



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISA PEMETAAN KOMPETENSI PEKERJA  
TERHADAP KOMPETENSI JABATAN PADA SALAH SATU  
DIVISI ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE *RETURN ON INVESTMENT***

**SKRIPSI**

**MARGIE PULOSARI  
0706200756**

**FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
DEPOK  
DESEMBER 2009**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISA PEMETAAN KOMPETENSI PEKERJA  
TERHADAP KOMPETENSI JABATAN PADA SALAH SATU  
DIVISI ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE *RETURN ON INVESTMENT***

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Teknik**

**MARGIE PULOSARI**

**0706200756**

**FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
DEPOK  
DESEMBER 2009**

ii

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Margie Pulosari

NPM : 0706200756

Tanda Tangan : 

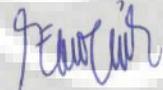
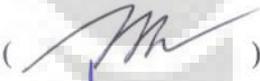
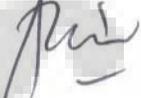
Tanggal : 29 Desember 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Margie Pulosari  
NPM : 0706200756  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul Skripsi : Analisa Pemetaan Kompetensi Pekerja terhadap Kompetensi Jabatan pada salah satu Divisi Organisasi dengan Menggunakan Metode *Return On Investment*

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Fauzia Dianawati, MSi (  )  
Penguji : Ir. M. Dachyar, MSc (  )  
Penguji : Ir. Erlinda Muslim, MEE (  )  
Penguji : Arian Dhini, ST, MT (  )

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 29 Desember 2009

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Teknik Jurusan Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai dengan penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ir. Fauzia Dianawati, MSi, selaku dosen pembimbing skripsi sekaligus pembimbing akademis yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
2. Segenap pekerja Pertamina, khususnya pekerja Gas Domestik Region II dan *Human Resources Area Jawa Bagian Barat (HRA JBB)*, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengadakan penelitian ditempat tersebut.
3. Segenap anggota keluarga yang telah memberikan segala kasih sayang, doa, daya dan upaya untuk kelancaran masa perkuliahan dan penelitian ini.
4. Teman-teman Teknik Industri angkatan 2007, terima kasih banyak atas bimbingan, informasi, suka dan duka selama masa perkuliahan dan penyusunan skripsi.
5. Segenap karyawan di Departemen Teknik Industri yang amat sangat membantu kelancaran proses administrasi selama masa perkuliahan dan penyusunan skripsi.
6. Pihak-pihak lain yang juga telah membantu penyelesaian skripsi ini namun tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu saya. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, Desember 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Margie Pulosari  
NPM : 0706200756  
Program Studi : Sarjana  
Departemen : Teknik Industri  
Fakultas : Teknik  
Jenis Karya : Skripsi

Demi mengembangkan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**ANALISA PEMETAAN KOMPETENSI PEKERJA TERHADAP  
KOMPETENSI JABATAN PADA SALAH SATU DIVISI ORGANISASI  
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *RETURN ON INVESTMENT***

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 29 Desember 2009  
Yang menyatakan



(Margie Pulosari)

## ABSTRAK

Nama : Margie Pulosari  
Jurusan : Teknik Industri  
Judul : Analisa Pemetaan Kompetensi Pekerja Terhadap Kompetensi Jabatan pada salah satu Divisi Organisasi dengan menggunakan Metode *Return on Investment*

Pengembangan pekerja yang berbasis kompetensi merupakan prinsip yang digunakan di dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Pekerja yang memiliki kompetensi tinggi merupakan sumber daya yang unggul dan dapat diharapkan mampu berkontribusi tinggi kepada Perusahaan melalui kinerja yang produktif.

Pekerja merupakan suatu investasi yang sering diabaikan oleh perusahaan. Keberadaan mereka seringkali dianggap sebagai biaya oleh perusahaan. Padahal jika diteliti lebih lanjut, mereka sebenarnya merupakan aset terbesar didalam perusahaan. Karena kompetensi pekerja memberikan pemasukan serta keuntungan terhadap perusahaan, penelitian ini berfokus pada investasi yang diperoleh pekerja berdasarkan kinerja dan kompetensinya, dengan cara perhitungan nilai tingkat pengembalian investasi seseorang atau *Human Capital Return On Investment (HC ROI)*. Faktor yang dimasukkan dalam perhitungan nilai ROI adalah keuntungan dari penjualan, serta biaya dan investasi yang dikeluarkan perusahaan untuk pekerja.

Pemetaan kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatan akan dilakukan berdasarkan perbedaan kompetensi antara nilai ROI jabatan dan nilai ROI pekerja. Berdasarkan perbedaan kompetensi nilai ROI jabatan dan ROI pekerja, diperoleh bahwa 46 pekerja atau sebesar 53% pada kategori *result overrated*, 28 pekerja atau sebesar 32% pada kategori *result less fit*, dan 13 pekerja atau sebesar 15% pada kategori *result unfit*.

Kata kunci :  
*Human capital, ROI, Kompetensi*

## ABSTRACT

Name : Margie Pulosari  
Department : Industrial Engineering  
Title : Analysis of Worker Competency Mapping to Job Competency in one of Organization Division by using the method of Return on Investment

The development of competency-based workers is the principle that used in the management of Human Resources (HR) in order to create added value for the company. Workers who have high competency are excellent resources and can be expected to contribute to the Company through a highly productive performance.

Workers are investment that is often ignored by the company. Their presence are often considered as a cost by the company. And if further investigated, they really are the greatest asset in the company. Since the competence of workers providing revenue and profits of the company, this research focuses on workers' investments earned based on performance and competency, by calculating the value of one's investment returns or Human Capital Return on Investment (ROI HC). Factors that included in the calculation of the ROI are the profit from the sales, as well as costs and investment firms that given to the workers as their benefit.

Mapping of job competence to the competence of workers will be based on competence difference between the job's ROI and the worker's ROI. Based on differences in competence by the job's ROI and the worker's ROI, found that 46 workers or 53% fall into the overrated category result, 28 workers or 32% fall into the less fit category result, and for 13 workers or 15% fall into the unfit category result.

Keywords:  
Human capital, ROI, Competency

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR PERSAMAAN.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Permasalahan .....	3
1.3 Perumusan Permasalahan .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	5
1.6 Metodologi Penelitian .....	5
1.7 Sistematika Penulisan .....	7
<b>2. LANDASAN TEORI .....</b>	<b>8</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.2 <i>Human Capital</i> .....	9
2.3 <i>Human Capital Management</i> .....	13
2.4 <i>Human Capital Measurement</i> .....	16
2.5 <i>Human Capital Competencies</i> .....	19
2.6 Penilaian Kinerja .....	23
2.7 <i>Human Capital Return on Investment (HC ROI)</i> .....	31
<b>3. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>33</b>
3.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	33
3.1.1 Profil Perusahaan .....	33
3.1.2 Unit Gas Domestik .....	35
3.1.3 Sumber Daya Manusia .....	37
3.1.4 Pengembangan Pekerja .....	38
3.1.5 Penggolongan Pekerja .....	40
3.2 Deskripsi Permasalahan .....	41
3.3 Pengukuran <i>Human Capital</i> .....	42
3.4 Penentuan Indikator Penilaian Kinerja .....	45

3.5 Pengumpulan Data .....	48
3.5.1 Data <i>Revenue</i> .....	48
3.5.2 Data Biaya ( <i>Cost</i> ) .....	51
3.6 Pengolahan Data .....	64
<b>4. ANALISA .....</b>	<b>68</b>
4.1 Analisa Metode <i>Human Capital Return on Investment</i> .....	68
4.2 Analisa Pemilihan Indikator Penilaian Kinerja .....	71
4.3 Analisa Perbandingan Nilai ROI Jabatan dengan Nilai ROI Pekerja.....	73
4.4 Analisa Pemetaan Kompetensi Pekerja terhadap Kompetensi Jabatan ..	80
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>87</b>
5.1 Kesimpulan .....	87
5.2 Saran .....	87
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>.....</b>

## DAFTAR GAMBAR

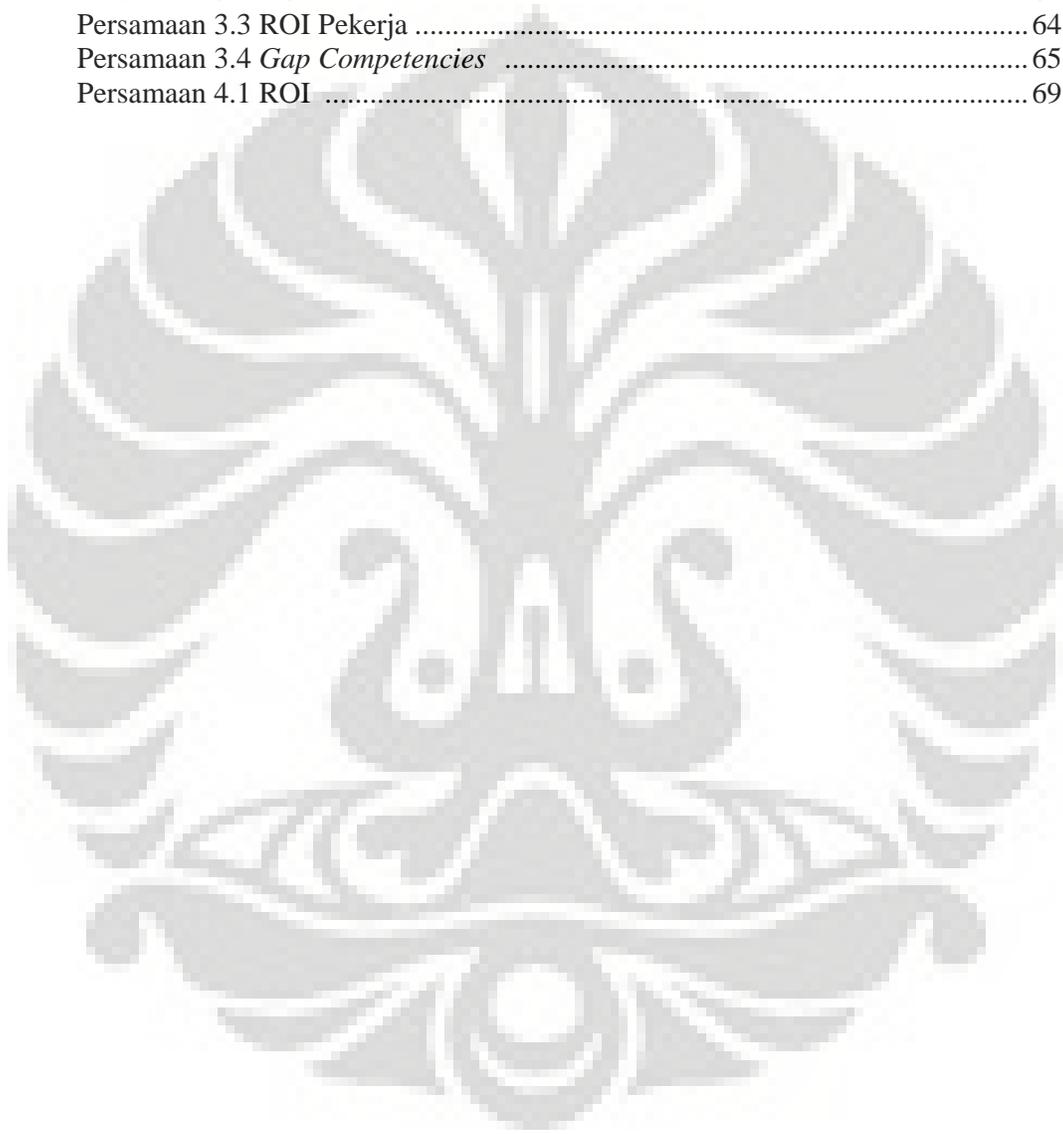
	Halaman
Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah .....	3
Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian .....	6
Gambar 2.1 <i>Specific Aims of HCM</i> .....	14
Gambar 2.2 <i>The Process of HCM (1)</i> .....	14
Gambar 2.3 <i>The Process of HCM (2)</i> .....	15
Gambar 2.4 <i>The Focus of HCM</i> .....	15
Gambar 2.5 <i>The Steps to Develop Introducing HCM</i> .....	15
Gambar 2.6 Empat Bidang <i>Human Capital Competencies</i> .....	20
Gambar 2.7 Peran <i>Human Capital</i> .....	22
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Gas Domestik .....	36
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Gas Domestik Region II .....	37
Gambar 3.3 Program Pengembangan Pekerja .....	39
Gambar 3.4 Sistem Penggolongan Pekerja.....	40
Gambar 4.1 Matriks Hasil Penilaian Kinerja Pekerja .....	71
Gambar 4.2 <i>Performance Rating SMK</i> .....	72
Gambar 4.3 <i>Performance Rating SMK Pekerja Tahun 2008</i> .....	73
Gambar 4.4 Tren ROI Pekerja terhadap ROI Jabatan.....	78

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Tabel Penggolongan Pekerja .....	40
Tabel 3.2 Kegiatan Penilaian Kinerja .....	48
Tabel 3.3 KPI Gas Domestik Region II .....	48
Tabel 3.4 Data <i>Revenue</i> Pekerja .....	49
Tabel 3.5 Data Upah Tetap Pekerja Sesuai Golongan Jabatan .....	52
Tabel 3.6 Data Tunjangan Pekerja Sesuai Golongan Jabatan .....	52
Tabel 3.7 Data Kompensasi Pekerja Sesuai Golongan Jabatan .....	54
Tabel 3.8 Data Upah Tetap Sesuai Golongan Upah Pekerja .....	55
Tabel 3.9 Data Tunjangan Sesuai Golongan Upah Pekerja .....	57
Tabel 3.10 Data Kompensasi Sesuai Golongan Upah Pekerja .....	59
Tabel 3.11 Jumlah Biaya ( <i>Total Cost</i> ) yang dikeluarkan Perusahaan .....	62
Tabel 3.12 Perhitungan ROI dan <i>Gap Competencies</i> .....	65
Tabel 4.1 Target distribusi <i>rating</i> SMK .....	72
Tabel 4.2 Distribusi SMK Pekerja Tahun 2008 .....	72
Tabel 4.3 Perbandingan ROI Jabatan dan ROI Pekerja .....	73
Tabel 4.4 Kategori Rencana Pemetaan Pekerja .....	81
Tabel 4.5 Pemetaan Pekerja .....	82

## DAFTAR PERSAMAAN

	Halaman
Persamaan 2.1 Pendekatan ROI .....	31
Persamaan 3.1 ROI .....	43
Persamaan 3.2 ROI Jabatan .....	64
Persamaan 3.3 ROI Pekerja .....	64
Persamaan 3.4 <i>Gap Competencies</i> .....	65
Persamaan 4.1 ROI .....	69



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 :	Struktur Organisasi Gas Domestik Region II
Lampiran 2 :	Struktur Organisasi Administrasi Penjualan
Lampiran 3 :	Struktur Organisasi Operasi
Lampiran 4 :	Struktur Organisasi Rendal
Lampiran 5 :	Struktur Organisasi Layanan Jasa Teknik
Lampiran 6 :	Struktur Organisasi LK3
Lampiran 7 :	Struktur Organisasi Depot FP LPG Tanjung Priok
Lampiran 8 :	Struktur Organisasi Depot FP LPG Tanjung Balongan
Lampiran 9 :	Struktur Organisasi Pabrik Tabung LPG



# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Permasalahan

Pengembangan karir merupakan bagian utama dari proses pembinaan pekerja di Perusahaan yang harus dijalankan secara konsisten dan berkesinambungan guna mendapatkan pekerja yang profesional agar mampu memberikan nilai tambah bagi Perusahaan. Pengembangan karir diselaraskan dengan rencana Perusahaan.

Pengembangan karir adalah proses pengembangan pekerja untuk pengisian jabatan-jabatan dengan berdasarkan kesesuaian antara profil kompetensi jabatan dan profil kompetensi pekerja. Terdapat beberapa Perusahaan yang ada saat ini belum memiliki pemetaan jalur pengembangan karir bagi pekerja. Hal ini berdampak kepada penurunan kinerja pekerja karena merasa tidak ada kesempatan dari Perusahaan dan tidak memiliki motivasi untuk pengembangan diri pekerja.

Pengembangan pekerja yang berbasis kompetensi merupakan prinsip yang digunakan di dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi Perusahaan. Pekerja yang memiliki kompetensi tinggi merupakan sumber daya yang unggul dan dapat diharapkan mampu berkontribusi tinggi kepada Perusahaan melalui kinerja yang produktif. Kompetensi adalah hasil standar dari pekerjaan atau perilaku standar dalam peran pekerjaan tertentu<sup>1</sup>.

Pada dasarnya dibedakan antara kompetensi yang melekat kepada jabatan, yang disebut sebagai kompetensi jabatan, dan yang melekat kepada individu, yang disebut sebagai kompetensi individu atau kompetensi pekerja. Dalam implementasi di lingkungan kerja, kompetensi jabatan merupakan acuan untuk memilih individu/pekerja yang tepat berdasarkan kesesuaian dengan kompetensi yang dimilikinya (melalui *profile match-up process*).

Kondisi saat ini, Pertamina merupakan salah satu perusahaan yang mengalami restrukturisasi organisasi besar-besaran terutama sejak digulirkannya program transformasi, perubahan ke arah yang lebih baik membutuhkan perombakan

---

<sup>1</sup> *The Art of Training and Development : Competence-based assessment techniques = Teknik penilaian berbasis-kompetensi*. Shirley Fletcher. PT. Gramedia. 2005.

di berbagai sektor terutama SDM. Dalam pengelolaan SDM secara menyeluruh, aspek kompetensi mendasari berbagai kegiatan dan sistem pengelolaan SDM, di antaranya perencanaan tenaga kerja, pengadaan pekerja/rekrutmen, pengembangan karir, pengelolaan kinerja, dan pembelajaran, termasuk pengembangan kepemimpinan. Berdasarkan Pedoman Perusahaan nomor B-407/I20100/2005-S8 tentang *Competency Assesment* (Penilaian Kompetensi), bahwa *assesment center* digunakan untuk memperoleh kandidat yang tepat untuk menduduki jabatan L2/Setara ke atas, anggota *Strategic Employee Resource Pool* (SERP) dan inventarisasi kompetensi dengan cara obyektif, akurat, dan transparan.

Pertamina memiliki beberapa unit bisnis, antara lain yang bergerak di bidang Bahan Bakar Minyak (BBM), Pelumas, Industri Marine (Perkapalan), Aviasi, Petrokimia, dan Gas Domestik. Saat ini, unit bisnis Gas Domestik merupakan salah satu unit bisnis di Pertamina yang sedang berkembang, terutama sejak dicanangkan program Konversi Minyak Tanah ke LPG oleh Pemerintah pada tahun 2007 sampai dengan saat ini masih dalam proses pelaksanaan di seluruh Indonesia. Seiring dengan berjalannya program dimaksud, Gas Domestik mengalami perubahan struktur organisasi untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Ekspansi wilayah kerja ke seluruh Indonesia sehingga saat ini Gas Domestik terdiri atas 5 (lima) region, yaitu Region I meliputi Nangroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Kepulauan Riau (Batam beserta pulau-pulau kecilnya), Riau daratan (Pekanbaru), Sumatera Barat, Jambi, Bengkulu, Sumatera Selatan, Bangka Belitung, dan Lampung; Region II meliputi propinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, Banten, dan Kalimantan Barat; Region III meliputi propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta; Region IV meliputi Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur; Region V meliputi pulau Kalimantan (kecuali propinsi Kalimantan Barat), Sulawesi, Maluku, dan Papua.

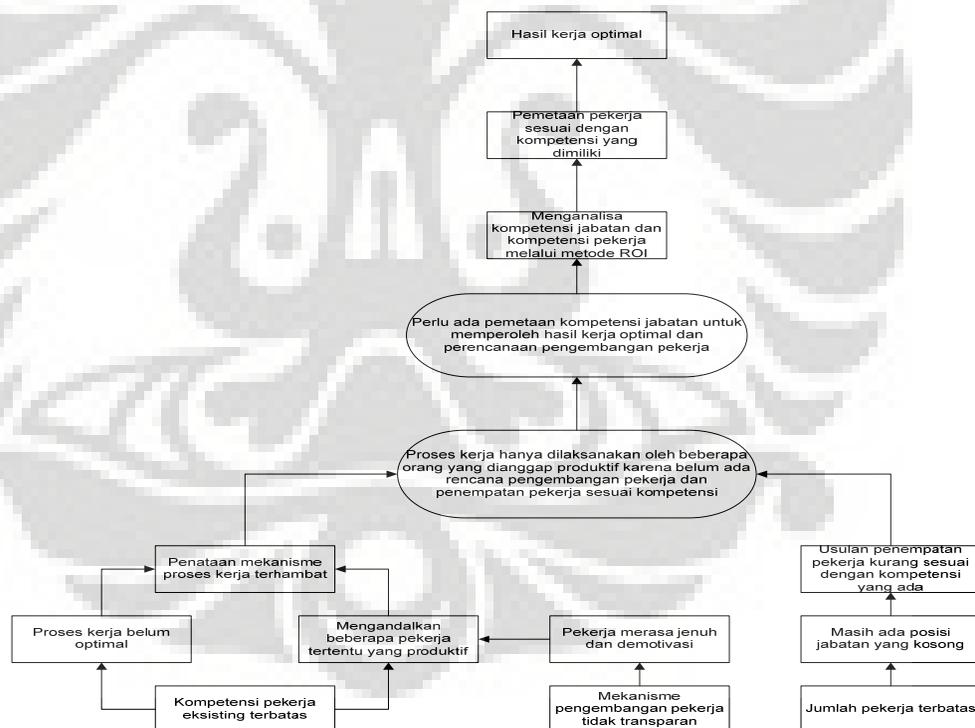
Penelitian akan dikonsentrasikan pada Gas Domestik Region II yang merupakan region pertama yang dibentuk oleh unit bisnis Gas Domestik yaitu pada tahun 2003. Sejak dibentuk dari tahun 2003 telah dilaksanakan sebanyak 4 (empat) kali perubahan struktur organisasi di region tersebut dengan berbagai karakter dan kompetensi pekerja yang ada. Penelitian ini akan memberikan hasil pemetaan kompetensi jabatan dalam struktur organisasi Gas Domestik Region II dan rencana

**Universitas Indonesia**

pengembangan pekerja eksisting dalam tingkatan Pekerja Non-Staff maupun level manajemen di Gas Domestik Region II. Manfaat penelitian akan sangat berguna sebagai masukan positif untuk bagian *career development* dan *people development*, berupa usulan pemetaan pekerja sesuai dengan kompetensi jabatan yang ada dan kompetensi yang dimiliki individu selama masa kerjanya melalui metode *Return On Investment* (ROI). Selain itu, dapat digunakan bagi pejabat pengambil keputusan dalam rangka pembinaan dan pengembangan bawahannya. Dampak positif juga akan dirasakan langsung oleh pekerja eksisting, bahwa pekerja dapat melihat jalur pengembangan karirnya secara transparan. Hal ini akan memberikan motivasi kepada pekerja untuk semakin berkompetisi mendapatkan yang terbaik dan memberikan yang terbaik dalam rangka mencapai target kerja masing-masing unit bisnis.

## 1.2 Diagram Keterkaitan Permasalahan

Pada sub bab ini dicoba menggambarkan kondisi umum permasalahan yang sekarang dihadapi oleh *Human Resource-People Development* (PD-HR) Pertamina untuk pemetaan kompetensi jabatan di Gas Domestik Region II dengan diagram berikut :



**Gambar 1.1** Diagram Keterkaitan Masalah

### 1.3 Perumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dirangkum pada diagram keterkaitan permasalahan, maka permasalahan yang ada di lingkungan *people development human resource* area untuk Gas Domestik Region II secara implisit dapat dirumuskan menjadi beberapa hal diantaranya:

- Keterbatasan kompetensi atau kemampuan pekerja eksisting mengakibatkan mekanisme kerja menjadi terhambat dan hasil yang diperoleh tidak optimal.
- Jumlah pekerja yang terbatas terkait dengan perubahan struktur organisasi mengakibatkan masih ada beberapa posisi jabatan yang kosong dan perencanaan pengembangan pekerja tidak transparan.
- Belum adanya suatu sistem yang terintegrasi secara matrik untuk menempatkan seorang pekerja yang handal untuk suatu jabatan tertentu sesuai dengan kompetensi jabatan yang ada.

Sehingga penelitian ini dirasakan cukup penting untuk mengetahui secara general dan personal pokok permasalahan yang ada di dalam region tersebut. Dengan menggunakan suatu metode yang dapat menyelaraskan antara kebutuhan pekerja sesuai organisasi yang ada serta proses pemetaan kompetensi jabatan untuk perencanaan pengembangan pekerja yang berkesinambungan. Karena urgennitas tersebut maka judul yang diangkat pada penelitian ini adalah Analisa Pemetaan Kompetensi Pekerja Terhadap Kompetensi Jabatan di Gas Domestik Region II dengan Metode *Return On Investment* (ROI).

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendapatkan nilai kompetensi pekerja dan nilai kompetensi jabatan dengan menggunakan metode *Return On Investment* (ROI).
2. Mendapatkan rancangan pemetaan kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatan pada struktur organisasi Gas Domestik Region II.

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk membatasi penelitian ini pada pokok permasalahan, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi agar tidak terlalu meluas dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Adapun pembatasan yang dilakukan adalah :

1. Penelitian ini dilakukan pada salah satu region yang berada di Unit Bisnis Pertamina yaitu Gas Domestik Region II.
2. Perhitungan nilai pengembalian investasi terhadap pekerja melalui metode *Return On Investment (ROI)* digunakan untuk mengetahui *gap* antara kompetensi pekerja dan kompetensi jabatan saat ini.
3. Data yang digunakan adalah data tahun 2008.
4. Studi penelitian terdiri atas 87 orang pekerja yang tercatat sebagai pekerja tetap di struktur organisasi Gas Domestik Region II.
5. Studi penelitian difokuskan kepada pekerja tetap PT. Pertamina (Persero) yang tercatat pada struktur organisasi Gas Domestik Region II, dan tidak melibatkan pekerja dengan status kontrak (*outsourcing*).
6. Faktor – faktor yang menjadi tolok ukur penilaian kompetensi pekerja dan kompetensi jabatan yaitu indikator kuantitatif.

### 1.6 Metodologi Penelitian

Metodologi atau langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian digambarkan pada diagram alir metodologi penelitian (Gambar 1.2). Metodologi penelitian dibagi menjadi beberapa tahap.

Tahap 1 merupakan tahap awal penelitian. Pada tahap ini peneliti menetapkan topik penelitian. Setelah menentukan topik penelitian, kemudian dilakukan perumusan tujuan penelitian untuk selanjutnya dilakukan pembatasan masalah. Selain itu, pada tahap ini peneliti juga melakukan studi lapangan dan literatur sebelum melangkah ke tahap pengumpulan data.

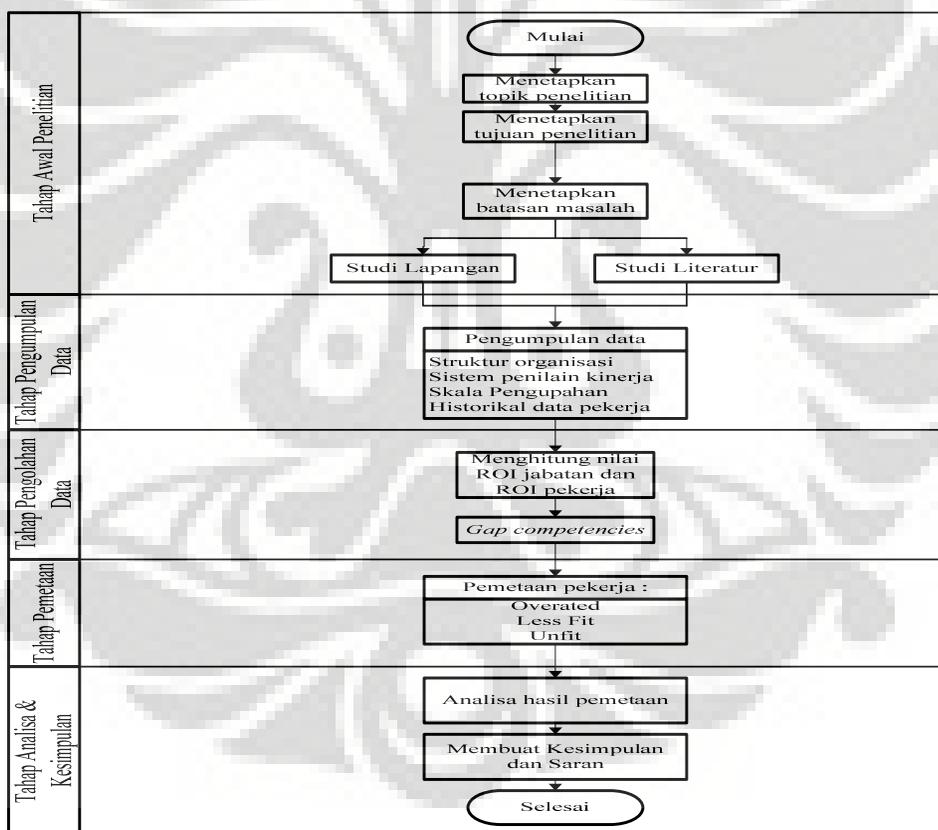
Tahap 2 merupakan tahap pengumpulan data. Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk merumuskan kebutuhan pemetaan kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatan. Selain itu, peneliti melakukan pengumpulan data mengenai struktur organisasi maupun *database* pekerja yang terkait dengan perancangan pemetaan kompetensi nantinya.

Universitas Indonesia

Tahap 3 merupakan tahap pengolahan data. Pada tahap ini peneliti melakukan proses pengolahan data berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan pada tahap sebelumnya. Proses pengolahan data untuk menentukan nilai kompetensi jabatan dan nilai kompetensi pekerja menggunakan metode *return on investment* (ROI).

Tahap 4 merupakan tahap pemetaan. Pada tahap ini peneliti melakukan proses pemetaan kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatan berdasarkan *gap competencies* antara nilai ROI pekerja dan nilai ROI jabatan. Pemetaan pekerja terhadap jabatan yang ditempatinya saat ini dilakukan kepada 3 kategori, yaitu kategori *overated*, *less fit*, dan *unfit* berdasarkan data struktur organisasi dan historikal data pekerja.

Tahap 5 merupakan tahap analisa dan kesimpulan. Pada tahap ini peneliti melakukan analisa terhadap nilai ROI jabatan dan nilai ROI pekerja yang diperoleh pada tahap sebelumnya. Analisa dilakukan untuk mengetahui pekerja yang sudah layak untuk mendapatkan promosi, rotasi jabatan, maupun tetap pada posisi jabatan semula. Kemudian peneliti merumuskan kesimpulan dari keseluruhan penelitian.



**Gambar 1.2** Diagram Alir Metodologi Penelitian

## 1.7 Sistematika Penulisan

Penyusunan tugas akhir ini di susun dalam 5 bab untuk memberikan gambaran yang sistematis mulai awal penelitian dilakukan, hingga didapatkan rancangan metode yang tepat untuk diterapkannya Pemetaan Kompetensi Pekerja terhadap Kompetensi Jabatan dalam rangka pengembangan pekerja di Gas Domestik Region II. Sistematika penulisan secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut :

Bab 1 merupakan bab pendahuluan yang menjelaskan latar belakang masalah, diagram keterkaitan masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, manfaat penelitian, metodologi penulisan serta sistematika penulisan.

Bab 2 merupakan landasan teori yang berhubungan langsung dengan masalah yang dibahas, dan teori-teori penunjang dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

Bab 3 berisi tentang pelaksanaan pengumpulan dan pengolahan data. Menyajikan data yang diperoleh dan kemudian dilanjutkan dengan pengolahan data sehingga menjadi informasi yang berguna.

Bab 4 berisi tentang analisa. Bagian ini menjelaskan tentang analisa data dan hasil dari pengolahan pada bab sebelumnya, sehingga diharapkan memperoleh pemetaan kompetensi pekerja sesuai dengan kompetensi jabatannya.

Bab 5 merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan berdasarkan analisa data dan saran yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas pada penelitian ini.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur-unsur sumber daya manusia. Adalah tugas MSDM untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dengan demikian kita dapat mengelompokkan tugas MSDM atas tiga fungsi, yaitu fungsi manajerial yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian; fungsi operasional yang terdiri atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja; fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan perlu didukung oleh tenaga kerja yang memiliki potensi dan kompetensi dalam bidangnya sesuai dengan kegiatan bisnis dan perkembangan teknologi di perusahaan. Tenaga kerja tersebut diharapkan dapat memenuhi persyaratan/kualifikasi yang ditentukan dan mampu melaksanakan peran di jabatan dan tugas tanggung jawab yang diembannya.

Di bawah ini merupakan tanggung jawab lini manajer sumber daya manusia<sup>2</sup> :

- Menempatkan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat
- Memulai pekerja baru dalam organisasi (orientasi)
- Melatih pekerja untuk jabatan yang bagi mereka masih baru
- Meningkatkan kinerja jabatan dari setiap orang,
- Mendapatkan kerja sama kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang mulus
- Menginterpretasikan kebijakan dan prosedur perusahaan
- Mengendalikan biaya tenaga kerja
- Mengembangkan kemampuan dari setiap orang

---

<sup>2</sup> *Manajemen Sumber Daya Manusia – Human Resources Management 7e.* Gary Dessler. PT. Prenhallindo. Jilid 1. Jakarta. 1997.

- Menciptakan dan mempertahankan semangat kerja departemen
- Melindungi kesehatan dan kondisi fisik pekerja

Namun, berdasarkan *Human Capital Panel Report (CIPD)*, terdapat enam hal saja yang menjadi prioritas HR profesional yakni<sup>3</sup>:

1. Memperoleh pekerja
2. Mengembangkan pekerja
3. Penghargaan
4. Retensi
5. Orang yang tepat pada organisasi
6. Motivasi

Perencanaan tenaga kerja menurut Barry (1994) serta John dan Pauline (1988) dapat diartikan sebagai suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Perencanaan ini dimaksudkan agar perusahaan terhindar dari kelangkaan sumber daya manusia pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan. Dalam rangka membuat perencanaan tenaga kerja yang akurat dan tepat baik secara mikro maupun makro diperlukan kerjasama Fungsi SDM dengan fungsi terkait diantaranya Operasi, Organisasi, Keuangan, dan Perencanaan Strategis Perusahaan. Untuk itu, ditetapkan batasan peran dan tanggung jawab dari tiap-tiap pihak yang terkait. Dengan perencanaan tenaga kerja yang akurat, diharapkan perusahaan dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

## 2.2 *Human Capital*

Awal mula *human capital* diperkenalkan oleh Schultz pada tahun 1961. Ekonomis ini membuktikan bahwa investasi *human capital* melalui pendidikan dan *training* di United States lebih berpengaruh besar dibandingkan dengan menginvestasikan dalam bentuk *physical capital*. Schultz lalu memperinci konsepnya pada tahun 1981.

---

<sup>3</sup> *Human Capital Evaluation : Developing Performance Measures*. Human Capital Panel Report Summer 2007. CIPD

Namun, ide mengenai investasi *human capital* pertama kali dikembangkan oleh Adam Smith (1776) yang mengemukakan *Wealth of Nations* tentang perbedaan bekerja individu dengan tingkatan pendidikan dan *training* yang bervariasi. *Return on investment skill* dapat dibandingkan dengan *return on investment physical capital*. Namun, perbandingan ini memiliki keterbatasan karena perusahaan dapat memiliki *physical capital* tetapi tidak dengan pekerjanya, kecuali pada lingkungan perburuhan.

*Human capital* merupakan bentuk alat profesional pada sistem *human resources* yang digunakan untuk strategi perkembangan pelaporan, pelacakan, dan strategi, dampak serta performa organisasi. *Human capital* tidak dimiliki oleh organisasi, tetapi terjamin oleh *relationship* pekerja. Seseorang membawa *human capital* kepada organisasi meskipun nantinya dikembangkan melalui pengalaman dan *training*. Beberapa definisi dan argumen mengenai *human capital* di antaranya :

- “Pendekatan untuk mengatur *people* (pekerja) dengan perlakuan *high-level strategic* dan mengupayakan analisa secara sistematis, pengukuran, serta evaluasi terhadap kebijakan dan aktivitas *people* tersebut dalam menciptakan *value* (nilai)” (*Debbie Whitaker & Laura Wilson; organizational Development Journal*).
- “Keterampilan, pengalaman, serta kapasitas untuk berkembang dan berinovasi yang dimiliki oleh tiap-tiap individu” (*Chartered Institute for Personnel and Development, 2006, p.6*).
- “Konsep ketenagakerjaan yang mewujudkan sejumlah *skill* pekerja, sehingga menciptakan modal yang produktif” (*Ehrenbeg and Smith, 1997*).
- “Hubungan antara praktik HR dan performa bisnis yang merupakan suatu bagian dari aset” (*Scarborouh and Elias, 2002*).
- “Atribut-atribut yang berkaitan dengan segala kemampuan manusia, baik bawaan sejak lahir ataupun yang diperoleh non lahir. Atribut tersebut memiliki nilai dan dapat bertambah melalui suatu investasi yang tepat, sehingga menjadi *human capital*, karena dengan

menginvestasikannya, orang tersebut dapat memperluas pilihan yang ada padanya” (*Schultz, 1981*).

- “Individu yang diinvestasikan dalam *human capital* bila keuntungannya melampaui biaya yang dihasilkan olehnya, dan mereka akan terus menerus diinvestasi melewati titik batas nilai dimana *marginal return* sama dengan *marginal cost*” (*Elliott, 1991*).
- “Menyatakan faktor-faktor manusia dalam organisasi yang terkombinasi atas kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang diberikan kepada organisasi tersebut dan merupakan suatu karakter yang khusus/khas. Elemen-elemen dalam organisasi ini akan *capable* melalui proses pembelajaran, perubahan, inovasi, dan penciptaan kreativitas, yang bilamana termotivasi dengan baik akan dapat memastikan bertahannya organisasi jangka panjang” (*Bontis et al, 1999*).
- “Seseorang memiliki kemampuan sejak lahir, perilaku, dan energi personal, dimana elemen-elemen ini merupakan *human capital* yang mereka bawa pada saat kerja. Tentu saja mereka dapat membuat pilihan, karena bekerja adalah dua arah pertukaran nilai, bukan merupakan satu jalan eksploitasi terhadap aset yang dimilikinya” (*Davenport, 1999*).
- “*Return on investment* pada *human capital* merupakan sesuatu yang diharapkan membaik dari segi performa, produktivitas, fleksibilitas, dan kapasitas inovasi yang dihasilkan melalui perluasan dasar-dasar *skill* serta meningkatkan pengetahuan dan kompetensi” (*Schuller, 2000*).

Definisi-definisi diatas menekankan pada dua hal penting *human capital*, yaitu bagaimana pengaruh-pengaruh tersebut diukur, dan bagaimana mengaturnya. Pada beberapa perusahaan, *human capital* yang digunakan mengacu pada bakat (*talent*), keterampilan (*skill*), dan pengetahuan (*knowledge*) pekerja. *Human capital* juga berkonsentrasi pada bagaimana agar kemampuan (*capability*) dapat berkembang dan digunakan secara produktif untuk menciptakan performa bisnis dan tujuan strategi jangka panjang. Oleh karenanya, pengukuran

**Universitas Indonesia**

*human capital* fokus pada pengembangan analisa untuk mengukur dan melaporkan apakah strategi *human capital management* berjalan baik serta intervensi apakah berlangsung sesuai dengan kemampuan tersebut<sup>4</sup>.

Konsep *human capital* berdasarkan pada realisasi bahwa seseorang dengan segala pengetahuan, pengalaman, pendidikan, kepribadian, dan kebiasaan perilakunya merupakan sumber daya serta menciptakan nilai bagi organisasi. Oleh karena itu, *human capital* menganggap bahwa kecenderungan seseorang atau tim yang memiliki perilaku adalah nilai bagi suatu organisasi. Konsep ini dikenalkan dan didefinisikan oleh Theodore Schultz sebagai “keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan atribut-atribut yang sejenis yang berpengaruh pada kemampuan seseorang untuk melakukan kerja yang produktif“ (*Shultz 1961, 8*). Teori dan definisi *human capital* yang tradisional telah berubah oleh adanya asumsi ekonomi, yang menjelaskan bahwa *human capital* beroperasi dengan baik melalui faktor intelektual yang luas. Selain itu, dimensi kepribadian dan perilaku juga termasuk bagian dari model teori dan studi empiris *human capital* ini<sup>5</sup>.

Pendapat lainnya, *human capital* dimengerti sebagai “jumlah nilai-nilai keseluruhan yang diciptakan dari perilaku dan kualitas karyawan” (*Smart 1998, 157*). Disamping pengetahuan dan pengalaman, definisi ini juga termasuk dimensi motivasi dan interaksi sosial (*Hasebrook/Zawacki-Richter/Erpenbeck 2004*). Pendekatan kualitatif dan kuantitatif dapat memberikan indikasi untuk evaluasi, pembebanan/penaksiran, dan pengendalian aspek-aspek *human capital* perusahaan.

*Human capital* juga dapat dijadikan sebagai suatu *set* perbaikan, contohnya pada organisasi yang fokus dalam mengatur *intangible asset*, yakni ditandai dengan seorang senior manajemen yang membawa pengaruh baik pada bawahannya melalui penyusunan penggunaan teknologi dan analisisnya, ataupun meningkatnya kebutuhan akan informasi manajemen oleh *investor* sebagai wujud kontribusi terhadap *shareholder value*.

<sup>4</sup> *Human Capital Measurement : From Insight to Action*. Debbie Whitaker & Laura Wilson. Organizational Development Journal. Chesterland. Fall 2007, 25, 3. ABI/INFORM Global. Pg. P59.

<sup>5</sup> *The Theory of Real Options Teoritical Foundation for The Assesment of Human Capital in Organization*. Isabell Welpel, Stephan Lutz, Erich Barthel. Zeitsc fur Personalforschung. Munchen. 2007, 21, 3. ABI/INFORM Global. Pg. 274.

### 2.3 *Human Capital Management*

*Human Capital Management* (HCM) fokus pada perolehan, analisa, dan pelaporan data yang menginformasikan data secara langsung strategi nilai tambah serta keputusan manajemen terhadap investasi dan peroperasionalan karyawan pada tingkat *corporate* dan manajemen *frontline* (Kearns, 2006). HCM selalu menitikberatkan terhadap maksud dan tujuan pengukuran, bukan hanya pengukurannya itu sendiri. Definisi lain dari HCM adalah penggunaan *metric* sebagai petunjuk pendekatan manajemen pekerja, dimana pekerja tersebut merupakan aset dan menekankan pada *competitive advantage* melalui investasi strategi terhadap aset tersebut, yakni dengan *employee engagement and retention*, *talent management*, serta *learning and development programmers*<sup>6</sup>.

*The Accounting for People Task Force Report* (2003) menyatakan bahwa HCM meliputi analisa sistematis, pengukuran, serta mengevaluasi perihal *people policies* dan penciptaan *value*. Pendapat lainnya, Nalbantian et al (2004) mendefinisikan *human capital* sebagai *stock* akumulasi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kreativitas, dan hal-hal lainnya yang terkait dengan atribut *workforce*; sedangkan HCM menurutnya adalah memberikan suatu *metric* pengukuran nilai terhadap atribut-atribut tersebut dan menggunakan pengetahuan untuk mengatur organisasi secara efektif.

Chatzkel (2004) menyatakan bahwa *human capital management* merupakan upaya penggabungan manajemen dan pengembangan kemampuan manusia dalam mencapai performa tingkatan tertinggi yang signifikan. Kearns (2005) juga mendeskripsikan HCM sebagai total pengembangan potensi manusia yang dinyatakan sebagai nilai organisasi, sehingga Kearns percaya bahwa HCM adalah perihal penciptaan nilai manusia.

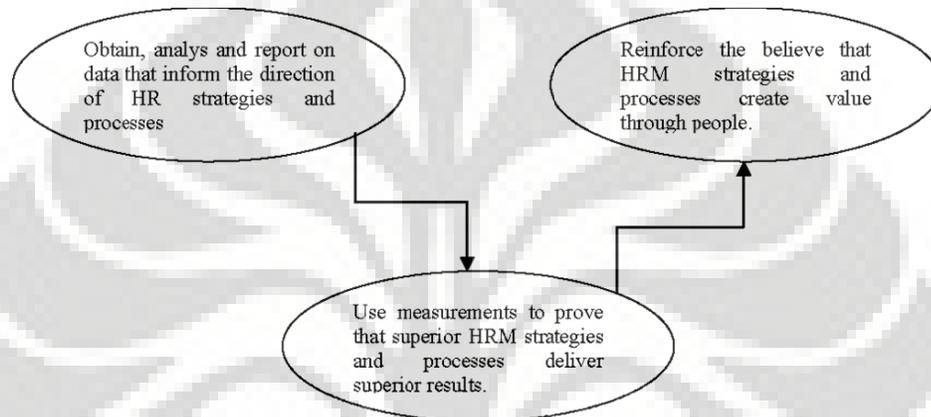
Terdapat empat tujuan/sasaran dasar *human capital management*, yakni<sup>7</sup> :

1. Menyatakan pengaruh manusia terhadap bisnis dan kontribusi mereka kepada *shareholder value*.

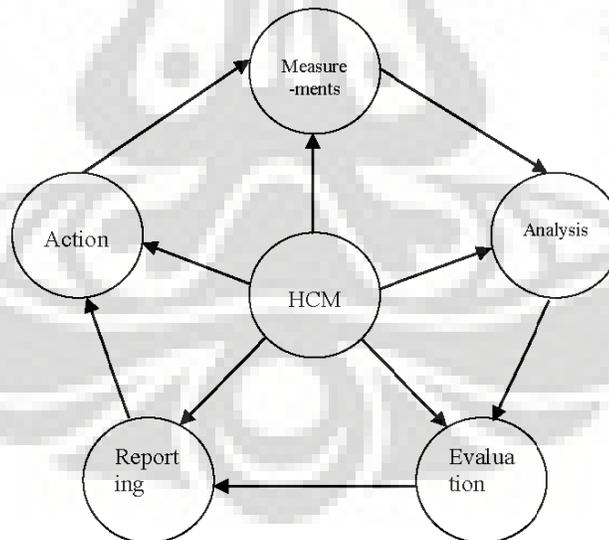
<sup>6</sup> *Human Capital Management – Achieving Added Value Through People*. Angela Baron & Michael Armstrong. Kogan Page. London and Philadelphia. 2007.

<sup>7</sup> *Human Capital Management – Achieving Added Value Through People*. Angela Baron & Michael Armstrong. Kogan Page. London and Philadelphia. 2007.

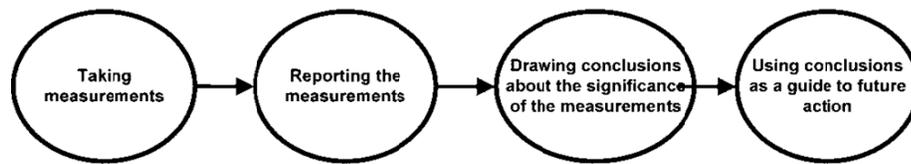
2. Menunjukkan bahwa praktik HR dapat menciptakan nilai uang dalam suatu periode waktu, misalnya *Return on Investment* (ROI).
3. Memberikan petunjuk masa depan bagi HR dan strategi bisnis.
4. Memberikan data perkiraan dan prediksi yang akan menginformasikan rencana strategi dan praktiknya untuk memperbaiki efektifitas manajemen manusia suatu organisasi.



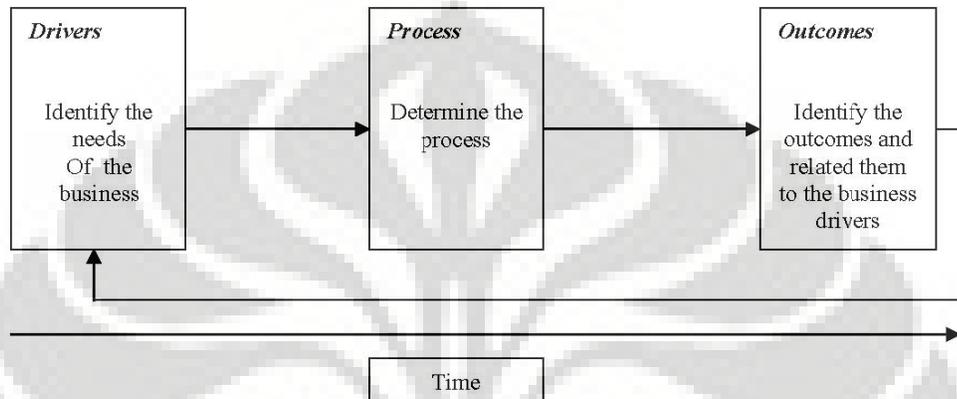
**Gambar 2.1** *Specifics Aims of HCM*



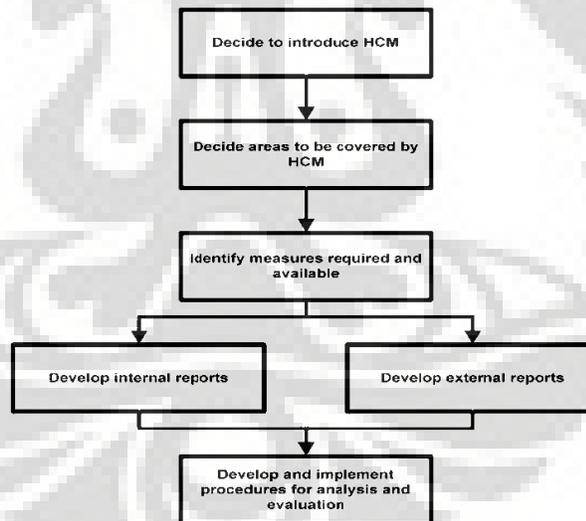
**Gambar 2.2** *The Process of HCM (1)*



**Gambar 2.3** *The Process of HCM (2)*



**Gambar 2.4** *The Focus of HCM*



**Gambar 2.5** *The Steps to Develop Introducing HCM*

Ketertarikan akan *human capital management* meningkat selama 3-4 tahun terakhir ini, dan tidak hanya berasal dari *human resources*, media, dan konsultan riset, tetapi juga pada analisis-analisis yang ada saat ini serta para komentator bisnis.

**Universitas Indonesia**

Ketertarikan ini ditandai dengan adanya perkembangan artikel dan diskusi mengenai *human capital* pada pertemuan-pertemuan profesional. Tentu saja hal ini mendukung proses pengukuran *human capital* pada internal maupun eksternal organisasi. Tak jarang ada yang beranggapan bahwa *human capital* adalah versi masa depan *Human Resource Management (HRM)*. Pada kenyataannya *human capital* bukanlah pengganti HRM, melainkan berupa suatu pengukuran yang berdasarkan atas pendekatan HRM, sehingga keduanya saling melengkapi.

Perbedaan antara HCM dan HRM juga dinyatakan oleh Mayo (2001) dan Kearns (2005). Mayo menyatakan perbedaan penting antara keduanya adalah bahwa HCM memperlakukan manusianya sebagai aset, sedangkan HRM sebagai biaya. Kearns pun meyakini bahwa pada HCM manusia adalah *value adders*, bukan *overhead*, sedangkan pada HRM manusia dianggap sebagai biaya yang signifikan dan harus diatur. Kearns juga menambahkan, pada HRM, tim HR dilihat sebagai suatu servis pendukung, sedangkan pada HCM dilihat dan dianggap sama/ sederajat dengan rekan bisnis atau kerjanya.

#### 2.4 *Human Capital Measurement*

*Human capital measurement* didefinisikan oleh IDS (2004) sebagai suatu temuan *links*, korelasi, dan *causation* antara sekumpulan data HR yang berbeda, dengan menggunakan teknik statistik. CIPD (2004) juga menambahkan bahwa *human capital measurement* merupakan analisa pengalaman aktual pekerja. *Human capital measurement* didasari atas data *human capital* yang terdiri atas sekumpulan/sejumlah gambaran HR pada suatu organisasi, atau mengindikasikan skala aktivitas manajemen manusia yang berbeda-beda. Centrica (2006) mengidentifikasi delapan kunci pengukuran *human capital* (empat diantaranya mengenai *financial*, sedangkan empat yang lainnya lebih fokus pada tradisi manusia)<sup>8</sup>:

1. *Human capital return on investment*,
2. *Training return on investment*,
3. *Cost of absence*,

---

<sup>8</sup> *Human Capital Management – Achieving Added Value Through People*. Angela Baron & Michael Armstrong. Kogan Page. London and Philadelphia. 2007.

4. *Cost of leavers (resignations),*
5. *Employee engagement,*
6. *Annual pay audits,*
7. *Employee share scheme/ flex benefits,*
8. *Diversity and inclusion.*

Namun, berdasarkan beberapa studi kasus yang ada mengenai *Human Capital Measurements*, terdapat lima pengukuran lainnya yang juga populer, yakni<sup>9</sup>:

1. *Added value per employee,*
2. *Profit or revenue per employee,*
3. *Rewards strategy,*
4. *Leadership and succession planning/ talent management,*
5. *The cost and or effectiveness of training.*

Hal penting dalam pencapaian *human capital* adalah dengan menghasilkan suatu keuntungan pengembangan metode pengukuran nilai modal atau *capital*, yang didasari oleh beberapa alasan, yakni (Boxall, 1996)<sup>10</sup>:

- *Human capital* merupakan suatu elemen kunci keberhasilan pasar dari perusahaan, dan nilai tersebut seharusnya termasuk *account* indikasi untuk para investor, *merger*, atau akuisisi dari keseluruhan nilai bisnis, termasuk pula *intangible assets*.
- Proses identifikasi pengukuran, pengumpulan dan analisa informasi akan fokus pada menemukan apa yang dibutuhkan perusahaan, menjaganya, dan mengembangkannya serta menciptakan penggunaan terbaik terhadap *human capitalnya*.
- Pengukuran nilai *human capital* dapat dijadikan sebagai sumber dasar (berdasarkan strategi HR) yang mengacu pada pengembangan *core competencies* organisasi.

<sup>9</sup> *Human Capital Management – Achieving Added Value Through People*. Angela Baron & Michael Armstrong. Kogan Page. London and Philadelphia. 2007.

<sup>10</sup> *Human Capital Management – Achieving Added Value Through People*. Angela Baron & Michael Armstrong. Kogan Page. London and Philadelphia. 2007.

- Pengukuran dapat digunakan sebagai *monitor* progress pencapaian strategi HR dan secara keseluruhan mengevaluasi efektivitas dari praktik-praktik HR.

Kunci pengukuran *human capital (human capital measurement)* adalah meningkatnya prediksi performa dimasa yang akan datang dari suatu organisasi. Hal ini tentu membutuhkan data saat ini dan data lampau untuk memprediksi skenario masa depan. Organisasi tidak melakukan pengukuran yang tidak menghasilkan nilai tambah yang berarti. Pengukuran yang digunakan harus fokus pada nilai tambah terhadap bisnis, dan harus didorong dengan strategi, sehingga setiap bisnis akan membangun sumber daya manusia yang tepat untuk mencapai pertumbuhan masa depan, baik dari perspektif kualitas maupun kuantitas.

Terdapat dua tingkatan fokus proses pengukuran. Yang pertama adalah tingkat efektifitas, atau dengan kata lain pengaruh proses manajemen pekerja, produk, dan investasinya untuk mendukung strategi bisnis. Untuk melakukan hal ini, yang terpenting adalah mengerti tingkat kemampuan sumber daya manusia, karena hal ini merupakan pondasi performa bisnis, kemudian dilanjutkan dengan membangun matrik untuk menaksir bagaimana kemampuan tersebut berkembang dengan baik. Fokus yang kedua adalah pengukuran *human capital*. Pengukuran ini didalamnya termasuk pengukuran elemen strategi tenaga kerja yang memiliki indikator kepemimpinan untuk memperbaiki performa bisnis, serta seberapa besar mereka berpengaruh. Indikator tersebut misalnya seperti kontribusi atau inisiatif pekerja<sup>11</sup>.

Berikut adalah kriteria-kriteria spesifik non keuangan yang dapat dijadikan sebagai suatu tolak ukur *human capital measurement* bagi perusahaan<sup>12</sup>:

- Pengalaman manajemen,
- Kemampuan untuk menemukan *talented people*,
- Kualitas kerja,

<sup>11</sup> *Human Capital Measurement : From Insight to Action*. Debbie Whitaker & Laura Wilson. Organizational Development Journal. Chesterland. Fall 2007, 25, 3. ABI/INFORM Global. Pg. P59.

<sup>12</sup> *Human Capital Evaluation : Developing Performance Measures*. Human Capital Panel Report. Summer 2007. CIPD.

- Kualitas *training* karyawan,
- Nilai *turnover* karyawan,
- Pengaplikasian tim karyawan,
- Kemampuan akses manajemen,
- Ratio kompensasi CEO terhadap kompensasi kerja.

## 2.5 *Human Capital Competencies*

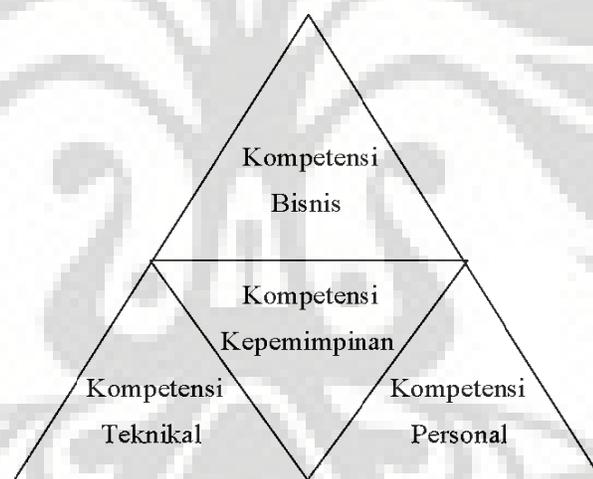
Pengembangan pekerja yang berbasis kompetensi merupakan prinsip yang digunakan dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Pekerja yang memiliki kompetensi tinggi merupakan sumber daya yang unggul dan dapat diharapkan mampu berkontribusi tinggi kepada perusahaan. Pada dasarnya, dibedakan antara kompetensi yang melekat kepada jabatan, yang disebut sebagai kompetensi jabatan, dan yang melekat kepada individu atau kompetensi pekerja. Dalam implementasi di lingkungan kerja, kompetensi jabatan merupakan acuan untuk memilih individu/pekerja yang tepat berdasarkan kesesuaian dengan kompetensi yang dimilikinya (melalui *profile match-up process*).

Kompetensi individu/pekerja ditampilkan dalam bentuk karakteristik perilaku tertentu yang berbeda-beda sesuai dengan tugas, pekerjaan, atau lingkungan kerja yang disebut sebagai perilaku aktual. Karakteristik perilaku tersebut dapat berperan langsung terhadap keberhasilan pekerjaan berupa prestasi kerja atau kinerja pekerja sehingga dapat membedakan pekerja yang berkinerja unggul dengan kinerja pekerja yang rata-rata. Kinerja unggul merupakan wujud dari sejumlah perilaku aktual yang lebih sering ditampilkan dalam berbagai situasi dan kondisi yang dipengaruhi oleh pola pikir dan keterlibatan emosi/perasaan dalam penyelesaian berbagai ragam tugas sesuai dengan bidang pengetahuan dan keahliannya.

Pengertian kompetensi berbagai macam, namun apabila dirumuskan dari pendapat berbagai pakar, kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang terkait dengan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan tertentu. Karakteristik ini

terdiri atas lima hal, antara lain motif, sifat bawaan, konsep diri, pengetahuan, dan keahlian. Ada empat bidang dari kompetensi *human capital*, yakni<sup>13</sup> :

1. Kompetensi bisnis (peningkatan pemuasan harapan konsumen, perkiraan dan perencanaan, serta pengembangan organisasi).
2. Kompetensi kepemimpinan (nilai-nilai perusahaan, kerjasama tim, dan keteladanan).
3. Kompetensi teknis (kecakapan karyawan dalam mengemban tugas/tanggung jawabnya, misalnya seorang akuntan yang mampu membuat laporan keuangan).
4. Kompetensi personal (kecakapan dan keahlian karyawan dalam berhubungan dengan orang lain, misalnya kompensasi, pengembangan kinerja, serta hubungan industrial).



**Gambar 2.6** Empat Bidang *Human Capital Competencies*

Berdasarkan gambar (gambar 2.6) tersebut di atas, kompetensi kepemimpinan tepat berada pada tengah segitiga, yang artinya bahwa awal mula membangun kompetensi *human capital* harus diperkuat dahulu kompetensi kepemimpinannya. Sementara itu, kompetensi teknis dan kompetensi personal yang berada pada sisi kiri dan kanan segitiga mempunyai maksud bahwa seorang

<sup>13</sup> *Human Capital Competencies – Sketsa-Sketsa Praktik Human Capital Berbasis Kompetensi*. A.M Lilik Agung. Elex Media Komputindo. Gramedia. 2007.

pimpinan harus memiliki kedua kompetensi tersebut. Kompetensi bisnis berada ada posisi atas dikarenakan ketiga kompetensi lainnya bermaksud untuk mencapai target-target bisnis.

Terdapat empat dimensi peran *human capital* pada era kekinian versi Dave Ulrich guna membangun organisasi yang kuat, fleksible, adaptif dan kompetitif yang berujung pada organisasi pemenang. Peran pertama adalah ahli dalam proses administrasi (*management of firm infrastructure*). Peran kedua bermain pada wilayah kontribusi dan menjadi pemenang (*management of employee contribution*). Peran ketiga menjadi agen perubahan dan transformasi organisasi (*management of transformation and change*). Peran keempat adalah sebagai mitra dalam penentuan strategi perusahaan (*management of strategic human resources*)<sup>14</sup>.

Sesuai dengan keempat peran yang berbeda, maka kompetensi dari masing-masing peran tersebut juga berbeda. Peran pertama, *management of firm infrastructure*, dititikberatkan pada proses administrasi dan fungsi-fungsi kepersonaliaian lainnya, maka kompetensi yang diharapkan adalah proses pengembangan dan perbaikan, teknologi informasi serta pengetahuan teknis. Pada peran kedua yang menempatkan diri sebagai pekerja pemenang yang ditunjukkan melalui kontribusi pada pekerjaannya, maka kompetensi yang perlu dimiliki adalah *performance management*, manajemen pengembangan, dan lingkungan kerja. Peran ketiga dimana *human capital* menjadi agen perubahan, maka kompetensi yang menjadi kewajiban adalah keahlian dalam manajemen perubahan, sebagai konsultan atau fasilitator atau *coaching*, dan kemampuan dalam analisis sistem. Peran keempat yang berbicara tentang strategi manajemen dengan fungsinya sebagai penyelarass (*alignment*), kompetensi yang harus dimiliki adalah pengetahuan bisnis, formulasi strategi *human capital*, dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Untuk menerapkan empat peran baru ini, berbagai perusahaan di negeri ini giat mempopulerkan kompetensi berbasis manajemen sumber daya manusia (*competency based human resources management*).

---

<sup>14</sup> *Human Capital Competencies – Sketsa-Sketsa Praktik Human Capital Berbasis Kompetensi*. A.M Lilik Agung. Elex Media Komputindo. Gramedia. 2007.



**Gambar 2.7** Peran *Human Capital*

Dengan meningkatnya kebutuhan akan tenaga kerja yang memiliki *skill*, para tenaga kerja menghadapi tantangan global yang cukup besar saat ini. Padahal, setiap tahunnya pertumbuhan tenaga kerja juga berkembang dengan pesat. Oleh karena itu, pemilihan talensi maupun kompetensi yang tepat merupakan peluang pertama yang harus diciptakan dan diidentifikasi oleh perusahaan. Selain dapat diciptakan oleh tiap-tiap individu, kompetensi juga ada dalam tim, dimana masing-masing anggota tim dengan kompetensi individunya yang kuat tentu akan dapat mendorong terciptanya kompetensi tim melalui terwujudnya kerjasama dan moral. Berdasarkan Vanessa Hsu (*human capital institute, workstream*), sangatlah penting untuk mengetahui dan melakukan *integrating competency assessment*. Pembebanan kompetensi (*competency assessment*) yang terintegrasi pada *human capital* dikatakan harus didasari atas<sup>15</sup> :

- Perpaduan kompetensi pada *talent lifecycle* untuk mencapai sasaran bisnis.
- Penggunaan pembebanan kompetensi secara konsisten pada pekerjaan, pemilihan, pemegang jabatan, dan training.
- Peningkatan performa tim berdasarkan kompetensi.

<sup>15</sup> *Integrating Competency Assesment into Human Capital Management*. Human Capital Institue. September 8, 2006. By Vanessa Hsu. Sponsored by Workstream.

## 2.6 Penilaian Kinerja

Perusahaan menetapkan visi dan misi yang kemudian dijabarkan ke dalam perencanaan strategis jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan dan selanjutnya dituangkan dalam Ukuran Kerja Terpilih (UKT), yang biasa disebut *Key Performance Indicator* (KPI) untuk menjadi acuan kinerja dari setiap aktivitas fungsi/bagian di perusahaan. Agar dapat dilaksanakan, UKT atau sasaran fungsi/bagian harus dijabarkan secara operasional ke dalam ukuran kinerja pekerja dalam bentuk sasaran kerja pekerja yang merupakan kesepakatan bersama antara pekerja dengan atasannya. Hasil akhir UKT menggambarkan suatu proses kontinu pengelolaan kinerja secara terarah, terencana, dan terkendali.

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik pekerja melaksanakan pekerjaannya dan memberikan arahan mengenai hal-hal yang perlu mereka lakukan untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya dimasa yang akan datang. Hal ini berkaitan dengan isi dari pekerjaan yang didelegasikan kepada mereka dan apa yang diharapkan pekerja untuk menunjang aspek pekerjaannya. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran penilaian. Penilaian kinerja dipandang sebagai suatu proses sosial dan proses komunikasi daripada hanya sebagai alat ukur. Berikut beberapa pendapat mengenai penilaian kinerja.

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. (Stolovitch and Keeps : 1992)
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin : 1987)
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux:1993)
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard : 1993)

5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan pekerja atas tugas yang diberikan (Casio : 1992)
6. Kinerja merujuk kepada tingkatan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich : 1994)
7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni :
  - (a) tugas individu
  - (b) perilaku individu
  - (c) ciri individu (Robbin : 1996)
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn : 1991)
9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = (AxMxO). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins : 1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Dengan demikian dapat dikatakan kinerja merupakan tersedianya seorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan yang merupakan tanggung jawabnya dengan hasil sesuai dengan harapan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) dimana salah satu masukannya adalah hasil dari suatu pekerjaan, pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil yang didapat oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan atau unit sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian

**Universitas Indonesia**

tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja, tingkat imbalan, keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu menurut model parner-lawyer kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor<sup>16</sup> :

- (a) harapan mengenai imbalan
- (b) dorongan
- (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat
- (d) persepsi terhadap tugas
- (e) imbalan eksternal dan internal
- (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan

Sehingga dengan kata lain kinerja individu bergantung pada tiga faktor yaitu, kemampuan, keinginan dan lingkungan. Penilaian kinerja merupakan suatu kajian sistematis tentang kondisi kerja pekerja yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Adapun sasaran mengenai Manajemen Kinerja adalah :

1. Meningkatkan kinerja secara tim dan individual di dalam perusahaan.
2. Mensinergiskan sasaran organisasi dengan sasaran tim dan individu
3. Menjelaskan apa yang harus diraih baik secara tim maupun individu dalam mencapai sasaran
4. Mengembangkan keahlian dan kemampuan pekerja
5. Membina hubungan antara atasan dengan bawahan melalui diskusi mengenai sasaran yang disepakati, *feedback*, *counseling* dan *coaching*
6. Menyediakan metode yang *fair* untuk menilai kinerja pekerja
7. Memberdayakan pekerja untuk mengatur kinerja mereka sendiri dan untuk pengembangan.

Hal pertama yang perlu dilakukan dalam proses penilaian kinerja adalah adanya persetujuan atas isi tugas antara penilai dan yang dinilai. Ini dinyatakan dalam bentuk deskripsi pekerjaan atau pembatasan peranan. Perumusan dari isi dari suatu pekerjaan harus dipastikan adanya tujuan yang luas dari tugas sehingga

<sup>16</sup> Donnely, Gibson and Ivancevich : 1994

menyediakan dasar tetap untuk perumusan sasaran. Dalam praktiknya didalam suatu pekerjaan ada sejumlah sasaran tetap dan berkelanjutan. Dasar dari suatu sasaran tetap dapat ditunjukkan dalam deskripsi pekerjaan

Salah satu pendekatan baru dalam menganalisa kinerja seseorang adalah dengan cara menganalisa bagian input yaitu kompetensi dari orang tersebut. Disini, penilaian didasarkan kepada suatu pemahaman pada kemampuan, pengetahuan dan keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja yang superior.

Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu<sup>17</sup>.

Analisis kompetensi menyediakan dasar untuk memproduksi profil kompetensi atau model yang digunakan dalam evaluasi kinerja dan pemilihan pengembangan karir. Analisis kompetensi dapat dilaksanakan dengan menggunakan metode *fairly complex* dan *time-consuming* dari jaringan persediaan barang atau analisis peristiwa kritis.

---

<sup>17</sup> LOMA's Competency Dictionary, 1998

Ketika semakin banyaknya organisasi mengadopsi kata-kata kompetensi yang tetap, organisasi menyertakan kompetensi ini sebagai penilaian yang tetap. Kompetensi dapat bersifat universal, berlaku untuk para manajer tanpa tergantung dengan dimana mereka bekerja ataupun jenis pekerjaan spesifik mereka. Kompetensi secara organisasi tidak hanya dapat berlaku umum untuk seluruh pekerja tetapi juga dapat terfokus lebih rinci atas suatu keluarga atau kategori pekerjaan. Sebagai alternatif, kompetensi mungkin dirumuskan untuk suatu hierarki keluarga pekerjaan atau dalam beberapa instansi, semua staf pekerjaan, tingkat per tingkat. Kompetensi juga dirumuskan secara khusus untuk peranan individu.

Menurut Larsen yang dikutip Sedarmayanti (1995), unjuk kerja (*job performance*) yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kecakapan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kecakapan sulit untuk mendapatkan *output* yang tinggi. Untuk mencapai produktivitas kerja yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah ada 6 (enam) faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu<sup>18</sup> :

- Sikap Kerja
- Tingkat keterampilan
- Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan
- Manajemen produktivitas
- Efisiensi tenaga kerja
- Kewiraswastaan

---

<sup>18</sup> *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Husein Umar. PT. Gramedia Pustaka Utama. 1999.

Sedarmayanti (1995) mengutip tentang ciri-ciri individu yang produktif dari Erich dan Gilmore, yaitu<sup>19</sup> :

- Tindakannya konstruktif
- Percaya diri
- Mempunyai rasa tanggung jawab
- Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya
- Mempunyai pandangan ke depan
- Mampu menyelesaikan persoalan
- Dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah
- Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan
- Mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya

Sedangkan ciri-ciri pegawai yang produktif menurut Dale Time (1995) adalah<sup>20</sup> :

- Cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat
- Kompeten secara profesional
- Kreatif dan inovatif
- Memahami pekerjaan
- Belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan
- Selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti
- Dianggap bernilai oleh atasannya
- Memiliki catatan prestasi yang baik
- Selalu meningkatkan diri

Program pelatihan (*training*) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pekerjaannya siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam keilmuan,

<sup>19</sup> *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Husein Umar. PT. Gramedia Pustaka Utama. 1999.

<sup>20</sup> *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Husein Umar. PT. Gramedia Pustaka Utama. 1999.

pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kepribadian. Program latihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutupi *gap* antara kecakapan pekerja dengan permintaan jabatan. Selain itu, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pekerja dalam mencapai sasaran kerja.

Pelatihan dapat terlaksana disebabkan oleh banyak hal yang menurut Barry (1994) karena adanya<sup>21</sup> :

- Perubahan staf
- Perubahan teknologi
- Perubahan pekerjaan
- Perubahan peraturan hukum
- Perkembangan ekonomi
- Pola baru pekerjaan
- Tekanan pasar
- Kebijakan sosial
- Aspirasi pekerja
- Variasi kinerja
- Kesamaan dalam kesempatan

Selanjutnya pelatihan dapat dilaksanakan pada dua tempat. Yang pertama adalah pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) dan yang kedua di luar tempat kerja (*off the job training*). Teknik utama pelatihan di tempat kerja antara lain adalah demonstrasi (praktek menyelesaikan sesuatu dalam rangka meningkatkan *skill* pekerja), melatih (lebih mengarah pada praktek manajerial dan profesional), melatih dengan cara mengerjakan sendiri, serta rotasi kerja. Sedangkan pelatihan di luar tempat kerja, teknik pelatihannya antara lain ceramah, studi kasus, permainan peran, grup diskusi, pusat pengembangan, dinamika grup, belajar melalui tindakan, proyek, permainan bisnis, dan pelatihan di tempat terbuka.

---

<sup>21</sup> *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Husein Umar. PT. Gramedia Pustaka Utama. 1999.

Untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan, Barry (1994) menyarankan hal-hal berikut<sup>22</sup> :

- Tingkat reaksi peserta, yaitu melihat reaksi peserta terhadap pelatihan, pelatih, dan lainnya
- Tingkat belajar, yaitu melihat perubahan pada pengetahuan, keahlian, dan sikap
- Tingkat tingkah laku kerja, yaitu melihat perubahan pada tingkah laku kerja
- Tingkat organisasi, yaitu melihat efek pelatihan terhadap organisasi
- Nilai akhir, yaitu bermanfaat tidak hanya untuk organisasi, tetapi juga untuk individu

Selain memberikan pelatihan dan pengembangan, salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pekerjanya adalah melalui kompensasi. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima pekerja sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sebelum kompensasi diberikan, terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi. Yaitu suatu jaringan berbagai sub-proses untuk memberikan balas jasa kepada pekerja untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar lebih mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

Imbalan atau balas jasa yang diterima pekerja dibagi atas dua macam, yaitu :

- Imbalan finansial (sering disebut kompensasi langsung), sesuatu yang diterima pekerja dalam bentuk gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi.
- Imbalan nonfinansial (sering disebut kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung) yang secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja, dimaksudkan untuk mempertahankan pekerja dalam jangka panjang seperti penyelenggaraan program-program pelayanan bagi pekerja yang berupaya menciptakan kondisi dan

---

<sup>22</sup> *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Husein Umar. PT. Gramedia Pustaka Utama. 1999.

lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, kafetaria, dan tempat beribadah.

## 2.7 *Human Capital Return on Investment (HC ROI)*

Hilton (1999) menyatakan tujuan utama perusahaan adalah memaksimalkan keuntungan (*profit*) serta menginvestasikan modalnya (*invested capital*) seefektif mungkin. Adapun pengukuran kinerja yang paling sering digunakan adalah *return on investment* (ROI).

Pendekatan ini memiliki formula sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Income (Revenue - Cost)}}{\text{Invested Capital (Cost)}} \dots\dots\dots(2.1)$$

Menurut Hilton (1999), *profit* dapat meningkat dengan dua cara yaitu meningkatkan harga jual dengan hanya menjual dalam jumlah sedikit atau menurunkan pengeluaran.

Salah satu pendekatan atau metode yang mengukur nilai manusia dari sisi *cost* dan *benefit* adalah pengukuran *return on investment* (ROI). Sebagaimana dikemukakan bahwa “analisa *cost* dan *benefit* menampilkan sejumlah keuntungan dalam terminologi uang. Salah satu bentuk analisa *cost/benefit* yang paling populer adalah analisa *return on investment* (ROI)”<sup>22</sup>.

Konsep ROI yang semula hanya untuk mengukur hasil yang diperoleh dari suatu investasi atas saham perusahaan, saat ini sudah digunakan untuk seluruh tipe investasi. Salah satu aplikasi ROI yang cukup berkembang saat ini adalah pengukuran ROI untuk sumber daya manusia sebagaimana pendapat yang dikutip dari artikel bahwa “...pada saat ini, para klien yang membiayai sejumlah aktifitas sumber daya manusia mensyaratkan evaluasi data dan pengukuran ROI dapat menjadi alat yang berharga untuk mengkomunikasikan pengaruh positif dari kegiatan HR di perusahaan”<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> *Managing Return on Investment*. Manner Jr, George E.Manners Jr, dan Joseph Louderback III. 1981.

<sup>23</sup> *How to Measure the Return on Your HR Investment, Strategic HR Review*. Jack Phillips dan Patti Phillips. 2002.

Secara spesifik proses ROI akan berpengaruh kepada 3 *audience*, yaitu komunitas praktisi sumber daya manusia, klien internal yang merupakan peserta dalam program-program sumber daya manusia, dan komunitas penelitian memerlukan sebuah proses yang dapat ditetapkan berulang-ulang pada situasi yang berbeda<sup>24</sup>. Sehubungan dengan pengukuran ROI akan memberikan informasi mengenai kontribusi dari suatu program-program sumber daya manusia yang telah dilaksanakan oleh perusahaan. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengevaluasi kualitas program yang dilaksanakan, tidak saja terhadap pencapaian sasaran perusahaan tetapi juga manfaat bagi seluruh pekerja. Dengan menerapkan proses pengukuran ROI, perusahaan akan memperoleh gambaran mengenai efektivitas investasi sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan pada program-program pengelolaan sumber daya manusia dan nilai tambah yang diberikan pekerja terhadap pencapaian perusahaan. Hal ini penting, mengingat seringkali manajemen cukup puas apabila suatu program pengelolaan sumber daya manusia telah dilaksanakan tanpa memperhatikan kontribusinya pada pencapaian perusahaan maupun manfaat yang diterima oleh pekerja itu sendiri.

---

<sup>24</sup> *How to Measure the Return on Your HR Investment, Strategic HR Review*. Jack Phillips dan Patti Phillips. 2002.

## **BAB 3**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **3.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **3.1.1 Profil Perusahaan**

PERTAMINA adalah perusahaan minyak dan gas bumi yang dimiliki Pemerintah Indonesia (*National Oil Company*), yang berdiri sejak tanggal 10 Desember 1957 dengan nama PT. PERMINA. Pada tahun 1961 perusahaan ini berganti nama menjadi PN PERMINA dan setelah *merger* dengan PN PERTAMIN di tahun 1968 namanya berubah menjadi PN PERTAMINA. Dengan bergulirnya Undang Undang No. 8 Tahun 1971 sebutan perusahaan menjadi PERTAMINA. Sebutan ini tetap dipakai setelah PERTAMINA berubah status hukumnya menjadi PT PERTAMINA (Persero) pada tanggal 17 September 2003 berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 2001 pada tanggal 23 November 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi.

Adapun tujuan dari Perusahaan Perseroan adalah untuk:

1. Mengusahakan keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan Perseroan secara efektif dan efisien.
2. Memberikan kontribusi dalam meningkatkan kegiatan ekonomi untuk kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, Perseroan melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi beserta hasil olahan dan turunannya.
2. Menyelenggarakan kegiatan usaha di bidang panas bumi yang ada pada saat pendiriannya, termasuk Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) yang telah mencapai tahap akhir negosiasi dan berhasil menjadi milik Perseroan.
3. Melaksanakan pengusahaan dan pemasaran Liquified Natural Gas (LNG) dan produk lain yang dihasilkan dari kilang LNG.
4. Menyelenggarakan kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dalam nomor 1, 2, dan 3.

Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang MIGAS baru, Pertamina tidak lagi menjadi satu-satunya perusahaan yang memonopoli industri MIGAS dimana kegiatan usaha minyak dan gas bumi diserahkan kepada mekanisme pasar.

Agenda transformasi Pertamina terdiri atas :

1. Perubahan paradigma manajemen dan sumber daya manusia
2. Transformasi kegiatan usaha di sektor hulu sebagai penghasil pendapatan utama perusahaan
3. Transformasi kegiatan usaha di sektor hilir sebagai ujung tombak perusahaan dalam interaksi dengan konsumen
4. Transformasi restrukturisasi korporat: keuangan, SDM, hukum, IT, dan administrasi umum, termasuk penanganan *asset*.

Visi perusahaan menjadi perusahaan minyak nasional kelas dunia, dan misi perusahaan adalah menjalankan usaha inti minyak, gas, dan bahan bakar nabati secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat. Visi dan misi perusahaan dilaksanakan dengan penerapan tata nilai yang berlaku yaitu 6C dengan deskripsi *Clean* (bersih), *Competitive* (kompetitif), *Confident* (percaya diri), *Customer Focused* (fokus pada pelanggan), *Commercial* (komersial), dan *Capable* (berkemampuan). Dengan demikian, Pertamina diharapkan menjadi perusahaan dengan ciri-ciri sebagai berikut :

- Sehat, maju, dan dikelola secara efisien
- Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas
- Perusahaan yang mampu menjamin kelancaran penyediaan kebutuhan BBM dalam negeri serta dapat memanfaatkan energi lainnya di dalam negeri
- Andal dan berwawasan lingkungan
- Memiliki aparat perencanaan dan pengawasan fungsional yang mampu melakukan penyesuaian terhadap pengaruh lingkungan yang senantiasa berkembang.

PT. PERTAMINA (Persero) terdiri atas beberapa direktorat, yakni :

- Direktorat Hulu
- Direktorat Pengolahan
- Direktorat Pemasaran & Niaga
- Direktorat Umum dan SDM
- Direktorat Keuangan

Direktorat yang memegang peranan penting untuk pemasaran dan ketersediaan suplai produk-produk Pertamina adalah Direktorat Pemasaran dan Niaga. Direktorat ini membawahi beberapa unit bisnis sesuai dengan produk yang ada, antara lain Bahan Bakar Minyak (BBM), Pelumas, Perkapalan, Aviasi, dan Gas Domestik. Unit bisnis Gas Domestik saat ini sedang berkembang pesat terkait dengan keterlibatannya dalam program Pemerintah yaitu program konversi minyak tanah ke LPG.

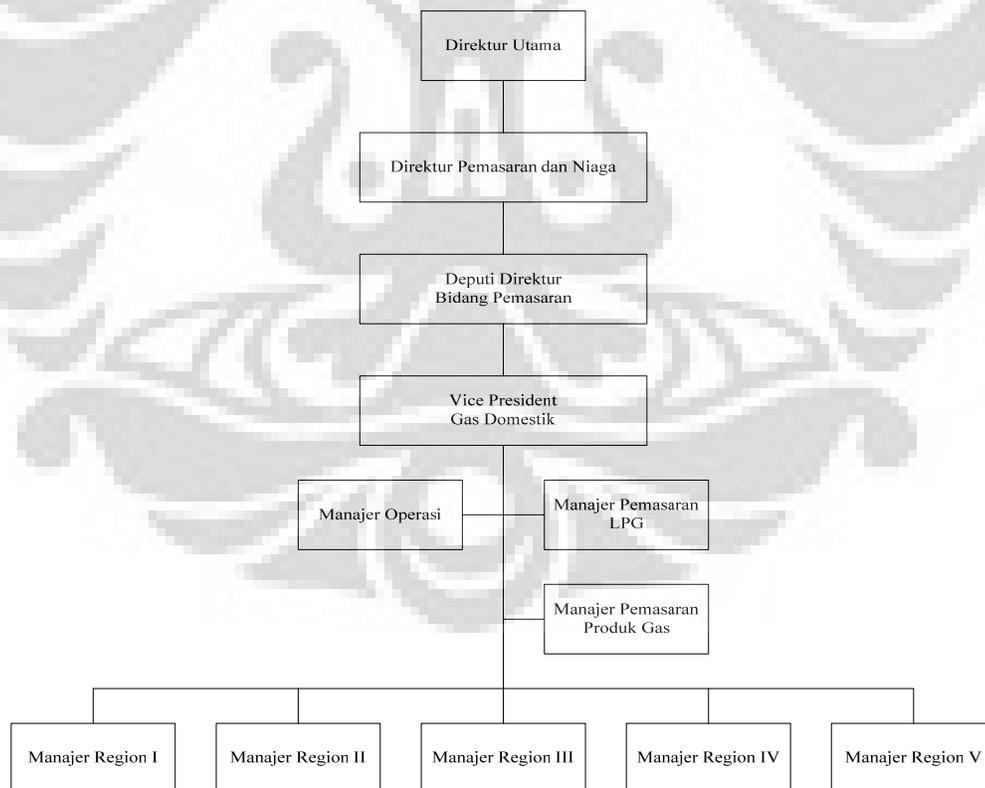
### **3.1.2 Unit Gas Domestik**

Sejak 1968, Unit Gas Domestik telah berkomitmen untuk melayani seluruh masyarakat Indonesia dengan menyediakan LPG sebagai bahan baku dan bahan bakar untuk keperluan rumah tangga, komersial dan industri dengan menggunakan brand "Elpiji". Akhir-akhir ini, Elpiji menjadi lebih dikenal dan dekat dengan masyarakat dengan adanya program Pemerintah untuk mengkonversi Minyak Tanah ke Elpiji, yang ternyata telah terbukti lebih ekonomis, efisien dan ramah lingkungan dibanding Minyak Tanah.

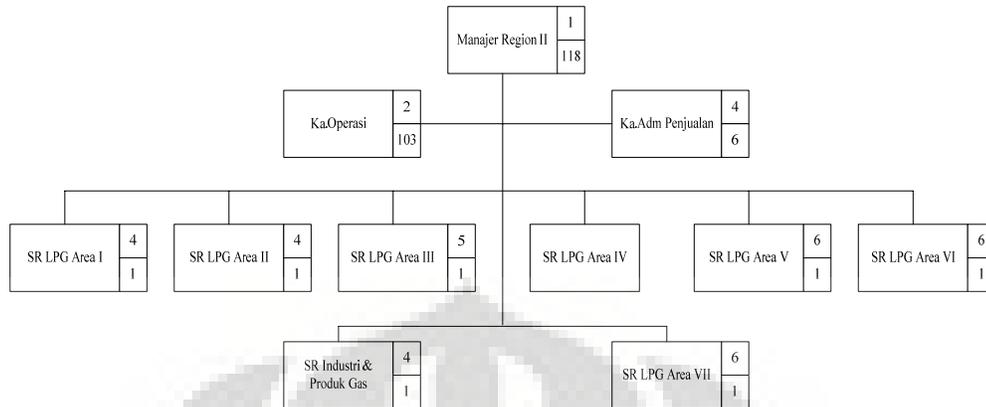
Dalam era "Langit Biru", Unit Gas Domestik memegang peranan penting dalam menyukseskan program ini. Disamping Elpiji, sejak tahun 1987 Unit Gas Domestik juga telah mensuplai bahan bakar gas dengan menggunakan *Compressed Natural Gas* (CNG), dibawah brand "BBG". "Musicool", hidrokarbon refrigerant yang ramah lingkungan, yang telah diluncurkan pada tahun 2004, menjadi satu bukti dari komitmen untuk mewujudkan lingkungan hidup yang lebih baik dengan menjaga lapisan ozon dari kerusakan dan Efek Pemanasan Global.

Saat ini, diversifikasi energi merupakan suatu keharusan dalam rangka mengantisipasi krisis minyak bumi yang disebabkan adanya kecenderungan penurunan cadangan minyak bumi. Bersama dengan Penelitian dan Laboratorium PT. Pertamina (Persero), Unit Gas Domestik mengembangkan LPG untuk transportasi atau *Liquefied Gas for Vehicle* (LGV) dibawah brand "Vi-Gas" dan *Gassified Petroleum Condensat* (GPC), yang juga dapat dipakai sebagai bahan bakar untuk memasak seperti Elpiji. Perbaikan yang berkelanjutan terus menerus selalu dilakukan oleh Unit Gas Domestik dalam mengembangkan produk-produknya, didukung oleh infrastruktur yang handal dan keinginan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik serta memberikan dukungan terbaik bagi pemerintah Indonesia, masyarakat, dan lingkungan. Pelayanan dan produk-produk yang terbaik dapat diartikan sebagai kepuasan pelanggan yang diharapkan akan mewujudkan kehidupan masyarakat Indonesia yang berkualitas.

Struktur organisasi Gas Domestik secara keseluruhan dapat digambarkan dalam diagram di bawah ini :



**Gambar 3.1** Struktur Organisasi Gas Domestik  
Universitas Indonesia



**Gambar 3.2** Struktur Organisasi Gas Domestik Region II

Struktur organisasi Gas Domestik Region II yang digambarkan secara rinci dan jelas dapat dilihat pada Lampiran.

### 3.1.3 Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) difokuskan kepada penciptaan pekerja yang profisien, profesional, berkomitmen, berdedikasi dan berorientasi bisnis.

Untuk mencapai hal tersebut di atas, Perusahaan telah menetapkan strategi korporat berikut untuk pengembangan SDM :

- Mengimplementasikan pengembangan pekerja yang terorganisasi dan konsisten sehingga para pekerja memiliki kompetensi, ketrampilan, dedikasi, kinerja dan produktivitas yang tinggi.
- Memberikan penghargaan dalam bentuk kesejahteraan dan remunerasi yang kompetitif serta memberikan perlindungan kepada pekerja sesuai dengan standar perusahaan migas di Indonesia dan peraturan yang berlaku.
- Menciptakan dan mengembangkan hubungan industri yang aman untuk menciptakan suasana yang harmonis dan nyaman guna mendukung produktivitas yang tinggi.

Strategi korporat ini menjadi dasar untuk pengimplementasian program pengembangan SDM. Perusahaan memiliki keyakinan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi jangka panjang sehingga Perusahaan memiliki

komitmen terhadap program pengembangan yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan bisnis.

Perusahaan telah mengimplementasikan proses rekrutmen dan seleksi pekerja yang transparan guna memperoleh ahli dan lulusan Sarjana baru untuk regenerasi. Proses rekrutmen dan seleksi awal dilaksanakan melalui pihak ketiga yang independen seperti Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada dan Universitas Padjadjaran.

Melanjutkan kebijakan tahun 2001, Perusahaan telah mengembangkan sistem dan program manajemen karir berdasarkan kemampuan dan kinerja (*merit system*). Program dan sistem tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dan transparansi dalam pengembangan karir pekerja Pertamina di masa mendatang.

Untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung proses transformasi, Perusahaan telah melakukan program sosialisasi untuk Nilai-nilai unggulan yang dikenal dengan FIVE-M (*Focus, Integrity, Visionary, Excellence and Mutual Respect*).

Untuk pengukuran kinerja, Perusahaan menggunakan Ukuran Kerja Terpilih (UKT) dan Indeks Produktivitas (IP). Pengukuran ini meningkatkan pengembangan yang berkelanjutan untuk mempercepat pencapaian status sebagai perusahaan bertaraf internasional.

#### **3.1.4 Pengembangan Pekerja**

Program pengembangan pekerja di Pertamina dimulai saat pekerja bergabung dan berlangsung terus menerus sepanjang karir di perusahaan. Program pengembangan di Pertamina antara lain:

- Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi secara selektif di dalam/luar negeri, untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi untuk membangun profesionalisme pekerja.
- Pelatihan, seminar, *workshop* di Pertamina Learning Centre maupun institusi-institusi ternama di dalam/luar negeri di bidang Manajerial, Spesialis, Teknis, Leadership dan Budaya.

**Universitas Indonesia**

- Sertifikasi profesional.
- *Coaching & mentoring*.
- *People Review* yang merupakan Sistem Manajemen Kinerja di Pertamina, untuk menilai kinerja dan sebagai dasar untuk program pengembangan pekerja.
- Jalur karir Manajerial dan Spesialis.
- Internal job posting, memberikan kesempatan untuk merubah karir di lingkungan Pertamina.
- Penugasan di anak perusahaan merupakan bagian dari pembinaan dan pengembangan pekerja yang dilakukan secara terencana.

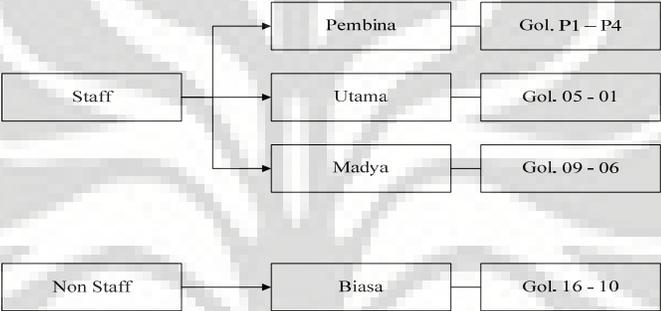


**Gambar 3.3** Program Pengembangan Pekerja

**3.1.5 Penggolongan Pekerja**

Pekerja Pertamina secara garis besar terdiri atas pekerja staff dengan golongan upah P1 sampai dengan golongan upah P4 dan golongan upah 1 sampai dengan golongan upah 9, dan pekerja non staff dengan golongan upah 10 sampai dengan golongan upah 16. Penggolongan dilakukan pada saat pertama kali pekerja diresmikan menjadi pekerja Pertamina, kemudian akan naik secara bertingkat sesuai dengan pedoman dan kebijakan perusahaan.

Sistem penggolongan pekerja di Pertamina, dapat diklasifikasikan sebagai berikut :



**Gambar 3.4** Sistem Penggolongan Pekerja

**Tabel 3.1** Tabel Penggolongan Pekerja

Usia maks	22	24	27	30
Gol / Pend	SLTA	D3	S1	S2
5 - P4				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Keterangan :

- Tenaga kerja baru lulusan sekolah lanjutan atas (SLTA) akan diterima pada golongan upah 15 dengan usia maksimum Calon Pekerja 22 tahun.

- Tenaga kerja baru lulusan Diploma 3 (D3) akan diterima pada golongan upah 12 dengan usia maksimum Calon Pekerja 24 tahun.
- Tenaga kerja baru lulusan sarjana Strata 1 (S1) akan diterima pada golongan upah 09 dengan usia maksimum Calon Pekerja 27 tahun.
- Tenaga kerja baru lulusan sarjana Strata 1 (S1) yang mempunyai sertifikasi profesi akan diterima pada golongan upah 09 dan dianggap mempunyai masa kerja sesuai masa pendidikan profesi maksimal 2 tahun.
- Tenaga kerja baru lulusan sarjana Strata 2 (S2) akan diterima pada golongan upah 08 dengan usia maksimum Calon Pekerja 30 tahun.

Pada kenyataannya, sangat sulit bagi fungsi SDM untuk menyesuaikan kompetensi pekerja dengan posisi jabatan yang ada terutama bagi pekerja non staff yaitu pekerja yang direkrut dengan persyaratan minimal kelulusan SLTA atau setara dan Diploma 3 (D3) atau setara. Keterbatasan jumlah pekerja dan kompleksitas struktur organisasi memaksa fungsi SDM dan beberapa unit bisnis untuk menempatkan pekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga terdapat kesenjangan kompetensi (*gap-competencies*) yang cukup signifikan bagi pekerja non staff.

Selain itu, pekerja dengan golongan staff dapat memegang posisi jabatan strategis dengan kompetensi yang sangat terbatas. Hal ini mengakibatkan pekerja non staff memikul tanggung jawab besar untuk dapat menopang satu sama lain demi kemajuan dan kelancaran operasional fungsi masing-masing. Oleh karena itu, dengan kompetensi yang dimiliki oleh pekerja non staff sebaiknya terdapat rencana pengembangan yang baik untuk jalur karir pekerja di perusahaan.

### **3.2 Deskripsi Permasalahan**

Dari penjelasan latar belakang dapat diuraikan kembali permasalahan yang dialami oleh Gas Domestik Region II adalah terbatasnya jumlah tenaga kerja yang ada saat ini, masih terdapat posisi jabatan yang kosong dalam struktur organisasinya yaitu sekitar 26%, serta perencanaan dan pengembangan tenaga kerja yang ada belum transparan. Kondisi saat ini, pekerja menduduki posisi jabatan dengan tingkat perbedaan sebesar 2 tingkat lebih tinggi atau bahkan lebih

**Universitas Indonesia**

daripada golongan upahnya. Kenaikan golongan upah pekerja minimal adalah 3 tahun sesuai dengan kebijakan perusahaan. Akan tetapi, perusahaan akan memberikan apresiasi kepada pekerja yang memiliki prestasi luar biasa dan diakui secara resmi melalui pemberitahuan formal dari perusahaan untuk dapat naik ke golongan upah lebih tinggi sebelum waktu 3 tahun. Persyaratan minimal pekerja untuk dapat naik ke golongan upah yang lebih tinggi adalah menempati posisi jabatan yang sama minimal selama 6 bulan dan telah memiliki penilaian tahunan dalam bentuk nilai Sistem Manajemen Kinerja (SMK). Namun, pada kenyataannya kenaikan golongan upah pekerja sangat bergantung kepada kebijakan atasan dan cenderung bersifat subjektif. Terutama untuk pekerja dengan golongan non staff cenderung untuk diabaikan karena dianggap masih muda dengan usia kurang dari 30 tahun dan memiliki cukup banyak waktu untuk dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi maupun untuk mendapatkan hak kenaikan golongan upah. Padahal tidak menutup kemungkinan bahwa pekerja golongan non staff memiliki kemampuan yang sama bahkan mungkin lebih daripada pekerja yang memiliki golongan upah lebih tinggi. Oleh karena itu, dibutuhkan metode yang dapat mendukung hasil penilaian SMK untuk pemetaan kompetensi pekerja yang akan disesuaikan dengan kompetensi jabatan yang ada sehingga akan terlihat jalur pengembangan pekerja sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Pemetaan kompetensi akan dilaksanakan melalui pengukuran *Return On Investment* (ROI) pekerja dan pengukuran *Return On Investment* (ROI) jabatan yang ada di struktur organisasi Gas Domestik Region II. Data yang akan digunakan adalah data Perusahaan tahun 2008.

### **3.3 Pengukuran *Human Capital***

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah pekerja yang berada dalam struktur organisasi Gas Domestik Region II sesuai dengan database *Human Resources* pada tahun 2008. Data tersebut antara lain terkait dengan biaya upah pekerja, kompensasi yang diterima pekerja, biaya kesehatan pekerja, biaya pelatihan, biaya kedinasan, dan *revenue* yang dihasilkan oleh Gas Domestik Region II.

**Universitas Indonesia**

Setiap jabatan yang ada pada struktur organisasi Gas Domestik Region II memiliki klasifikasi dan kualifikasi tertentu untuk penempatan pekerja di posisi jabatan tersebut. Klasifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan dituangkan dalam bentuk golongan jabatan yang diberikan pada masing-masing jabatan. Semakin tinggi posisi jabatan maka semakin tinggi nilai jabatan tersebut terkait dengan bobot tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Pekerja dapat menduduki posisi jabatan lebih tinggi daripada golongan upahnya dengan tetap mempertimbangkan kompetensi individu dengan kompetensi jabatan yang ada. Untuk mengetahui *gap competencies* antara kompetensi jabatan dengan kompetensi pekerja, diperlukan metode perhitungan yang mengarah kepada aspek *human capital*. Pengukuran human capital melalui metode *return on investment* dapat merepresentasikan kondisi kompetensi dari sisi investasi dan biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan kepada pekerja yang menduduki posisi jabatan tertentu.

Perhitungan ROI pekerja dilakukan melalui *revenue* yang diperoleh pekerja sesuai dengan penilaian tahunan dan biaya yang telah dikeluarkan oleh Perusahaan kepada pekerja yang bersangkutan. Perhitungan ROI jabatan dilakukan melalui *revenue* pada target KPI unit bisnis dan biaya yang seharusnya dikeluarkan oleh Perusahaan sesuai dengan golongan jabatan pada struktur organisasi yang ada.

Untuk menghitung ROI pekerja maupun ROI jabatan, digunakan rumus sebagai berikut :

$$ROI = \frac{Revenue - Cost}{Cost} \dots\dots\dots(3.1)$$

- Dimana :
- Revenue* : Nilai pengembalian yang dihasilkan pekerja per tahun
  - Cost* : Total pengeluaran perusahaan untuk setiap pekerja per tahun (*Human Capital Management* menganggap *cost* ini sebagai investasi perusahaan pada pekerja)

Keterangan hasil ROI :

ROI = 100 ; maka *revenue* dua kali lebih besar dari *cost*,

ROI > 0.00 ; maka investasi dinyatakan menguntungkan,

ROI < 0.00 ; maka investasi dinyatakan rugi,

ROI = - 100 ; maka investasi tidak dapat tertutupi.

Sebagai unit bisnis yang sedang berkembang pesat saat ini, Gas Domestik Region II memiliki KPI yang cukup tinggi jika dibandingkan dengan region Gas Domestik lainnya. Hal ini juga disebabkan oleh kondisi *thruput* produk yang dipasarkan terutama Elpiji, bahwa 50% penjualan Elpiji secara keseluruhan di Indonesia berada di propinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Banten yang merupakan lokasi kerja Gas Domestik Region II. KPI Gas Domestik Region II tahun 2008 terdiri atas beberapa indikator yaitu volume penjualan dengan bobot 20% terhadap KPI; *revenue* dari penjualan dengan bobot 20% terhadap KPI; biaya operasi dengan bobot 14% terhadap KPI; kontrak konversi minyak tanah ke LPG tidak memiliki bobot terhadap KPI karena merupakan tugas khusus dari program Pemerintah; *customer satisfaction* dengan bobot 27% terhadap KPI dan terdiri atas 3 sub bagian, yakni *peer to peer*, *B to B*, dan *C to C*; dan *operational excellence* dengan bobot 19% terhadap KPI dan terdiri atas 3 sub bagian, yakni *losses*, *number of accident*, dan *timely performance report*. Bagian yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah *revenue* dari penjualan.

Nilai *revenue* berasal dari volume penjualan produk-produk yang dipasarkan pada kurun waktu tertentu dikalikan dengan harga masing-masing produk, yaitu Elpiji (merk dagang LPG), BBG, Vi-Gas, HAP 52, dan Musicool. Target *revenue* berasal dari pembobotan yang dibuat sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pada masing-masing posisi jabatan yang ada. Pencapaian *revenue* masing-masing pekerja berdasarkan pembobotan pada nilai SMK yang diperoleh pekerja pada akhir tahun.

Nilai biaya (*cost*) berasal dari biaya upah pekerja, kompensasi yang diterima pekerja, biaya kesehatan pekerja, biaya pelatihan, biaya kedinasan, dan bonus yang dikeluarkan perusahaan kepada pekerja sesuai dengan golongan upah maupun kepada posisi jabatan sesuai dengan golongan jabatannya selama kurun waktu tertentu.

**Universitas Indonesia**

### 3.4 Penentuan Indikator Penilaian Kinerja

Pertamina telah melakukan penilaian kinerja pekerja melalui penilaian setiap tahun dengan Sistem Manajemen Kinerja (SMK). Sasaran kerja pekerja di dalam SMK merupakan penjabaran dari sasaran kerja fungsi/bagian (KPI) yang bersumber dari penjabaran visi, misi, dan strategi Perusahaan. Sasaran kerja adalah indikator kinerja pekerja yang disepakati dan ditetapkan bersama antara pekerja dengan atasannya pada awal tahun untuk menilai keberhasilan pelaksanaan kegiatan/tugas pekerja. Perencanaan dan penetapan sasaran kerja pekerja dilakukan secara bersama-sama antara pekerja dan atasannya.

Sasaran kerja pekerja diklasifikasikan sesuai penggolongan pekerja sebagai berikut :

#### (a) Jabatan Pimpinan

Sasaran kerja bagi Pekerja yang menduduki jabatan Pimpinan, yang terdiri atas empat sasaran kerja. Penetapan sasaran kerja mengikuti kaidah-kaidah SMART-C, yaitu :

- *Specific* (Spesifik), menjelaskan secara khusus dan terinci jenis tindakan dan hasil sasaran yang diharapkan;
- *Measurable* (Terukur), menjelaskan tolok ukur keberhasilan sasaran kerja;
- *Achievable* (Terjangkau), bersifat menantang namun dapat dijangkau oleh Pekerja;
- *Realistic* (Realistis), sesuai dengan kondisi nyata, baik internal maupun eksternal;
- *Time-bound* (Kurun waktu tertentu), menetapkan rentang waktu penyelesaian yang ditentukan;
- *Controllable* (dalam lingkup wewenang Pekerja), dapat dikontrol dan diawasi tindakan yang perlu dilakukan guna pencapaian sasaran kerja serta dalam lingkup kewenangan Pekerja.

Tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran kerja dinilai berdasarkan tolok ukur sasaran kerja yang menunjukkan keberhasilan pelaksanaan tugas atau pencapaian kinerja Pekerja, yang antara lain terdiri atas :

- Kuantitas, yaitu seberapa banyak produksi yang ingin dihasilkan;
- Kualitas, yaitu seberapa baik mutu hasil kerja yang ingin dicapai;
- Biaya, yaitu berapa alokasi biaya untuk mencapai sasaran kerja;
- Waktu, yaitu kapan sasaran kerja harus dicapai.

(b) Pekerja biasa

Sasaran kerja bagi Pekerja biasa merupakan uraian tugas sesuai jabatannya.

(c) Pekerja *non-established*

Sasaran kerja bagi Pekerja *non-established* dilakukan dengan penugasan khusus disesuaikan dengan golongan upah Pekerja yang bersangkutan.

SMK melakukan penilaian kinerja pekerja berdasarkan pencapaian sasaran kerja dan penilaian kompetensi perilaku pekerja. Penetapan jenis kompetensi Pekerja yang digunakan di dalam Sistem Manajemen Kinerja bersumber dari tiga model kompetensi yang telah ditetapkan perusahaan, yaitu kompetensi inti, kompetensi bidang kerja, dan kompetensi manajerial dan/atau kompetensi kepemimpinan.

(a) Bagi pekerja yang menduduki jabatan Pimpinan, terdapat delapan kompetensi yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja Pekerja, yang merupakan gabungan dari kompetensi inti dan kompetensi manajerial yang berasal dari 22 kompetensi generik, yaitu:

- inisiatif;
- komitmen pada organisasi;
- kerja sama tim (*Team work*);
- orientasi pada prestasi;
- dampak dan pengaruh;

- Pengembangan orang/pihak lain;
  - pengendalian diri;
  - pembangunan hubungan.
- (b) Bagi Pekerja Biasa, terdapat empat kompetensi yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja Pekerja berasal dari kompetensi inti, yaitu:
- inisiatif;
  - komitmen pada organisasi;
  - kerja sama tim (*Team work*);
  - orientasi pada prestasi.

Penilaian SMK dilaksanakan setiap semester (6 bulan sekali) oleh setiap Kepala Bagian kepada masing-masing pekerjanya. Kemudian penilaian tersebut akan dievaluasi pada akhir tahun dan disampaikan kepada manajemen sebagai dasar pemberian kompensasi/perhitungan *merit increase* bagi pekerja tersebut dan pemberian umpan balik yang relevan.

Pengelolaan kinerja pekerja dilaksanakan menggunakan SMK yang bertujuan mengelola proses pencapaian kinerja secara objektif sejak penetapan sasaran kerja, pelaksanaan bimbingan, dan evaluasi akhir/penilaian kinerja. Hasil penilaian kinerja pekerja digunakan sebagai dasar umpan balik pengembangan melalui program pembelajaran dan pengembangan berbasis kompetensi, pemberian insentif tahunan atau bonus dan perhitungan *merit increase*, serta sebagai dasar pertimbangan promosi, mutasi, dan *corrective action*.

Struktur organisasi Gas Domestik Region II terdiri atas beberapa level jabatan yang dinyatakan dalam bentuk *Layer* (L), yaitu L3 yang dijabat oleh Manajer Region sampai dengan L7 yang dijabat oleh Asisten atau Pelaksana atau Penata di Lokasi/Fungsi. Kegiatan penilaian kinerja untuk masing-masing *Layer* berbeda, disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab jabatannya. Mekanisme kegiatan penilaian kinerja untuk L3 dan L4 cenderung untuk monitoring pihak manajemen atas perilaku kerja seseorang, sedangkan untuk L5 sampai dengan L7 cenderung untuk pelaksanaan teknis tahapan kerja seseorang dalam kurun waktu tertentu.

Kegiatan penilaian kinerja diklasifikasikan sesuai dengan *layer* yang ada pada struktur organisasi, yakni :

**Tabel 3.2** Kegiatan Penilaian Kinerja

<i>People Review</i> Untuk Pekerja L4 ke atas	SMK untuk Pekerja L5	SMK untuk Pekerja L6 ke bawah
<ol style="list-style-type: none"> <li>Persiapan diskusi, yaitu : pemilihan <i>nominee</i>, penilaian 360 derajat, <i>self review</i>, penilaian oleh atasan, sintesis evaluator.</li> <li>Proses diskusi dan kalibrasi, sintesis evaluator final, <i>Dialog day/ feedback session</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penetapan dan penilaian sasaran kerja</li> <li>Bimbingan,</li> <li>Persiapan diskusi, yaitu : pemilihan <i>nominee</i>, penilaian 360 derajat, <i>self review</i>, penilaian oleh atasan</li> <li>Diskusi untuk penetapan nilai “<i>anchor</i>” (<i>proses anchoring</i>),</li> <li>Penetapan nilai pekerja lainnya (pekerja yang tidak termasuk dalam proses <i>anchoring</i>),</li> <li>Penetapan kurva penilaian dalam satu fungsi,</li> <li><i>Dialog day / feedback session</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penetapan dan penilaian sasaran kerja,</li> <li>Bimbingan,</li> <li>Persiapan diskusi, yaitu : <i>self review</i>, penilaian oleh atasan</li> <li>Diskusi untuk penetapan nilai “<i>anchor</i>” (<i>proses anchoring</i>),</li> <li>Penetapan nilai pekerja lainnya (pekerja yang tidak termasuk dalam proses <i>anchoring</i>),</li> <li>Penetapan kurva penilaian dalam satu fungsi,</li> <li><i>Dialog day/feedback session</i></li> </ol>

### 3.5 Pengumpulan Data

#### 3.5.1 Data Revenue

*Revenue* merupakan salah satu indikator dalam pengukuran KPI unit bisnis. Target *revenue* Gas Domestik Region II sesuai dengan kesepakatan manajemen pada awal tahun 2008 dan pencapaiannya pada akhir tahun 2008 yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.3** KPI Gas Domestik Region II

Tahun	Revenue (Rupiah)		Persentase
	Target	Pencapaian	
2008	6.282.967.000	5.994.960.000	95,42 %

Target *revenue* masing-masing pekerja ditentukan berdasarkan golongan jabatan yang dimiliki oleh pekerja yang bersangkutan, sedangkan pencapaiannya ditentukan berdasarkan nilai SMK yang diperoleh pekerja setiap akhir tahun. Data terkait dengan golongan jabatan dan nilai SMK pekerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.4** Data *Revenue* Pekerja

Pekerja	Gol. Jab	Target Revenue (Rp)	SMK	Pencapaian Revenue (Rp)
1	1	251,318,680	6	119,899,200
2	2	188,489,010	6	119,899,200
3	4	157,074,175	5	59,949,600
4	4	157,074,175	5	59,949,600
5	4	157,074,175	4	14,987,400
6	4	157,074,175	5	59,949,600
7	4	157,074,175	5	59,949,600
8	4	157,074,175	6	119,899,200
9	5	125,659,340	5	59,949,600
10	5	125,659,340	5	59,949,600
11	5	125,659,340	6	119,899,200
12	5	125,659,340	5	59,949,600
13	6	94,244,505	5	59,949,600
14	6	94,244,505	4	14,987,400
15	6	94,244,505	4	14,987,400
16	6	94,244,505	5	59,949,600
17	6	94,244,505	5	59,949,600
18	6	94,244,505	5	59,949,600
19	6	94,244,505	5	59,949,600
20	6	94,244,505	7	200,831,160
21	6	94,244,505	6	119,899,200
22	6	94,244,505	6	119,899,200
23	6	94,244,505	6	119,899,200
24	6	94,244,505	6	119,899,200
25	6	94,244,505	7	200,831,160
26	6	94,244,505	5	59,949,600
27	6	94,244,505	6	119,899,200
28	6	94,244,505	5	59,949,600
29	7	62,829,670	7	200,831,160
30	7	62,829,670	3	-

**Tabel 3.4** Data *Revenue* Pekerja (lanjutan)

<b>Pekerja</b>	<b>Gol. Jab</b>	<b>Target Revenue (Rp)</b>	<b>SMK</b>	<b>Pencapaian Revenue (Rp)</b>
31	7	62,829,670	5	59,949,600
32	7	62,829,670	4	14,987,400
33	7	62,829,670	3	-
34	7	62,829,670	4	14,987,400
35	7	62,829,670	5	59,949,600
36	7	62,829,670	6	119,899,200
37	7	62,829,670	5	59,949,600
38	7	62,829,670	7	200,831,160
39	7	62,829,670	6	119,899,200
40	7	62,829,670	6	119,899,200
41	7	62,829,670	7	200,831,160
42	7	62,829,670	5	59,949,600
43	7	62,829,670	4	14,987,400
44	8	47,122,253	4	14,987,400
45	8	47,122,253	4	14,987,400
46	8	47,122,253	4	14,987,400
47	8	47,122,253	5	59,949,600
48	8	47,122,253	4	14,987,400
49	8	47,122,253	4	14,987,400
50	8	47,122,253	5	59,949,600
51	8	47,122,253	5	59,949,600
52	8	47,122,253	3	-
53	8	47,122,253	4	14,987,400
54	8	47,122,253	5	59,949,600
55	8	47,122,253	4	14,987,400
56	8	47,122,253	4	14,987,400
57	8	47,122,253	5	59,949,600
58	8	47,122,253	4	14,987,400
59	8	47,122,253	5	59,949,600
60	8	47,122,253	5	59,949,600
61	8	47,122,253	4	14,987,400
62	8	47,122,253	6	119,899,200
63	8	47,122,253	4	14,987,400
64	8	47,122,253	5	59,949,600
65	8	47,122,253	5	59,949,600

**Tabel 3.4** Data *Revenue* Pekerja (lanjutan)

<b>Pekerja</b>	<b>Gol. Jab</b>	<b>Target Revenue (Rp)</b>	<b>SMK</b>	<b>Pencapaian Revenue (Rp)</b>
66	8	47,122,253	3	-
67	8	47,122,253	7	200,831,160
68	8	47,122,253	5	59,949,600
69	8	47,122,253	5	59,949,600
70	8	47,122,253	4	14,987,400
71	8	47,122,253	6	119,899,200
72	8	47,122,253	6	119,899,200
73	8	47,122,253	4	14,987,400
74	8	47,122,253	6	119,899,200
75	8	47,122,253	5	59,949,600
76	8	47,122,253	6	119,899,200
77	8	47,122,253	6	119,899,200
78	9	31,414,835	3	-
79	9	31,414,835	5	59,949,600
80	9	31,414,835	5	59,949,600
81	9	31,414,835	5	59,949,600
82	9	31,414,835	4	14,987,400
83	9	31,414,835	6	119,899,200
84	9	31,414,835	5	59,949,600
85	9	31,414,835	3	-
86	9	31,414,835	5	59,949,600
87	9	31,414,835	6	119,899,200

### 3.5.2 Data Biaya (*Cost*)

Biaya (*Cost*) merupakan seluruh biaya yang dikeluarkan oleh Perusahaan kepada pekerja dalam bentuk upah tetap, tunjangan-tunjangan termasuk di dalamnya restitusi telepon yang hanya diberikan kepada level Pimpinan dengan jabatan minimal setara dengan Asisten Manajer, bonus, pelatihan, dan kedinasan. Biaya yang dikeluarkan oleh Perusahaan untuk pekerja bervariasi sesuai dengan golongan upah pekerja dan skala pengupahan yang berlaku, sedangkan biaya yang seharusnya dikeluarkan oleh Perusahaan untuk golongan jabatan tertentu hanya mengacu kepada skala pengupahan yang berlaku. Kenyataannya, mayoritas pekerja memiliki golongan upah lebih rendah daripada golongan jabatan yang dimilikinya sehingga biaya yang dikeluarkan oleh Perusahaan menjadi lebih kecil

daripada anggaran yang telah disiapkan. Secara garis besar, jumlah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan akan semakin tinggi seiring dengan golongan jabatan yang semakin tinggi, atau dapat dikatakan bahwa jumlah biaya berbanding lurus dengan golongan jabatan. Tabel data biaya dapat diuraikan pada tabel-tabel di bawah ini :

**Tabel 3.5** Data Upah Tetap Pekerja Sesuai Golongan Jabatan

Pekerja	Gol. Jab	Upah Tetap
1	1	341,088,000
2	2	243,624,000
3 - 8	4	171,624,000
9 - 12	5	149,244,000
13 - 28	6	102,360,000
29 - 43	7	89,328,000
44 - 77	8	81,216,000
78 - 87	9	73,860,000

**Tabel 3.6** Data Tunjangan Pekerja Sesuai Golongan Jabatan

Pekerja	Gol. Jab	Tunjangan Daerah	Tunjangan Jabatan	Restitusi Telepon	Tunjangan Cuti	Tunjangan Jamsostek	THR
1	1	73,872,000	24,000,000	18,000,000	36,580,000	22,170,720	36,580,000
2	2	59,100,000	18,000,000	6,000,000	26,727,000	15,835,560	26,727,000
3	4	37,812,000	14,400,000	14,400,000	18,653,000	11,155,560	18,653,000
4	4	37,812,000	14,400,000	14,400,000	18,653,000	11,155,560	18,653,000
5	4	37,812,000	14,400,000	-	18,653,000	11,155,560	18,653,000
6	4	37,812,000	14,400,000	6,000,000	18,653,000	11,155,560	18,653,000
7	4	37,812,000	14,400,000	-	18,653,000	11,155,560	18,653,000
8	4	37,812,000	14,400,000	-	18,653,000	11,155,560	18,653,000
9	5	30,252,000	14,400,000	-	16,158,000	9,700,860	16,158,000
10	5	30,252,000	14,400,000	-	16,158,000	9,700,860	16,158,000
11	5	30,252,000	14,400,000	-	16,158,000	9,700,860	16,158,000
12	5	30,252,000	14,400,000	-	16,158,000	9,700,860	16,158,000
13	6	24,216,000	9,600,000	14,400,000	11,348,000	6,653,400	11,348,000
14	6	24,216,000	9,600,000	14,400,000	11,348,000	6,653,400	11,348,000
15	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
16	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
17	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
18	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
19	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
20	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000

Tabel 3.6 Data Tunjangan Pekerja Sesuai Golongan Jabatan (lanjutan)

Pekerja	Gol. Jab	Tunjangan Daerah	Tunjangan Jabatan	Restitusi Telepon	Tunjangan Cuti	Tunjangan Jamsostek	THR
21	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
22	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
23	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
24	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
25	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
26	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
27	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
28	6	24,216,000	9,600,000	-	11,348,000	6,653,400	11,348,000
29	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
30	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
31	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
32	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
33	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
34	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
35	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
36	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
37	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
38	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
39	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
40	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
41	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
42	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
43	7	20,700,000	9,600,000	-	9,969,000	5,806,320	9,969,000
44	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
45	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
46	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
47	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
48	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
49	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
50	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
51	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
52	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
53	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
54	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
55	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
56	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
57	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
58	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
59	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
60	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
61	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
62	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
63	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
64	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
65	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000

**Tabel 3.6** Data Tunjangan Pekerja Sesuai Golongan Jabatan (lanjutan)

Pekerja	Gol. Jab	Tunjangan Daerah	Tunjangan Jabatan	Restitusi Telepon	Tunjangan Cuti	Tunjangan Jamsostek	THR
66	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
67	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
68	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
69	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
70	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
71	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
72	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
73	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
74	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
75	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
76	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
77	8	17,700,000	6,000,000	-	8,743,000	5,279,040	8,743,000
78	9	15,120,000	6,000,000	-	7,915,000	4,800,900	7,915,000
79	9	15,120,000	6,000,000	-	7,915,000	4,800,900	7,915,000
80	9	15,120,000	6,000,000	-	7,915,000	4,800,900	7,915,000
81	9	15,120,000	6,000,000	-	7,915,000	4,800,900	7,915,000
82	9	15,120,000	6,000,000	-	7,915,000	4,800,900	7,915,000
83	9	15,120,000	6,000,000	-	7,915,000	4,800,900	7,915,000
84	9	15,120,000	6,000,000	-	7,915,000	4,800,900	7,915,000
85	9	15,120,000	6,000,000	-	7,915,000	4,800,900	7,915,000
86	9	15,120,000	6,000,000	-	7,915,000	4,800,900	7,915,000
87	9	15,120,000	6,000,000	-	7,915,000	4,800,900	7,915,000

**Tabel 3.7** Data Kompensasi Pekerja Sesuai Golongan Jabatan

Pekerja	Gol. Jab	Bonus	Kesehatan	Pelatihan dan Dinas
1	1	170,544,000	24,250,000	67,500,000
2	2	121,812,000	24,250,000	67,500,000
3 - 8	4	85,812,000	24,250,000	67,500,000
9 - 12	5	74,622,000	24,250,000	67,500,000
13 - 28	6	51,180,000	16,250,000	45,000,000
29 - 43	7	44,664,000	16,250,000	45,000,000
44 - 77	8	40,608,000	16,250,000	45,000,000
78 - 87	9	36,930,000	16,250,000	45,000,000

**Tabel 3.8** Data Upah Tetap Sesuai Golongan Upah Pekerja

<b>Pekerja</b>	<b>Gol. Upah</b>	<b>Upah Tetap</b>
1	3	189,820,500
2	5	107,949,876
3	4	142,734,072
4	6	98,202,912
5	6	101,484,912
6	5	117,448,380
7	7	90,162,504
8	6	111,411,588
9	9	83,148,552
10	6	101,227,068
11	6	55,043,148
12	6	112,829,568
13	6	102,295,536
14	7	94,934,028
15	8	90,951,648
16	9	85,706,568
17	7	91,723,020
18	7	89,384,052
19	6	101,949,156
20	8	91,527,240
21	8	85,385,628
22	8	90,402,048
23	8	86,451,420
24	8	96,983,208
25	12	24,024,000
26	7	90,128,112
27	8	88,631,724
28	7	101,535,192
29	12	24,024,000
30	8	82,439,004
31	8	86,988,108
32	8	81,282,576
33	8	82,178,292
34	9	84,251,268
35	8	82,684,164

**Tabel 3.8** Data Upah Tetap Sesuai Golongan Upah Pekerja (lanjutan)

<b>Pekerja</b>	<b>Gol. Upah</b>	<b>Upah Tetap</b>
36	7	90,440,496
37	7	94,436,748
38	11	26,864,664
39	9	80,326,728
40	12	24,024,000
41	12	24,024,000
42	9	86,170,656
43	8	80,690,844
44	8	86,025,024
45	9	86,024,868
46	9	89,896,332
47	8	80,990,856
48	8	83,543,196
49	8	85,807,044
50	9	82,877,712
51	8	83,705,952
52	9	80,529,624
53	8	90,052,380
54	8	91,585,680
55	9	86,003,388
56	9	85,334,136
57	9	65,547,660
58	8	83,417,976
59	8	82,806,504
60	9	83,356,032
61	9	84,101,964
62	8	83,091,420
63	9	81,642,048
64	8	88,514,808
65	9	80,938,584
66	9	81,224,628
67	8	83,136,972
68	9	63,210,720
69	9	60,851,436
70	8	90,537,804

**Tabel 3.8** Data Upah Tetap Sesuai Golongan Upah Pekerja (lanjutan)

Pekerja	Gol. Upah	Upah Tetap
71	9	37,860,000
72	9	88,324,944
73	8	85,633,080
74	8	83,930,052
75	9	62,238,852
76	9	61,061,736
77	12	24,024,000
78	9	82,157,736
79	9	83,767,608
80	9	82,518,372
81	14	19,586,544
82	14	21,553,188
83	11	26,492,028
84	9	85,129,092
85	9	85,193,556
86	12	24,024,000
87	15	17,844,840

**Tabel 3.9** Data Tunjangan Sesuai Golongan Upah Pekerja

Pekerja	Gol. Upah	Tunjangan Daerah	Tunjangan Jabatan	Restitusi Telepon	Tunjangan Cuti	Tunjangan Jamsostek	THR
1	3	47,268,000	9,600,000	18,000,000	20,557,375	12,338,333	20,557,375
2	5	30,252,000	7,200,000	6,000,000	12,116,823	7,016,742	12,116,823
3	4	37,812,000	7,200,000	14,400,000	15,645,506	9,277,715	15,645,506
4	6	24,216,000	6,000,000	14,400,000	10,701,576	6,383,189	10,701,576
5	6	24,216,000	6,000,000	-	10,975,076	6,596,519	10,975,076
6	5	30,252,000	6,000,000	6,000,000	12,808,365	7,634,145	12,808,365
7	7	20,700,000	4,800,000	-	9,638,542	5,860,563	9,638,542
8	6	24,216,000	6,000,000	-	11,802,299	7,241,753	11,802,299
9	9	15,120,000	3,600,000	-	8,489,046	5,404,656	8,489,046
10	6	24,216,000	6,000,000	-	10,953,589	6,579,759	10,953,589
11	6	24,216,000	6,000,000	-	7,104,929	3,577,805	7,104,929
12	6	24,216,000	6,000,000	-	11,920,464	7,333,922	11,920,464
13	6	24,216,000	4,800,000	14,400,000	10,942,628	6,649,210	10,942,628
14	7	20,700,000	4,200,000	14,400,000	9,986,169	6,170,712	9,986,169
15	8	17,700,000	3,600,000	-	9,354,304	5,911,857	9,354,304
16	9	15,120,000	3,600,000	-	8,702,214	5,570,927	8,702,214
17	7	20,700,000	4,800,000	-	9,768,585	5,961,996	9,768,585
18	7	20,700,000	4,800,000	-	9,573,671	5,809,963	9,573,671
19	6	24,216,000	5,400,000	-	10,963,763	6,626,695	10,963,763
20	8	17,700,000	4,800,000	-	9,502,270	5,949,271	9,502,270

Universitas Indonesia

**Tabel 3.9** Data Tunjangan Sesuai Golongan Upah Pekerja (lanjutan)

Pekerja	Gol. Upah	Tunjangan Daerah	Tunjangan Jabatan	Restitusi Telepon	Tunjangan Cuti	Tunjangan Jamsostek	THR
21	8	17,700,000	4,200,000	-	8,940,469	5,550,066	8,940,469
22	8	17,700,000	4,800,000	-	9,408,504	5,876,133	9,408,504
23	8	17,700,000	4,200,000	-	9,029,285	5,619,342	9,029,285
24	8	17,700,000	4,200,000	-	9,906,934	6,303,909	9,906,934
25	12	10,308,000	2,400,000	-	3,061,000	1,561,560	3,061,000
26	7	20,700,000	4,800,000	-	9,635,676	5,858,327	9,635,676
27	8	17,700,000	4,800,000	-	9,260,977	5,761,062	9,260,977
28	7	20,700,000	4,800,000	-	10,586,266	6,599,787	10,586,266
29	12	10,308,000	2,400,000	-	3,061,000	1,561,560	3,061,000
30	8	17,700,000	4,200,000	-	8,694,917	5,358,535	8,694,917
31	8	17,700,000	4,200,000	-	9,074,009	5,654,227	9,074,009
32	8	17,700,000	4,200,000	-	8,598,548	5,283,367	8,598,548
33	8	17,700,000	4,200,000	-	8,673,191	5,341,589	8,673,191
34	9	15,120,000	4,200,000	-	8,630,939	5,476,332	8,630,939
35	8	17,700,000	4,200,000	-	8,715,347	5,374,471	8,715,347
36	7	20,700,000	4,800,000	-	9,661,708	5,878,632	9,661,708
37	7	20,700,000	4,200,000	-	9,944,729	6,138,389	9,944,729
38	11	11,532,000	2,400,000	-	3,399,722	1,746,203	3,399,722
39	9	15,120,000	4,200,000	-	8,303,894	5,221,237	8,303,894
40	12	10,308,000	2,400,000	-	3,061,000	1,561,560	3,061,000
41	12	10,308,000	2,400,000	-	3,061,000	1,561,560	3,061,000
42	9	15,120,000	4,200,000	-	8,790,888	5,601,093	8,790,888
43	8	17,700,000	4,200,000	-	8,549,237	5,244,905	8,549,237
44	8	17,700,000	4,200,000	-	8,993,752	5,591,627	8,993,752
45	9	15,120,000	3,600,000	-	8,728,739	5,591,616	8,728,739
46	9	15,120,000	3,600,000	-	9,051,361	5,843,262	9,051,361
47	8	17,700,000	4,200,000	-	8,574,238	5,264,406	8,574,238
48	8	17,700,000	4,200,000	-	8,786,933	5,430,308	8,786,933
49	8	17,700,000	4,200,000	-	8,975,587	5,577,458	8,975,587
50	9	15,120,000	3,600,000	-	8,466,476	5,387,051	8,466,476
51	8	17,700,000	4,200,000	-	8,800,496	5,440,887	8,800,496
52	9	15,120,000	3,000,000	-	8,220,802	5,234,426	8,220,802
53	8	17,700,000	4,200,000	-	9,329,365	5,853,405	9,329,365
54	8	17,700,000	4,200,000	-	9,457,140	5,953,069	9,457,140
55	9	15,120,000	3,600,000	-	8,726,949	5,590,220	8,726,949
56	9	15,120,000	3,600,000	-	8,671,178	5,546,719	8,671,178
57	9	15,120,000	3,600,000	-	7,022,305	4,260,598	7,022,305
58	8	17,700,000	4,200,000	-	8,776,498	5,422,168	8,776,498
59	8	17,700,000	4,200,000	-	8,725,542	5,382,423	8,725,542
60	9	15,120,000	4,200,000	-	8,556,336	5,418,142	8,556,336
61	9	15,120,000	4,200,000	-	8,618,497	5,466,628	8,618,497
62	8	17,700,000	4,200,000	-	8,749,285	5,400,942	8,749,285
63	9	15,120,000	4,200,000	-	8,413,504	5,306,733	8,413,504
64	8	17,700,000	4,200,000	-	9,201,234	5,753,463	9,201,234
65	9	15,120,000	4,200,000	-	8,354,882	5,261,008	8,354,882

**Tabel 3.9** Data Tunjangan Sesuai Golongan Upah Pekerja (lanjutan)

Pekerja	Gol. Upah	Tunjangan Daerah	Tunjangan Jabatan	Restitusi Telepon	Tunjangan Cuti	Tunjangan Jamsostek	THR
66	9	15,120,000	4,200,000	-	8,378,719	5,279,601	8,378,719
67	8	17,700,000	4,200,000	-	8,753,081	5,403,903	8,753,081
68	9	15,120,000	4,200,000	-	6,877,560	4,108,697	6,877,560
69	9	15,120,000	4,200,000	-	6,680,953	3,955,343	6,680,953
70	8	17,700,000	4,200,000	-	9,369,817	5,884,957	9,369,817
71	9	15,120,000	3,600,000	-	4,715,000	2,460,900	4,715,000
72	9	15,120,000	4,200,000	-	8,970,412	5,741,121	8,970,412
73	8	17,700,000	4,200,000	-	8,961,090	5,566,150	8,961,090
74	8	17,700,000	3,600,000	-	8,769,171	5,455,453	8,769,171
75	9	15,120,000	3,600,000	-	6,746,571	4,045,525	6,746,571
76	9	15,120,000	2,400,000	-	6,548,478	3,969,013	6,548,478
77	12	10,308,000	2,400,000	-	3,061,000	1,561,560	3,061,000
78	9	15,120,000	3,600,000	-	8,406,478	5,340,253	8,406,478
79	9	15,120,000	3,600,000	-	8,540,634	5,444,895	8,540,634
80	9	15,120,000	3,600,000	-	8,436,531	5,363,694	8,436,531
81	14	8,220,000	2,400,000	-	2,517,212	1,273,125	2,517,212
82	14	8,220,000	1,800,000	-	2,631,099	1,400,957	2,631,099
83	11	11,532,000	2,400,000	-	3,368,669	1,721,982	3,368,669
84	9	15,120,000	3,600,000	-	8,654,091	5,533,391	8,654,091
85	9	15,120,000	3,600,000	-	8,659,463	5,537,581	8,659,463
86	12	10,308,000	2,400,000	-	3,061,000	1,561,560	3,061,000
87	15	7,320,000	1,800,000	-	2,247,070	1,159,915	2,247,070

**Tabel 3.10** Data Kompensasi Sesuai Golongan Upah Pekerja

Pekerja	Gol. Upah	Bonus	Kesehatan	Pelatihan dan Dinas
1	3	94,910,250	20,000,000	60,000,000
2	5	53,974,938	10,000,000	60,000,000
3	4	71,367,036	25,000,000	80,000,000
4	6	49,101,456	20,000,000	37,500,000
5	6	50,742,456	15,000,000	25,000,000
6	5	58,724,190	15,000,000	75,000,000
7	7	45,081,252	10,000,000	10,000,000
8	6	55,705,794	15,000,000	75,000,000
9	9	41,574,276	10,000,000	25,000,000
10	6	50,613,534	15,000,000	75,000,000
11	6	27,521,574	25,000,000	20,000,000
12	6	56,414,784	15,000,000	75,000,000
13	6	51,147,768	20,000,000	25,000,000
14	7	47,467,014	20,000,000	25,000,000

**Tabel 3.10** Data Kompensasi Sesuai Golongan Upah Pekerja (lanjutan)

Pekerja	Gol. Upah	Bonus	Kesehatan	Pelatihan dan Dinas
15	8	45,475,824	10,000,000	25,000,000
16	9	42,853,284	10,000,000	25,000,000
17	7	45,861,510	15,000,000	25,000,000
18	7	44,692,026	15,000,000	45,000,000
19	6	50,974,578	15,000,000	75,000,000
20	8	45,763,620	15,000,000	20,000,000
21	8	42,692,814	15,000,000	20,000,000
22	8	45,201,024	15,000,000	20,000,000
23	8	43,225,710	15,000,000	10,000,000
24	8	48,491,604	10,000,000	15,000,000
25	12	12,012,000	10,000,000	15,000,000
26	7	45,064,056	10,000,000	15,000,000
27	8	44,315,862	25,000,000	15,000,000
28	7	50,767,596	15,000,000	17,500,000
29	12	12,012,000	15,000,000	25,000,000
30	8	41,219,502	15,000,000	25,000,000
31	8	43,494,054	15,000,000	25,000,000
32	8	40,641,288	15,000,000	25,000,000
33	8	41,089,146	15,000,000	25,000,000
34	9	42,125,634	15,000,000	10,000,000
35	8	41,342,082	15,000,000	10,000,000
36	7	45,220,248	10,000,000	50,000,000
37	7	47,218,374	10,000,000	50,000,000
38	11	13,432,332	15,000,000	20,000,000
39	9	40,163,364	10,000,000	10,000,000
40	12	12,012,000	15,000,000	15,000,000
41	12	12,012,000	15,000,000	15,000,000
42	9	43,085,328	15,000,000	17,500,000
43	8	40,345,422	15,000,000	17,500,000
44	8	43,012,512	15,000,000	25,000,000
45	9	43,012,434	15,000,000	30,000,000
46	9	44,948,166	15,000,000	25,000,000
47	8	40,495,428	15,000,000	25,000,000
48	8	41,771,598	15,000,000	17,500,000
49	8	42,903,522	15,000,000	17,500,000
50	9	41,438,856	15,000,000	17,500,000
51	8	41,852,976	15,000,000	10,000,000
52	9	40,264,812	15,000,000	10,000,000
53	8	45,026,190	15,000,000	10,000,000
54	8	45,792,840	15,000,000	10,000,000
55	9	43,001,694	15,000,000	10,000,000

**Tabel 3.10** Data Kompensasi Sesuai Golongan Upah Pekerja

Pekerja	Gol. Upah	Bonus	Kesehatan	Pelatihan dan Dinas
56	9	42,667,068	15,000,000	10,000,000
57	9	32,773,830	15,000,000	10,000,000
58	8	41,708,988	15,000,000	10,000,000
59	8	41,403,252	15,000,000	17,500,000
60	9	41,678,016	15,000,000	10,000,000
61	9	42,050,982	15,000,000	10,000,000
62	8	41,545,710	15,000,000	10,000,000
63	9	40,821,024	15,000,000	10,000,000
64	8	44,257,404	15,000,000	10,000,000
65	9	40,469,292	15,000,000	10,000,000
66	9	40,612,314	15,000,000	10,000,000
67	8	41,568,486	15,000,000	70,000,000
68	9	31,605,360	15,000,000	25,000,000
69	9	30,425,718	15,000,000	10,000,000
70	8	45,268,902	20,000,000	10,000,000
71	9	18,930,000	10,000,000	20,000,000
72	9	44,162,472	10,000,000	10,000,000
73	8	42,816,540	15,000,000	17,500,000
74	8	41,965,026	15,000,000	17,500,000
75	9	31,119,426	15,000,000	17,500,000
76	9	30,530,868	15,000,000	17,500,000
77	12	12,012,000	20,000,000	17,500,000
78	9	41,078,868	15,000,000	10,000,000
79	9	41,883,804	15,000,000	10,000,000
80	9	41,259,186	15,000,000	15,000,000
81	14	9,793,272	15,000,000	15,000,000
82	14	10,776,594	15,000,000	15,000,000
83	11	13,246,014	15,000,000	10,000,000
84	9	42,564,546	15,000,000	20,000,000
85	9	42,596,778	10,000,000	10,000,000
86	12	12,012,000	10,000,000	15,000,000
87	15	8,922,420	10,000,000	15,000,000

Berdasarkan tabel data biaya tersebut di atas, jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan Perusahaan berdasarkan golongan jabatan dan jumlah biaya yang telah dikeluarkan Perusahaan kepada pekerja berdasarkan golongan upah yang dianggap sebagai investasi. Seluruh biaya yang dianggap sebagai investasi tersebut kemudian ditambahkan agar memudahkan perhitungan untuk mengetahui jumlah biaya.

Jumlah biaya berdasarkan golongan jabatan dan golongan upah pekerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.11** Jumlah Biaya (*Total Cost*) yang dikeluarkan Perusahaan

Pekerja	Gol. Jab	Total Cost / Jumlah Biaya Jabatan	Gol. Upah	Total Cost / Jumlah Biaya Pekerja
1	1	814,584,720	3	493,051,833
2	2	609,575,560	5	306,627,202
3	4	464,259,560	4	419,081,835
4	4	464,259,560	6	277,206,709
5	4	449,859,560	6	250,990,039
6	4	455,859,560	5	341,675,445
7	4	449,859,560	7	205,881,403
8	4	449,859,560	6	318,179,733
9	5	402,284,860	9	200,825,576
10	5	402,284,860	6	300,543,539
11	5	402,284,860	6	175,568,385
12	5	402,284,860	6	320,635,202
13	6	292,355,400	6	270,393,770
14	6	292,355,400	7	252,844,092
15	6	277,955,400	8	217,347,937
16	6	277,955,400	9	205,255,207
17	6	277,955,400	7	228,583,696
18	6	277,955,400	7	244,533,383
19	6	277,955,400	6	301,093,955
20	6	277,955,400	8	219,744,671
21	6	277,955,400	8	208,409,446
22	6	277,955,400	8	217,796,213
23	6	277,955,400	8	200,255,042
24	6	277,955,400	8	218,492,589
25	6	277,955,400	12	81,427,560
26	6	277,955,400	7	210,821,847
27	6	277,955,400	8	219,730,602
28	6	277,955,400	7	238,075,107
29	7	251,286,320	12	96,427,560
30	7	251,286,320	8	208,306,875
31	7	251,286,320	8	216,184,407
32	7	251,286,320	8	206,304,327
33	7	251,286,320	8	207,855,409
34	7	251,286,320	9	193,435,112

Universitas Indonesia

**Tabel 3.11** Jumlah Biaya (*Total Cost*) yang dikeluarkan Perusahaan (lanjutan)

<b>Pekerja</b>	<b>Gol. Jab</b>	<b>Total Cost / Jumlah Biaya Jabatan</b>	<b>Gol. Upah</b>	<b>Total Cost / Jumlah Biaya Pekerja</b>
35	7	251,286,320	8	193,731,411
36	7	251,286,320	7	246,362,792
37	7	251,286,320	7	252,582,969
38	7	251,286,320	11	97,774,643
39	7	251,286,320	9	181,639,117
40	7	251,286,320	12	86,427,560
41	7	251,286,320	12	86,427,560
42	7	251,286,320	9	204,258,853
43	7	251,286,320	8	197,779,645
44	8	229,539,040	8	214,516,667
45	8	229,539,040	9	215,806,396
46	8	229,539,040	9	217,510,482
47	8	229,539,040	8	205,799,166
48	8	229,539,040	8	202,718,968
49	8	229,539,040	8	206,639,198
50	8	229,539,040	9	197,856,571
51	8	229,539,040	8	195,500,807
52	8	229,539,040	9	185,590,466
53	8	229,539,040	8	206,490,705
54	8	229,539,040	8	209,145,869
55	8	229,539,040	9	195,769,200
56	8	229,539,040	9	194,610,279
57	8	229,539,040	9	160,346,698
58	8	229,539,040	8	195,002,128
59	8	229,539,040	8	201,443,263
60	8	229,539,040	9	191,884,862
61	8	229,539,040	9	193,176,568
62	8	229,539,040	8	194,436,642
63	8	229,539,040	9	188,916,813
64	8	229,539,040	8	203,828,143
65	8	229,539,040	9	187,698,648
66	8	229,539,040	9	188,193,981
67	8	229,539,040	8	254,515,523
68	8	229,539,040	9	171,999,897
69	8	229,539,040	9	152,914,403
70	8	229,539,040	8	212,331,297

**Tabel 3.11** Jumlah Biaya (*Total Cost*) yang dikeluarkan Perusahaan (lanjutan)

Pekerja	Gol. Jab	Total Cost / Jumlah Biaya Jabatan	Gol. Upah	Total Cost / Jumlah Biaya Pekerja
71	8	229,539,040	9	117,400,900
72	8	229,539,040	9	195,489,361
73	8	229,539,040	8	206,337,950
74	8	229,539,040	8	202,688,873
75	8	229,539,040	9	162,116,945
76	8	229,539,040	9	158,678,573
77	8	229,539,040	12	93,927,560
78	9	213,790,900	9	189,109,813
79	9	213,790,900	9	191,897,575
80	9	213,790,900	9	194,734,314
81	9	213,790,900	14	76,307,365
82	9	213,790,900	14	79,012,937
83	9	213,790,900	11	87,129,362
84	9	213,790,900	9	204,255,211
85	9	213,790,900	9	189,366,841
86	9	213,790,900	12	81,427,560
87	9	213,790,900	15	66,541,315

### 3.6 Pengolahan Data

Perhitungan nilai ROI Jabatan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{ROI jabatan} = \frac{\text{Target Revenue} - \text{Cost Jabatan}}{\text{Cost Jabatan}} \dots\dots\dots(3.2)$$

Perhitungan nilai ROI Pekerja menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{ROI pekerja} = \frac{\text{Pencapaian Revenue} - \text{Cost Pekerja}}{\text{Cost Pekerja}} \dots\dots\dots(3.3)$$

Berdasarkan rumus tersebut di atas, maka diperoleh nilai ROI jabatan dan nilai ROI pekerja serta *gap competencies* pada masing-masing pekerja yang menduduki posisi jabatan dimaksud. Setelah diketahui nilai ROI jabatan dan ROI pekerja, penulis menghitung tingkat perbedaan nilai kompetensi untuk kedua nilai

ROI tersebut, tingkat perbedaan ini disebut *gap competencies*. Perhitungan nilai *gap competencies* menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Gap Competencies} = \text{ROI pekerja} - \text{ROI jabatan} \dots\dots\dots(3.4)$$

Nilai *gap competencies* menunjukkan tingkat perbedaan ROI pekerja terhadap ROI jabatan yang ditempatinya saat ini dilihat dari sisi investasi Perusahaan. Perhitungan nilai ROI dan *gap competencies* dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.12** Perhitungan ROI dan *Gap Competencies*

Pekerja	Gol. Jab	ROI Jabatan	Gol. Upah	ROI Pekerja	Gap Competencies
1	1	(0.69)	3	(0.76)	(0.07)
2	2	(0.69)	5	(0.61)	0.08
3	4	(0.66)	4	(0.86)	(0.20)
4	4	(0.66)	6	(0.78)	(0.12)
5	4	(0.65)	6	(0.94)	(0.29)
6	4	(0.66)	5	(0.82)	(0.17)
7	4	(0.65)	7	(0.71)	(0.06)
8	4	(0.65)	6	(0.62)	0.03
9	5	(0.69)	9	(0.70)	(0.01)
10	5	(0.69)	6	(0.80)	(0.11)
11	5	(0.69)	6	(0.32)	0.37
12	5	(0.69)	6	(0.81)	(0.13)
13	6	(0.68)	6	(0.78)	(0.10)
14	6	(0.68)	7	(0.94)	(0.26)
15	6	(0.66)	8	(0.93)	(0.27)
16	6	(0.66)	9	(0.71)	(0.05)
17	6	(0.66)	7	(0.74)	(0.08)
18	6	(0.66)	7	(0.75)	(0.09)
19	6	(0.66)	6	(0.80)	(0.14)
20	6	(0.66)	8	(0.09)	0.57
21	6	(0.66)	8	(0.42)	0.24
22	6	(0.66)	8	(0.45)	0.21
23	6	(0.66)	8	(0.40)	0.26
24	6	(0.66)	8	(0.45)	0.21
25	6	(0.66)	12	1.47	2.13

**Tabel 3.12** Perhitungan ROI dan *Gap Competencies* (lanjutan)

<b>Pekerja</b>	<b>Gol. Jab</b>	<b>ROI Jabatan</b>	<b>Gol. Upah</b>	<b>ROI Pekerja</b>	<b>Gap Competencies</b>
26	6	(0.66)	7	(0.72)	(0.05)
27	6	(0.66)	8	(0.45)	0.21
28	6	(0.66)	7	(0.75)	(0.09)
29	7	(0.75)	12	1.08	1.83
30	7	(0.75)	8	(1.00)	(0.25)
31	7	(0.75)	8	(0.72)	0.03
32	7	(0.75)	8	(0.93)	(0.18)
33	7	(0.75)	8	(1.00)	(0.25)
34	7	(0.75)	9	(0.92)	(0.17)
35	7	(0.75)	8	(0.69)	0.06
36	7	(0.75)	7	(0.51)	0.24
37	7	(0.75)	7	(0.76)	(0.01)
38	7	(0.75)	11	1.05	1.80
39	7	(0.75)	9	(0.34)	0.41
40	7	(0.75)	12	0.39	1.14
41	7	(0.75)	12	1.32	2.07
42	7	(0.75)	9	(0.71)	0.04
43	7	(0.75)	8	(0.92)	(0.17)
44	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.14)
45	8	(0.79)	9	(0.93)	(0.14)
46	8	(0.79)	9	(0.93)	(0.14)
47	8	(0.79)	8	(0.71)	0.09
48	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)
49	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)
50	8	(0.79)	9	(0.70)	0.10
51	8	(0.79)	8	(0.69)	0.10
52	8	(0.79)	9	(1.00)	(0.21)
53	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)
54	8	(0.79)	8	(0.71)	0.08
55	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)
56	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)
57	8	(0.79)	9	(0.63)	0.17
58	8	(0.79)	8	(0.92)	(0.13)
59	8	(0.79)	8	(0.70)	0.09
60	8	(0.79)	9	(0.69)	0.11

**Tabel 3.12** Perhitungan ROI dan *Gap Competencies* (lanjutan)

<b>Pekerja</b>	<b>Gol. Jab</b>	<b>ROI Jabatan</b>	<b>Gol. Upah</b>	<b>ROI Pekerja</b>	<b>Gap Competencies</b>
61	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)
62	8	(0.79)	8	(0.38)	0.41
63	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)
64	8	(0.79)	8	(0.71)	0.09
65	8	(0.79)	9	(0.68)	0.11
66	8	(0.79)	9	(1.00)	(0.21)
67	8	(0.79)	8	(0.21)	0.58
68	8	(0.79)	9	(0.65)	0.14
69	8	(0.79)	9	(0.61)	0.19
70	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)
71	8	(0.79)	9	0.02	0.82
72	8	(0.79)	9	(0.39)	0.41
73	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)
74	8	(0.79)	8	(0.41)	0.39
75	8	(0.79)	9	(0.63)	0.16
76	8	(0.79)	9	(0.24)	0.55
77	8	(0.79)	12	0.28	1.07
78	9	(0.85)	9	(1.00)	(0.15)
79	9	(0.85)	9	(0.69)	0.17
80	9	(0.85)	9	(0.69)	0.16
81	9	(0.85)	14	(0.21)	0.64
82	9	(0.85)	14	(0.81)	0.04
83	9	(0.85)	11	0.38	1.23
84	9	(0.85)	9	(0.71)	0.15
85	9	(0.85)	9	(1.00)	(0.15)
86	9	(0.85)	12	(0.26)	0.59
87	9	(0.85)	15	0.80	1.65

## BAB 4 ANALISA

### 4.1 Analisa Metode *Human Capital Return on Investment*

Melalui metode pengukuran *Human Capital Return on Investment* (HC ROI) akan terlihat rasio perolehan dan kehilangan uang dari sebuah investasi terhadap pekerja. Perolehan uang atau investasi dinyatakan dengan keuntungan (*revenue*) yang dihasilkan pekerja dalam kurun waktu tertentu, sedangkan uang yang telah dikeluarkan merujuk kepada *cost/expense* pekerja akan dianggap sebagai suatu investasi (*asset*).

*Revenue* di Gas Domestik Region II merupakan salah satu indikator KPI yang memberikan kontribusi sebesar 20% terhadap KPI organisasi pada tahun 2008. Target *revenue* ditentukan berdasarkan *thruput* region dan historikal data volume penjualan 3 tahun terakhir dengan tetap mempertimbangkan kondisi pasar yang akan datang. Produk yang dipasarkan oleh Gas Domestik Region II terdiri atas Elpiji (merk dagang LPG), BBG, Vi-Gas, HAP 52, dan Musicool. Masing-masing produk-produk tersebut memiliki target penjualan yang berbeda sesuai dengan historikal data dan kondisi pasar yang akan datang. Elpiji (LPG) terbagi atas 2 bagian, yaitu LPG PSO yang dikenal masyarakat sebagai LPG dalam kemasan tabung LPG ukuran 3 kg, dan LPG Non PSO yang dikenal masyarakat sebagai LPG dalam kemasan tabung LPG ukuran 12 kg, ukuran 50 kg, dan LPG Industri yang dipasarkan langsung kepada industri.

Biaya (*cost*) yang dianggap perusahaan dalam perhitungan ini adalah seluruh biaya langsung terkait dengan pekerja sehingga dapat dikatakan besaran investasi yang diberikan perusahaan kepada masing-masing pekerja. Upah yang diterima setiap bulan lengkap dengan berbagai tunjangan yang terdiri atas tunjangan daerah, tunjangan jabatan, tunjangan JAMSOSTEK, dan restitusi telepon yang hanya diberikan kepada pekerja level Pimpinan dengan jabatan minimal setara dengan Asisten Manajer. Tunjangan-tunjangan lainnya, seperti tunjangan cuti sebesar 1 kali besaran upah bulanan tanpa restitusi telepon yang diberikan kepada pekerja pada saat *due date* pengangkatan pekerja, Tunjangan Hari Raya (THR) diberikan sebesar 1 kali besaran upah bulanan tanpa restitusi

telepon yang diberikan kepada pekerja pada saat menjelang hari raya Idul Fitri, tunjangan kesehatan dianggarkan sesuai dengan kebijakan Perusahaan setiap tahun dan besarnya dibedakan berdasarkan golongan upah pekerja dan diberikan secara tidak langsung kepada pekerja melalui pembayaran biaya kesehatan kepada instansi kesehatan sesuai dengan biaya yang digunakan oleh pekerja selama berkunjung kepada Poliklinik maupun Rumah Sakit yang dirujuk oleh Perusahaan sesuai dengan fasilitas golongan upahnya, biaya pelatihan dianggarkan oleh Perusahaan setiap tahun dan setiap pekerja direncanakan untuk mengikuti pelatihan (*training*) minimal 3 hari dalam setahun dan diberikan kepada pekerja secara tidak langsung melalui pembayaran pelatihan (*training*) yang diikuti pekerja sesuai pemanggilan yang dilakukan oleh HR *People Development* (HR PD) atau *Pertamina Learning Centre* (PLC), biaya dinas diberikan langsung kepada pekerja saat mengikuti pelatihan (*training*) dan melaksanakan tugas yang berada di luar kota domisili kantor pekerja dengan jarak tempuh sesuai kebijakan perusahaan minimal 60 km, kompensasi perusahaan berupa bonus atau insentif tahunan dianggarkan oleh perusahaan dan diberikan langsung kepada pekerja sesuai dengan kebijakan manajemen pada kurun waktu tertentu.

Rumus perhitungan ROI yang digunakan pada metode *Human Capital Return On Investment* ini adalah :

$$ROI = \frac{Revenue - Cost}{Cost} \dots\dots\dots(4.1)$$

Dimana :

Revenue : Nilai pengembalian yang dihasilkan pekerja per tahun

Cost : Total pengeluaran perusahaan untuk setiap pekerja per tahun (*Human Capital Management* menganggap *cost* ini sebagai investasi perusahaan pada pekerja)

Keterangan hasil ROI :

ROI = 100 ; maka *revenue* dua kali lebih besar dari *cost*,

ROI > 0.00 ; maka investasi dinyatakan menguntungkan,

ROI < 0.00 ; maka investasi dinyatakan rugi,

ROI = - 100 ; maka investasi tidak dapat tertutupi.

Nilai *Human Capital Return on Investment* (HC ROI) yang diperoleh dengan mengolah data *revenue* dan biaya (*cost*) pada bab sebelumnya, akan menggambarkan besarnya keuntungan atau kerugian perusahaan dari setiap rupiah yang telah diinvestasikan perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Pada penelitian ini, perhitungan HC ROI dilakukan untuk setiap jabatan yang ada dan seluruh pekerja yang menduduki posisi jabatan tersebut pada tahun 2008.

HC ROI jabatan digunakan untuk mengetahui besaran nilai ROI seharusnya untuk masing-masing posisi jabatan, mengingat mayoritas pekerja memiliki golongan upah lebih rendah daripada golongan upahnya. Sedangkan, HC ROI pekerja digunakan untuk mengetahui besaran nilai ROI tiap pekerja, sehingga akan diperoleh tingkat keuntungan atau tingkat pengembalian tiap pekerja terhadap investasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Perbedaan nilai ROI jabatan dan ROI pekerja mencerminkan *gap competencies* antara kompetensi jabatan dan kompetensi pekerja yang menduduki posisi jabatan tersebut saat ini.

*Gap competencies* dengan nilai positif mencerminkan bahwa investasi perusahaan telah menunjukkan keuntungan, semakin positif nilai tersebut maka semakin tinggi keuntungan perusahaan bahkan jika mencapai angka 100 dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki *revenue* dua kali lebih besar daripada biaya (*cost*) yang telah dikeluarkan. Dengan kata lain, bahwa pekerja memiliki bakat (*talent*), keterampilan (*skill*), dan pengetahuan (*knowledge*) yang sangat luar biasa. Untuk menghadapi pekerja seperti ini, perusahaan cenderung kurang berkenan karena pekerja yang bersangkutan akan meminta kompensasi jauh lebih besar daripada yang diterimanya saat ini. Hal ini akan mengakibatkan biaya (*cost*) yang akan dikeluarkan oleh perusahaan menjadi lebih besar dan *revenue* akan menurun.

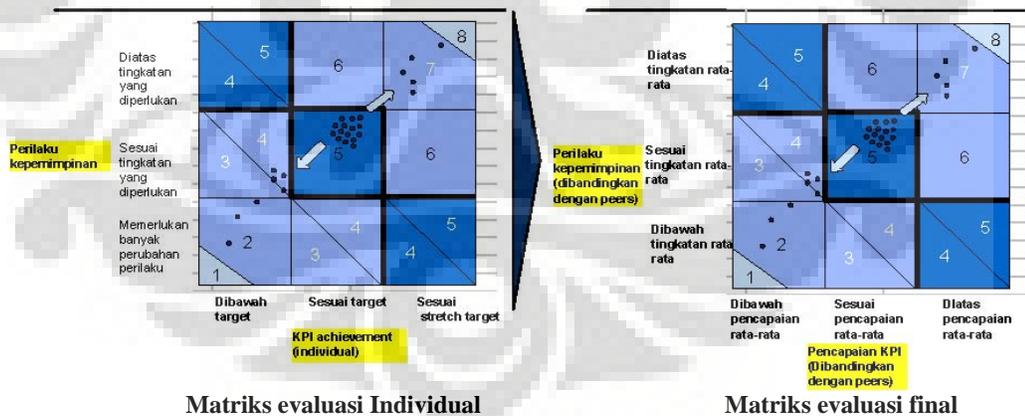
*Gap competencies* dengan nilai negatif mencerminkan bahwa investasi perusahaan masih merugi, semakin negatif nilai tersebut maka semakin besar kerugian perusahaan bahkan jika mencapai angka minus 100 dapat dikatakan bahwa investasi perusahaan tidak dapat ditutupi lagi. Pekerja dengan *gap competencies* negatif dapat dianalisa lagi terkait dengan kebutuhan organisasi. Apabila pekerja dipandang masih layak untuk menempati posisi jabatan saat ini,

**Universitas Indonesia**

maka kemungkinan dibutuhkan pelatihan (*training*) untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan diharapkan pada tahun berikutnya pekerja dapat menunjukkan hasil positif. Namun, jika memang pekerja dianggap tidak dapat dipertahankan lagi maka sebaiknya dilakukan rotasi kepada golongan jabatan yang lebih rendah untuk lebih menyesuaikan kompetensi pekerja dengan kompetensi jabatan yang ada.

#### 4.2 Analisa Pemilihan Indikator Penilaian Kinerja

Gas Domestik Region II telah melakukan penilaian kinerja pekerjaanya menggunakan Sistem Manajemen Kinerja (SMK). Dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja pekerja dalam struktur organisasi tersebut telah sesuai dengan Pedoman Perusahaan yang berlaku. Hasil penilaian kinerja pekerja digolongkan menjadi 8 (delapan) kategori, yaitu kategori 1 sampai dengan 8 yang dimasukkan ke dalam Matriks 3 x 3, yang terdiri dari 2 (dua) macam, yaitu matriks sebelum kalibrasi dan matriks sesudah kalibrasi. Matriks evaluasi individual akan menggambarkan *rating 360 feedback* dan pencapaian KPI/sasaran kerja, sedangkan matriks evaluasi final akan berdasarkan perbandingan antara sesama *peer*. Evaluasi matriks tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

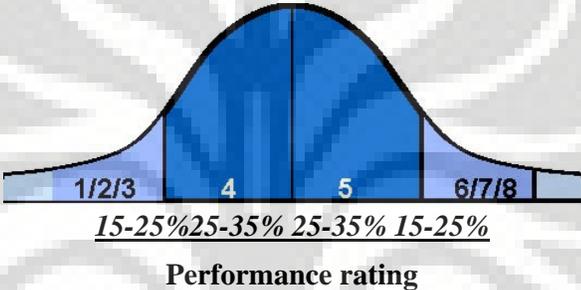


**Gambar 4.1** Matriks Hasil Penilaian Kinerja Pekerja

Hasil penilaian kinerja pekerja dengan kategori 1 sampai dengan 8 akan diberikan kepada pekerja sesuai target distribusi yang digunakan sebagai pedoman distribusi *rating* sesuai kebijakan perusahaan sebagai berikut :

**Tabel 4.1** Target distribusi *rating* SMK

Rating	Range
1 s.d. 3	15% - 25%
4	25% - 35%
5	25% - 35%
6 s.d. 8	15% - 25%

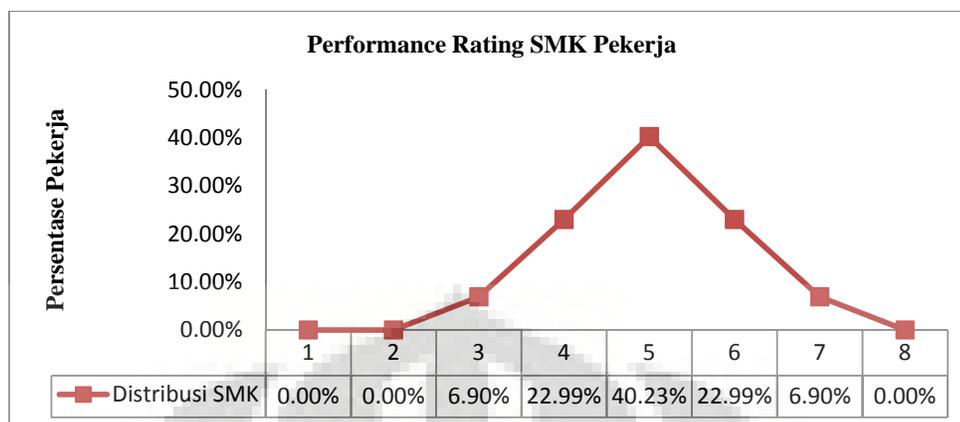


**Gambar 4.2** *Performance Rating* SMK

Data penilaian kinerja yang diperoleh dalam bentuk kuantitatif dan menginterpretasikan besaran bobot terhadap *revenue* yang dicapai oleh tiap pekerja dalam rangka pencapaian KPI suatu unit bisnis. Distribusi penilaian kinerja pekerja Gas Domestik Region II pada tahun 2008 dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.2** Distribusi SMK Pekerja Tahun 2008

SMK (kategori 1 sampai dengan 8)	Jumlah Pekerja (orang)	Distribusi SMK (%)
1	0	0.00%
2	0	0.00%
3	6	6.90%
4	20	22.99%
5	35	40.23%
6	20	22.99%
7	6	6.90%
8	0	0.00%



**Gambar 4.3** Performance Rating SMK Pekerja Tahun 2008

Berdasarkan gambar tersebut di atas, secara garis besar penilaian kinerja pekerja dalam bentuk SMK telah memenuhi pedoman perusahaan. Pemberian kategori SMK kepada pekerja cukup terdistribusi normal dengan persentase terbesar pada kategori 5 sebesar 40.23% menunjukkan bahwa 35 pekerja secara individu memiliki perilaku kepemimpinan sesuai dengan tingkatan yang diperlukan dan pencapaian sasaran kerja sesuai dengan target yang telah ditentukan, secara *peer to peer* 35 pekerja tersebut memiliki perilaku kepemimpinan sesuai tingkatan rata-rata dan pencapaian sasaran kerja sesuai dengan target rata-rata.

#### 4.3 Analisa Perbandingan Nilai ROI Jabatan dengan Nilai ROI Pekerja

Sesuai dengan perhitungan nilai ROI yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, hasil perhitungan ROI jabatan dan ROI pekerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.3** Perbandingan ROI Jabatan dan ROI Pekerja

Pekerja	Gol. Jab	ROI Jabatan	Gol. Upah	ROI Pekerja	Gap Competencies
1	1	(0.69)	3	(0.76)	(0.07)
2	2	(0.69)	5	(0.61)	0.08
3	4	(0.66)	4	(0.86)	(0.20)
4	4	(0.66)	6	(0.78)	(0.12)
5	4	(0.65)	6	(0.94)	(0.29)
6	4	(0.66)	5	(0.82)	(0.17)
7	4	(0.65)	7	(0.71)	(0.06)
8	4	(0.65)	6	(0.62)	0.03

**Tabel 4.3** Perbandingan ROI Jabatan dan ROI Pekerja (lanjutan)

<b>Pekerja</b>	<b>Gol. Jab</b>	<b>ROI Jabatan</b>	<b>Gol. Upah</b>	<b>ROI Pekerja</b>	<b>Gap Competencies</b>
9	5	(0.69)	9	(0.70)	(0.01)
10	5	(0.69)	6	(0.80)	(0.11)
11	5	(0.69)	6	(0.32)	0.37
12	5	(0.69)	6	(0.81)	(0.13)
13	6	(0.68)	6	(0.78)	(0.10)
14	6	(0.68)	7	(0.94)	(0.26)
15	6	(0.66)	8	(0.93)	(0.27)
16	6	(0.66)	9	(0.71)	(0.05)
17	6	(0.66)	7	(0.74)	(0.08)
18	6	(0.66)	7	(0.75)	(0.09)
19	6	(0.66)	6	(0.80)	(0.14)
20	6	(0.66)	8	(0.09)	0.57
21	6	(0.66)	8	(0.42)	0.24
22	6	(0.66)	8	(0.45)	0.21
23	6	(0.66)	8	(0.40)	0.26
24	6	(0.66)	8	(0.45)	0.21
25	6	(0.66)	12	1.47	2.13
26	6	(0.66)	7	(0.72)	(0.05)
27	6	(0.66)	8	(0.45)	0.21
28	6	(0.66)	7	(0.75)	(0.09)
29	7	(0.75)	12	1.08	1.83
30	7	(0.75)	8	(1.00)	(0.25)
31	7	(0.75)	8	(0.72)	0.03
32	7	(0.75)	8	(0.93)	(0.18)
33	7	(0.75)	8	(1.00)	(0.25)
34	7	(0.75)	9	(0.92)	(0.17)
35	7	(0.75)	8	(0.69)	0.06
36	7	(0.75)	7	(0.51)	0.24
37	7	(0.75)	7	(0.76)	(0.01)
38	7	(0.75)	11	1.05	1.80
39	7	(0.75)	9	(0.34)	0.41
40	7	(0.75)	12	0.39	1.14
41	7	(0.75)	12	1.32	2.07
42	7	(0.75)	9	(0.71)	0.04
43	7	(0.75)	8	(0.92)	(0.17)
44	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.14)
45	8	(0.79)	9	(0.93)	(0.14)
46	8	(0.79)	9	(0.93)	(0.14)
47	8	(0.79)	8	(0.71)	0.09

Universitas Indonesia

**Tabel 4.3** Perbandingan ROI Jabatan dan ROI Pekerja (lanjutan)

<b>Pekerja</b>	<b>Gol. Jab</b>	<b>ROI Jabatan</b>	<b>Gol. Upah</b>	<b>ROI Pekerja</b>	<b>Gap Competencies</b>
48	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)
49	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)
50	8	(0.79)	9	(0.70)	0.10
51	8	(0.79)	8	(0.69)	0.10
52	8	(0.79)	9	(1.00)	(0.21)
53	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)
54	8	(0.79)	8	(0.71)	0.08
55	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)
56	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)
57	8	(0.79)	9	(0.63)	0.17
58	8	(0.79)	8	(0.92)	(0.13)
59	8	(0.79)	8	(0.70)	0.09
60	8	(0.79)	9	(0.69)	0.11
61	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)
62	8	(0.79)	8	(0.38)	0.41
63	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)
64	8	(0.79)	8	(0.71)	0.09
65	8	(0.79)	9	(0.68)	0.11
66	8	(0.79)	9	(1.00)	(0.21)
67	8	(0.79)	8	(0.21)	0.58
68	8	(0.79)	9	(0.65)	0.14
69	8	(0.79)	9	(0.61)	0.19
70	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)
71	8	(0.79)	9	0.02	0.82
72	8	(0.79)	9	(0.39)	0.41
73	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)
74	8	(0.79)	8	(0.41)	0.39
75	8	(0.79)	9	(0.63)	0.16
76	8	(0.79)	9	(0.24)	0.55
77	8	(0.79)	12	0.28	1.07
78	9	(0.85)	9	(1.00)	(0.15)
79	9	(0.85)	9	(0.69)	0.17
80	9	(0.85)	9	(0.69)	0.16
81	9	(0.85)	14	(0.21)	0.64
82	9	(0.85)	14	(0.81)	0.04
83	9	(0.85)	11	0.38	1.23
84	9	(0.85)	9	(0.71)	0.15

Universitas Indonesia

**Tabel 4.3** Perbandingan ROI Jabatan dan ROI Pekerja (lanjutan)

<b>Pekerja</b>	<b>Gol. Jab</b>	<b>ROI Jabatan</b>	<b>Gol. Upah</b>	<b>ROI Pekerja</b>	<b>Gap Competencies</b>
85	9	(0.85)	9	(1.00)	(0.15)
86	9	(0.85)	12	(0.26)	0.59
87	9	(0.85)	15	0.80	1.65

Pada tabel dapat dilihat bahwa nilai ROI pekerja berkisar antara nilai minus 1 sampai dengan positif 1,47. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pekerja yang masih merugi dan juga ada yang telah memberikan keuntungan terhadap investasi yang diberikan perusahaan. Nilai ROI jabatan berkisar antara nilai minus 0,85 sampai dengan minus 0,65. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan unit bisnis belum memperoleh keuntungan secara mandiri. Pencapaian target KPI tahun 2008 sebesar 95,42% belum dapat menutupi investasi perusahaan yang diberikan kepada Gas Domestik Region II, akan tetapi secara keseluruhan Pertamina memperoleh keuntungan dari unit bisnis lainnya. Sejak dicanangkan program Konversi Minyak Tanah ke LPG, organisasi Gas Domestik mulai mengembangkan wilayah kerja dan sedang berusaha untuk memperoleh keuntungan secara mandiri. Bonus dan insentif yang diberikan kepada pekerja Gas Domestik Region II merupakan hasil kinerja secara keseluruhan dari Direktorat Pemasaran & Niaga yang bekerja sama secara sinergis untuk pencapaian KPI Direktorat tersebut.

Secara garis besar, dapat dilihat bahwa nilai ROI jabatan dan nilai ROI pekerja sangat berfluktuasi dengan *gap competencies* juga bervariasi. Misalnya, pekerja 25 memiliki golongan upah 12 dan menduduki golongan jabatan 6, dari perbedaan golongan upah dan golongan jabatan sebesar 6 tingkat dapat dikatakan bahwa pekerja tersebut mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar daripada yang seharusnya jika disesuaikan dengan golongan upah. Nilai ROI pekerja 25 sebesar 1,47 dan nilai ROI jabatan sebesar minus 0,66 dan diperoleh *gap competencies* positif 2,13. Berdasarkan data pekerja, diketahui bahwa pekerja 25 memiliki masa kerja 2 tahun, dengan nilai ROI pekerja yang lebih besar

daripada nilai ROI jabatan, maka dapat diartikan bahwa pekerja tersebut sudah layak mendapat promosi berupa Usulan Kenaikan Golongan (UKG) untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja. Pekerja 67 memiliki golongan upah 8 dan menduduki golongan jabatan 8, tidak ada perbedaan golongan upah dan golongan jabatan dapat dikatakan bahwa pekerja tersebut mengemban tugas dan tanggung jawab yang sama besarnya dengan golongan upah. Nilai ROI pekerja 67 sebesar minus 0,21 dan nilai ROI jabatan sebesar minus 0,79 dan diperoleh *gap competencies* positif 0,58. Berdasarkan data pekerja, diketahui bahwa pekerja 67 memiliki masa kerja 25 tahun, dengan nilai ROI pekerja yang lebih besar daripada nilai ROI jabatan, maka dapat diartikan bahwa pekerja tersebut sudah layak untuk menempati posisi/golongan jabatan yang lebih tinggi untuk pengembangan diri dan wawasan pekerja. Pekerja 9 memiliki golongan upah 9 dan menduduki golongan jabatan 5, dari perbedaan golongan upah dan golongan jabatan sebesar 4 tingkat dapat dikatakan bahwa pekerja tersebut mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar daripada yang seharusnya jika disesuaikan dengan golongan upah. Nilai ROI pekerja 9 sebesar minus 0,70 dan nilai ROI jabatan sebesar minus 0,69 dan diperoleh *gap competencies* negatif 0,01. Berdasarkan data pekerja, diketahui bahwa pekerja 9 memiliki masa kerja 25 tahun, dengan nilai ROI pekerja yang lebih kecil daripada nilai ROI jabatan, maka dapat diartikan bahwa pekerja tersebut kurang layak untuk menempati posisi/golongan jabatan saat ini, tetapi perbedaan antara golongan upah dan golongan jabatan yang diembannya, maka pekerja masih diperbolehkan untuk menempati posisi/golongan jabatan saat ini dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan pelatihan (*training*) dalam rangka meningkatkan kinerja dan produktifitas. Pekerja 3 memiliki golongan upah 4 dan menduduki golongan jabatan 4, tidak ada perbedaan golongan upah dan golongan jabatan dapat dikatakan bahwa pekerja tersebut mengemban tugas dan tanggung jawab yang sama besarnya dengan golongan upah. Nilai ROI pekerja 3 sebesar minus 0,86 dan nilai ROI jabatan sebesar minus 0,66 dan diperoleh *gap competencies* negatif 0,20. Berdasarkan data pekerja, diketahui bahwa pekerja 3 memiliki masa kerja 18 tahun, dengan nilai ROI pekerja yang lebih kecil daripada nilai ROI jabatan, maka dapat diartikan bahwa pekerja tersebut tidak layak untuk menempati posisi/golongan

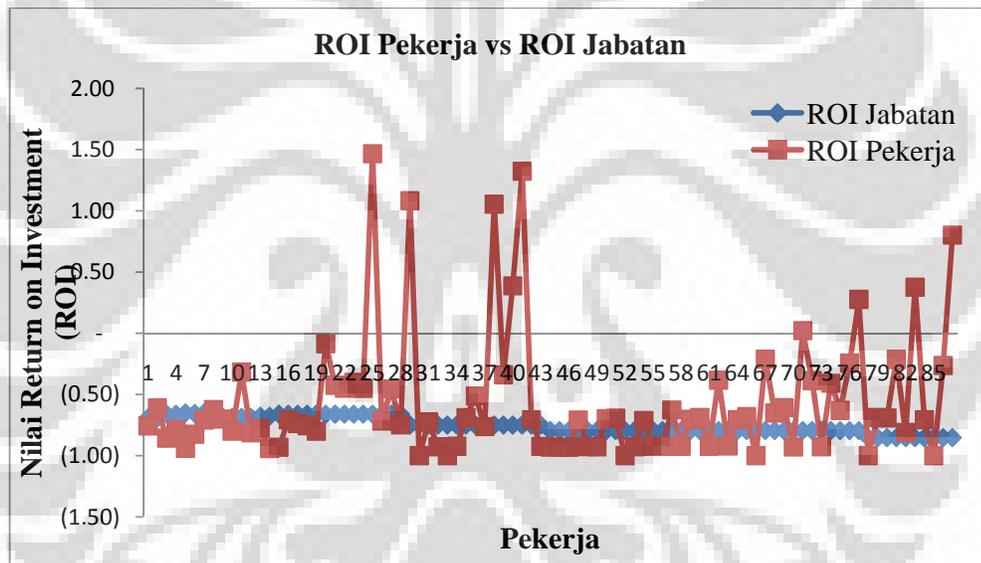
**Universitas Indonesia**

jabatan saat ini, dibutuhkan rotasi kepada golongan jabatan yang lebih rendah untuk memotivasi pekerja agar meningkatkan kinerja dan produktifitas.

Berdasarkan analisa pada 4 pekerja tersebut di atas, maka penulis melakukan analisa yang sama untuk seluruh pekerja yang ada sesuai data yang terdapat pada tabel kemudian dianalisa sesuai historikal data pekerja yang diperoleh dari database *human resources*.

Data yang terdapat pada tabel, kemudian dibuatkan grafik untuk memudahkan penulis mengetahui perbedaan signifikan yang dituangkan dalam kolom *gap competencies* antara ROI jabatan dengan ROI pekerja.

Tren ROI pekerja dan terhadap ROI jabatan dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 4.4** Tren ROI Pekerja terhadap ROI Jabatan

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa antara nilai ROI Jabatan dan nilai ROI Pekerja menggambarkan pola yang cukup berbeda secara signifikan. Tingkat perbedaan yang signifikan ini disebabkan karena terdapat pekerja berprestasi dengan rata-rata golongan upah non staff yang menempati golongan jabatan jauh lebih besar daripada golongan upahnya, sehingga biaya yang dikeluarkan oleh Perusahaan cenderung kecil dan *revenue* yang diperoleh dari pekerja tersebut cenderung besar.

*Gap competencies* yang cukup signifikan dan memberikan keuntungan kepada perusahaan terdapat pada 8 pekerja dengan nilai ROI pekerja lebih besar

**Universitas Indonesia**

dari 0 dan memiliki *gap competencies* lebih besar dari 1 terhadap ROI jabatan. Pekerja tersebut adalah pekerja 25, 29, 38, 40, 41, 77, 83, dan 87. Berdasarkan data pekerja, diketahui bahwa 8 pekerja tersebut masih berada di golongan non staff dan memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun. Perbedaan golongan upah dengan golongan jabatan rata-rata 4 sampai dengan 5 tingkat, padahal jika dilihat dari pedoman perusahaan seharusnya penempatan pekerja pada golongan jabatan maksimal 2 tingkat lebih tinggi daripada golongan upahnya. Kompetensi yang dimiliki mereka cukup tinggi dan diakui oleh perusahaan melalui kesepakatan manajemen sehingga memperoleh nilai SMK dengan *rating* kategori 6 sampai dengan kategori 7. Hal ini membuat perbedaan signifikan antara ROI jabatan dengan ROI pekerja karena pencapaian *revenue* jauh lebih besar daripada biaya (*cost*) yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja tersebut. Sudah selayaknya diberikan apresiasi kepada pekerja tersebut berupa kenaikan golongan upah untuk memotivasi dan mempertahankan kinerja pekerja demi kelancaran operasional perusahaan. Mempertahankan motivasi dan kecakapan pekerja sangatlah penting agar pekerja tetap produktif. Pekerja lain yang memiliki ROI pekerja lebih besar daripada ROI jabatan dan menunjukkan *gap competencies* positif sebesar 38 orang dengan nilai keuntungan rata-rata atau tidak signifikan terhadap investasi yang diberikan oleh perusahaan. Jumlah keseluruhan pekerja yang memiliki *gap competencies* positif sebesar 53% dari jumlah pekerja yang ada di struktur organisasi Gas Domestik Region II.

ROI pekerja yang berada di bawah ROI jabatan dan berdasarkan *gap competencies* negatif mencapai 41 pekerja atau sebesar 47% dari jumlah pekerja yang ada. Pekerja tersebut dianggap masih merugi. Dari kategori pekerja ini, diperoleh bahwa 28 pekerja memiliki golongan jabatan lebih tinggi daripada golongan upahnya sehingga masih dapat ditempatkan pada posisi jabatan semula dengan pertimbangan kebutuhan pengembangan pekerja untuk meningkatkan produktivitas pekerja dalam rangka pencapaian *revenue* untuk menghasilkan nilai ROI pekerja lebih besar daripada ROI jabatan dan meningkatkan keuntungan perusahaan, kemudian 13 pekerja disarankan untuk rotasi pada posisi jabatan yang lebih rendah karena golongan jabatan yang ada saat ini sama dengan golongan upahnya. 13 pekerja tersebut terdiri atas pekerja 3, 13, 19, 37, 44, 48,

**Universitas Indonesia**

49, 53, 58, 70, 73, 78, dan 85. Kondisi ini sangat merugikan bagi perusahaan, disaat pekerja mencapai golongan upah tertentu diharapkan bahwa pekerja dapat menunjukkan kompetensi dan integritas yang tinggi, mengingat pekerja memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun tetapi penilaian SMK hanya pada kategori 3, 4, dan 5. Bahkan rata-rata nilai SMK untuk 13 pekerja tersebut berada pada kategori 4. Dapat dikatakan, investasi yang telah diberikan oleh perusahaan belum memperoleh tingkat keuntungan karena biaya (*cost*) yang dikeluarkan untuk pekerja tersebut lebih besar daripada *revenue* yang mereka hasilkan.

#### 4.4 Analisa Pemetaan Kompetensi Pekerja terhadap Kompetensi Jabatan

Analisa pemetaan kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatan dibagi berdasarkan kategori sebagai berikut :

1. *Overrated*, yaitu klasifikasi pekerja dengan kompetensi individu yang melampaui kompetensi jabatan saat ini.
2. *Less Fit*, yaitu klasifikasi pekerja dengan kompetensi individu kurang dari kompetensi jabatan saat ini tetapi pekerja masih dapat dipertimbangkan tetap menempati posisi/golongan jabatan tersebut dengan perencanaan pengembangan berupa pelatihan (*training*) untuk menutupi *gap* antara kecakapan pekerja dengan kompetensi sesuai permintaan jabatan yang ada.
3. *Unfit*, yaitu klasifikasi pekerja dengan kompetensi individu kurang dari kompetensi jabatan saat ini sehingga diperlukan rotasi kepada posisi/golongan jabatan yang lebih rendah dalam rangka penyesuaian kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatan.

Sesuai dengan hasil yang telah dipaparkan dalam sub bab sebelumnya, bahwa terdapat *gap competencies* yang cukup signifikan terhadap golongan upah dan golongan jabatan pekerja saat ini. Pemetaan pekerja akan dilihat berdasarkan nilai *gap competencies* yang diperoleh dari perhitungan ROI pekerja dan ROI jabatan. Semakin besar nilai ROI pekerja daripada ROI jabatan, maka pekerja mendapatkan nilai *gap ROI* positif dan sudah layak mendapatkan promosi. Promosi yang diberikan tergantung pada posisi golongan upah dan golongan jabatan pekerja saat ini, dapat berupa Usulan Kenaikan Golongan (UKG) upah

Universitas Indonesia

atau usulan kenaikan untuk menempati posisi/golongan jabatan yang lebih tinggi. Apabila ROI pekerja lebih kecil daripada ROI jabatan, akan dilihat *gap* antara golongan upah dan golongan jabatan pekerja. Apabila masih terdapat *gap* antara golongan upah dengan golongan jabatan, maka sebaiknya perusahaan memberikan rencana pengembangan pekerja berupa pelatihan (*training*) untuk menutupi *gap* antara kecakapan pekerja dengan kompetensi sesuai permintaan jabatan. Namun, apabila tidak ada *gap* antara golongan upah dengan golongan jabatan, maka pekerja sebaiknya diberikan rotasi kepada posisi/golongan jabatan yang lebih rendah dalam rangka penyesuaian kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatannya.

Rencana pemetaan kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatan di struktur organisasi Gas Domestik Region II sesuai dengan kategori yang ada dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel.4.4** Kategori Rencana Pemetaan Pekerja

<i>Overrated</i>	<i>Less Fit</i>	<i>Unfit</i>
Nilai <i>gap</i> ROI positif (ROI pekerja > ROI jabatan)	Nilai <i>gap</i> ROI negatif (ROI pekerja < ROI jabatan)	Nilai <i>gap</i> ROI negatif (ROI pekerja < ROI jabatan)
Golongan jabatan sama dengan atau lebih besar daripada golongan upah	Golongan jabatan lebih besar daripada golongan upah	Golongan jabatan sama dengan golongan upah
Pekerja layak mendapatkan promosi, sebagai berikut :	Pekerja kurang sesuai dengan posisi/golongan jabatan saat ini	Pekerja tidak sesuai dengan posisi/golongan jabatan saat ini
1. Usulan Kenaikan Golongan (UKG) upah, jika golongan jabatan lebih tinggi daripada golongan upah, 2. Usulan kenaikan menempati posisi/golongan jabatan yang lebih tinggi, jika golongan jabatan sama dengan golongan upah.	Pekerja dapat dipertimbangkan kembali dengan rencana pengembangan. Rencana pengembangan berupa pelatihan ( <i>training</i> ) untuk menutupi <i>gap</i> antara kecakapan pekerja dengan kompetensi permintaan jabatan.	Pekerja membutuhkan rotasi kepada posisi/golongan jabatan yang lebih rendah. Rotasi kepada posisi/golongan jabatan yang lebih rendah untuk penyesuaian kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatan.

Berdasarkan pengolahan data dan kategori rencana pemetaan pekerja, maka perancangan pemetaan pekerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.5** Pemetaan Pekerja

<b>Pekerja</b>	<b>Gol. Jab</b>	<b>ROI Jabatan</b>	<b>Gol. Upah</b>	<b>ROI Pekerja</b>	<b>Gap Competencies</b>	<b>Result</b>
1	1	(0.69)	3	(0.76)	(0.07)	<i>Less Fit</i>
2	2	(0.69)	5	(0.61)	0.08	<i>Overrated</i>
3	4	(0.66)	4	(0.86)	(0.20)	<i>Unfit</i>
4	4	(0.66)	6	(0.78)	(0.12)	<i>Less Fit</i>
5	4	(0.65)	6	(0.94)	(0.29)	<i>Less Fit</i>
6	4	(0.66)	5	(0.82)	(0.17)	<i>Less Fit</i>
7	4	(0.65)	7	(0.71)	(0.06)	<i>Less Fit</i>
8	4	(0.65)	6	(0.62)	0.03	<i>Overrated</i>
9	5	(0.69)	9	(0.70)	(0.01)	<i>Less Fit</i>
10	5	(0.69)	6	(0.80)	(0.11)	<i>Less Fit</i>
11	5	(0.69)	6	(0.32)	0.37	<i>Overrated</i>
12	5	(0.69)	6	(0.81)	(0.13)	<i>Less Fit</i>
13	6	(0.68)	6	(0.78)	(0.10)	<i>Unfit</i>
14	6	(0.68)	7	(0.94)	(0.26)	<i>Less Fit</i>
15	6	(0.66)	8	(0.93)	(0.27)	<i>Less Fit</i>
16	6	(0.66)	9	(0.71)	(0.05)	<i>Less Fit</i>
17	6	(0.66)	7	(0.74)	(0.08)	<i>Less Fit</i>
18	6	(0.66)	7	(0.75)	(0.09)	<i>Less Fit</i>
19	6	(0.66)	6	(0.80)	(0.14)	<i>Unfit</i>
20	6	(0.66)	8	(0.09)	0.57	<i>Overrated</i>
21	6	(0.66)	8	(0.42)	0.24	<i>Overrated</i>
22	6	(0.66)	8	(0.45)	0.21	<i>Overrated</i>
23	6	(0.66)	8	(0.40)	0.26	<i>Overrated</i>
24	6	(0.66)	8	(0.45)	0.21	<i>Overrated</i>
25	6	(0.66)	12	1.47	2.13	<i>Overrated</i>
26	6	(0.66)	7	(0.72)	(0.05)	<i>Less Fit</i>
27	6	(0.66)	8	(0.45)	0.21	<i>Overrated</i>
28	6	(0.66)	7	(0.75)	(0.09)	<i>Less Fit</i>
29	7	(0.75)	12	1.08	1.83	<i>Overrated</i>
30	7	(0.75)	8	(1.00)	(0.25)	<i>Less Fit</i>
31	7	(0.75)	8	(0.72)	0.03	<i>Overrated</i>
32	7	(0.75)	8	(0.93)	(0.18)	<i>Less Fit</i>
33	7	(0.75)	8	(1.00)	(0.25)	<i>Less Fit</i>
34	7	(0.75)	9	(0.92)	(0.17)	<i>Less Fit</i>
35	7	(0.75)	8	(0.69)	0.06	<i>Overrated</i>

Universitas Indonesia

Tabel 4.5 Pemetaan Pekerja (lanjutan)

Pekerja	Gol. Jab	ROI Jabatan	Gol. Upah	ROI Pekerja	Gap Competencies	Result
36	7	(0.75)	7	(0.51)	0.24	<i>Overrated</i>
37	7	(0.75)	7	(0.76)	(0.01)	<i>Unfit</i>
38	7	(0.75)	11	1.05	1.80	<i>Overrated</i>
39	7	(0.75)	9	(0.34)	0.41	<i>Overrated</i>
40	7	(0.75)	12	0.39	1.14	<i>Overrated</i>
41	7	(0.75)	12	1.32	2.07	<i>Overrated</i>
42	7	(0.75)	9	(0.71)	0.04	<i>Overrated</i>
43	7	(0.75)	8	(0.92)	(0.17)	<i>Less Fit</i>
44	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.14)	<i>Unfit</i>
45	8	(0.79)	9	(0.93)	(0.14)	<i>Less Fit</i>
46	8	(0.79)	9	(0.93)	(0.14)	<i>Less Fit</i>
47	8	(0.79)	8	(0.71)	0.09	<i>Overrated</i>
48	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)	<i>Unfit</i>
49	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)	<i>Unfit</i>
50	8	(0.79)	9	(0.70)	0.10	<i>Overrated</i>
51	8	(0.79)	8	(0.69)	0.10	<i>Overrated</i>
52	8	(0.79)	9	(1.00)	(0.21)	<i>Less Fit</i>
53	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)	<i>Unfit</i>
54	8	(0.79)	8	(0.71)	0.08	<i>Overrated</i>
55	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)	<i>Less Fit</i>
56	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)	<i>Less Fit</i>
57	8	(0.79)	9	(0.63)	0.17	<i>Overrated</i>
58	8	(0.79)	8	(0.92)	(0.13)	<i>Unfit</i>
59	8	(0.79)	8	(0.70)	0.09	<i>Overrated</i>
60	8	(0.79)	9	(0.69)	0.11	<i>Overrated</i>
61	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)	<i>Less Fit</i>
62	8	(0.79)	8	(0.38)	0.41	<i>Overrated</i>
63	8	(0.79)	9	(0.92)	(0.13)	<i>Less Fit</i>
64	8	(0.79)	8	(0.71)	0.09	<i>Overrated</i>
65	8	(0.79)	9	(0.68)	0.11	<i>Overrated</i>

Tabel 4.5 Pemetaan Pekerja (lanjutan)

Pekerja	Gol. Jab	ROI Jabatan	Gol. Upah	ROI Pekerja	Gap Competencies	Result
66	8	(0.79)	9	(1.00)	(0.21)	<i>Less Fit</i>
67	8	(0.79)	8	(0.21)	0.58	<i>Overrated</i>
68	8	(0.79)	9	(0.65)	0.14	<i>Overrated</i>
69	8	(0.79)	9	(0.61)	0.19	<i>Overrated</i>
70	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)	<i>Unfit</i>
71	8	(0.79)	9	0.02	0.82	<i>Overrated</i>
72	8	(0.79)	9	(0.39)	0.41	<i>Overrated</i>
73	8	(0.79)	8	(0.93)	(0.13)	<i>Unfit</i>
74	8	(0.79)	8	(0.41)	0.39	<i>Overrated</i>
75	8	(0.79)	9	(0.63)	0.16	<i>Overrated</i>
76	8	(0.79)	9	(0.24)	0.55	<i>Overrated</i>
77	8	(0.79)	12	0.28	1.07	<i>Overrated</i>
78	9	(0.85)	9	(1.00)	(0.15)	<i>Unfit</i>
79	9	(0.85)	9	(0.69)	0.17	<i>Overrated</i>
80	9	(0.85)	9	(0.69)	0.16	<i>Overrated</i>
81	9	(0.85)	14	(0.21)	0.64	<i>Overrated</i>
82	9	(0.85)	14	(0.81)	0.04	<i>Overrated</i>
83	9	(0.85)	11	0.38	1.23	<i>Overrated</i>
84	9	(0.85)	9	(0.71)	0.15	<i>Overrated</i>
85	9	(0.85)	9	(1.00)	(0.15)	<i>Unfit</i>
86	9	(0.85)	12	(0.26)	0.59	<i>Overrated</i>
87	9	(0.85)	15	0.80	1.65	<i>Overrated</i>

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dari jumlah 41 pekerja dengan *gap competencies* negatif, terdapat sebesar 68% pekerja dengan *result less fit* diperbolehkan untuk tetap menempati jabatan semula sampai dengan memperoleh tingkat keuntungan karena golongan jabatan yang ada saat ini masih lebih tinggi daripada golongan upah yang dimilikinya tetapi diperlukan perencanaan pengembangan berupa pelatihan (*training*) untuk menutupi *gap* antara kecakapan pekerja dengan kompetensi sesuai permintaan jabatan, dan terdapat sebesar 32% pekerja dengan *result unfit* sebaiknya dipertimbangkan kembali untuk tetap menempati jabatannya karena nilai ROI jabatan jauh lebih besar daripada ROI pekerja sehingga alternatif lain untuk memperoleh keuntungan pada pekerja tersebut adalah melakukan rotasi kepada golongan jabatan yang lebih rendah

Universitas Indonesia

(biasa disebut dengan demosi) dalam rangka penyesuaian kompetensi pekerja dengan kompetensi jabatan.

Kebijakan demosi dipandang jauh lebih baik daripada memberikan sanksi berupa penurunan golongan upah, karena hal ini memberikan pengaruh sangat besar bagi kesejahteraan pekerja. Kedua hal tersebut sangat jarang dilakukan oleh Perusahaan karena mempertimbangkan faktor psikologis pekerja. Hal ini akan mengakibatkan pekerja produktif dan berprestasi merasa tidak adil karena tidak ada *punishment* secara transparan kepada pekerja yang dianggap masih merugi. Perusahaan harus mengambil tindakan tegas terhadap pekerja yang masih memiliki nilai ROI lebih kecil daripada ROI jabatannya, apabila demosi tidak dapat dilakukan maka rencana pengembangan pekerja melalui pelatihan dan *transfer knowledge* harus ditingkatkan.

Sebanyak 46 pekerja memiliki *gap competencies* positif dengan *result overrated*, terdapat sebesar 26% pekerja telah layak mendapatkan promosi untuk menempati posisi/golongan jabatan yang lebih tinggi karena golongan upah yang dimiliki saat ini sama dengan golongan jabatan yang dimilikinya, dan terdapat sebesar 74% pekerja telah layak untuk mendapatkan Usulan Kenaikan Golongan (UKG) dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pekerja dimaksud dari sisi golongan upah.

Pekerja yang layak mendapatkan Usulan Kenaikan Golongan (UKG) tersebut merupakan pekerja produktif, berprestasi, memiliki dedikasi tinggi, loyalitas dan integritas yang cukup bagi Perusahaan, dan telah memberikan kontribusi keuntungan bagi kelancaran operasional Perusahaan. Nilai investasi yang diberikan Perusahaan kepada pekerja telah menunjukkan nilai pengembalian yang positif sehingga investasi Perusahaan dianggap telah memberikan keuntungan melalui pencapaian *revenue*.

Berdasarkan historikal data pekerja, tidak ditemukan pengaruh usia pekerja secara signifikan terhadap nilai ROI pekerja. Nilai ROI pekerja diperoleh berdasarkan *revenue* melalui pembobotan nilai SMK pekerja dalam kurun waktu tertentu, sedangkan *cost* diperoleh melalui jumlah biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Penilaian SMK pekerja bergantung kepada pencapaian target kerja masing-masing pekerja dan dituangkan dalam

nilai kategori 1 sampai dengan kategori 8 untuk memperoleh pembobotan pada pencapaian *revenue* pekerja. Perbedaan usia pekerja yang cukup jauh (rentang usia cukup signifikan) menyebabkan penulis tidak dapat menggambarkan secara signifikan pengaruh nilai ROI antara pekerja *junior* dan pekerja *senior*. Rentang usia yang cukup signifikan ini disebabkan oleh keterlambatan regenerasi dalam struktur organisasi tersebut.

Berdasarkan jumlah pekerja yang terdapat pada struktur organisasi Gas Domestik Region II, diperoleh bahwa 46 pekerja atau sebesar 53% pada kategori *result overrated* yang dapat dikatakan bahwa pekerja tersebut sudah layak mendapatkan promosi, 28 pekerja atau sebesar 32% pada kategori *result less fit* yang dapat dikatakan bahwa pekerja kurang sesuai menempati posisi jabatan yang ada saat ini tetapi masih dapat dipertimbangkan untuk rencana pengembangan melalui pemberian pelatihan (*training*) untuk mengurangi *gap* antara kecakapan pekerja dengan kompetensi sesuai permintaan jabatan, dan 13 pekerja atau sebesar 15% pada kategori *result unfit* yang dapat dikatakan bahwa pekerja tidak sesuai menempati posisi/golongan jabatan dan diperlukan rotasi jabatan kepada posisi/golongan jabatan yang lebih rendah dalam rangka penyesuaian kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatan.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan kesimpulan dan saran-saran pendukung yang berkaitan dengan permasalahan yang telah dibahas, dalam hal ini tentang perhitungan tingkat pengembalian (*revenue*) pekerja atas investasi yang telah diberikan oleh Perusahaan PT. PERTAMINA (Persero) Gas Domestik Region II kepada pekerja yang ada pada struktur organisasi dimaksud.

#### **5.1 KESIMPULAN**

1. Pengukuran nilai ROI jabatan dan nilai ROI pekerja berdasarkan metode *Human Capital Return on Investment* menghasilkan *gap competencies* untuk pemetaan kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatan.
2. Perancangan pemetaan kompetensi pekerja terhadap kompetensi jabatan dibagi berdasarkan kategori *result overrated*, *lesst fit*, dan *unfit*. Diperoleh bahwa 46 pekerja atau sebesar 53% pada kategori *result overrated*, 28 pekerja atau sebesar 32% pada kategori *result less fit*, dan 13 pekerja atau sebesar 15% pada kategori *result unfit*.

#### **5.2 SARAN**

1. Pada penelitian selanjutnya, perhitungan ROI dapat dilakukan dengan menggunakan historikal data dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir sehingga nilai ROI yang diperoleh dapat lebih terlihat fluktuasinya. Selain itu, penambahan data dapat dilakukan dengan menambah beberapa unit bisnis lain yang ada di Pertamina.
2. Tidak menutup kemungkinan penelitian ini dapat dilanjutkan dengan menggunakan metode lain untuk analisa *Human Capital*, yaitu melalui *Knowledge Management*.

## DAFTAR REFERENSI

Agung, A. M. Lilik. *Human Capital Competencies – Sketsa-Sketsa Praktik Human Capital Berbasis Kompetensi*. Elex Media Komputindo. Gramedia. 2007.

Baron, A. & Armstrong, M. *Human Capital Management – Achieving Added Value Through People*. Kogan Page. London and Philadelphia. 2007.

Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia – Human Resources Management 7e*. PT. Prenhallindo. Jilid 1. Jakarta. 1997.

Fletcher, Shirley. *The Art of Training and Development : Competence-Based Assesment Techniques - Teknik Penilaian Berbasis Kompetensi*. PT. Gramedia. 2005.

Umar, Husein. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 1999.

CIPD. *Human Capital Evaluation : Developing Performance Measures*. Human Capital Panel Report. Summer 2007.

Hsu, Vanessa. *Integrating Competency Assesment into Human Capital Management*. Human Capital Institue. September 8, 2006. Sponsored by Workstream.

Whitaker, D. & Wilson, L. *Human Capital Measurement : From Insight to Action*. Organizational Development Journal. Chesterland. Fall 2007, 25, 3. ABI/INFORM Global. Pg. P59.

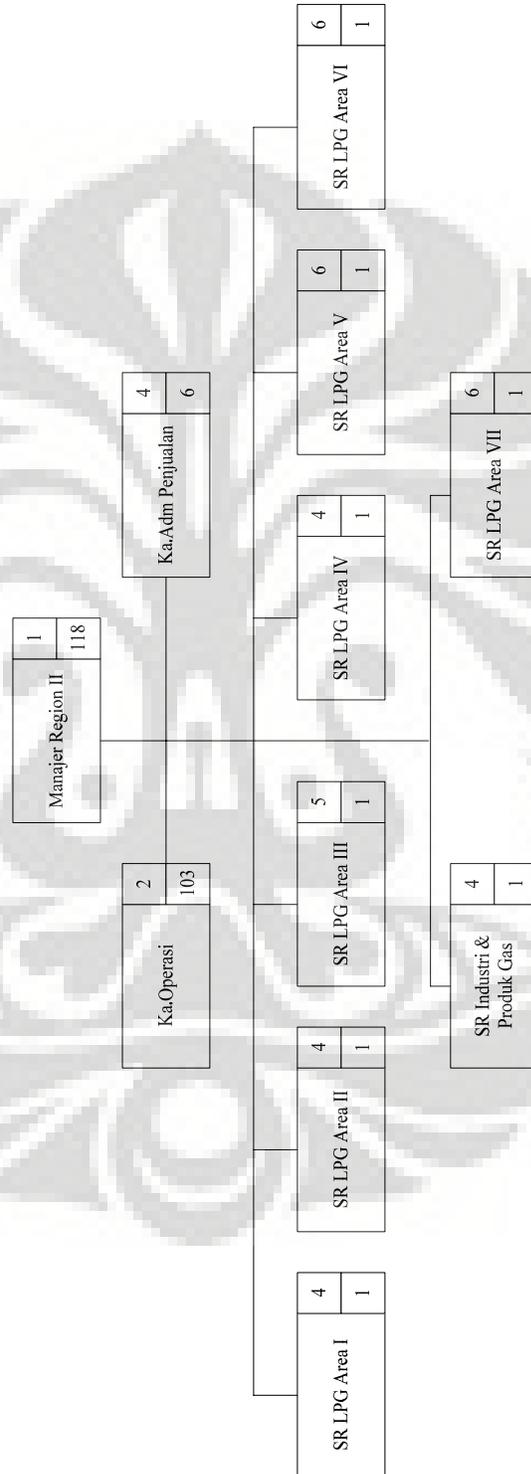
<http://www.pertamina.com/> diakses pada bulan November 2009.

## LAMPIRAN



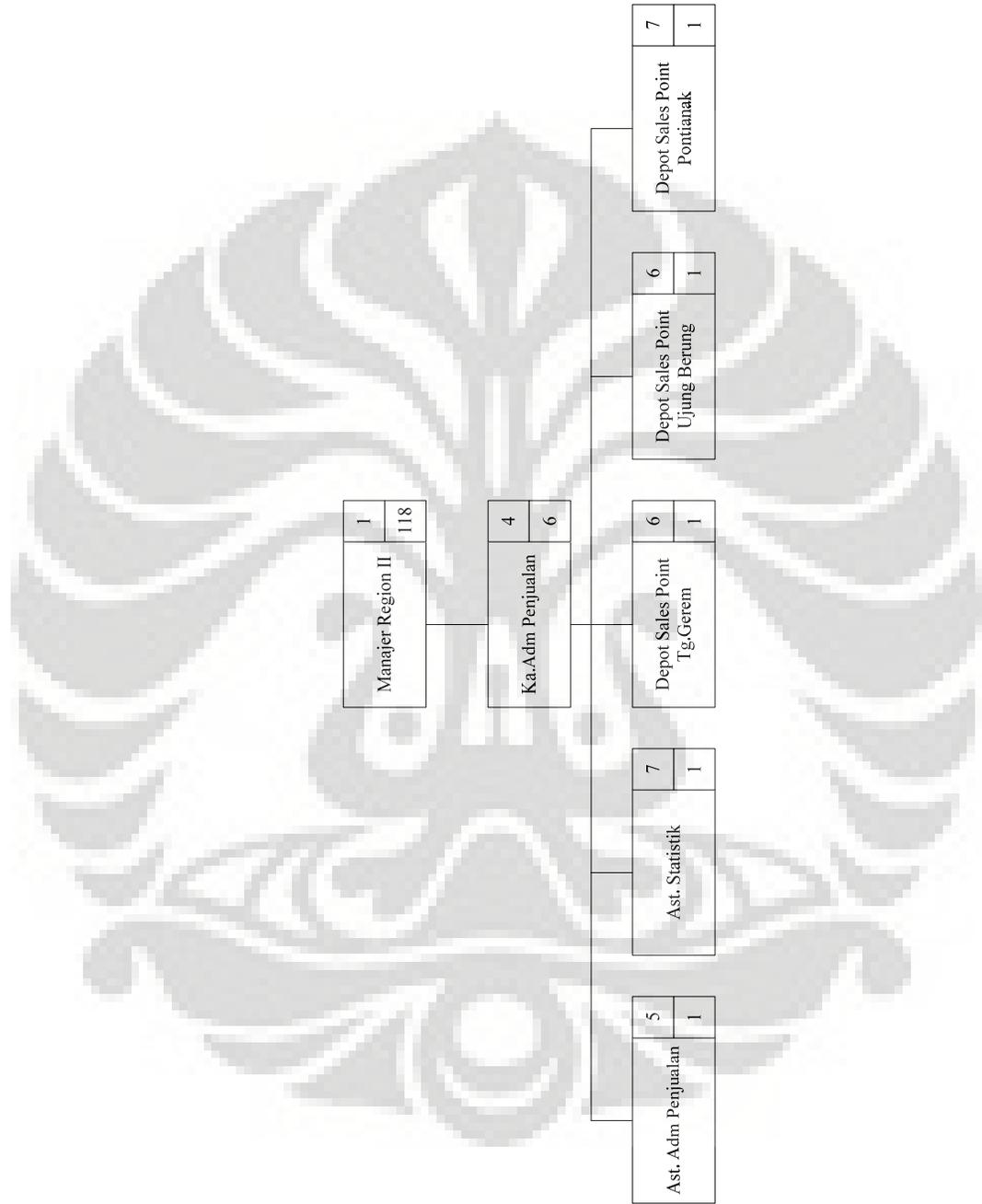
**LAMPIRAN 1**

**STRUKTUR ORGANISASI GAS DOMESTIK REGION II**

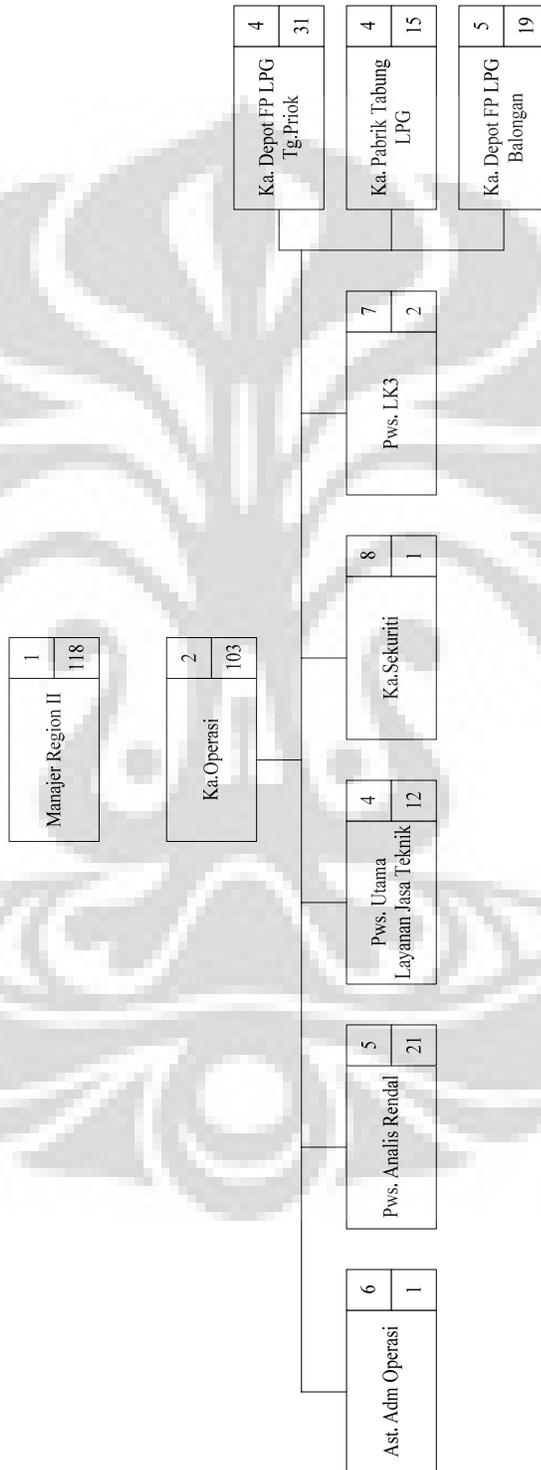


**LAMPIRAN 2**

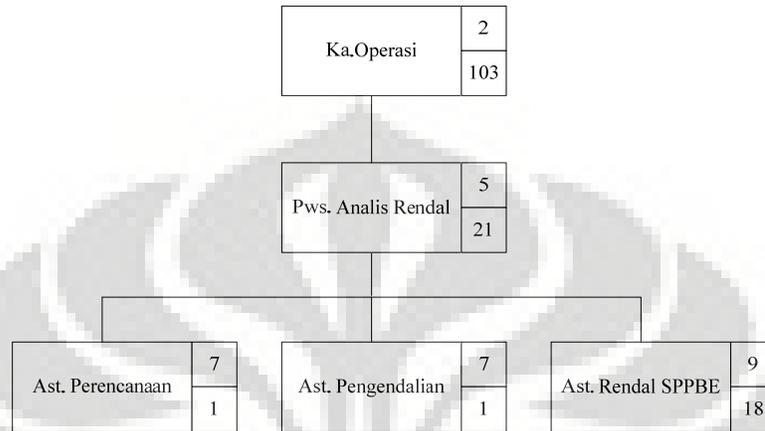
**STRUKTUR ORGANISASI ADMINISTRASI PENJUALAN**



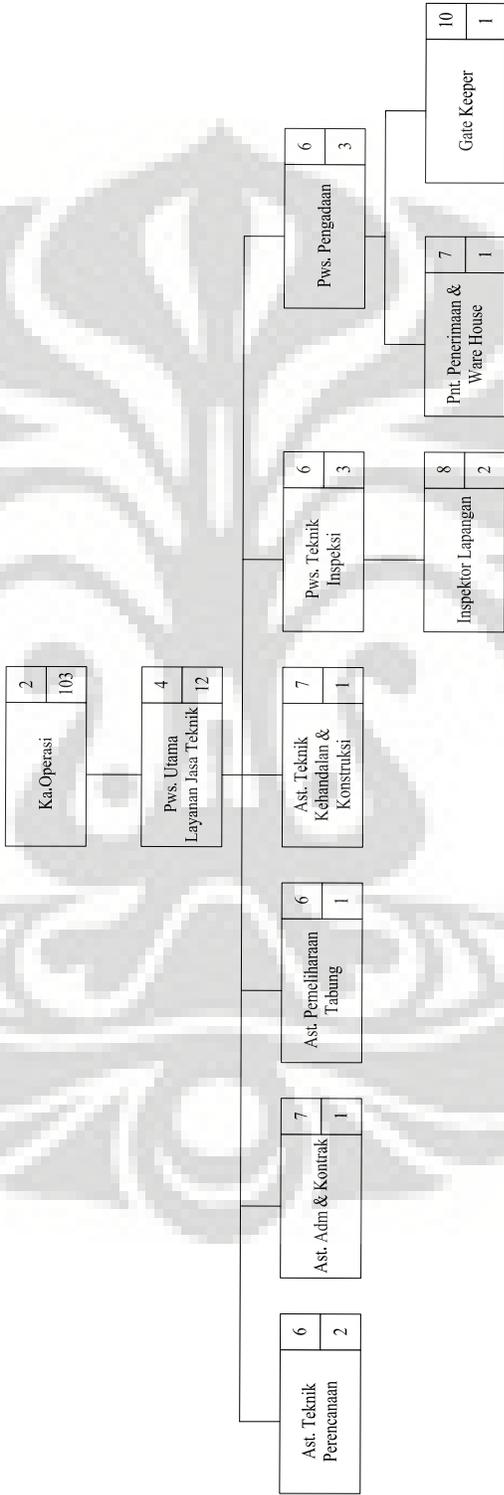
**LAMPIRAN 3**  
**STRUKTUR ORGANISASI OPERASI**



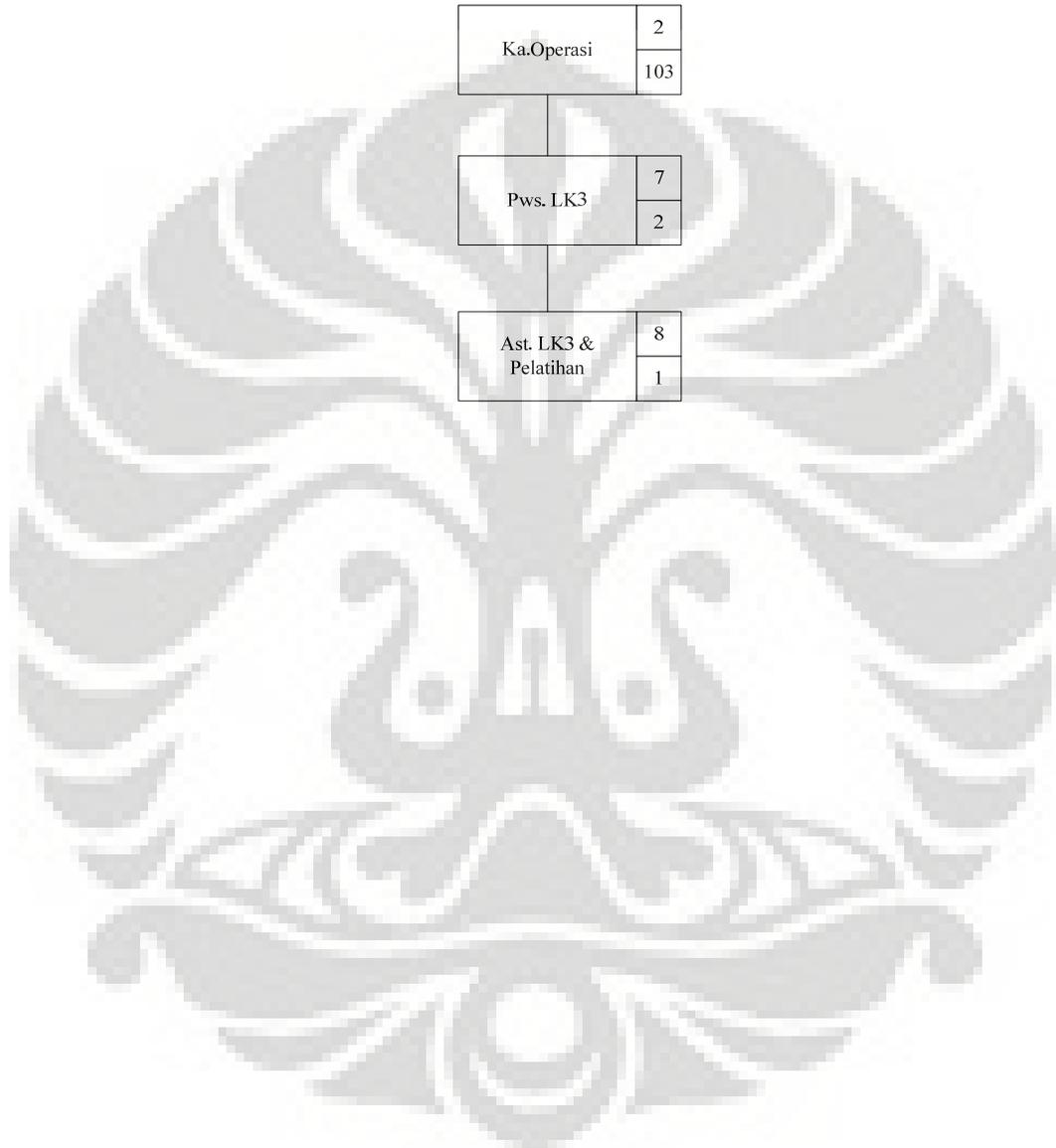
**LAMPIRAN 4**  
**STRUKTUR ORGANISASI RENDAL**



**LAMPIRAN 5**  
**STRUKTUR ORGANISASI LAYANAN JASA TEKNIK**

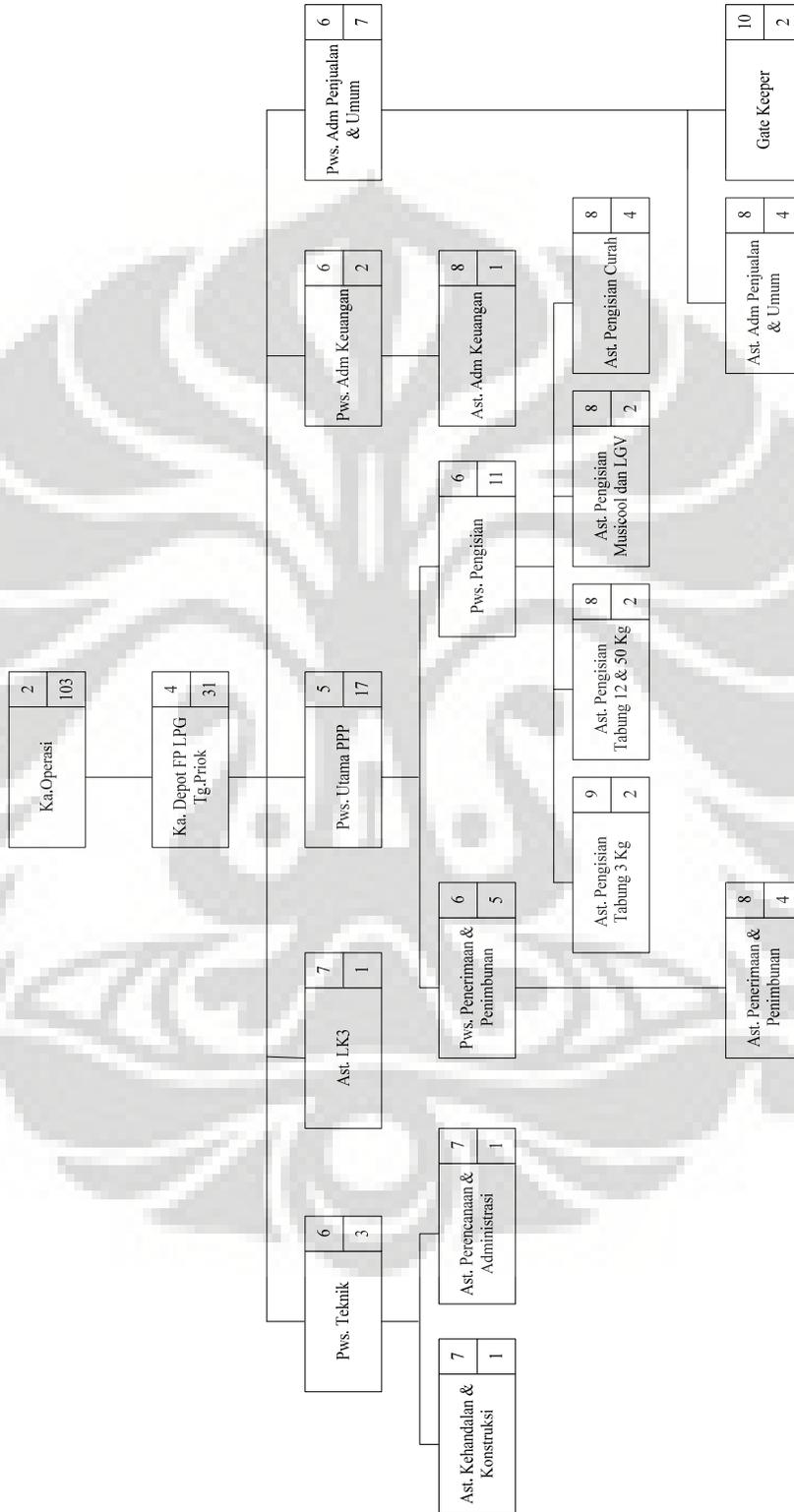


**LAMPIRAN 6**  
**STRUKTUR ORGANISASI LK3**

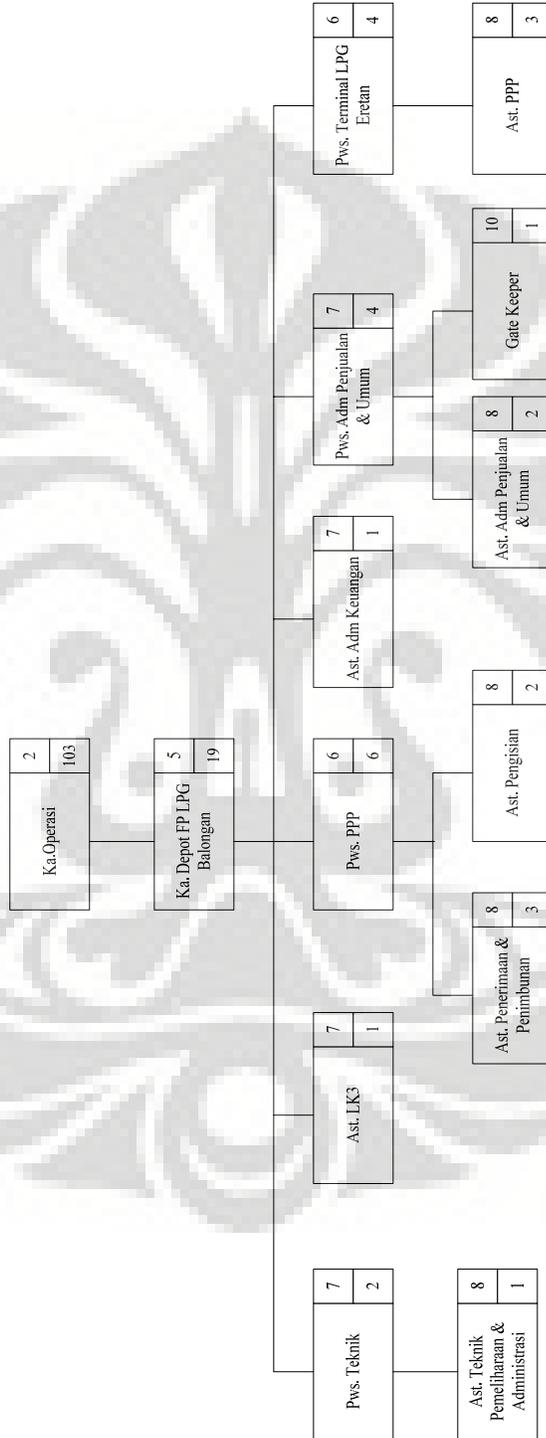


LAMPIRAN 7

STRUKTUR ORGANISASI DEPOT FP LPG TANJUNG PRIOK



**LAMPIRAN 8**  
**STRUKTUR ORGANISASI DEPOT FP LPG BALONGAN**



**LAMPIRAN 9**

**STRUKTUR ORGANISASI PABRIK TABUNG LPG**

