengan berkurangnya intensitas ketidakhadiran karyawan, maka akan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam hal ini yang dimaksud dengan produktivitas adalah kompetensi karyawan.

Terkait dengan komunikasi antar pegawai dalam hal melakukan pendekatan antar lini dalam perusahaan telah dilakukan melalui berbagai cara diantaranya adalah melalui *sharing knowledge* yang diisi oleh karyawan, kepada karyawan untuk karyawan. Secara formal, komunikasi yang dibangun PJBS adalah dengan melalui *office automation (OA)* dan rapat koordinasi yang dilakukan setiap minggu. Sedangkan secara informal dapat dilakukan dengan *coffee morning*, email, media sosial, dan telepon. Hal tersebut dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga komunikasi antar karyawan di semua lini perusahaan tetap berjalan dengan tujuan selain untuk mengakrabkan hubungan karyawan dengan karyawan lain, juga untuk mencegah terjadinya *miss communication* dalam melaksanakan pekerjaan.

Chang dan Huang (2005) menjelaskan bahwa SHRM merupakan suatu kegiatan sebagai proses menghubungkan praktik SDM dengan strategi bisnis. Pengertian ini menunjukkan bahwa komunikasi memang sangat perlu karena dalam sumber daya manusia strategik, komunikasi menjadi jembatan antara praktik SDM di lapangan dengan strategi bisnis yang diciptakan dalam perusahaan. Oleh karena itu, komunikasi antar karyawan maupun karyawan dengan perusahaan harus selalu dijaga dengan baik supaya tercipta kinerja yang optimal dan dapat menjalankan strategi bisnis perusahaan dengan baik. Meskipun demikian, tidak jarang dalam komunikasi yang telah dijaga dengan hati-hati tetap muncul sengketa atau perselisihan antara karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menyebutkan bahwa selama ini dalam PT. PJBS mengenai sengketa yang mengarah pada ranah hubungan industrial atau perusahaan belum pernah ada. Namun yang sering muncul adalah selisih faham antar karyawan, komplain pelanggan terkait dengan pelayanan yang diberikan perusahaan, tetapi hal itu masih dalam ranah internal yang dapat diselesaikan antar karyawan yang dibantu oleh atasan sebagai konseling dan mentoring.

Adanya keterlibatan peran atasan dalam menyelesaikan perselisihan antar karyawan dalam perusahaan merupakan salah satu fungsi operasional manajemen. Dengan menjadi mentoring atau konseling bagi karyawan yang sedang mengalami perselisihan tersebut, maka atasan tersebut sebagai salah satu anggota dalam manajemen telah melakukan pemeliharaan terkait hubungan antara karyawan sehingga hal tersebut akan menjadikan mental dan fisik karyawan tetap terjaga karena masalah dengan karyawan yang lain telah terselesaikan. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Sirait (2006:6), bahwa pemeliharaan adalah sesuatu hal yang berkenaan dengan usaha agar para pegawai yang dapat bekerja dengan baik selama mungkin dengan cara menjaga kesehatan mental maupun fisik. Sehingga dengan demikian sumber daya manusia tersebut bisa bekerja dengan nyaman tanpa terbayan-bayang dengan masalah perselisihan tersebut dan akhirnya tidak akan berdampak pada kinerja SDM tersebut.

Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat keterkaitan antara keenam item yang digunakan sebagai alat ukur sumber daya manusia strategik pada PT. PJBS. Keterkaitan tersebut nampak dari adanya kondisi sumber daya manusia strategik yang dimiliki oleh PT. PJBS yang relatif dalam usia yang muda karena PT. PJBS lebih menekankan pada perekrutan tataran produktif dengan usia antara 20 hingga 35 tahun ini menjadikan karyawan

yang bekerja pada PT. PJBS mengalami kendala pada faktor pengalaman. Hal ini menjadi masalah yang serius karena pada dasarnya PT. PJBS adalah perusahaan yang menjual kompetensi SDM sehingga kompetensi adalah hal utama yang harus terpenuhi.

Adanya kisaran usia yang demikian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan adalah SDM yang berada di usia muda sedangkan kompetensi itu tidak hanya cukup dari latar belakang pendidikan saja, melainkan dari pengalaman di lapangan secara langsung juga sangat berpengaruh. Saat ini PT. PJBS terlihat sedang dalam masalah terkait kompetensi SDM yang didasari oleh pengalaman. Menyikapi hal tersebut PT. PJBS memberikan kebijakan terkait SDM strategik dengan melakukan transfer knowledge, pendampingan dari karyawan yang purna dengan pengalaman puluhan tahun, pendampingan karyawan dari karyawan tugas karya terhadap karyawan tetap, program S2 untuk karyawan, dan kebijakan-kebijakan lainnya yang dilakukan oleh PT. PJBS untuk mengatasi permasalahan terkait kompetensi tersebut. Kegiatan-kegiatan tersebut tentunya memiliki tujuan untuk mengembangkan kemampuan dan kompetensi SDM strategik PT. PJBS. Seperti yang diuraikan sebelumnya, kompetensi SDM adalah masalah yang sedang terjadi saat ini di PT. PJBS. Dalam proses pengembangan tersebut ada apresiasi dari perusahaan terhadap karyawan yang telah berhasil mengembangkan kompetensinya dan telah memberikan dampak yang positif dari pengembangan kompetensi tersebut terhadap perusahaan.

Namun, dalam proses pengembangan tersebut juga ditemui beberapa hal yang menjadi hambatan-hambatan PT. PJBS, salah satu diantaranya adalah hambatan terkait dengan dana, infrastruktur yang kurang lengkap, pengalaman karyawan muda yang kurang, dan lain sebagainya. Hal ini menjadikan manajemen untuk berpikir bagaimana hambatan-hambatan tersebut dapat di atasi dan tidak mengganggu proses pengembangan kompetensi SDM strategik. Kemudian manajemen menerjemahkan pemikirannya tersebut ke dalam sebuah tindakan yaitu dengan menyediakan berbagai fasilitas untuk mempercepat pengembangan karir yang bisa dimulai dari pengembangan kompetensi terlebih dahulu.

Hal ini menjadikan perusahaan juga ikut merespon adanya upaya pengembangan kompetensi yang dilakukan karena untuk memperlancar pemenuhan kepentingan PT. PJBS. Bentuk respon tersebut telah dijelaskan di atas dan respon dari perusahaan dengan berbagai bentuk tindakan dan kegiatan tersebut bertujuan untuk memperkecil gap yang terjadi pada kompetensi antar karyawan di PT. PJBS. Dengan demikian perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk mengembangkan kompetensinya supaya karirnya dapat berkembang. Hal lain yang dilakukan oleh perusahaan dalam merespon adanya pengembangan kompetensi SDM strategik pada PT. PJBS adalah dengan melakukan pendekatan pada SDM yang tentunya tetap mengarah pada pengembangan kompetensi SDM, seperti yang disebutkan di atas ada sharing knowledge. Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan juga tercermin dari adanya peran atasan dalam menyelesaikan masalah antar karyawan.

Kinerja Perusahaan di PT. PJBS

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kinerja perusahaan di PT. PJBS diukur melalui rasio operasi (operating ratio), return on equity (ROE), average collection period (ACP), human capital readiness (HCR), dan organization capital readiness (OCR). Pencapaian kinerja PT. PJBS selama kurun waktu 2011 hingga 2013 dapat dilihat pada tabel 4.9 pencapaian kinerja PT. PJBS kurun waktu tahun 2011 hingga 2013.

Rasio operasi (operating ratio) yang dicapai oleh PT. PJBS pada tahun 2013 menunjukkan bahwa PT. PJBS mampu melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya, dan diketahui

bahwa PT. PJBS dapat menekan biaya proyek (beban usaha dan beban kontrak). Artinya, PT. PJBS memiliki kemampuan dalam melakukan efisiensi biaya. Hal ini tentunya dikarenakan adanya ketepatan manajemen. PT. PJBS dalam melakukan tata kelola pembangkitan dan manajemen proyek sehingga dapat mencapai target rasio operasi yang menjadi kontrak kinerja manajemen dengan pemegang saham.

Pencapaian Return on Equity (ROE) PT. PJBS pada tahun 2013 melebihi target yang ditetapkan. Pencapaian sebesar 160,01% dibandingkan target dan meningkat dari dua tahun sebelumnya, menunjukkan bahwa kinerja PT. PJBS sangat baik. Laba yang diperoleh meningkat, hal ini menunjukkan bahwa PT. PJBS mampu mengelola proyek- proyeknya dengan baik. Terlebih dilihat bahwa rasio operasinya yang juga baik dengan efisiensi yang berhasil dilakukan. Keberhasilan PT. PJBS mengelola proyeknya dengan meningkatkan *revenue* dan melakukan efisiensi tersebut tidak terlepas dari kinerja karyawannya dengan kompetensi yang memadai. Kinerja karyawan yang baik tersebut juga dipengaruhi oleh manajemen strategik sumber daya manusia yang diterapkan PT. PJBS.

Untuk Average Collection Period (ACP), berdasarkan data yang diperoleh dari laporan manajemen PT. PJBS tahun 2013 diperoleh rata-rata ACP tahun 2013 adalah 44 hari. Pencapaian ACP tahun 2013 dibawah target perusahaan yaitu 35 hari. Meskipun pencapaian ACP tahun 2013 dibawah target, namun relasisasi ACP tahun 2013 mengalami perbaikan dibanding tahun 2011 dan 2012. Hal tersebut menunjukkan kinerja perusahaan yang semakin meningkat dari tahun ke tahun.

Pencapaian kontrak kinerja untuk Human Capital Readiness (HCR) PT. PJBS tahun 2013 berdasarkan laporan manajemen berada di level 3,99, sementara target HCR tahun 2013 adalah 3,2. Dengan demikian pencapaian HCR sebesar 124,69%. Pencapaian tersebut menunjukkan bahwa PT. PJBS sebagai perusahaan yang akan selalu mengalami perubahan sesuai dengan kebutuhan pasar, memiliki sumber daya manusia strategik yang selalu siap dalam menghadapi kompetensi individu untuk dilakukannya pengembangan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil wawancara yang telah diuraikan di atas, yang menyebutkan bahwa dalam menghadapi perkembangan bisnis yang terjadi saat ini dan menjawab semua target yang diberikan oleh pemegang saham, maka PT. PJBS telah memberikan kebijakan untuk melakukan pengembangan kompetensi melalui pelatihan, diklat, pendampingan dengan tugas karya, dan lain-lain sebagaimana yang telah diuraikan di atas. Pencapaian level HCR perusahaan yang melebihi target menunjukkan kesiapan modal sumber daya manusia perusahaan dalam mengelola dan menjalankan bisnis perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam laporan manajemen PT. PJBS pencapaian OCR pada tahun 2013 berada pada level 3,89 melebihi target kontrak kinerja yaitu level 3,2. Artinya adalah dengan perolehan yang tinggi pada unsur OCR ini, maka PT. PJBS dinyatakan mempunyai kesiapan organisasi yang baik. Dengan kesiapan organisasi yang baik akan menunjang kinerja perusahaan, terlebih PT. PJBS bergerak di jasa yang memerlukan kesiapan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia.

Jadi dari hasil pencapaian semua kontrak kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan di PT. PJBS dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang baik. Semua kontrak kinerja mencapai target bahkan melebihi target yang ditentukan sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dari PT. PJBS dalam periode 2013 ini dalam kondisi yang sangat baik.

Peran SDM Strategik terhadap Kinerja Perusahaan di PT. PJBS

Berdasarkan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa sumber daya manusia adalah salah

satu aset terbesar yang dimiliki oleh PT. PJBS. Sebab, semua kegiatan bisnis yang dilakukan oleh PT. PJBS mengandalkan kemampuan dan kompetensi dari sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pelayanan jasa yang diberikan oleh PT. PJBS merupakan jasa pembangkitan yang sangat memerlukan keahlian dan kompetensi yang khusus untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan dan sesuai dengan harapan pelanggan.

Berdasarkan penilaian kapabilitas yang dilakukan oleh PT. PJBS, diketahui bahwa penilaian dilakukan mulai dari urutan jabatan organisasi, kemudian muncul IRMA dan selanjutnya akan turun menjadi deskripsi pekerjaan. Pelaksanaan proses tersebut sesuai dengan proses bisnis yang dijalani oleh PT. PJBS. Jadi penilaian tersebut dilakukan secara *top-down* yaitu dari atasan diturunkan ke bawahan. Dalam pelaksanaan manajemen di PT. PJBS, diketahui dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengorganisasian serta sistem yang diterapkan PT. PJBS lebih fleksibel dan dinamis dari perusahaan induknya yaitu PT. PJB. Hal tersebut menjadikan karyawan sebagai sumber daya manusia stratejik lebih bersemangat untuk menjadi lebih baik karena dengan fleksibelnya sistem dan pengorganisasian pada PT. PJBS membuka kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan karir. Sebagaimana yang disampaikan oleh Truss dan Gratton (1994) yang dikutip Chang dan Huang (2005), yang mendefinisikan SHRM sebagai keterkaitan antara fungsi SDM dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas. Kondisi tersebut menjadikan kinerja sumber daya manusia stratejik PJBS semakin hari semakin baik dan bisa memberikan kontribusi yang maksimal terhadap perusahaan. Sehingga, selama masa tiga tahun terakhir sejak tahun 2011 hingga tahun 2013 kinerja sumber daya manusia stratejik dengan pengakuan yang ada dinilai berkontribusi positif. Hal ini sangat mempengaruhi penghasilan dan pertumbuhan perusahaan kedepannya.

Berdasarkan pencapaian di atas, menunjukkan bahwa memang peran sumber daya manusia sangatlah vital dalam PT. PJBS. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Purnawanto (2010:27), yang menyatakan bahwa sebagai aset perusahaan yang berharga, SDM tidak dapat dipisahkan dan merupakan bagian dari strategi bisnis.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chang dan Huang (2005) menguji dampak *product market strategy* (PMS) pada hubungan antara MSDM stratejik dan kinerja perusahaan. Penelitian Chang dan Huang (2005) tidak mendukung perspektif universal yang menyatakan bahwa MSDM stratejik adalah praktik terbaik dan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebaliknya mendukung perspektif kontingensi bahwa kesesuaian antara MSDM stratejik dan PMS berkontribusi pada kinerja perusahaan. Penelitian Cooke (2000) menguji hubungan kebijakan sumber daya manusia yang baik dengan kinerja perusahaan. Penelitian Cooke (2000) menyatakan bahwa perusahaan di Inggris tidak mampu mengimplementasikan kebijakan sumber daya manusia dan inisiatif berkualitas secara keseluruhan dengan manfaat simbiosis yang meyakinkan. Sementara penelitian ini menguji peranan yang diberikan oleh MSDM stratejik terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktik MSDM stratejik yang sudah dilakukan oleh PT. PJBS memberikan peran yang positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ini: 1. Kondisi sumber daya manusia stratejik yang dimiliki oleh PT. PJBS sudah cukup baik dan cukup kuat untuk dapat berkompetisi dengan perusahaan lain yang

sejenis. 2. Proses perubahan internal pada sumber daya manusia strategis di PT. PJBS dimulai dengan adanya strategi SDM yang berupa program transfer *knowledge*, sertifikasi keahlian, program pendidikan S2, percepatan karier, dan program OJT bertujuan memetakan kompetensi. 3. Kondisi kesenjangan kompetensi yang saat ini terdapat pada PT. PJBS bisa dinilai sudah semakin kecil di lingkungan kerja PT. PJBS. 4. Bentuk hambatan yang dihadapi oleh PT. PJBS adalah dana untuk menyelenggarakan diklat, kurangnya pengalaman karyawan organik, kurangnya mentor, infrastruktur yang juga terbatas, serta masalah jadwal diklat dengan aktivitas kerja yang sering berbenturan, dan hambatan tersebut sudah dapat diatasi PT. PJBS dengan beberapa cara. 5. Sikap manajemen dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia strategik dalam memajukan kepentingan PT. PJBS yaitu perusahaan telah menyediakan fasilitas untuk melakukan pengembangan keterampilan dengan berbagai program pengembangan. PT. PJBS melakukan rotasi pekerjaan bagi karyawan, sehingga jenjang karir karyawan diperhatikan. 6. Respon PT. PJBS terhadap pengembangan sumber daya manusia strategik sangat positif. Respon tersebut terlihat dari segi kompensasi, perusahaan telah membentuk dua besaran kelompok kompensasi yaitu P1 dan P2, berbagai fasilitas seperti fasilitas kerja, kesehatan, dan *refreshing*. 7. Pendekatan yang dilakukan oleh manajer terhadap sumber daya manusia strategik di PT. PJBS, dilakukan dengan pengenalan budaya kerja produktif yang dimulai dari segi disiplin karyawan dan penerapan sedikit budaya malu dengan memperlihatkan daftar karyawan yang memiliki disiplin yang kurang. 8. Peran MSDM strategik dinilai sangat positif. Sebagai aset inti dari PT PJBS, SDM turut serta dalam pencapaian kinerja perusahaan dengan berbagai kompetensi yang dimilikinya. Pengukuran kinerja perusahaan dua diantaranya adalah ranah dari SDM yaitu HCR dan OCR.

DAFTAR REFERENSI

- Allen, Arthur C. 1994. "The effect of large-firm audits on municipal bond rating decision." *A journal of practice and theory (APT)*, Vol. 13, spring.
- Arifin, J., & Sumaryono, A. 2007. *Buku Kerja Berbasis Komputer Untuk Manajer Keuangan dan Akuntan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Erlangga.
- Bratton, J., & Gold, Jeff. 2012. *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Macmillan Press.
- Chaneta, Isaac. 2010. *Strategic Human Resource Management*. http://ir.uz.ac.zw/jspui/bitstream/10646/630/1/strategic_hrm_mgt.pdf
- Chang, Wan-Jing April, & Huang, Tung Chun. 2005. Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, Vol. 26 No. 5, 2005, pp. 434-449.
- Cooke, Fang Lee. 2000. Human Resource Strategy to Improve Organisational Performance: A Route for British Firms. *Working Paper*, Manchester School of Management.
- Gaspers, Vincent. 2007. *Ge Way And Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hariandja, M.T.E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Huselid. 1995. The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38: 635-672.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, February 2004..
- _____. 2008. *Strategy MAPS: Convertig Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Marimin., Tanjung, Hendri., Prabowo, Haryo. 2005. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- MacDuffie, J.P. 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in The World Automotive Industry. *Industrial & Labour Relations Review* 48 (2) (Jan 1995): 197-221.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to Organizations and Occopations. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538-551
- Moleong, LJ. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif* (edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purcell dan Ahlstrand. 1994. *HRM di perusahaan multidivisional* .Oxford.
- Purnawanto, Budi, 2010, *Management SDM Berbasis Proses*. Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- Purwanto, Budi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Proses: Pola Pikir Baru Mengelola Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grassindo.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Sorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Schuler. R.S., & Walker, J.W. 1990. *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*. *Organizational Dynamics*, New York: West Publishing Company .
- Seyyedjavadin, S.R. & Zadeh, M.H. 2009. HR Strategy and Its Aligning With Organizational Strategy and Human Capabilities. *Iranian Journal of Management Studies*, Vol 2. No.2. June 2009 pp: 5-29
- Shapiro, Joel. 2012. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Perspektif Organisasi untuk Kinerja Tinggi*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Besok*. Vol.2 No. 6
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ketiga, Cetakan kedua, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sirait, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Sugiono, Arief. 2009. *Manajemen Keuangan untuk Praktisi Keuangan*. Jakarta: Grasindo.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Rafika Aditama.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*, Cetakan kedua. Jakarta: Grasindo.
- Venkatraman, N. 1989. *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*. *Journal of Management Science*. 35(8). 942-962
- Wright, Patrick M & Gary C. McMahan. 1993. *Strategic Human Resource Manajemen: Alternative Theoritcal Frame Works*. University of Southern California