



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

KARYA AKHIR

**EVALUASI PENERAPAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD*
STUDI KASUS PT. ANEKA TAMBANG TBK.**

DIAJUKAN OLEH :

**TATHYO ANINDYO WAHYOBHYANTORO
0606149250**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER AKUNTANSI
2008**



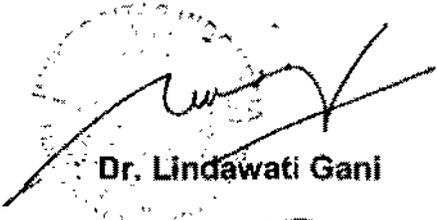


TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Tathyo Anindyo Wahyobhyantoro
Nomor Mahasiswa : 0606149250
Konsentrasi : Strategi Keuangan
Judul Karya Akhir : Evaluasi Penerapan *Human Resource Scorecard* Studi Kasus PT. Aneka Tambang Tbk.

29 Juli 2008
Tanggal :

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi


Dr. Lindawati Gani

15/8-2008
Tanggal :

Pembimbing Karya Akhir : Drs. Jan Hoesada, Ak, MM

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan karunia-Nya sehingga Thesis yang berjudul **“EVALUASI PENERAPAN HUMAN RESOURCE SCORECARD STUDI KASUS : PT. ANEKA TAMBANG Tbk”** ini dapat diselesaikan pada waktunya. Thesis ini merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap mahasiswa dalam mencapai gelar Magister pada Program Studi Magister Akuntansi.

Penulis telah berusaha dengan sebaik-baiknya dalam menyusun Thesis ini. Namun karena pengetahuan dan pengalaman yang terbatas, penulis menyadari bahwa Thesis ini masih jauh dari sempurna. Penulis juga menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, sulit untuk menyelesaikan Thesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Jan Hoesada, Ak, MM selaku dosen pembimbing Thesis yang ditengah kesibukannya telah bersedia meluangkan waktu dan pikiran dalam memberikan saran-saran dan petunjuk-petunjuk kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Thesis ini;
2. Ibu Dr. Lindawati Gani selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Indonesia ;
3. Seluruh Staff Pengajar pada Magister Akuntansi Universitas Indonesia yang telah membekali banyak pengetahuan kepada penulis dan memudahkan penulis dalam menjalani kuliah selama ini ;

4. Bapak Ronal Affan dan Bapak Dedi dari PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang telah meluangkan waktu kepada penulis untuk memberikan data yang dibutuhkan sebagai bahan penulisan Thesis ini ;
5. Mama dan Papa dan kakak saya Iguh, yang selalu memberikan dorongan dan doa yang tiada henti-hentinya kepada penulis untuk terus berusaha menyelesaikan Thesis dan Alhamdulillah bisa terwujud dengan doa Mama dan Papa;
6. Keluarga besar (Alm) Mbah Kakung Temon Hadisoewito dan (Alm) Mbah Putri Semiarti serta Keluara besar (Alm) Mbah Kakung Tjokrowardojo dan (Alm) Mbah Putri Rr. Soemilah , Thesis ini saya dedikasikan untuk keluarga besar ini tercinta yang selalu ada dikala suka maupun duka;
7. Ajeng Fitria Rahmayati '*My Partner and Soulmate*', terima kasih untuk seluruh kesabaran, semangat dan motivasi yang selalu diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan seluruh rangkaian kuliah ini, semoga apa yang nanti telah kita harapkan dapat terlaksana dengan baik;
8. Keluarga besar Oom Eko Wardaya dan Tante Suharyati, serta adikku Dimas dan Laras yang senantiasa telah memberikan semangat, motivasi dan hiburan yang menyegarkan;
9. Sahabat-sahabatku di " Team Inti " : Vina Ariyanti, Dimas Harjo, Erick, Sonny, Intan, Gatot , dan Dwita semoga pertemanan kita selalu abadi hingga selamanya;
10. Semua sahabatku di kampus Achie, Ody, Butet, Ling-Ling, Mba Novi dan Mba Lely, terima kasih banyak atas bantuannya dalam menjalani perkuliahan selama ini, semoga pertemanan kita berlanjut hingga selanjutnya;

11. Seluruh temanku di kelas B-06 dan A-06 Ikrom, Sudira, Shandy, Evi, Findiya, Lufti, Galih, Windy dan seluruhnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih atas bantuannya;

12. Tim Keamanan, Perpustakaan, Komputer, Administrasi dan Kebersihan MAKSI UI Teddy, Jasmani, Pak Arifin, Iwan, Pak Mansyur, Mas Bambang, Mba Ira, Mba Debo, Mba Era dan seluruhnya yang telah membantu penulis dalam kelancaran selama kuliah, semoga kita dapat sering berjumpa lagi.

Akhir kata penulis juga tidak lupa mengucapkan terima kasih semoga dengan tersusunnya Thesis ini dapat memperoleh manfaat bagi diri penulis dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, Juli 2008

Penulis,

Tathyo Anindyo Wahyobhyantoro

Ringkasan Eksekutif

Sumber daya manusia (SDM) di dalam sebuah organisasi atau perusahaan mempunyai peranan yang penting, tetapi organisasi seringkali tidak dapat menggambarkan, mengelola, atau mengukur sumber daya manusia. Falsafah dasar sumber daya manusia adalah "*jika anda tidak dapat mengukurnya, maka anda tidak dapat mengelolanya*", atau "*apa yang dapat diukur, dapat dikelola dan dapat dilakukan*".

Tugas *Human Resource* secara umum adalah membangun kapabilitas sumber daya manusia di dalam organisasi serta meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka, sehingga pada akhirnya visi, misi organisasi dapat tercapai. Aktivitas besar fungsi *Human Resource* adalah merekrut, mempertahankan, membangun dan memotivasi orang-orang di dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Semua itu dicapai antara lain dengan membangun berbagai sistem dan program *Human Resource* yang mendukung, mulai dari sistem *rekrutmen, staffing, performance management, compensation, training* dan *career development, employee separation* dan lain-lain.

Seiring dengan berjalannya waktu, menjadikan kesempatan baru bagi para profesional sumber daya manusia terhadap akuntabilitas sumber daya manusia dan perspektif baru dalam pengukuran kinerja perusahaan yang telah bertemu pada satu titik. Oleh karena itu, diperlukan adanya pengukuran terhadap kontribusi Sumber Daya Manusia pada bisnis. Salah satu konsep yang diperkenalkan adalah *Human Resource Scorecard*, yang menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi Sumber Daya Manusia. *Human Resource Scorecard* merupakan salah satu bentuk pengukuran Sumber Daya Manusia yang memperjelas kontribusi dari bagian Sumber Daya Manusia

yang selama ini dianggap tidak berwujud untuk diukur perannya terhadap pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan.

Untuk dapat mengetahui kontribusi peran Sumber Daya Manusia dalam keberhasilan perusahaan dan dapat dimengerti oleh semua lapisan manajer perusahaan, maka bagian Sumber Daya Manusia harus mampu menunjukkan dan menilai kontribusi Sumber Daya Manusia dalam beberapa hal yaitu :

- Membantu pengendalian biaya yang disebabkan oleh inefisiensi fungsi Sumber Daya Manusia
- Memperlihatkan adanya penciptaan nilai tambah dalam proses implementasi strategi perusahaan
- Menciptakan suatu matriks yang dapat menciptakan nilai tambah
- Menciptakan suatu alat pengukuran yang dapat menelusuri dan mengukur nilai tambah yang diciptakan.

Secara garis besar, penerapan teori mengenai *Human Resource Scorecard* dengan praktek yang diterapkan oleh PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah dilakukan dengan baik, karena beberapa inti dari teori yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard*, *Strategy Map*, *Human Resource Management* dan *Strategic Human Resource Management* berhasil diserap dan dikembangkan oleh seluruh elemen dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah, yaitu karyawan PT. ANEKA TAMBANG Tbk.

Dengan adanya penguasaan teori yang kuat pada Departemen Human Resource, PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah memberikan wawasan yang luas untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja karyawan. Penerapan sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk, menurut penulis telah bekerja lebih baik dibandingkan teori karena didalam praktek dibutuhkan beberapa elemen yang tidak bisa dijelaskan didalam teori tetapi dibutuhkan didalam praktek, dan perusahaan telah berhasil mengadopsi teori tersebut kedalam praktek yang telah berjalan sejak tahun 2005.

Proses klasifikasi sistem penilaian kinerja yang telah dilaksanakan dengan baik oleh PT. ANEKA TAMBANG Tbk dalam mengembangkan dan melakukan implementasi sistem, dapat menjadi contoh bagi perusahaan-perusahaan sejenis yang lain dalam mengembangkan sitem penilaian yang cocok bagi perusahaannya.

Kata kunci :

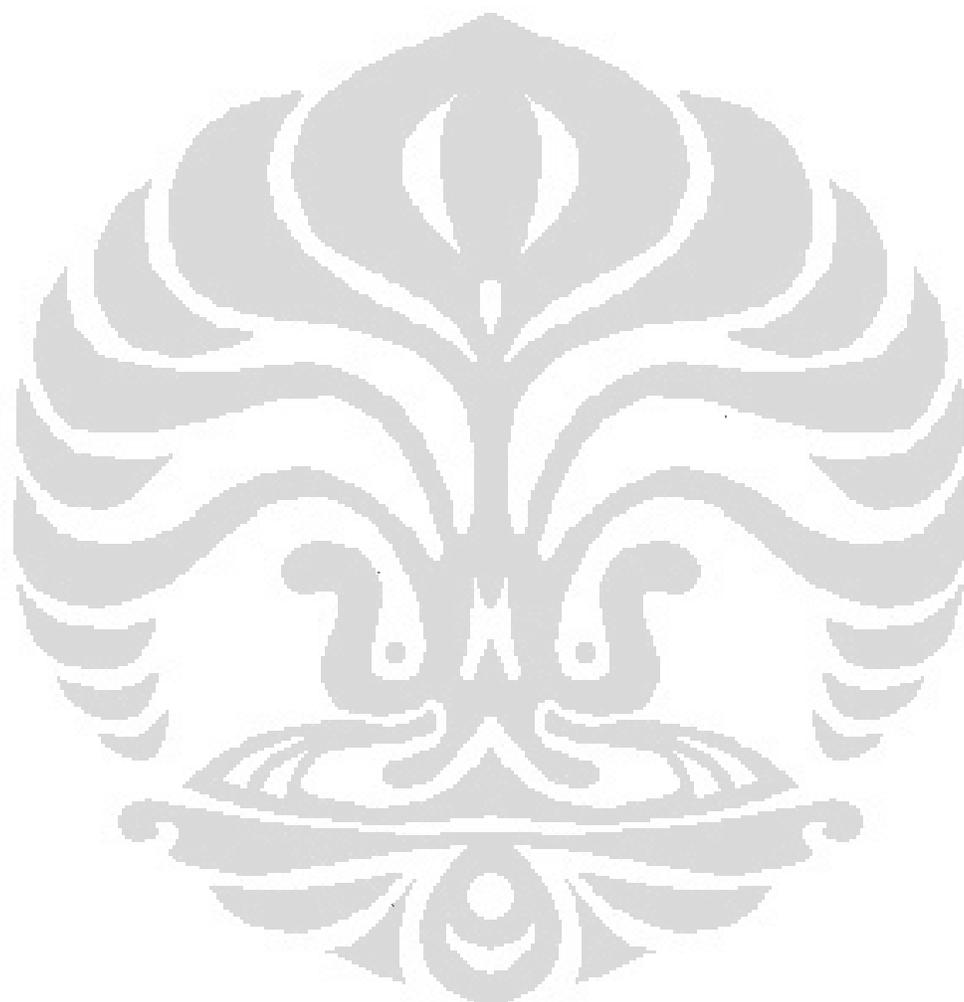
- *Human Resource Scorecard,*
- *Balanced Scorecard,*
- *Strategy Map,*
- *Human Resource Management dan*
- *Strategic Human Resource Management*

DAFTAR ISI

	Halaman:
COVER THESIS	i
TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR	ii
KATA PENGANTAR	iii
RINGKASAN EKSEKUTIF	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
I. 1 Latar Belakang Penelitian	1
I. 2 Perumusan Masalah	3
I. 3 Tujuan Penelitian	3
I. 4 Manfaat Penelitian	4
I. 5 Metode Penelitian dan Analisis	4
I. 6 Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	6
II. 1 Balanced Scorecard	6
II. 1. 1 Pengertian Balanced Scorecard	6
II. 1. 2 Perspektif dalam Balanced Scorecard	8
II. 1. 3 Strategy Map	10
II. 2 Human Resource Management	11
II. 2. 1 Pengertian Human Resource Management	11
II. 2. 2 Cakupan dan Tujuan dari Human Resource Management	12
II. 2. 3 Strategic Human Resource Management	14
II. 3 Human Resource Scorecard	16
II. 3. 1 Pengertian Human Resource Scorecard	16
II. 3. 2 Manfaat Human Resource Scorecard	17
II. 3. 3 Keunggulan Human Resource Scorecard Dibandingkan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Konvensional	17

II. 3. 4	Arsitektur Sumber Daya Manusia	20
II. 3. 5	Langkah-langkah untuk melaksanakan Human Resource Scorecard	24
II. 3. 6	Dimensi pengukuran kinerja Sumber Daya Manusia menggunakan Human Resource Scorecard	31
BAB III	OBYEK PENELITIAN	37
III. 1	Gambaran Umum Perusahaan	37
III. 2	Tujuh Langkah Human Resource Scorecard PT. ANEKA TAMBANG Tbk	40
III. 2. 1	Mendefinisikan Strategi Bisnis secara Jelas	40
III. 2. 2	Membangun Kasus Bisnis untuk Sumber Daya Manusia sebagai sebuah Modal Strategik	44
III. 2. 3	Menciptakan Peta Strategi bagi Sumber Daya Manusia	50
III. 2. 4	Mengidentifikasi Human Resource Deliverables dalam Peta Strategi	52
III.2. 5	Kemitraan antara Arsitektur Sumber Daya Manusia dan Human Resource Deliverables	54
III. 2. 6	Merancang Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia	59
III. 2. 7	Melaksanakan Manajemen Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia	61
BAB IV	EVALUASI dan PEMBAHASAN	62
IV. 1	Gambaran Umum	62
IV. 2	Evaluasi Penerapan Human Resource Scorecard PT. ANEKA TAMBANG Tbk	62
IV. 2. 1	Evaluasi Strategi Bisnis	62
IV. 2. 2	Evaluasi Sumber Daya Manusia sebagai sebuah Modal Strategik	64
IV. 2. 3	Evaluasi Peta Strategi	66
IV. 2. 4	Evaluasi Human Resource Deliverables dalam Peta Strategi	67
IV.2. 5	Evaluasi Kemitraan antara Arsitektur Sumber Daya Manusia dan Human Resource Deliverables ..	69
IV. 2. 6	Evaluasi Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia	71
IV. 2. 7	Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia	73

BAB V KESIMPULAN dan SARAN	74
V. 1 KESIMPULAN	74
V. 2 SARAN	76
DAFTAR PUSTAKA	77

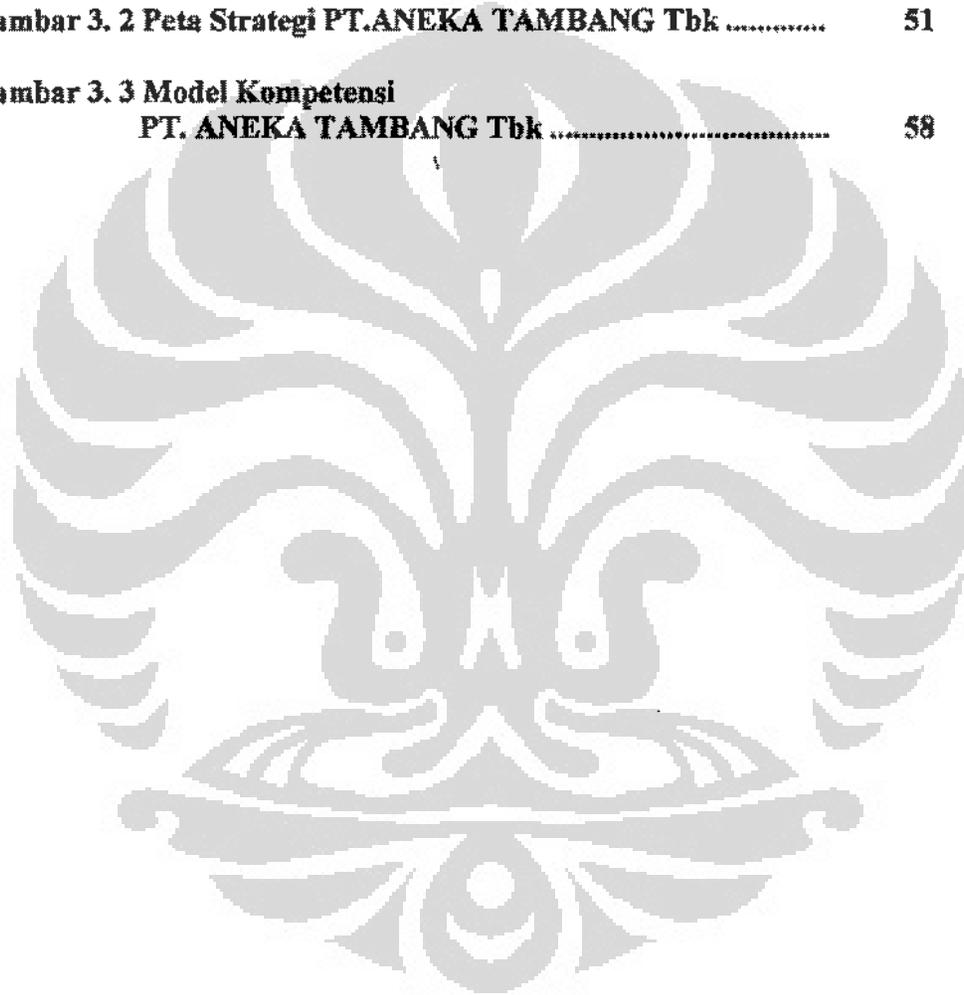


DAFTAR TABEL

1.	Tabel 3.1 Perbandingan Kinerja Keuangan PT. ANEKA TAMBANG TBk dengan 40 Perusahaan Global dan Perusahaan Pertambangan di Indonesia	44
2.	Tabel 3.2 Perbandingan Kinerja Keuangan PT. ANEKA TAMBANG TBk dengan Perusahaan Pertambangan Australia dan Indonesia	45
3.	Tabel 3.3 Perspektif Keuangan Balanced Scorecard PT. ANEKA TAMBANG TBk	46
4.	Tabel 3.4 Perspektif Pelanggan Balanced Scorecard PT. ANEKA TAMBANG TBk	47
5.	Tabel 3.5 Perspektif Proses Bisnis Internal Balanced Scorecard PT. ANEKA TAMBANG TBk	48
6.	Tabel 3.6 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Balanced Scorecard PT. ANEKA TAMBANG TBk	49
7.	Tabel 3.7 Human Resource Scorecard PT. ANEKA TAMBANG TBk	60

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2. 1 Arsitektur Sumber Daya Manusia	20
2. Gambar 2. 2 Langkah-langkah untuk melaksanakan Human Resource Scorecard	24
3. Gambar 3. 1 Jabaran Visi, Misi, dan Nilai PT. ANEKA TAMBANG Tbk	43
4. Gambar 3. 2 Peta Strategi PT.ANEKA TAMBANG Tbk	51
5. Gambar 3. 3 Model Kompetensi PT. ANEKA TAMBANG Tbk	58



DAFTAR LAMPIRAN

1.	Lampiran 1	
	Tabel Perbandingan Bab II, III, IV	79
2.	Lampiran 2	
	Struktur Organisasi PT. ANEKA TAMBANG Tbk	83
	Susunan Peringkat Jabatan PT. ANEKA TAMBANG Tbk	84
	Bauran Produk PT. ANEKA TAMBANG Tbk	87
	Struktur Divisi Sumber Daya Manusia	91
	Keunggulan Kompetitif Utama PT. ANEKA TAMBANG Tbk	92
	Peluang Pasar dan Risiko PT. ANEKA TAMBANG Tbk	93
	Pelanggan dan Pasar PT. ANEKA TAMBANG Tbk	95
	Indikator Kinerja PT. ANEKA TAMBANG Tbk	96
	Manajemen Risiko PT. ANEKA TAMBANG Tbk	97



BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) di dalam sebuah organisasi atau perusahaan mempunyai peranan yang penting, tetapi organisasi seringkali tidak dapat menggambarkan, mengelola, atau mengukur sumber daya manusia. Falsafah dasar sumber daya manusia adalah *"jika anda tidak dapat mengukurnya, maka anda tidak dapat mengelolanya"*, atau *"apa yang dapat diukur, dapat dikelola dan dapat dilakukan"*.

Tugas *Human Resource* secara umum adalah membangun kapabilitas sumber daya manusia di dalam organisasi serta meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka, sehingga pada akhirnya visi, misi organisasi dapat tercapai. Aktivitas besar fungsi *Human Resource* adalah merekrut, mempertahankan, membangun dan memotivasi orang-orang di dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Semua itu dicapai antara lain dengan membangun berbagai sistem dan program *Human Resource* yang mendukung, mulai dari sistem *rekrutmen, staffing, performance management, compensation, training* dan *career development, employee separation* dan lain-lain.

Para profesional di bidang sumber daya manusia saat ini, dihadapkan pada tantangan yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, dimana mereka memerlukan perspektif strategik sesuai dengan peran mereka dalam organisasi. Umumnya para pimpinan organisasi mempunyai kesamaan, terutama dalam memusatkan perhatiannya kepada strategi finansial dan memberikan prioritas pada perbaikan proses operasional.

Para pimpinan organisasi pada umumnya kurang memperhatikan strategi pelanggan (siapa saja yang menjadi target, bagaimana nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi), tetapi yang paling buruk adalah tingkat pemahaman mereka terhadap strategi pengembangan sumber daya manusia. Perkembangan organisasi dan ekonomi saat ini ditandai dengan peningkatan perhatian kepada nilai aset tidak berwujud (*intangible*). Penciptaan nilai (*value creation*) suatu organisasi sangat didominasi oleh sumber daya manusia (*human capital*) dan aset tidak berwujud (*intangible*) lainnya.

Seiring dengan berjalannya waktu, menjadikan kesempatan baru bagi para profesional sumber daya manusia terhadap akuntabilitas sumber daya manusia dan perspektif baru dalam pengukuran kinerja perusahaan yang telah bertemu pada satu titik. Oleh karena itu, diperlukan adanya pengukuran terhadap kontribusi Sumber Daya Manusia pada bisnis. Salah satu konsep yang diperkenalkan adalah *Human Resource Scorecard*, yang menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi Sumber Daya Manusia. *Human Resource Scorecard* merupakan salah satu bentuk pengukuran Sumber Daya Manusia yang memperjelas kontribusi dari bagian Sumber Daya Manusia yang selama ini dianggap tidak berwujud untuk diukur perannya terhadap pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan.

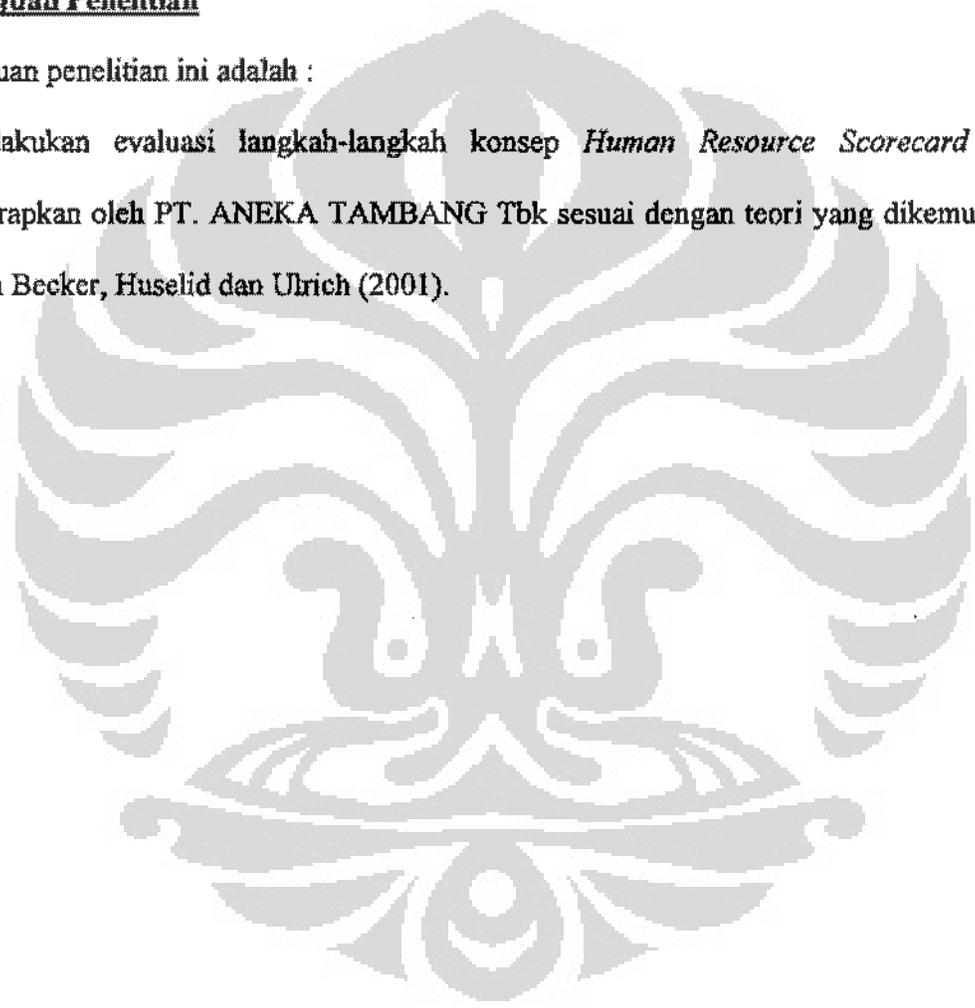
I.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah yang dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi langkah-langkah konsep *Human Resource Scorecard* kedalam Departemen Sumber Daya Manusia pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk untuk memastikan bahwa telah dilaksanakannya implementasi konsep *Human Resource Scorecard* sejak tahun 2005.

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Melakukan evaluasi langkah-langkah konsep *Human Resource Scorecard* yang diterapkan oleh PT. ANEKA TAMBANG Tbk sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Becker, Huselid dan Ulrich (2001).



I. 4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi penulis, diharapkan dapat menambah wawasan terhadap perkembangan Sumber Daya Manusia saat ini sebagai salah satu komponen dalam penentuan strategi didalam perusahaan.
2. Bagi pembaca, diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi sehingga dapat dijadikan bahan referensi.
3. Bagi perusahaan, diharapkan penelitian ini dapat dipergunakan dan dipertimbangkan sebagai referensi untuk memberdayakan Sumber Daya Manusia yang dimiliki dan pada akhirnya akan menaikkan nilai perusahaan

I. 5 Metode Penelitian dan Analisis

Penelitian ini merupakan studi kasus, dimana penulis melakukan analisis data yang diperoleh selama penelitian dan mengolah data tersebut, kemudian membandingkannya dengan teori-teori yang terkait. Dalam penulisan karya akhir ini, metode penelitian yang digunakan oleh penulis bersifat deskriptif analisis dan bertujuan untuk menggambarkan, melukiskan keadaan yang terjadi pada suatu perusahaan, kemudian dilakukan analisis sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan.

Metode yang dipakai adalah sebagai berikut :

- Mengumpulkan data-data primer dari divisi Sumber Daya Manusia dan perusahaan pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk
- Melakukan analisis permasalahan secara kualitatif berdasarkan data dan teori yang melandasinya.

I.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan karya akhir ini terdiri dari lima bab, yaitu :

1. Bab I : Pendahuluan

Bab ini meliputi uraian tentang latar belakang timbulnya masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan analisis, serta sistematika penulisan.

2. Bab II : Landasan Teori

Bab ini menguraikan mengenai tinjauan pustaka yang digunakan dalam studi kasus yang berisi teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan *Human Resource Scorecard* sebagai landasan utama dalam melakukan analisis dan pembahasan masalah penulisan.

3. Bab III : Hasil Penelitian Lapangan

Bab ini akan menjelaskan mengenai langkah-langkah dalam melaksanakan *Human Resource Scorecard* pada perusahaan.

4. Bab IV : Evaluasi dan Pembahasan

Bab ini berisi evaluasi kinerja manajemen Sumber Daya Manusia yang ada pada perusahaan saat ini, pengimplementasian *Human Resource Scorecard* pada perusahaan, serta evaluasi mengenai kinerja manajemen Sumber Daya Manusia dengan *Human Resource Scorecard*.

5. Bab V : Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari pembahasan mengenai implementasi *Human Resource Scorecard* dan hasil evaluasi kinerja manajemen Sumber Daya Manusia dengan *Human Resource Scorecard*.

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1 *Balanced Scorecard*

II.1.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Olve, Jan, dan Magnus (1999), kata benda "score" berarti penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan). Sedangkan sebagai kata kerja "score" berarti memberi angka. Dalam arti yang lebih luas, *Scorecard* berarti suatu kesadaran bersama dimana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran ini menjadi suatu hal penting sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian atas suatu objek. Objek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim atau bahkan individu. Sesuatu yang ingin kita kendalikan atau evaluasi perlu diukur. Jika suatu entitas bisnis perlu dikendalikan, diperlukan tolok ukurnya, maka yang dimaksud dengan sistem pengendalian meliputi pengendalian dari segi entitas bisnis dari level tertinggi hingga level terendah individu dalam organisasi. Dengan demikian ketika kita berbicara tentang *Balanced Scorecard*, dimana terdapat tambahan kata "balanced" didepan kata "score" dimaksudkan adalah bahwa angka atau "score" tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* merupakan :

" *Seperangkat alat pengukuran yang memberikan sebuah pandangan yang komprehensif dan cepat kepada bisnis manajer, termasuk didalamnya berupa ukuran keuangan yang memberikan hasil dari beberapa pekerjaan yang telah diselesaikan sebelumnya, berkaitan diantara ukuran keuangan dengan ukuran operasional didalamnya yaitu berupa kepuasan*

pelanggan, proses internal, inovasi perusahaan, dan aktifitas perbaikan, ukuran operasional adalah yang menggerakkan kinerja keuangan masa datang."

Sedangkan menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai " *Suatu pengukuran dan sistem manajemen yang melihat dari sisi kinerja unit bisnis dari empat pandangan : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan."*

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur profesional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicators)*.

Sebagai kerangka kerja operasionalisasi strategi, penjabaran visi, misi dan strategi kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab empat pertanyaan pokok berikut ini :

- Bagaimana penampilan perusahaan dimata pemegang saham ? (perspektif keuangan)
- Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ? (perspektif pelanggan)
- Apa yang harus diunggulkan perusahaan ? (perspektif proses bisnis internal)
- Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan ? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

II. 1. 2 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

1. Perspektif keuangan (*financial*)

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur dengan laba operasi, *Return On Capital Employed (ROCE)*, atau nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan keuangan lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

2. Perspektif pelanggan (*customer*)

Para manajer melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar disegmen sasaran.

Faktor pendukung keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Tolok ukur yang digunakan untuk melihat proporsi nilai pelanggan ada tiga hal, yaitu atribut jasa perusahaan (*service attributes*), citra perusahaan (*company image*), dan hubungan dengan pelanggan (*relationship*). Ketiga hal ini merupakan pendorong dari kepuasan konsumen.

3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*)

Tujuan proses bisnis internal adalah menyoroti proses yang paling kritis bagi strategi organisasi agar dapat berhasil. Proses bisnis internal merupakan mata rantai dari keseluruhan proses identifikasi kebutuhan konsumen sampai dengan proses pemenuhan kebutuhan tersebut. Mata rantai ini mencakup proses inovasi (identifikasi pasar dan penciptaan produk baru), proses operasi (membuat dan menjual produk), dan proses purna jual (pelayanan pelanggan).

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang menjadi ukuran adalah kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Ketiga hal tersebut merupakan tiga hal utama bagi perusahaan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicators*) yang telah disesuaikan dengan strategi unit bisnis. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai. Sebaliknya faktor pendorong kinerja tanpa ukuran hasil mungkin dapat membuat unit bisnis mencapai peningkatan operasional tersebut telah diterjemahkan kedalam bisnis dengan pelanggan saat ini dan pelanggan baru yang telah diperluas, dan kepada peningkatan kinerja keuangan.

II. 1. 3 *Strategy Map*

Menurut Kaplan dan Norton (2004), *Strategy Map* memberikan gambaran berupa kerangka visual untuk melaksanakan integrasi terhadap tujuan perusahaan kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur profesional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicators)*.

Strategy Map memberikan ilustrasi tentang hubungan sebab akibat yang berkaitan dengan hasil dari perspektif keuangan dan konsumen kepada kinerja dalam perspektif proses internal yaitu manajemen operasi, manajemen konsumen, inovasi, regulator, dan proses sosial.

Proses ini yang menciptakan dan memberikan proposisi nilai terhadap target konsumen dan membantu terhadap tujuan produktifitas perusahaan didalam perspektif keuangan. Lebih jauh, *Strategy Map* memberikan identifikasi terhadap kemampuan spesifik perusahaan didalam aset perusahaan yang tidak berwujud, berupa :

- Sumber Daya Manusia : pengetahuan, kemampuan, dan talenta karyawan
- Sumber Daya Informasi : teknologi infrastruktur, sistem informasi, jaringan (*network*)
- Sumber Daya Perusahaan : budaya, kepemimpinan, karyawan, keselarasan, kerja tim, dan pengetahuan manajemen

Ketiga sumber daya ini sangat dibutuhkan untuk memberikan kinerja untuk proses internal perusahaan.

II. 2 Human Resource Management

II. 2. 1 Pengertian Human Resource Management

Menurut Ivancevich (2007) *Human Resource Management* adalah :

" Sebuah fungsi yang dijalankan didalam sebuah perusahaan yang memfasilitasi proses efektifitas penggunaan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan tujuan individu. "

Menurut Anthony, Perrewe, dan Kacmar (1996) *Human Resource Management* adalah : *" Variasi pekerjaan yang berhubungan dengan proses pelatihan, pengembangan, motivasi, cara berorganisasi, dan mempertahankan sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan, dan selanjutnya variasi pekerjaan ini harus dilaksanakan dengan cara yang tepat untuk dapat membantu perusahaan bertahan didalam lingkungan persaingan dan memastikan pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. "*

Meskipun fungsi *Human Resource Management* telah terdapat didalam perusahaan, setiap manajer harus tetap berkonsentrasi kepada para karyawannya. Menurut Ivancevich (2007), aktivitas yang terdapat didalam *Human Resource Management* termasuk :

- Kepatuhan terhadap kesetaraan kesempatan kerja
- Analisis pekerjaan
- Perencanaan sumber daya manusia
- Proses perekrutan, penyeleksian, motivasi, dan orientasi karyawan
- Evaluasi kinerja dan kompensasi
- Proses pelatihan dan pengembangan
- Hubungan diantara karyawan
- Keselamatan, kesehatan, dan kebahagiaan karyawan

Sedangkan menurut Davidson (1999), para profesional di bidang Sumber Daya Manusia lebih membutuhkan kompetensi untuk mengoptimalkan aktifitas-aktifitas dari *Human Resource Management* yaitu :

- Kemampuan berkomunikasi
- Kemampuan mengatasi masalah
- Kepemimpinan
- Proses rekrutmen atau *staffing*
- Hukum yang mengatur antara sesama karyawan
- Proses pelatihan dan pengembangan
- Teknologi
- Meramalkan suatu keadaan atau kejadian dimasa datang
- Mendesain sistem kompensasi
- Mendesain sistem administrasi
- Akuntansi dan keuangan
- Penyimpanan laporan.

II. 2. 2 Cakupan dan Tujuan dari *Human Resource Management*

Didalam *Human Resource Management* menurut Ivancevich (2007), terdapat empat cakupan yang harus dilaksanakan, yaitu :

- Orientasi kepada pelaksanaan (*action oriented*)

Human Resource Management yang efektif berfokus kepada pelaksanaan dibandingkan hanya menyimpan catatan, prosedur tertulis, atau peraturan. Meskipun dalam pelaksanaannya *Human Resource Management* tetap membutuhkan peraturan, catatan, dan kebijakan. *Human Resource Management* memberikan solusi terhadap masalah yang

dihadapi oleh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan memfasilitasi pengembangan dan kepuasan karyawan.

- Orientasi kepada masyarakat (*people oriented*)

Kapanpun disaat yang memungkinkan, *Human Resource Management* mengancam setiap karyawan sebagai individu yang memberikan jasa dan beberapa program yang bertujuan untuk tujuan individu.

- Orientasi kepada global (*global oriented*)

Human Resource Management berorientasi kedalam fungsi dan aktifitas global, karena telah dipraktekkan di berbagai belahan bumi. Terdapat banyak perusahaan di dunia yang melaksanakan orientasi ini dengan cara memperlakukan karyawan di perusahaan mereka secara adil, lebih menghargai karyawan, dan lebih sensitif terhadap keinginan karyawan.

- Orientasi ke masa depan (*future oriented*)

Human Resource Management yang efektif berkonsentrasi untuk dapat membantu mencapai tujuan perusahaan di masa depan dengan cara memperkerjakan karyawan yang kompeten dan mempunyai motivasi tinggi. Sumber daya manusia dibutuhkan untuk dapat diikutsertakan kedalam rencana strategik jangka panjang perusahaan, supaya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Tujuan dari fungsi *Human Resource Management* menurut Ivancevich (2007) :

- Membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkannya
- Membantu karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan kecakapan untuk mendukung lingkungan kerja yang lebih efisien.
- Menciptakan perusahaan dengan karyawan yang lebih terlatih dan lebih termotivasi dalam bidangnya

- Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, supaya karyawan dapat lebih mengembangkan dan mempertahankan kualitas pekerjaan.
- Mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan *Human Resource Management* kepada seluruh karyawan.
- Membantu mempertahankan kebijakan etika dan sikap tanggung jawab sosial.
- Menggabungkan keuntungan dari kombinasi keuntungan individu, grup, perusahaan, dan lingkungan sekitar perusahaan.

II. 2. 3 *Strategic Human Resource Management*

Menurut Ivancevich (2007), *Strategic Human Resource Management* adalah beberapa konsep penting yang harus dilakukan untuk :

- Melakukan analisis dan pemecahan masalah yang berorientasi kepada keuntungan, tidak hanya yang berorientasi kepada jasa.
- Merancang dan menginterpretasikan biaya atau keuntungan yang berasal dari produktifitas, proses rekrutmen, pembayaran gaji, pelatihan, proses absensi karyawan, proses relokasi karyawan, dan survei kecakapan karyawan.
- Menggunakan model perencanaan yang menggunakan unsur realistis, menantang, spesifik, dan tujuan yang bermanfaat.
- Melakukan persiapan laporan mengenai solusi terhadap pemecahan masalah dalam bidang *Human Resource Management* yang sedang dihindari oleh perusahaan.
- Melakukan proses pelatihan kepada Sumber Daya Manusia dan melakukan proses perluasan kedalam strategi Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Anthony, Perrewe, dan Kacmar (1996) *Strategic Human Resource Management* adalah “ *Strategi yang dilakukan pada bagian Sumber Daya Manusia di perusahaan yang menjelaskan mengenai ancaman dan kesempatan pada tiap-tiap area dan bagaimana cara meningkatkan kesempatan, dimana di sisi lain perusahaan juga berusaha untuk meminimalkan atau menghilangkan ancaman.* ”

Beberapa karakteristik terhadap pendekatan *Strategic Human Resource Management* yang dilakukan oleh Anthony, Perrewe, dan Kacmar (1996), yaitu :

- Secara jelas mengenali dampak dari lingkungan diluar perusahaan.
- Secara jelas mengenali dampak dari kompetisi dan dinamisme pasar tenaga kerja.
- Fokus kedalam jangka panjang (tiga tahun hingga lima tahun).
- Fokus kepada masalah-masalah dalam pemilihan pembuatan keputusan.
- Mengenal lebih jauh kepada seluruh karyawan, tidak hanya dari karyawan operasional dan karyawan yang bekerja berdasarkan jam-jam tertentu saja.
- Secara langsung terintegrasi kedalam seluruh strategi tingkat korporasi dan strategi tingkat fungsional.

II. 3 Human Resource Scorecard

II. 3. 1 Pengertian Human Resource Scorecard

Human Resource Scorecard menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2001) adalah :

" Suatu model sistem pengukuran Sumber Daya Manusia yang mempunyai dua tujuan penting yaitu : (1) memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi, dan (2) berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja Sumber Daya Manusia. Sistem pengukuran Sumber Daya Manusia yang baik meliputi empat bagian : (1) faktor deliverables yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan seutuhnya, (2) (High-Performance Work System) Sistem Pengukuran Sumber Daya Manusia, (3) dapat mengidentifikasi hubungan antara strategi perusahaan dengan Sistem Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan, (4) dapat mengidentifikasi pengukuran efisiensi Sistem Sumber Daya Manusia."

Human Resource Scorecard menurut Walker dan MacDonald (2001) adalah :

" Suatu model sistem pengukuran Sumber Daya Manusia yang menggunakan unsur leading dan lagging indicators yang dapat digunakan untuk (1) melakukan monitoring terhadap indikator dari lingkungan kerja, (2) dapat menganalisa statistik lingkungan kerja,(3) melakukan diagnosa terhadap masalah-masalah penting dalam lingkungan kerja, (4) menghitung dampak negatif terhadap keuangan perusahaan, (5) memberikan solusi terhadap masalah yang ada, dan (6) melakukan langkah-langkah perbaikan."

II. 3. 2 Manfaat *Human Resource Scorecard*

Becker et. al (2001), mengungkapkan beberapa manfaat penggunaan *Human Resource Scorecard* bagi perusahaan sebagai berikut :

1. Memperjelas perbedaan antara *Human Resource doables* (kinerja Sumber Daya Manusia yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dengan *Human Resource deliverables* (kinerja Sumber Daya Manusia yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan).
2. Membantu perusahaan untuk mengendalikan biaya dan menciptakan nilai.
3. Mengukur *leading indicators* (indikator yang merupakan faktor yang mendorong tercapainya implemetasi strategi).
4. Menilai kontribusi Sumber Daya Manusia terhadap implementasi strategi.
5. Pengelolaan tanggung jawab stratejik secara efektif oleh manajer Sumber Daya Manusia
6. Mendukung adanya fleksibilitas dan perubahan.

II. 3. 3 Keunggulan *Human Resource Scorecard* Dibandingkan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Konvensional

Perusahaan hendaknya mengetahui arti penting bagian Sumber Daya Manusia dan evaluasi atas efektifitas fungsi bagian Sumber Daya Manusia. Perusahaan juga harus mengetahui bagaimana melakukan evaluasi dan pengukuran atas kriteria dari efektifitas yang digunakan. Menurut Ivancevich dan Lee Soo Hoon (2002), kriteria tersebut dapat dikelompokkan menjadi :

1. Pengukuran kinerja
 - Kinerja Sumber Daya Manusia secara keseluruhan
 - Biaya dan kinerja dari bagian Sumber Daya Manusia

2. Pengukuran atas ketaatan

- Ketaatan dengan peraturan pemerintah seperti pembayaran upah minimum

3. Pengukuran kepuasan karyawan

- Kepuasan karyawan atas pekerjaan mereka
- Kepuasan karyawan atas kegiatan bagian Sumber Daya Manusia seperti pelatihan

4. Pengukuran tidak langsung atas kinerja karyawan

- Stabilitas karyawan
- Absensi ketidakhadiran
- Tingkatan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- Pengukuran kualitas lainnya
- Tingkat mutasi
- Tingkat ketidakpuasan perorangan dan kelompok atas kompensasi
- Tingkat keamanan dan kecelakaan kerja
- Tingkat inisiatif untuk pengembangan yang berasal dari karyawan.

Setelah kriteria tersebut ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menentukan pendekatan yang sesuai untuk melakukan evaluasi. Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2001), sistem pengukuran kinerja Sumber Daya Manusia yang efektif mempunyai dua tujuan penting, yaitu:

- Memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam perusahaan
- Berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja Sumber Daya Manusia. Terdapat beberapa pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan evaluasi. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah dengan menggunakan *Human Resource Scorecard*, dimana model pengukuran ini lebih ditujukan kepada peran penting dari para profesional Sumber Daya Manusia dimasa

datang, mengingat lingkungan usaha yang selalu berubah. *Human Resource Scorecard* merupakan suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja Sumber Daya Manusia yang dapat membantu perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. *Human Resource Scorecard* dapat memberikan pemahaman yang jelas antara *Human Resource doables* dengan *Human Resource deliverables* dibandingkan dengan pengukuran kinerja profesional Sumber Daya Manusia konvensional yang tidak dapat menilai kontribusi bagian profesional Sumber Daya Manusia terhadap implementasi strategi.

Bagi perusahaan, model pengukuran dalam *Human Resource Scorecard* ini dapat membantu mengendalikan biaya dalam penciptaan nilai, menilai kontribusi profesional Sumber Daya Manusia terhadap implementasi strategi dan mendukung adanya perubahan dan fleksibilitas perusahaan.

Ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami dalam mengimplementasikan *Human Resource Scorecard*, yaitu :

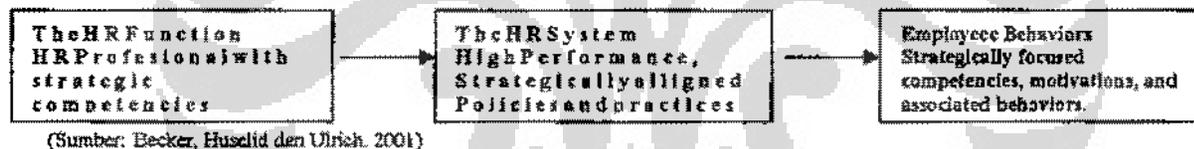
- *Human Resource Scorecard* merupakan bagian integral dari strategi perusahaan.
- Didalam *Human Resource Scorecard* terdapat hubungan sebab akibat atau dengan kata lain *Human Resource Scorecard* adalah kombinasi dari indikator sebab akibat.
- Dasar pemikiran yang digunakan adalah apa yang diukur maka itulah yang dikelola, setelah selesai dikelola kemudian diimplementasikan.

II. 3. 4 Arsitektur Sumber Daya Manusia

Konsep yang dikembangkan dalam *Human Resource Scorecard*, lebih ditujukan kepada peran penting dari para profesi dimasa datang. Bila fokus strategi perusahaan adalah menciptakan "*competitive advantage*" yang berkelanjutan, maka fokus strategi profesional Sumber Daya Manusia harus disesuaikan. Hal ini untuk memaksimalkan kontribusi profesional Sumber Daya Manusia terhadap tujuan organisasi.

Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2001) dasar dari peran profesional Sumber Daya Manusia yang stratejik terdiri dari tiga dimensi rantai nilai (*value chain*) yang dikembangkan oleh Arsitektur Sumber Daya Manusia perusahaan, yaitu : fungsi Sumber Daya Manusia, sistem Sumber Daya Manusia dan perilaku karyawan.

Istilah "Arsitektur" secara luas menjelaskan profesi Sumber Daya Manusia didalam fungsi Sumber Daya Manusia, sistem ini yang berkaitan dengan kebijakan dan praktek Sumber Daya Manusia melalui kompetensi, motivasi dan perilaku Sumber Daya Manusia.



Gambar 2.1
Arsitektur Sumber Daya Manusia

1. Fungsi Sumber Daya Manusia (*The Human Resource Function*)

Dasar penciptaan nilai strategi profesional Sumber Daya Manusia adalah mengelola infrastruktur untuk memahami dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Biasanya profesi dalam fungsi profesional Sumber Daya Manusia diharapkan dapat mengarahkan usaha ini. Huselid, Jackson & Randall (dalam Becker, Huselid dan Ulrich. 2001), mengungkapkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif terdiri dari dua dimensi penting, yaitu :

- a. Manajemen profesional Sumber Daya Manusia teknis, mencakup : rekrutmen, kompensasi dan *benefit*.
- b. Manajemen profesional Sumber Daya Manusia yang statejik, mencakup : penyampaian (*delivery*) pelayanan manajemen profesional Sumber Daya Manusia teknis dalam cara yang mendukung langsung implementasi strategi perusahaan.

Huselid (2001) menemukan bahwa, kebanyakan Manajer profesional Sumber Daya Manusia lebih memusatkan kegiatannya kepada penyampaian (*delivery*) yang tradisional atau kegiatan Manajemen profesional Sumber Daya Manusia teknis, dan kurang memperhatikan kepada dimensi profesional Sumber Daya Manusia yang statejik. Kompetensi yang perlu dikembangkan bagi Manajer profesional Sumber Daya Manusia masa depan adalah memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja perusahaan yaitu kompetensi Manajemen profesional Sumber Daya Manusia stratejik dan bisnis.

2. Sistem Sumber Daya Manusia (*The Human Resource System*)

Sistem profesional Sumber Daya Manusia adalah unsur utama yang berpengaruh dalam profesional Sumber Daya Manusia stratejik. Model sistem ini disebut "*High Performance Work System*" (HPWS). Dalam sistem ini, setiap elemen yang terkait dirancang untuk memaksimalkan seluruh kualitas *human capital* melalui organisasi. Untuk membangun dan memelihara persediaan *human capital* yang berkualitas, sistem ini melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Menghubungkan keputusan seleksi dan promosi untuk memvalidasi model kompetensi.
- b. Mengembangkan strategi yang menyediakan waktu dan dukungan yang efektif untuk ketrampilan yang dituntut oleh implementasi strategi organisasi.
- c. Melaksanakan kebijaksanaan kompensasi dan manajemen kinerja yang menarik, mempertahankan dan memotivasi kinerja karyawan yang tinggi.

Hal diatas merupakan langkah penting dalam pembuatan keputusan peningkatan kualitas karyawan dalam organisasi, sehingga memungkinkan kinerja organisasi menjadi lebih berkualitas. Agar profesional Sumber Daya Manusia mampu menciptakan nilai (*value*), organisasi perlu membuat struktur untuk setiap elemen dari sistem profesional Sumber Daya Manusia dengan cara menekankan, mendukung dan melakukan pembaruan terhadap sistem ini.

Tetapi dengan mengadopsi kinerja tinggi yang memfokuskan kepada masing-masing kebijaksanaan dengan praktek profesional Sumber Daya Manusia saja tentunya tidaklah cukup. Pada hakekatnya diperlukan adanya pemikiran sistem yang menekankan kepada hubungan (*interrelationship*) antara komponen sistem profesional Sumber Daya Manusia dengan sistem implementasi strategi yang lebih luas.

"*High Performance Work System*" secara langsung menciptakan nilai pelanggan (*customer value*) atau nilai lain yang berkaitan. Dalam hal ini, proses kemitraan (*alignment*) dimulai dari pemahaman yang jelas terhadap rantai nilai perusahaan. Karakteristik dari "*High Performance Work System*" tidak hanya mengadopsi kebijaksanaan dan praktek profesional Sumber Daya Manusia yang tepat, tetapi juga bagaimana mengelola praktek tersebut. Dalam sistem ini, kebijaksanaan dan praktek profesional Sumber Daya Manusia dalam perusahaan menunjukkan kemitraan yang kuat dengan sasaran operasional dan strategi bersaing perusahaan. Setiap "*High Performance Work System*" akan berbeda diantara setiap perusahaan, sehingga sistem ini dapat disesuaikan dengan keunikan, kekuatan dan kebutuhan masing-masing perusahaan.

3. Perilaku Karyawan yang strategik (*Employee Behavior Strategically*)

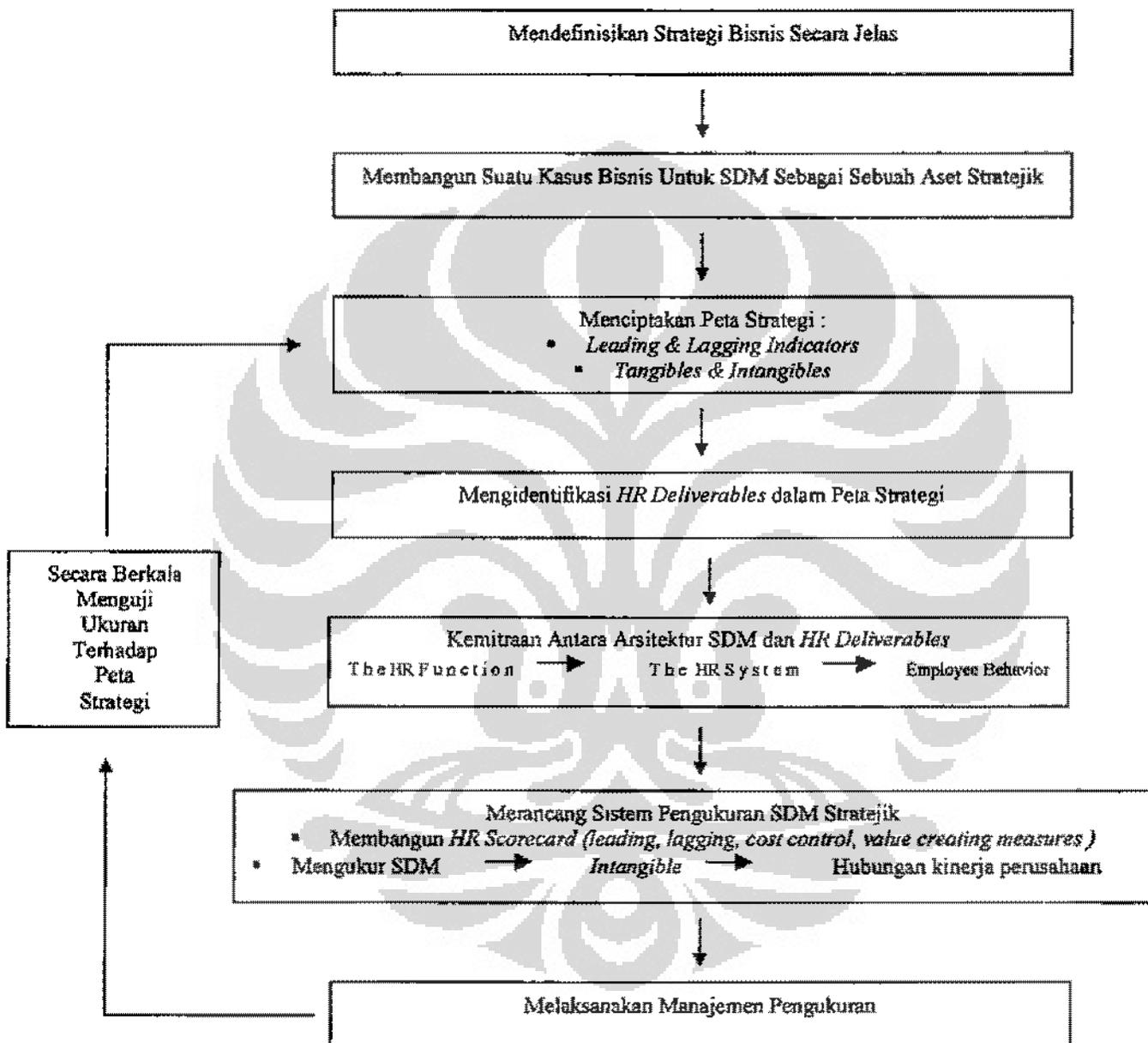
Peran Sumber Daya Manusia atau (*human capital*) yang strategik akan memfokuskan kepada produktivitas perilaku karyawan dalam organisasi. Perilaku strategik adalah perilaku produktif yang secara langsung mengimplementasikan strategi perusahaan. Strategi ini terdiri dari dua kategori umum, yaitu :

- a. Perilaku inti (*core behavior*), adalah alur yang langsung berasal dari kompetensi inti perilaku yang didefinisikan perusahaan. Perilaku tersebut sangat fundamental untuk keberhasilan suatu perusahaan.
- b. Perilaku spesifik yang situasional (*situation-specific behavior*) yang esensial sebagai poin kunci dalam perusahaan atau rantai nilai dari suatu bisnis.

Mengintegrasikan perhatian kepada perilaku kedalam keseluruhan usaha untuk mempengaruhi dan mengukur kontribusi Sumber Daya Manusia terhadap organisasi merupakan suatu tantangan. Pertanyaannya yang manakah yang lebih penting, dan bagaimana mereka mengelolanya. (1) Pentingnya perilaku akan didefinisikan oleh kepentingan untuk implementasi strategi perusahaan, (2) cukup penting untuk mengingat, bahwa kita tidak mempengaruhi perilaku strategik secara langsung, tentang perilaku tersebut merupakan hasil akhir dari Arsitektur Sumber Daya Manusia secara luas.

II. 3. 5 Langkah-langkah untuk melaksanakan *Human Resource Scorecard*

Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2001), proses pelaksanaan *Human Resource Scorecard* meliputi tujuh langkah proses transformasi Arsitektur Sumber Daya Manusia kedalam model strategik.



(Sumber: Becker, Huselid dan Ulrich, 2001)

Gambar 2. 2
Langkah-langkah untuk melaksanakan *Human Resource Scorecard*

1. Mendefinisikan strategi bisnis secara jelas (*Clearly Define Business Strategy*)

Memfokuskan pada implementasi strategi daripada hanya memfokuskan kepada isi strateginya sendiri, sehingga pemimpin senior Sumber Daya Manusia dapat memfasilitasi diskusi mengenai bagaimana mengkomunikasikan sasaran perusahaan melalui organisasi. Sasaran stratejik tersebut sebaiknya tidak samar-samar, misalnya meningkatkan efisiensi biaya operasional, meningkatkan kehadiran di pasar internasional, atau meningkatkan produktivitas. Apabila tidak dirumuskan secara jelas dan tegas, tentunya hal tersebut akan membingungkan bagi karyawan individu sehingga tidak dapat dengan mudah mengetahui tindakan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut.

Jadi strategi perusahaan harus jelas dalam istilah yang rinci sehingga dapat dibuat pelaksanaannya. Kuncinya adalah menentukan sasaran perusahaan sedemikian rupa sehingga karyawan memahami peran mereka dan perusahaan mengetahui bagaimana mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran tersebut.

2. Membangun kasus bisnis untuk Sumber Daya Manusia sebagai sebuah modal stratejik (*Build a Business case for Human Resource as a Strategic Asset*)

Setelah perusahaan mengklarifikasi strateginya, profesional Sumber Daya Manusia perlu membangun kasus bisnis untuk mengetahui mengapa dan bagaimana Sumber Daya Manusia dapat mendukung strategi organisasi. Didalam membuat kasus bisnis perlu dilakukan penelitian untuk mendukung rekomendasi perumusan kasus tersebut, beberapa penelitian menunjukkan bahwa sukses atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh bagaimana mengimplementasikan strategi secara efektif, bukan dari isi strategi itu sendiri.

Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2001), didalam membuat kasus bisnis perlu dilakukan penelitian untuk mendukung rekomendasi perumusan kasus tersebut. Suatu penelitian yang dilakukan melalui *survey* kepada 2,800 perusahaan ditemukan bahwa sistem kerja yang berkinerja tinggi mempunyai pengaruh yang positif dan kuat terhadap kinerja keuangan perusahaan.

3. Menciptakan peta strategi (*Create Strategy Map*)

Kejelasan strategi perusahaan dalam menetapkan langkah-langkah untuk pelaksanaan strategi. Dalam beberapa perusahaan, nilai pelanggan (*customer value*) tercakup didalam produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan sebagai suatu hasil yang kompleks dan proses kumulatif yang disebut Michael Porter "*value chain*". Semua perusahaan memiliki "*value chain*" walaupun itu belum diartikulasikan dan sistem pengukuran kinerja perusahaan harus memperhatikan setiap hubungan didalam rantai tersebut.

Untuk mendefinisikan proses "*value creation*" dalam perusahaan, disarankan agar para eksekutif dan manajer perusahaan yang akan mengimplementasikan strategi tersebut membangun peta strategi yang mewakili rantai nilai perusahaan. Untuk memulai proses pemetaan dalam perusahaan, perlu menganalisa sasaran strategi perusahaan dan menanyakan hal-hal sebagai berikut :

- Mana tujuan strategik, sasaran atau hasil (*outcome*) yang dianggap penting ?
- Apa *performance driver* untuk setiap tujuan ?
- Bagaimana kita mengukur setiap kemajuan untuk menjamin tercapainya tujuan ?
- Apa hambatan untuk mencapai setiap tujuan ?
- Apa yang perlu dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan tersebut ?
- Apakah fungsi Sumber Daya Manusia menyediakan karyawan yang kompeten dan tingkah laku yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut ?

- Bila tidak, apakah perlu perubahan ?

Pertanyaan diatas dapat memberikan informasi sejauh mana fungsi Sumber Daya Manusia telah memberikan kontribusi pada keberhasilan perusahaan. Disarankan agar pertanyaan tersebut juga dilengkapi dengan informasi lain, misalnya dengan membuat kuesioner untuk menguji apakah karyawan memahami sasaran perusahaan dan melakukan survei apa saja yang menjadi *performance driver* dan kapabilitas perusahaan. Setelah data-data tersebut terkumpul maka dapat dibuat gambaran rantai nilai perusahaan kedalam model konseptual yang menggunakan grafik. Lalu menguji kembali untuk pemahaman dan penerimaan dalam kelompok kecil dari beberapa opini pemimpin (*leader*) dan apa pemikiran pemimpin terhadap perusahaan.

Peta strategi juga berisikan hipotesis atau prediksi mengenai proses organisasional mendukung kinerja perusahaan. Dalam hal ini, bila suatu perusahaan dapat menciptakan hubungan antara *performance driver* ketika melakukan pemetaan rantai nilai perusahaan dapat memberikan kepastian untuk mengimplementasikan rencana strategi.

4. Mengidentifikasi *Human Resource Deliverables* dalam peta strategi (*Identify Human Resource Deliverables within The Strategy Map*)

Seperti disebutkan didalam uraian sebelumnya, bahwa Sumber Daya Manusia menciptakan nilai-nilainya (*values*) pada titik temu antara sistem implementasi strategi. Memaksimalkan nilai membutuhkan pemahaman dari berbagai sisi yang saling berhubungan. Bila Manajer Sumber Daya Manusia tidak memahami aspek bisnis, maka para Manajer tidak akan menghargai bagian Sumber Daya Manusia tersebut. Oleh karena itu Manajer Sumber Daya Manusia harus bertanggung jawab untuk menetapkan apa yang disebut *Human Resource Deliverables*, yaitu *Human Resource Performance Driver* dan *Human Resource Enabler* pada peta strategi. Dalam hal ini menetapkan *Human Resource Deliverable* apa yang dapat

mendukung kinerja perusahaan seperti yang ditentukan dalam peta strategi dan berusaha fokus pada tingkah laku stratejik yang memperluas fungsi kompetensi, *reward* dan tugas perusahaan.

5. Kemitraan antara Arsitektur Sumber Daya Manusia dan *Human Resource Deliverables* (*Align the Human Resource Architecture with Human Resource Deliverables*).

Langkah selanjutnya adalah merancang sistem Sumber Daya Manusia (misalnya: *reward*, kompetensi, tugas-tugas organisasi, dan sebagainya) yang dapat mendukung *Human Resource Deliverable*. Jika dalam pelaksanaannya terdapat ketidak sesuaian antara sistem Sumber Daya Manusia dengan implementasi strategi dapat menghancurkan nilai (*value*) yang telah ditetapkan.

6. Merancang sistem pengukuran (*Design The Strategic Human Resource Measurement System*)

Dalam tahap ini dibutuhkan tidak hanya perspektif baru dalam pengukuran kinerja Sumber Daya Manusia, tetapi juga resolusi dari beberapa hal teknis yang belum banyak dikenal oleh banyak profesional Sumber Daya Manusia. Untuk mengukur hubungan Sumber Daya Manusia dengan kinerja perusahaan, diperlukan pengukuran *Human Resource Deliverable* yang valid, terdiri dari dua dimensi yaitu :

- a. Pastikan bahwa telah memilih *Human Resource Performance Driver* dan *Human Resource Enabler* yang tepat. Hal ini membutuhkan pemahaman yang jelas tentang rantai penyebab efektifnya implementasi strategi perusahaan.
- b. Memilih pengukuran yang tepat untuk mengukur *Human Resource Deliverable* tersebut.

7. Melaksanakan Manajemen Pengukuran (*Implement Management by Measurement*)

Setelah *Human Resource Scorecard* dikembangkan berdasarkan prinsip yang digambarkan model, hasilnya adalah alat manajemen yang kuat (*powerful*). Sebenarnya, melaksanakan implementasi alat ini tidak lebih dari “menjaga skor” pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap kinerja perusahaan. Bila *Human Resource Scorecard* disejajarkan dengan pentingnya strategi perusahaan, maka profesional Sumber Daya Manusia akan menentukan cara baru tentang apa yang harus dilakukan untuk mengelola Sumber Daya Manusia sebagai aset strategis.

Melaksanakan proses manajemen baru yang berdasarkan langkah pertama hingga keenam, membutuhkan perubahan dan fleksibilitas. Lebih jauh lagi, proses ini bukan hanya dilakukan satu kali saja. Para profesional Sumber Daya Manusia harus secara teratur mengkaji *Human Resource Deliverable* yang didefinisikan dalam rangka memastikan bahwa *driver* dan *enabler* tersebut masih dianggap signifikan.

Dengan demikian untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja kelas dunia tergantung kepada pemahaman yang jelas mengenai strategi bersaing dan sasaran operasional perusahaan, serta pernyataan definitif tentang kompetensi karyawan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran perusahaan.

Lebih jauh lagi, sistem perspektif adalah prasyarat untuk menyesuaikan kesejajaran internal dan eksternal sistem Sumber Daya Manusia dan kemudian untuk menggeneralisasi keuntungan bersaing yang sebenarnya. Sistem pengukuran bagi perusahaan sebagai keseluruhan atau bagi fungsi Sumber Daya Manusia dapat menciptakan nilai, jika didalam penerapannya secara hati-hati menyesuaikan dengan strategi bersaing dan sasaran operasional perusahaan yang unik. Selanjutnya, perusahaan sebaiknya melakukan *benchmark* dengan sistem pengukuran organisasi lain.

Elemen penting dari *Human Resource Scorecard* adalah :

1. Identifikasi *Human Resource Deliverable*
2. Penggunaan *High Performance Work System*
3. *Human Resource System Alignment*
4. *Human Resource Efficiency*

Empat hal ini merefleksikan keseimbangan antara kontrol biaya dan penciptaan nilai (*value creation*). Kontrol biaya berasal dari pengukuran *Human Resource Efficiency*, sedangkan penciptaan nilai (*value creation*) berasal dari *Human Resource Deliverable*, kesejajaran sistem SDM eksternal, dan *High Performance Work System*. Ketiga hal terakhir adalah elemen penting dari *Human Resource Architecture* yang melacak rantai nilai dari fungsi menuju sistem lalu menuju tingkah laku karyawan.

Karena fokus peran SDM yang strategis adalah menciptakan nilai (*value*), maka berpikir mengenai *Human Resource Architecture* berarti memperluas pandangan tentang rantai nilai SDM. Sama seperti *Balanced Scorecard* yang membahas mengenai indikator penyebab (*leading indicator*) dan indikator akibat (*lagging indicator*), maka *Human Resource Scorecard* juga memiliki hal yang sama dimana *High Performance Work System* dan *Human Resource System Alignment* adalah indikator penyebab (*leading indicator*) dan *Human Resource Deliverable* adalah indikator akibat (*lagging indicator*).

II. 3. 6 Dimensi pengukuran kinerja Sumber Daya Manusia menggunakan *Human Resource Scorecard*

Tahapan merancang sistem pengukuran Sumber Daya Manusia melalui pendekatan *Human Resource Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kompetensi Manajer Sumber Daya Manusia (*Human Resource Competency*)

Kompetensi yang dimaksud adalah berupa pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Hasil studi tentang kompetensi Sumber Daya Manusia pernah dilakukan oleh (Perrin pada tahun 1990 dalam Becker, Huselid dan Ulrich) yang menunjukkan bahwa kompetensi Sumber Daya Manusia diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Memiliki kemampuan komputer (eksekutif lini)
- b. Memiliki pengetahuan yang luas tentang visi untuk Sumber Daya Manusia
- c. Memiliki kemampuan untuk mengantisipasi pengaruh perubahan
- d. Mampu memberikan edukasi tentang Sumber Daya Manusia dan mempengaruhi Manajer lini (Eksekutif Sumber Daya Manusia).

Sedangkan hasil penelitian Universitas Michigan dalam periode 1988 hingga 1998 menunjukkan bahwa kompetensi yang perlu dimiliki oleh Sumber Daya Manusia dimasa depan adalah :

- a. Memiliki pengetahuan tentang bisnis
- b. Ahli dalam melaksanakan praktek Sumber Daya Manusia
- c. Memiliki kemampuan mengelola perubahan
- d. Memiliki kemampuan mengelola budaya
- e. Memiliki kredibilitas personal

2. Pengukuran *High Performance Work System*

Pengukuran *High Performance Work System* (HPWS) menempatkan dasar untuk membangun Sumber Daya Manusia menjadi aset strategik. HPWS memaksimalkan kinerja karyawan. Setiap pengukuran sistem Sumber Daya Manusia harus memasukkan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada “fokus pada kinerja” dari setiap elemen sistem Sumber Daya Manusia. Pengukuran HPWS lebih pada bagaimana organisasi bekerja melalui setiap fungsi Sumber Daya Manusia mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktifitas.

3. Mengukur *Human Resource System Alignment*

Mengukur *Human Resource System Alignment* berarti menilai sejauh mana sistem Sumber Daya Manusia memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan atau disebut kesejajaran eksternal (*external alignment*). Sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal (*internal alignment*) adalah bagaimana setiap elemen dapat bekerja bersama dan tidak mengalami konflik. Dalam hal ini tidak perlu dilakukan pengukuran kesejajaran internal, karena bila sistem Sumber Daya Manusia sudah fokus pada implementasi strategi (kesejajaran eksternal) atau dapat mengelola kesejajaran eksternal, maka kesejajaran internal cenderung tidak terjadi.

Fokus pada kesejajaran internal lebih sesuai bila pengukuran untuk suatu perusahaan tidak mengadopsi perspektif strategi Sumber Daya Manusia. Pemilihan pengukuran kesejajaran (*alignment*) yang tepat akan membantu memahami *Human Resource deliverable* mana yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai dalam organisasi, yang juga sebaliknya menentukan elemen sistem Sumber Daya Manusia (*leading indicator*) yang harus saling dilakukan pengujian untuk menghasilkan *Human Resource deliverable*. Pengukuran kesejajaran tertentu akan dihubungkan secara langsung dengan *deliverable* tertentu dalam

Scorecard. Menghubungkan kedua hal tersebut menekankan pada hubungan sebab akibat yang diperlukan untuk mendukung kontribusi Sumber Daya Manusia bagi kinerja perusahaan.

Untuk menyeleksi pengukuran kesejajaran yang tepat harus memfokuskan pada elemen-elemen pada sistem Sumber Daya Manusia yang memiliki kontribusi signifikan pada *Human Resource deliverable* tertentu. Dalam hal ini akan berbeda bagi masing-masing perusahaan. Identifikasi pengukuran ini memerlukan kombinasi pemahaman profesional Sumber Daya Manusia dengan pengetahuan tentang proses penciptaan nilai dalam perusahaan.

Proses pengukuran kesejajaran merupakan proses "*top down*" (berdasarkan peta strategi), yang akan dapat mengidentifikasi *Human Resource deliverable* dan sebaliknya akan menentukan elemen tertentu dari sistem Sumber Daya Manusia yang membutuhkan kesejajaran (tidak ada standar pasti). Seperti pengukuran HPWS, pengukuran eksternal *Human Resource System Alignment* dirancang untuk penggunaan dalam departemen Sumber Daya Manusia.

4. *Human Resource Efficiency*

Human Resource Efficiency merefleksikan pada bagaimana fungsi Sumber Daya Manusia dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan cara biaya yang efektif. Bukan berarti Sumber Daya Manusia harus meminimalkan biaya tanpa memperhatikan hasil atau *outcome*, tetapi lebih kepada merefleksikan keseimbangan (*balance*).

Pengukuran *Human Resource Efficiency* terdiri dari dua jenis kategori :

- a. Pengukuran efisiensi inti (*core efficiency*), yang merepresentasikan pengeluaran Sumber Daya Manusia yang signifikan yang tidak memiliki kontribusi langsung dengan implementasi strategi perusahaan, terdiri dari :
 - Biaya manfaat (*benefit cost*) sebagai suatu persentase dari penggajian

- Biaya kesejahteraan (*worker compensation*) per karyawan
 - Persentase pemasukan yang tepat pada sistem informasi Sumber Daya Manusia.
- b. Pengukuran efisiensi stratejik (*strategic efficiency*) mengukur efisiensi kegiatan dan proses Sumber Daya Manusia yang dirancang untuk menghasilkan *Human Resource deliverable* tersebut, terdiri dari :
- Biaya per orang yang dipekerjakan
 - Biaya per jam pelatihan
 - Pengeluaran Sumber Daya Manusia bagi karyawan.

5. *Human Resource Deliverable*

Untuk mengintegrasikan Sumber Daya Manusia kedalam sistem pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi hal-hal yang menghubungkan antara Sumber Daya Manusia dan rencana-rencana implementasi strategi perusahaan. Hal tersebut dinamakan "*Strategic Human Resource Deliverable*" yang merupakan keluaran (*outcome*) dari Arsitektur Sumber Daya Manusia yang akan melaksanakan strategi perusahaan. Hal ini bertentangan dengan *Human Resource Doables* yang memfokuskan kepada efisiensi Sumber Daya Manusia dan jumlah kegiatan.

Human Resource Deliverable terdiri dari :

- *Human Resource Performance Driver*, adalah kapabilitas atau asset yang berhubungan dengan orang (*core people-related*), misalnya berupa produktivitas karyawan dan kepuasan kerja.
- *Enablers Performance Driver*, adalah yang memperkuat *Performance Driver*, misalnya berupa perubahan dalam struktur *reward* memungkinkan adanya pencegahan daripada reaktif. Atau bila suatu perusahaan mengidentifikasi produktivitas karyawan sebagai

inti *Performance Driver*, maka dengan melatih ketrampilan ulang (*re-skilling*) dapat menjadi *Enablers Performance Driver*.

Jadi sebaiknya perusahaan memfokuskan pada dua hal diatas secara seimbang. Misalnya, jika hanya memikirkan Sumber Daya Manusia yang memfokuskan kepada hal-hal yang *enabler* bagi Sumber Daya Manusia dalam perusahaan, tetapi juga memikirkan bagaimana suatu *enabler* Sumber Daya Manusia tertentu yang dapat memperkuat *Performance Driver* dalam hal operasional, pelanggan (*customer*), dan segmen finansial di perusahaan (non Sumber Daya Manusia).

Human Resource Deliverable adalah kontribusi penting dalam Sumber Daya Manusia untuk mengimplementasikan strategi perusahaan. Dalam hal ini, secara strategik memfokuskan kepada tingkah laku karyawan, seperti rendahnya *turn over*. Pengukuran *Human Resource Deliverable* membantu untuk mengidentifikasi hubungan kausal yang unik dimana sistem Sumber Daya Manusia menciptakan nilai (*value*) dalam perusahaan.

Pemilihan pengukuran *Human Resource Deliverable* yang tepat tergantung kepada peran dimana Sumber Daya Manusia akan ditampilkan kedalam implementasi strategi. *Human Resource Deliverable* dapat berupa kapabilitas perusahaan, kapabilitas tersebut akan mengkombinasikan kompetensi individual dengan sistem organisasi yang menambah nilai (*value*) melalui rantai nilai perusahaan.

Pendekatan lain adalah dengan memfokuskan kepada pemahaman kapabilitas hubungan dengan orang (*people-related capabilities*) seperti kepemimpinan (*leadership*) dan fleksibilitas perusahaan. Karena hal ini mudah untuk dibayangkan bahwa kapabilitas itu dapat mempengaruhi kesuksesan perusahaan secara umum.

Idealnya *Human Resource Deliverable* dalam *Human Resource Scorecard* akan memasukkan beberapa pengukuran pengaruh strategik dari *Human Resource Deliverable* yang sudah didefinisikan. Hal ini juga termasuk memperkirakan hubungan antara tiap *Human Resource Deliverable* melalui *Performance Driver Individual* dalam peta strategi. Jadi dapat menghubungkan pengaruh *deliverable* melalui *performance driver* dan selanjutnya kedalam kinerja perusahaan.

Beberapa contoh pengukuran *performance driver* :

- Akses ke informasi bisnis untuk mempercepat pengambilan keputusan
- Efektivitas berbagai informasi diantara departemen



BAB III

OBJEK PENELITIAN

III. 1. Gambaran Umum Perusahaan

PT. ANEKA TAMBANG Tbk berdiri pada tanggal 5 Juli 1968 dan berkedudukan di Jakarta dengan alamat Jl. Letjen TB Simatupang No. 1, Lingkar Selatan, Tanjung Barat. Modal dasar yang dimiliki oleh perusahaan sebesar Rp. 3.800 miliar, serta modal ditempatkan dan disetor penuh sebesar Rp. 953.8 miliar. Status kepemilikan PT. ANEKA TAMBANG Tbk yaitu sebesar 65% dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia dan sisanya sebesar 35% dimiliki oleh publik. Bidang usaha yang dilakukan oleh perusahaan adalah bergerak di bidang usaha pertambangan berbagai jenis bahan galian serta menjalankan usaha di bidang industri, perdagangan, pengangkutan dan jasa yang berkaitan dengan pertambangan berbagai jenis bahan galian tersebut.

PT. ANEKA TAMBANG Tbk adalah perusahaan pertambangan terdiversifikasi yang terintegrasi secara vertikal dengan orientasi ekspor. PT. ANEKA TAMBANG Tbk berkantor pusat di Jakarta dengan kegiatan operasi tersebar di kepulauan Indonesia yang kaya mineral, aktifitas perusahaan terintegrasi dari eksplorasi, penambangan, pengolahan, sampai pemasaran bijih nikel, feronikel, emas, perak, bauksit dan pasir besi. Konsumen PT. ANEKA TAMBANG Tbk adalah perusahaan terkemuka yang loyal dan memiliki hubungan jangka panjang dengan perusahaan. Area eksplorasi perusahaan yang luas serta deposit perusahaan yang besar dan berkualitas tinggi menyebabkan PT. ANEKA TAMBANG Tbk menjalin kerjasama dengan perusahaan internasional dalam usaha patungan untuk mengembangkan deposit yang ada menjadi tambang yang menghasilkan keuntungan. PT. ANEKA TAMBANG

Tbk dibentuk di tahun 1968 melalui merger beberapa perusahaan tambang negara dengan satu komoditas. Hal inilah yang menyebabkan perusahaan hasil merger dinamakan "ANEKA TAMBANG".

Struktur perusahaan relatif mudah dengan PT. ANEKA TAMBANG Tbk memiliki kepemilikan 100% pada dua entitas yang terkait dengan bidang pendanaan yakni Antam Finance Limited (Mauritius) dan Antam Europe B.V. (Belanda) dan satu entitas bernama PT. Antam Resourcindo yang menjalankan operasi pasir besi dan tambang emas Cikotok di Jawa Barat. PT. ANEKA TAMBANG Tbk pertama kali mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada saat pemerintah menjual 35% kepemilikannya kepada publik. Pada tahun 1999, PT. ANEKA TAMBANG Tbk mencatatkan sahamnya dengan status *Foreign-Exempt Listing* di Bursa Efek Australia dan meningkatkan statusnya di bursa ini menjadi *ASX Listing* di tahun 2002. Pada tahun 2003, PT. ANEKA TAMBANG Tbk melakukan penerbitan obligasi perdana berdenominasi dolar Amerika melalui anak perusahaan di Mauritius, Antam Finance Limited. Obligasi ini dicatatkan di Bursa Efek Singapura. Saham PT. ANEKA TAMBANG Tbk diperdagangkan secara aktif di bursa dengan kepemilikan saham publik sebagian besar dipegang oleh lebih dari 200 investor institusi asing dari Inggris dan Amerika Serikat.

Salah satu kekuatan kompetitif PT. ANEKA TAMBANG Tbk adalah bauran produk dan jasa yang dimiliki yang terdiri dari feronikel, bijih nikel saprolit (kadar tinggi), bijih nikel limonit (kadar rendah), emas, perak, bauksit, pasir besi, dan jasa pengolahan logam mulia. Bauran komoditas utama yang tetap sama selama 10 tahun terakhir adalah feronikel, bijih nikel dan emas dengan kontribusi terhadap pendapatan di tahun 2005 masing-masing sebesar 30%, 46% dan 18%. Bauran produk ini menstabilkan pendapatan perusahaan yang tergantung dari volatilitas harga komoditas.

Kekuatan utama perusahaan lainnya adalah operasi PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang terintegrasi secara vertikal, dari eksplorasi hingga pemasaran, sehingga membantu PT. ANEKA TAMBANG Tbk mengendalikan biaya serta memastikan tidak adanya gangguan pada proses produksi. Seiring dengan keinginan PT. ANEKA TAMBANG Tbk untuk meningkatkan kegiatan pengolahan, maka sebagian besar kegiatan penambangan kini telah dilakukan oleh pihak ketiga. Meski demikian cadangan yang ada masih milik PT. ANEKA TAMBANG Tbk sehingga perusahaan tidak memiliki risiko harus membeli bahan mentah dari pihak ketiga. PT. ANEKA TAMBANG Tbk juga telah menunjukkan kompetensi dalam setiap tahapan kegiatan, mulai dari penemuan tambang emas Pongkor oleh Unit Geomin, sampai dengan kemampuan untuk mempertahankan dan menemukan konsumen loyal jangka panjang sehingga pada umumnya PT. ANEKA TAMBANG Tbk dapat menjual berapapun yang diproduksi. Divisi Emas, Nikel dan Eksplorasi telah memperoleh sertifikasi ISO untuk manajemen kualitas dan manajemen lingkungan.

Sumber Daya Manusia menurut pandangan PT. ANEKA TAMBANG Tbk merupakan aset yang harus dikembangkan lebih jauh untuk mendukung kinerja perusahaan, oleh karena itu jika Sumber Daya Manusia dapat dikelola dan dikembangkan secara baik maka implementasi terhadap strategi yang telah ditetapkan perusahaan dapat terlaksana sesuai dengan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dalam sub bab berikutnya, akan dilakukan penelitian terhadap kinerja Sumber Daya Manusia PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang berdasarkan kepada teori *Human Resource Scorecard* menurut (Becker, Huselid dan Ulrich, 2001).

III. 2. Tujuh Langkah *Human Resources Scorecard* PT. ANEKA TAMBANG Tbk

Hasil penelitian lapangan pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang diperoleh masih berupa data-data mentah yang perlu diolah kembali agar dapat dihubungkan kedalam langkah-langkah yang sesuai untuk melaksanakan *Human Resource Scorecard*, kemudian melakukan urutan yang benar sesuai dengan langkah-langkah untuk melaksanakan *Human Resource Scorecard* menurut (Becker, Huselid dan Ulrich, 2001).

III. 2. 1 Mendefinisikan strategi bisnis secara jelas (*Clearly Define Business Strategy*)

Tujuan utama perusahaan adalah meningkatkan nilai pemegang saham seiring dengan bertumbuhnya usaha, guna menciptakan keuntungan yang berkelanjutan. Hal ini menjadi tujuan utama manajemen dan merupakan salah satu cara untuk merealisasikan visi perusahaan sebagai perusahaan pertambangan berstandar internasional yang memiliki keunggulan kompetitif di pasar global. Hal ini berarti menjadikan PT. ANEKA TAMBANG Tbk sebagai perusahaan yang lebih besar dan lebih baik. PT. ANEKA TAMBANG Tbk sebagai sebuah perusahaan yang lebih besar, lebih proaktif, lebih produktif, lebih berorientasi pada masa depan, lebih menghasilkan keuntungan, lebih seimbang dan lebih kompetitif di pasar internasional.

PT. ANEKA TAMBANG Tbk akan mencapai tujuan ini dengan memproduksi komoditas nikel, emas dan mineral industri berkualitas tinggi dengan biaya rendah. Untuk memperoleh operasi yang menguntungkan dan berkelanjutan, perusahaan akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memegang standar yang tinggi dalam hal kesehatan dan keselamatan kerja, konservasi lingkungan, serta pengembangan masyarakat.

Selain menjalankan kegiatan usaha yang berkelanjutan, perusahaan juga berupaya untuk meningkatkan nilai pemegang saham melalui usaha patungan dengan mitra strategis internasional dan melihat kesempatan investasi yang tersedia sehingga perusahaan dapat tumbuh secara menguntungkan. PT. ANEKA TAMBANG Tbk berencana untuk mengembangkan cadangan dan sumber daya mineral berjumlah besar, bauran produk yang terdiversifikasi serta operasi yang terintegrasi secara vertikal yang dimilikinya untuk membangun perusahaan yang lebih besar dan lebih baik.

Visi, misi, dan strategi PT. ANEKA TAMBANG Tbk adalah :

- Visi PT. ANEKA TAMBANG Tbk adalah :
“ Menjadi perusahaan pertambangan berstandar internasional yang memiliki keunggulan kompetitif di pasar global”.
- Misi PT. ANEKA TAMBANG Tbk adalah :
 1. Menghasilkan produk-produk berkualitas tinggi yaitu nikel, emas, dan mineral lain dengan mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja serta memperhatikan kelestarian lingkungan
 2. Beroperasi secara efisien (berbiaya rendah)
 3. Memaksimalkan *shareholders* dan *stakeholders value*
 4. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
 5. Berpartisipasi didalam upaya mensejahterakan masyarakat di sekitar daerah operasi pertambangan

PT. ANEKA TAMBANG Tbk akan mencapai tujuan utamanya yaitu penciptaan nilai pemegang saham melalui peningkatan skala dan nilai perusahaan. Hal ini dilakukan dengan cara mengimplementasikan strategi sebagai berikut :

- Fokus pada bisnis inti.

Direksi seringkali bertanya kepada diri sendiri, “Bagaimana kita dapat memperoleh nilai yang maksimal melalui pemanfaatan cadangan yang dimiliki?” Pembangunan kekuatan perusahaan menjadi dasar untuk menjamin profitabilitas yang bersifat jangka panjang. Melalui maksimalisasi output produksi perusahaan dapat meningkatkan pendapatan serta menurunkan tingkat biaya.

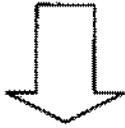
- Menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan

Perusahaan berusaha untuk mempertahankan proyek-proyek pengembangan yang solid, aliansi strategis, akuisisi, serta peningkatan kualitas dan nilai cadangan dari hanya menjual bahan mentah dan beralih untuk lebih meningkatkan kegiatan pemrosesan.

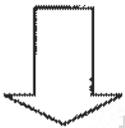
- Mempertahankan kekuatan keuangan perusahaan

Melalui peningkatan pendapatan, perusahaan dapat memastikan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban, mendanai pertumbuhan masa depan, serta memberikan imbal hasil bagi pemegang saham melalui pembayaran deviden.

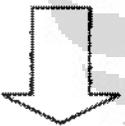
**VISI
2010**



MISI



**TEMA
STRATEJIK**



**PROPOSISI
NILAI**

“ Menjadi perusahaan pertambangan berstandar internasional yang memiliki keunggulan kompetitif di pasar global ”

- Menghasilkan produk-produk berkualitas tinggi yaitu nikel, emas, dan mineral lain dengan mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja serta memperhatikan kelestarian lingkungan
- Beroperasi secara efisien (berbiaya rendah)
- Memaksimalkan *shareholders* dan *stakeholders value*
- Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- Berpartisipasi didalam upaya mensejahterakan masyarakat di sekitar daerah operasi pertambangan

- Tema 1 (2005 - 2006) : Membangun kembali bisnis inti dengan kinerja operasional terbaik
- Tema 2 (2007 - 2009) : Menciptakan bisnis inti dan meningkatkan pertumbuhan pendapatan dengan intimasi konsumen
- Tema 3 (2010 dan selanjutnya) : Inovasi, pertumbuhan pendapatan dalam pasar global dan menjadi perusahaan pertambangan berstandar internasional yang memiliki keunggulan kompetitif di pasar global

- Produk
- Kualitas
- Waktu pengiriman
- Citra
- Hubungan

(Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia FT ANEKA TAMBANG Tbk)

Gambar 3. 1
Jabaran Visi, Misi, dan Nilai PT. ANEKA TAMBANG Tbk

III. 2. 2 Membangun kasus bisnis untuk Sumber Daya Manusia sebagai sebuah modal strategik (*Build a Business case for Human Resource as a Strategic Asset*)

PT. ANEKA TAMBANG Tbk memandang sumber daya manusia sebagai aset utama dan seperti halnya sumber daya lainnya, sumber daya manusia harus dikembangkan lebih jauh. Untuk meningkatkan pengembangan SDM perusahaan, pada tahun 2005 PT. ANEKA TAMBANG Tbk membentuk Pusat Pembelajaran (*Learning Centre*) yang bertanggung jawab diantaranya menyusun *master plan* pengembangan SDM dan menyusun program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2001), didalam membuat kasus bisnis perlu dilakukan penelitian untuk mendukung rekomendasi perumusan kasus tersebut. Suatu penelitian yang dilakukan melalui *survey* kepada 2,800 perusahaan ditemukan bahwa sistem kerja yang berkinerja tinggi mempunyai pengaruh yang positif dan kuat terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Dalam laporan keuangan PT. ANEKA TAMBANG Tbk tahun 2006, perusahaan melakukan perbandingan kinerja keuangan dengan empat puluh perusahaan global dan perusahaan pertambangan di Indonesia.

Key Ratios	Top 40 Global Companies		Indonesian Mining Companies		Antam		
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2006
Ebitda Margin	30%	36%	39%	43%	46%	41%	49%
Net Profit Margin	15%	20%	19%	24%	25%	26%	28%
Return on Equity *	19%	25%	27%	39%	38%	31%	42%
Debt to Equity	25%	36%	43%	51%	3%	40%	31%

(Sumber: Laporan Keuangan PT ANEKA TAMBANG Tbk tahun 2006)

Tabel 3. 1
Perbandingan Kinerja Keuangan PT. ANEKA TAMBANG Tbk dengan 40 Perusahaan Global dan Perusahaan Pertambangan di Indonesia

Kemudian, perusahaan melakukan perbandingan kinerja keuangan secara rata-rata selama sepuluh tahun (Tahun 1996-2005) dengan perusahaan pertambangan di Australia dan perusahaan pertambangan di Indonesia.

Key Ratios	Australian Miners	Indonesian Miners	Antam
	Average 10 years (1996-2005)	Average 10 years (1996-2005)	Average 10 years (1996-2005)
Ebitda Margin	NA	38%	33%
Net Profit Margin	13%	15%	18%
Return on Equity *	9%	17%	18%
Debt to Equity	37%	137%	51%

(Sumber: Laporan Keuangan PT ANEKA TAMBANG Tbk tahun 2006)

Tabel 3. 2
Perbandingan Kinerja Keuangan PT. ANEKA TAMBANG Tbk dengan Perusahaan Pertambangan Australia dan Indonesia

Dalam membangun kasus bisnis untuk Sumber Daya Manusia pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk, ukuran dalam *Balanced Scorecard* juga menjadi pengaruh bagi pencapaian hasil kinerja perusahaan yang diukur oleh empat perspektif :

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

• **Perspektif Keuangan**

Area Hasil Kunci	Ukuran Kinerja	Target	
			SBU
1. Pertumbuhan Kompetitif			
Meningkatkan kinerja untuk bersaing dengan meningkatkan penjualan dan untuk menjaga stabilitas prospek pertumbuhan.	Pertumbuhan penjualan (dalam US \$)	%	19.55 %
	Pertumbuhan pendapatan sebelum pajak	%	40.14 %
2. Pertumbuhan Produktifitas			
Meningkatkan produktifitas aset dan karyawan dengan utilisasi seluruh sumber daya perusahaan.	Pertumbuhan produktifitas aset	%	55.09 %
	Pertumbuhan produktifitas karyawan	%	21.04 %
3. Pertumbuhan Efisiensi			
Meningkatkan efisiensi aset perusahaan dengan menjaga peningkatan nilai secara stabil dari penjualan seluruh komoditas perusahaan	Penjualan terhadap total pertumbuhan aset	%	20.91 %
4. Operating Leverage			
Meningkatkan kinerja untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dan jangka panjang dengan optimalisasi struktur keuangan	Modal kerja terhadap total aset	%	21.30 %

(Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia PT ANEKA TAMBANG Tbk)

Tabel 3.3
Perspektif Keuangan Balanced Scorecard
PT. ANEKA TAMBANG Tbk

• **Perspektif Pelanggan**

Area Hasil Kunci	Ukuran Kinerja	Target	
		SBU	
1. Kepuasan Pelanggan			
Untuk memastikan hubungan yang telah berlangsung dengan konsumen dengan menghasilkan produk sesuai dengan yang dipesan oleh konsumen.	Survei kepuasan pelanggan	%	• Derajat kepuasan (Ni Ore = 100 %)
		%	• Derajat kepuasan (FeNi = 100 %)
	Keluhan pelanggan	w a k t u	• Kualitas keluhan • Penyampaian keluhan
2. Penelitian Pasar			
Untuk memperoleh data dan informasi terbaru mengenai tren pasar, produk, jasa dan aktifitas kompetitor.	Frekuensi terhadap survei pasar	w a k t u	Minimum survei per tahun adalah 2 kali.
3. Jangkauan Pasar			
Untuk mengurangi resiko pasar dengan menjaga diversifikasi pasar dan fokus kepada kesempatan untuk masuk kedalam pasar baru selain pasar di Asia.	Persentase peningkatan pertumbuhan penjualan dalam pasar yang telah ada	%	HGNi = 1.6 %
		%	LGNi = 82.5
		%	FeNi = 1.0 %

(Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia PT ANEKA TAMBANG Tbk)

Tabel 3. 4
Perspektif Pelanggan Balanced Scorecard
PT. ANEKA TAMBANG Tbk

• **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Area Hasil Kunci	Ukuran Kinerja	Target	
		SBU	
1. Keuntungan Komparatif			
Untuk menjaga dan meningkatkan keuntungan komparatif dengan cara sebagai produsen dengan biaya rendah secara efisien dan penggunaan sumber daya perusahaan secara produktif.	Target produksi	WMT (000)	HG Ni Ore = 3350
		WMT (000)	LG Ni Ore = 1100
		Ton Ni	FeNi = 10800
	Produksi dalam ton per karyawan	WMT/org/hr	Ni Ore = 49
		T.Ni/org/hari	FeNi = 2.0 ton
	Kwh/ton material kering	Kwh/TDM	FeNi = 520
	Faktor beban	%	FeNi load factor = 88
	Pengurangan biaya (Jutaan Rupiah) :		11295
	1. Penurunan konsumsi bahan bakar pabrik		2000
	2. Penurunan MH terhadap industri		700
	3. Penggunaan batu bara pada RD 1		3000
	4. Penurunan biaya pemeliharaan di Gebe		1000
	5. Optimalisasi sistem shift di Gebe CPL		700
6. Penurunan biaya KPO di Gebe		3895	

(Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia PT ANEKA TAMBANG Tbk)

Tabel 3. 5
Perspektif Proses Bisnis Internal Balanced Scorecard
PT. ANEKA TAMBANG Tbk

- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Area Hasil Kunci	Ukuran Kinerja		Target
			SBU
1. Keahlian dan Kompetensi Karyawan			
Untuk mengembangkan keahlian dan kompetensi karyawan sesuai rencana dan pengembangan yang selaras dengan pencapaian tujuan perusahaan.	Proses pelatihan per karyawan	%	6 %
2. Integrasi Teknologi Informasi			
Untuk mengembangkan, mengimplementasi, dan menjaga teknologi informasi untuk meningkatkan proses informasi dan memaksimalkan kemampuan, kinerja, dan produktivitas karyawan.	Proses pelatihan per karyawan	%	100 %
3. Efisien, Produktif, dan Motivasi Karyawan			
Untuk mengembangkan, mengimplementasi, dan menjaga teknologi informasi untuk meningkatkan proses informasi dan memaksimalkan kemampuan, kinerja, dan produktivitas karyawan.	Proses pelatihan per karyawan	%	85 %

Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia PT ANEKA TAMBANG Tbk)

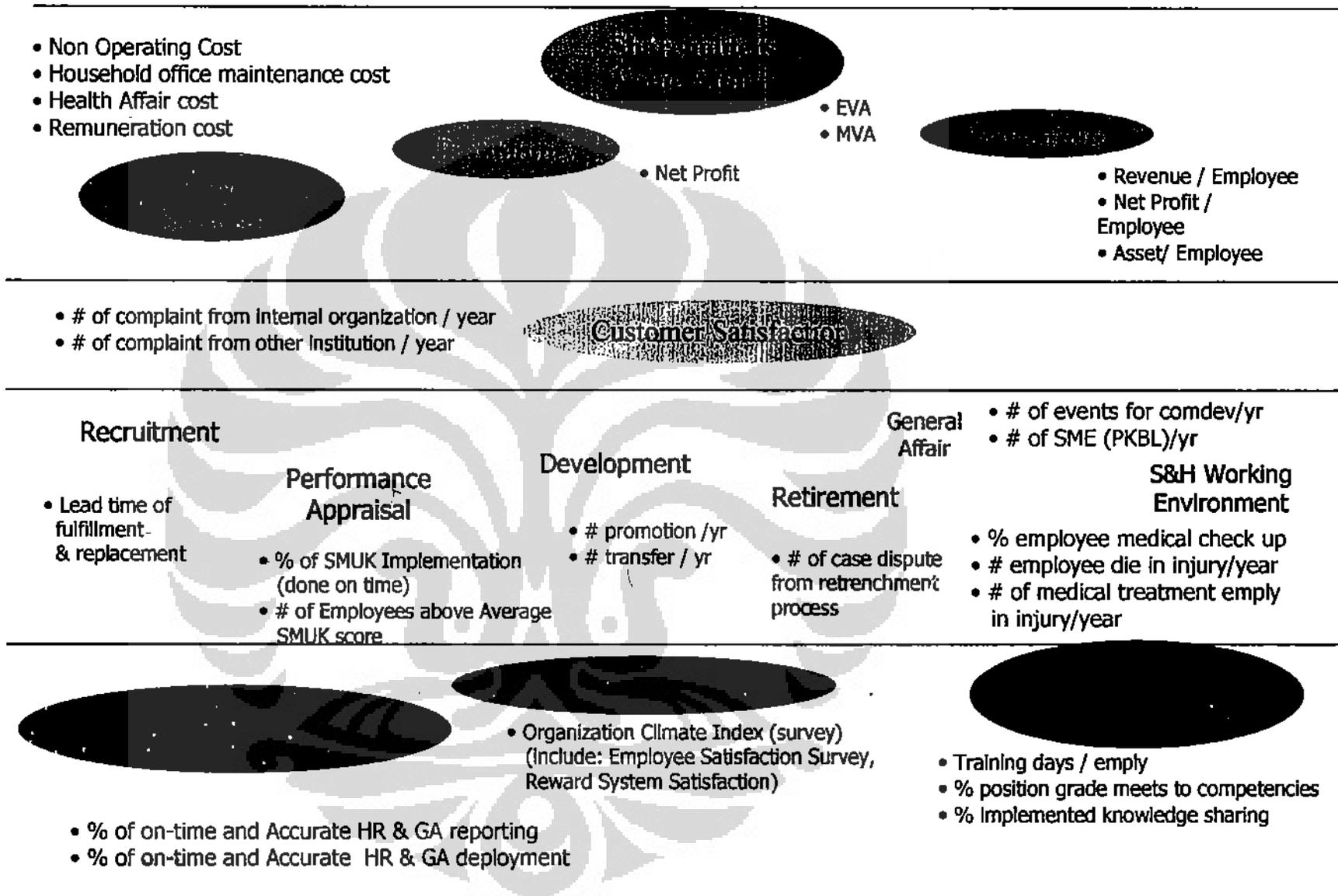
Tabel 3. 6
Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan Balanced Scorecard
PT. ANEKA TAMBANG Tbk

III. 2. 3 Menciptakan Peta Strategi (*Create Strategy Map*) bagi Sumber Daya Manusia

Peta Strategi yang diciptakan untuk Sumber Daya Manusia pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk meliputi empat perspektif :

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Peta Strategi ini merupakan turunan dari empat perspektif *Balanced Scorecard* utama perusahaan, kemudian dikembangkan lebih lanjut dan diolah kembali oleh Direktur Sumber Daya Manusia dan Manajer Sumber Daya Manusia agar dapat tercipta suatu keselarasan yang baik untuk penciptaan Peta Strategi bagi SDM PT. ANEKA TAMBANG Tbk. Lebih lanjut, Peta Strategi bagi Sumber Daya Manusia dapat dilihat pada (Gambar 3. 2) halaman berikutnya.



Gambar 3. 2
Gamma Strategi PT. ANEKA TAMBANG Tbk

III. 2. 4 Mengidentifikasi *Human Resource Deliverables* dalam peta strategi (*Identify Human Resource Deliverables within The Strategy Map*)

Identifikasi *Human Resource Deliverables* pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk meliputi dua bagian dari Peta Strategi yang telah dibentuk, yaitu *Human Resource Performance Driver* dan *Human Resource Enabler*. *Human Resource Deliverables* yang telah diidentifikasi merupakan indikator-indikator yang terbentuk dari Peta Strategi yang telah diciptakan sebelumnya, namun tidak seluruh *Human Resource Deliverables* diambil dari Peta Strategi.

Melainkan adalah pengembangan lebih lanjut yang dilakukan oleh Direktur Sumber Daya Manusia dan Manajer Sumber Daya Manusia, karena tidak seluruh indikator tersebut dapat dimasukkan sebagai indikator di dalam Peta Strategi, dan Peta Strategi hanya menjadi sebuah dasar dalam pembentukan *Human Resource Deliverables* pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk.

Untuk lebih jelas, *Human Resource Deliverables* dapat dilihat sebagai berikut :

1. Peta Strategi, terdiri dari delapan indikator *Human Resource Performance Driver* :
 - IP: % Current HR Program Implemented
 - IP: HR System Alignment Score
 - IP: % of GA Assets Utilization
 - IP: GA Service Level Index (Internal)
 - IP: Comply to Industrial Relation Regulation
 - IP: Comply to CLA (PKB)
 - LG: Training Days/Employee
 - LG: % Position grade meets to Competencies

2. Peta Strategi, terdiri dari dua puluh satu indikator *Human Resource Enabler* :

- % of Completion Recruitment Policy & Implementation
- % of Comdev & BL Effectiveness
- Sales Volume
- Sales/Employeess
- Net Margin
- Production Volume/SBU/Product
- Organization Climate Index
- % of HR Composition Best Practices
- Strategic Project Achievement Ratio
- % of Implemented IT Networking System
- % of Completion IT Policy
- K3 Score
- GCG Score
- PROPER Score
- % of Corporate Legal Protectability
- Sustainable Growth Rate
- Mining Closure
- Cash Cost
- Return on Equity
- % of Completion Insurance Policy & Coverage
- % of Completion Cash Placement Policy



III.2.5 Kemitraan antara Arsitektur Sumber Daya Manusia dan *Human Resource Deliverables* (*Align the Human Resource Architecture with Human Resource Deliverables*).

Kemitraan antara Arsitektur SDM dan *Human Resource Deliverables* pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk meliputi tiga bagian, yaitu :

1. Fungsi Sumber Daya Manusia

PT. ANEKA TAMBANG Tbk memandang sumber daya manusia sebagai aset utama dan seperti halnya sumber daya lainnya, sumber daya manusia harus dikembangkan lebih jauh. Untuk meningkatkan pengembangan SDM perusahaan, pada tahun 2005 PT. ANEKA TAMBANG Tbk membentuk Pusat Pembelajaran (*Learning Centre*) yang bertanggung jawab diantaranya menyusun *master plan* pengembangan SDM dan menyusun program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

Manajemen PT. ANEKA TAMBANG, mengharapkan kepada para karyawannya agar tidak hanya bekerja yang berorientasi kepada hasil dari bisnis perusahaan saja, tetapi juga membentuk kepribadian sehari-hari sesuai dengan nilai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Sistem Manajemen Kinerja

Sistem Manajemen Kinerja Karyawan pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk, adalah suatu proses untuk menciptakan pemahaman mengenai :

- Apa yang harus dicapai
- Bagaimana cara untuk mencapai
- Pendekatan untuk mengarahkan karyawan yang dapat meningkatkan profitabilitas dari pencapaian sukses

Sistem ini memberikan arah yang jelas terhadap hasil hingga level *bottom-line* perusahaan. Sistem ini juga memberikan motivasi terhadap lingkungan perusahaan yang berhubungan dengan kinerja, yaitu berupa pandangan yang jelas, standar, tanggung jawab, *reward*, fleksibilitas, dan semangat seluruh tim.

Keuntungan yang dapat dicapai dari manajemen kinerja :

- Karyawan yang selaras dengan pekerjaan
 - Karyawan yang semangat dalam pekerjaan
 - Karyawan yang kompeten untuk melaksanakan pekerjaan
 - Karyawan yang secara tepat diberikan *reward* dan diketahui oleh seluruh karyawan lain.
3. Perilaku karyawan yang stratejik

Kompetensi (*competency*) menurut PT. ANEKA TAMBANG Tbk adalah serangkaian sifat-sifat, motif, perilaku, dan nilai-nilai yang apabila digabung dan dikelola dengan baik akan mampu menciptakan unjuk kerja optimal dalam jangka panjang. Sasaran kompetensi adalah sasaran yang berupa perilaku pegawai yang diperlukan untuk mencapai sasaran hasil dan dibuat berdasarkan model kompetensi dari kelompok jabatan bidang pekerjaan tempat pegawai bekerja. Model kompetensi (*competency model*) adalah tipe kompetensi yang ditentukan berdasarkan kelompok jabatan yang memuat level kompetensi yang dibuat berdasarkan jenjang manajemen atau organisasi.

Sasaran hasil dibuat dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- Sasaran hasil dirumuskan melalui diskusi tentang target yang akan dicapai, dan untuk mencapainya, dilakukan negosiasi mengenai sumber daya yang diperlukan.

- Jumlah sasaran hasil adalah sebanyak 4 (empat) sampai dengan 6(enam) buah sesuai dengan tugas-tugas yang dilaksanakan, dan hasil kerja yang dicapai berdasarkan uraian jabatan, prosedur operasi standar.
- Sifat sasaran hasil adalah memenuhi kriteria *specific, measurable, achievable, relevant, dan time-line*, atau disingkat dengan SMART, yang dijabarkan sebagai berikut:
 - a. *specific* (spesifik): sasaran yang dirumuskan harus jelas atau berkaitan dengan apa yang harus dicapai pada suatu periode tertentu, dan berhubungan dengan uraian jabatan, dan atau SOP
 - b. *measurable* (dapat diukur): sasaran harus dapat diukur berdasarkan parameter atau tolok ukur yang obyektif
 - c. *achievable* (dapat dicapai): sasaran harus bersifat realistis, menantang dan memotivasi (stretch target)
 - d. *relevant* (relevan): sasaran harus sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan sesuai dengan visi, misi, dan strategi perusahaan, serta merupakan turunan dari tujuan perusahaan
 - e. *time-line*: sasaran harus terjadwal dan terencana dalam program yang memiliki dimensi waktu yang jelas.

Sasaran kompetensi dibuat melalui langkah-langkah sebagai berikut.

- Penetapan sasaran kompetensi berdasarkan model kompetensi dari kelompok jabatan.
- Jika sudah ada hasil asesmen, penulisan sasaran kompetensi dilakukan melalui diskusi oleh atasan dan pegawai dengan mempertimbangkan hasil asesmen tersebut.

- Apabila belum diperoleh hasil asesmen, penulisan sasaran kompetensi dilakukan melalui diskusi oleh atasan dan pegawai dengan mempertimbangkan hasil pengamatan atasan terhadap kompetensinya.

Sasaran hasil dan sasaran kompetensi dituangkan di dalam Lembar Unjuk Kerja (LUK) dengan ketentuan sebagai berikut:

- Sasaran hasil dan sasaran kompetensi yang telah disetujui oleh atasan dan pegawai dituangkan ke dalam kolom-kolom yang tersedia di LUK
- LUK pegawai wajib ditandatangani oleh atasan dan pegawai yang bersangkutan.



Model kompetensi (*competency model*) PT. ANEKA TAMBANG Tbk dapat digambarkan sebagai berikut :



(Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia PT ANEKA TAMBANG Tbk)

Gambar 3.3
Model Kompetensi PT. ANEKA TAMBANG Tbk

III. 2. 6 Merancang Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia

(Design The Strategic Human Resource Measurement System)

Dalam merancang Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk, dibutuhkan penggabungan dari indikator-indikator *Human Resource Performance Driver* dan *Human Resource Enabler*. Gabungan indikator tersebut selanjutnya dikembangkan kembali untuk dilakukan pengukuran yang sesuai oleh Direktur Sumber Daya Manusia dan Manajer Sumber Daya Manusia. Kemudian, Direktur Sumber Daya Manusia dan Manajer Sumber Daya Manusia menentukan ukuran yang sesuai dengan jenis-jenis indikator tersebut (yaitu terdiri dari satuan, bobot dan target), dan selanjutnya diberikan penilaian.

Setelah pengukuran kinerja Sumber Daya Manusia selesai dilakukan, selanjutnya Direktur Sumber Daya Manusia akan bertanggung jawab untuk menyampaikan atas hasil laporan pengukuran kinerja Sumber Daya Manusia tersebut kepada Komisaris Perusahaan PT. ANEKA TAMBANG Tbk, dan laporan tersebut akan dibahas kembali dalam Rapat Direksi Tahunan dengan para Komisaris dan para Direksi lainnya.

Bentuk dari Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia PT. ANEKA TAMBANG Tbk dapat dilihat pada halaman selanjutnya, (Tabel 3. 7).

III.2.7 Melaksanakan Manajemen Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia (Implement Management by Measurement)

Untuk melaksanakan manajemen pengukuran *Human Resource Scorecard*, PT. ANEKA TAMBANG Tbk melakukan beberapa tahapan :

- Periode pengukuran adalah bulan Januari sampai dengan Desember yang terdiri atas siklus tahap perencanaan unjuk kerja, tahap pembimbingan unjuk kerja, tahap peninjauan unjuk kerja, dan tahap penilaian unjuk kerja.
- Tahap perencanaan unjuk kerja dilakukan pada awal Januari, yaitu setiap atasan mempersiapkan dan merumuskan rencana unjuk kerja pegawai di lingkungannya.
- Tahap pembimbingan unjuk kerja dilakukan setelah tahap perencanaan selesai sampai dengan sebelum tahap penilaian unjuk kerja dilakukan, yaitu antara Januari sampai dengan Desember setiap atasan memberikan arahan, petunjuk, contoh-contoh, dan atau cara-cara untuk melakukan pekerjaan dan memberikan nasihat atau jalan keluar kepada pegawainya di dalam menghadapi persoalan pekerjaan.
- Tahap peninjauan unjuk kerja dilakukan pada awal Juli, yaitu setiap atasan dan pegawainya melakukan peninjauan atas unjuk kerja yang telah dicapai pada pertengahan tahun.
- Tahap penilaian unjuk kerja dilakukan pada akhir Desember, yaitu setiap atasan melakukan penilaian hasil akhir unjuk kerja pegawai yang ada di lingkungannya.

BAB IV

EVALUASI dan PEMBAHASAN

IV. 1 Gambaran Umum

Evaluasi dan pembahasan mengenai penerapan *Human Resource Scorecard* yang diterapkan oleh PT. ANEKA TAMBANG Tbk akan dibahas dalam bab ini, kemudian melakukan penelusuran lebih lanjut mengenai kaitan antara teori *Human Resource Scorecard* dengan praktik *Human Resource Scorecard* yang telah diterapkan oleh PT. ANEKA TAMBANG, Tbk.

IV. 2 Evaluasi Penerapan *Human Resource Scorecard* PT. ANEKA TAMBANG Tbk

IV. 2. 1 Evaluasi Strategi Bisnis

Sub bab ini merupakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard* yang menghubungkan antara teori *Human Resource Scorecard* (Sub bab II.3.5.1, halaman 25) dengan praktik di PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang merupakan (Sub bab III.2.1, halaman 40).

Langkah pertama untuk menentukan *Human Resource Scorecard*, PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah melaksanakan penjabaran tujuan utama perusahaan, kemudian dilanjutkan kedalam penjabaran visi, misi, tema strategik, dan nilai yang dibutuhkan oleh Sumber Daya Manusia perusahaan agar mereka memahami peran mereka sebagai Sumber Daya yang sangat bernilai bagi kelangsungan hidup perusahaan, dan dapat dengan mudah mengetahui tindakan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran yang diinginkan

perusahaan, dan bagi perusahaan dapat mengetahui bagaimana mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran tersebut.

Penjabaran visi, misi, tema strategik dan nilai telah digambarkan pada Bab III halaman 43 (Gambar 3.1), dimana pada gambar tersebut diberikan rincian secara jelas apa saja yang akan dilakukan oleh PT. ANEKA TAMBANG Tbk pada saat ini hingga tahun-tahun mendatang. PT. ANEKA TAMBANG Tbk mempunyai visi yaitu menjadi perusahaan pertambangan dengan standar internasional dan memiliki keunggulan kompetitif di pasar global. Untuk mewujudkan visi tersebut, perusahaan kemudian mengembangkan kedalam lima misi perusahaan yaitu dengan cara menghasilkan produk pertambangan yang berkualitas, beroperasi secara efisien, memaksimalkan nilai pemegang saham dan pemegang kepentingan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan berpartisipasi dalam upaya mensejahterakan masyarakat di sekitar daerah operasi pertambangan.

Selanjutnya setelah visi dan misi dijabarkan, langkah selanjutnya yaitu menentukan tema strategik perusahaan. Tema strategik ini adalah fokus apa yang akan ditentukan oleh perusahaan, dimana tema strategik ini terdiri dari tiga tema. Tema strategik pertama yaitu (tahun 2005-2006) membangun kembali bisnis inti, tema strategik kedua (tahun 2007-2009) yaitu menciptakan bisnis inti dan meningkatkan pertumbuhan pendapatan dengan intimasi konsumen, dimana saat ini tahun 2008 maka tema strategik ini yang sedang difokuskan oleh perusahaan. Tema strategik ketiga (tahun 2010- dan selanjutnya) adalah melakukan inovasi, memperbesar pendapatan dalam pasar global dan menjadi perusahaan pertambangan yang berstandar internasional dengan keunggulan kompetitif di pasar global.

Jadi, langkah pertama dalam melaksanakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard*, PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah melaksanakan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001).

IV. 2. 2 Membangun kasus bisnis untuk Sumber Daya Manusia sebagai sebuah modal strategik (*Build a Business case for Human Resource as a Strategic Asset*)

Sub bab ini merupakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard* yang menghubungkan antara teori *Human Resource Scorecard* (Sub bab II.3.5.2, halaman 25) dengan praktik di PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang merupakan (Sub bab III.2.2, halaman 44).

Langkah kedua untuk menentukan *Human Resource Scorecard*, PT. ANEKA TAMBANG Tbk mengembangkan sebuah kasus bisnis pada Sumber Daya Manusia perusahaan, dimana perusahaan memandang Sumber Daya Manusia sebagai aset yang sangat bernilai, dan dibutuhkan pengembangan lebih jauh dengan membentuk Pusat Pembelajaran yang digunakan untuk proses pengembangan dan pelatihan karyawan.

Langkah selanjutnya dilanjutkan dengan perbandingan kinerja keuangan PT. ANEKA TAMBANG Tbk dengan perusahaan luar negeri dan perusahaan dalam negeri, dimana pada perbandingan tersebut PT. ANEKA TAMBANG Tbk menempati posisi diatas rata-rata pada industri pertambangan. Kinerja keuangan tersebut digunakan untuk menunjukkan sukses atau tidaknya perusahaan dalam melaksanakan implementasi strategi secara efektif, dan sistem kerja yang berkinerja tinggi mempunyai pengaruh yang positif dan kuat terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dengan adanya penelitian tersebut, berarti PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah sukses dalam melaksanakan implementasi strategi secara efektif.

Kemudian, untuk membangun kasus bisnis untuk Sumber Daya Manusia pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk, ukuran dalam *Balanced Scorecard* juga menjadi pengaruh bagi pencapaian hasil kinerja perusahaan yang diukur oleh empat perspektif, yang ditunjukkan pada Bab III halaman 43-46 (Tabel 3. 3, Tabel 3. 4, Tabel 3. 5, Tabel 3. 6) :

Ukuran yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* menjadi sebuah dasar terhadap langkah selanjutnya dalam menciptakan Peta Strategi dan untuk menentukan *Human Resource Deliverables* yang diciptakan oleh Peta Strategi, meskipun tidak seluruh indikator *Human Resource Deliverables* tercipta dari Peta Strategi melainkan hasil pengembangan lebih lanjut oleh Direktur dan Manajer SDM PT. ANEKA TAMBANG Tbk.

Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* menjadi hal sangat penting disini yang berperan sebagai pedoman untuk melaksanakan konsep *Human Resource Scorecard*. Dimana konsep *Human Resource Scorecard* tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya konsep dasar *Balanced Scorecard*. Dengan demikian, dengan adanya konsep *Human Resource Scorecard* dan pengembangan suatu kasus bisnis mengenai SDM, maka kinerja SDM yang selama ini tidak berwujud dan tidak dapat diukur menjadi suatu hal yang dapat diukur dan berwujud bagi PT. ANEKA TAMBANG Tbk.

Jadi, langkah kedua dalam melaksanakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard*, PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah melaksanakan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001).

IV. 2. 3 Menciptakan Peta Strategi (*Create Strategy Map*)

Sub bab ini merupakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard* yang menghubungkan antara teori *Human Resource Scorecard* (Sub bab II.3.5.3, halaman 26) dengan praktik di PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang merupakan (Sub bab III.2.3, halaman 50).

Peta Strategi yang diciptakan oleh PT. ANEKA TAMBANG Tbk merupakan turunan dari *Balanced Scorecard* utama, kemudian dikembangkan oleh Direktur SDM dan para Manajer SDM dalam perusahaan. Sehingga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001), dimana disarankan kepada para eksekutif dan manajer perusahaan untuk membangun peta strategi yang mewakili rantai nilai pada perusahaan.

Peta Strategi yang diciptakan bagi SDM perusahaan meliputi dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yang dapat dilihat pada Bab III halaman 51 (Gambar 3. 2). Peta Strategi yang diciptakan oleh perusahaan berisikan *performance driver* yang saling berhubungan diantara empat perspektif tersebut, sehingga dapat memberikan kepastian bagi perusahaan untuk melaksanakan implementasi strategi.

Sehingga langkah ketiga dalam melaksanakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard*, PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah melaksanakan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001).

IV. 2. 4 Mengidentifikasi *Human Resource Deliverables* dalam peta strategi (*Identify Human Resource Deliverables within The Strategy Map*)

Sub bab ini merupakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard* yang menghubungkan antara teori *Human Resource Scorecard* (Sub bab II.3.5.4, halaman 27) dengan praktik di PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang merupakan (Sub bab III.2.4, halaman 52).

Identifikasi *Human Resource Deliverables* dalam peta strategi yang diciptakan oleh PT. ANEKA TAMBANG Tbk meliputi *Human Resource Performance Driver* dan *Human Resource Enabler*, yang dapat dilihat pada Bab III halaman 52-53. *Human Resource Performance Driver* yang ditentukan oleh perusahaan terdiri dari delapan indikator dan *Human Resource Enabler* terdiri dari dua puluh satu indikator.

Delapan indikator *Human Resource Performance Driver* tercipta dari perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan. Dalam praktik yang dilakukan oleh PT. ANEKA TAMBANG Tbk, indikator proses internal dan pertumbuhan dibentuk oleh Manajer SDM dengan mengembangkan program pengembangan karyawan dengan memperhatikan berapa nilai yang akan diberikan seiring dengan program berjalan. Dalam program pengembangan karyawan tersebut terdiri dari jumlah waktu program pelatihan untuk jenjang karir, dan program perilaku karyawan. Program tersebut dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan mutu SDM perusahaan, jika mutu SDM dapat terus ditingkatkan maka kontribusi SDM bagi perusahaan menjadi suatu hal yang sangat penting yang berperan bagi kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Penilaian kinerja SDM PT. ANEKA TAMBANG Tbk juga diukur terhadap kinerja SDM perusahaan lain dan regulasi standar dalam industri pertambangan. Penilaian tersebut untuk menunjukkan bahwa apakah kinerja SDM perusahaan lebih baik atau buruk terhadap perusahaan lain dan menunjukkan bahwa apakah implementasi strategi telah dilaksanakan secara efektif seiring dengan peningkatan kinerja SDM perusahaan.

Indikator *Human Resource Enabler*, merupakan penunjang *Human Resource Performance Driver* yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM dengan cara memberikan kebijakan-kebijakan dalam hal proses rekrutmen dan implementasi, perlindungan hak SDM, asuransi tenaga kerja, proses *reward* yang seluruhnya kebijakan tersebut diberikan oleh perusahaan terhadap SDM agar mereka merasa bangga dan dihargai oleh perusahaan atas seluruh kontribusi yang telah dilakukan oleh SDM sehingga mereka akan merasa nyaman untuk terus bekerja secara loyal terhadap perusahaan. Dengan adanya dukungan dari *Enabler* tersebut, maka diharapkan SDM perusahaan akan terus bekerja memberikan yang terbaik untuk perusahaan agar perusahaan tetap berada pada kondisi terbaik dan dapat terus bersaing dengan para kompetitor yang lain.

Human Resource Deliverables tersebut digunakan oleh perusahaan dan para Manajer SDM perusahaan untuk memahami aspek bisnis sehingga perusahaan akan lebih menghargai bagian SDM yang berguna untuk mendukung kinerja perusahaan seperti yang telah ditentukan didalam Peta Strategi dan fokus kepada tingkah laku strategik yang dapat memperluas fungsi dan tugas perusahaan.

Sehingga langkah keempat dalam melaksanakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard*, PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah melaksanakan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001).

IV. 2. 5 Kemitraan antara Arsitektur Sumber Daya Manusia dan *Human Resource Deliverables* (Align the Human Resource Architecture with Human Resource Deliverables).

Sub bab ini merupakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard* yang menghubungkan antara teori *Human Resource Scorecard* (Sub bab II.3.5.5, halaman 28) dengan praktik di PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang merupakan (Sub bab III.2.5, halaman 54).

Langkah kelima adalah merancang sistem SDM yang dapat mendukung *Human Resource Deliverables*. PT. ANEKA TAMBANG Tbk melakukan pola yang mengikuti Arsitektur SDM yang dikemukakan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001).

Pertama, adalah menentukan fungsi Sumber Daya Manusia. PT. ANEKA TAMBANG Tbk memandang Sumber Daya Manusia sebagai aset utama dan seperti halnya sumber daya lainnya, sumber daya manusia harus dikembangkan lebih jauh. Fungsi SDM digunakan untuk mendukung *Human Resource Deliverables* sebagai dasar penciptaan nilai agar dapat mengelola infrastruktur untuk memahami dan mengimplementasikan strategi perusahaan.

Kedua, adalah menentukan Sistem Manajemen Kinerja, sistem ini memberikan arah yang jelas terhadap hasil hingga level *bottom-line* perusahaan. Sistem ini juga memberikan motivasi terhadap lingkungan perusahaan yang berhubungan dengan kinerja, yaitu berupa pandangan yang jelas, standar, tanggung jawab, *reward*, fleksibilitas, dan semangat seluruh tim.

Ketiga, adalah Perilaku karyawan yang stratejik, PT. ANEKA TAMBANG Tbk memberikan landasan dasar perilaku bagi para karyawannya untuk mempunyai sikap yang kompeten, dimana kompeten tersebut dapat diartikan sebagai serangkaian sifat-sifat, motif,

perilaku, dan nilai-nilai yang apabila digabung dan dikelola dengan baik akan mampu menciptakan unjuk kerja optimal dalam jangka panjang.

Ketiga bagian Arsitektur SDM tersebut digunakan untuk menunjang *Human Resource Deliverables* agar dapat terlaksana dan berjalan dengan baik, sehingga SDM perusahaan mempunyai landasan dasar yang kuat untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diemban sesuai dengan nilai dan strategi perusahaan. Dalam langkah ini hubungan diantara ketiga bagian Arsitektur SDM menjadi hal dasar yang penting supaya pelaksanaan konsep *Human Resource Scorecard* dapat berjalan dengan baik, karena dengan adanya dasar perilaku strategik dan sistem manajemen kinerja dapat membantu SDM melaksanakan tugas dengan batasan-batasan pekerjaan yang jelas.

Sehingga langkah kelima dalam melaksanakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard*, PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah melaksanakan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001).

IV.2.6 Merancang sistem pengukuran (*Design The Strategic Human Resource Measurement System*)

Sub bab ini merupakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard* yang menghubungkan antara teori *Human Resource Scorecard* (Sub bab II.3.5.6, halaman 28) dengan praktik di PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang merupakan (Sub bab III.2.6, halaman 59).

Langkah keenam yang dilakukan perusahaan adalah menciptakan *Human Resource Scorecard* yang dibentuk oleh Direktur SDM dan para Manajer SDM PT. ANEKA TAMBANG Tbk. Pengukuran yang digunakan dalam membentuk *Human Resource Scorecard* adalah gabungan dari *Human Resource Performance Driver* dan *Human Resource Enabler* yang telah ditentukan pada langkah keempat.

Human Resource Performance Driver dan *Human Resource Enabler* tersebut kemudian diteliti lebih lanjut agar dapat dibentuk sebagai sebuah pengukuran yang tepat bagi perusahaan. Ukuran-ukuran tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja SDM perusahaan. Namun demikian, ukuran tersebut tidak baku melainkan dapat diubah lebih lanjut sesuai dengan kebutuhan bagian SDM perusahaan pada tahun-tahun selanjutnya.

Human Resource Scorecard PT. ANEKA TAMBANG Tbk terdiri dari Sistem Manajemen Kinerja yang meliputi sasaran hasil, dimana pada sasaran hasil terdiri dari *Human Resource Deliverables* yaitu delapan indikator *Human Resource performance driver* dan dua puluh satu indikator *Human Resource enabler*. Satuan, menandakan ukuran yang digunakan oleh masing-masing *Human Resource Deliverables*. Bobot tiap-tiap *Human Resource Deliverables* yang digunakan seluruhnya dalam pengukuran ini total jika dijumlahkan yaitu sama dengan satu. Target dalam pengukuran ini, adalah sasaran yang ingin dicapai oleh

masing-masing *Human Resource Deliverables*, dimana tiap-tiap *Human Resource Deliverables* mempunyai target yang berbeda sesuai dengan jenis masing-masing indikator.

Kemudian yang kedua adalah penilaian yang meliputi realisasi, nilai, dan bobot dikalikan dengan nilai, serta ketiga adalah keterangan yang ditandai dengan warna. Warna yang diberikan terdiri dari tiga warna yaitu warna hijau yang memberi tanda bahwa realisasi yang dilakukan melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya, warna kuning yang memberi tanda bahwa realisasi yang dilakukan sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya, dan warna merah yang memberi tanda bahwa realisasi yang dilakukan dibawah target yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem pengukuran ini merupakan suatu langkah bagi perusahaan untuk mengukur kinerja bagian SDM agar selaras dengan strategi perusahaan.

Sehingga langkah keenam dalam melaksanakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard*, PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah melaksanakan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001).

IV.2.7 Melaksanakan Manajemen Pengukuran (*Implement Management by Measurement*)

Sub bab ini merupakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard* yang menghubungkan antara teori *Human Resource Scorecard* (Sub bab II.3.5.7, halaman 29) dengan praktik di PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang merupakan (Sub bab III.2.7, halaman 61).

Langkah ketujuh yaitu melaksanakan manajemen pengukuran, dimana pada langkah ini merupakan cara yang dilakukan untuk mengelola sistem pengukuran yang telah dibentuk pada langkah keenam. PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah melaksanakan manajemen pengukuran kedalam empat tahapan yaitu meliputi tahapan penyusunan rencana unjuk kerja pegawai, tahapan pembimbingan, tahapan peninjauan dan tahapan penilaian unjuk kerja pegawai, dimana empat tahapan tersebut merupakan cara untuk mengelola, menguji dan mengkaji secara teratur terhadap sistem pengukuran yang telah dikembangkan.

Cara pengujian tersebut dilakukan secara teratur dengan tujuan untuk selalu meneliti ukuran-ukuran apa saja yang masih valid dan masih dapat digunakan sebagai ukuran yang sesuai untuk mengukur kinerja SDM, sehingga ukuran-ukuran yang menurut perusahaan sudah usang atau tidak valid dapat segera diganti untuk menunjang kesiapan perusahaan dalam mengukur kinerja SDM dan sebagai keselarasan dengan strategi perusahaan.

Sehingga langkah ketujuh dalam melaksanakan evaluasi penerapan *Human Resource Scorecard*, PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah melaksanakan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001).

BAB V

KESIMPULAN dan SARAN

V. 1 Kesimpulan

- Secara garis besar, penerapan aplikasi *Human Resource Scorecard* pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk telah dilaksanakan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Becker, Huselid dan Ulrich (2001). Dengan dasar tersebut, maka perusahaan mempunyai landasan dasar untuk melaksanakan pengukuran kinerja SDM. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengukur kinerja SDM disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan pada saat ini, kemudian lebih lanjut apabila dibutuhkan ukuran baru, maka perusahaan (khususnya Direktur SDM dan Manajer SDM) akan melakukan pertimbangan terlebih dahulu terhadap ukuran baru untuk dimasukkan kedalam sistem pengukuran agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Evaluasi yang dilakukan menunjukkan pada langkah pertama dan kedua memberikan hasil yang baik dengan ditunjukkan jабaran visi, misi dan nilai yang dibutuhkan sebagai dasar untuk melaksanakan konsep *Human Resource Scorecard*, kemudian langkah kedua telah dilaksanakan dengan baik dengan membangun kasus bisnis dan melakukan penelitian keuangan untuk memberikan gambaran mengenai implementasi strategi secara efektif yang ditunjukkan dengan posisi PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang berada pada level diatas rata-rata pada industri pertambangan. Selanjutnya, pengembangan konsep *Balanced Scorecard* yang menjadi dasar pembentukan Peta Strategi dan indikator *Human Resource Deliverables*, *Balanced Scorecard* juga menjadi modal utama dalam pembentukan *Human Resource Scorecard*.

- Pada langkah ketiga, evaluasi yang dilakukan terhadap Peta Strategi menunjukkan hasil yang kurang baik karena masih terdapat beberapa kekurangan didalam Peta Strategi yaitu pada perspektif konsumen hanya mencantumkan indikator kepuasan konsumen saja, namun akan lebih baik jika dapat memasukkan unsur lain seperti contoh fokus pasar, tren pasar dan diversifikasi produk yang diberikan kepada konsumen sehingga perspektif tersebut dapat dikembangkan lebih lanjut.
- Pada langkah keempat, evaluasi yang dilakukan terhadap *Human Resource Deliverables* menunjukkan hasil yang cukup baik tetapi jika bisa ditambahkan indikator lain tentu akan lebih baik, seperti contoh program keefektifan manajemen SDM, program kepatuhan terhadap tindakan pencegahan sebelum karyawan melewati batas perilaku yang tidak wajar. Semua itu dapat ditambahkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam menjawab tantangan masa depan untuk dapat terus bertahan dalam industri pertambangan dan terus bersaing menjadi yang terbaik.
- Pada langkah kelima hingga ketujuh telah dilaksanakan dengan baik mengikuti teori yang dikemukakan oleh Becker, Huselid dan Ulrich (2001), namun masih terdapat beberapa kekeurangan pada langkah keenam karena merupakan *Scorecard* gabungan dari seluruh indikator dari *Human Resource Deliverables*, dan indikator tersebut masih dapat ditambah lagi untuk memperbaiki kekurangan yang ada seperti yang telah dikemukakan pada kesimpulan nomor empat tentang langkah keempat konsep *Human Resource Scorecard*.

V. 2 Saran

- Pada masa datang, diharapkan PT. ANEKA TAMBANG Tbk lebih mengembangkan konsep *Human Resource Scorecard* yang sudah ada, meskipun pada saat ini hasil penerapan *Human Resource Scorecard* yang telah diterapkan sudah baik, dan lebih dikembangkan guna pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang lebih baik terhadap kelangsungan hidup dan tujuan utama perusahaan.
- Dengan masih adanya beberapa kekurangan pada beberapa langkah konsep *Human Resource Scorecard* yang dilaksanakan, memungkinkan kerjasama dari pihak Direktur SDM dan Manajer SDM untuk bekerja lebih giat lagi untuk memperhatikan dan menciptakan indikato-indikator baru dalam *Human Resource Deliverables* dengan memperhatikan Peta Strategi, meskipun Peta Strategi yang dikembangkan saat ini cukup baik, namun akan lebih baik jika dapat lebih diperhatikan indikator-indikator baru yang dapat menjadi pertimbangan bagi peningkatan kinerja SDM di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, William. P, Perrewe, Pamela. L, and Kacmar, K. Michele. " *Strategic Human Resource Management* ". 2nd Edition. The Dryden Press, 1996.
- Atkinson, Antony. A, Banker, Rajiv. D, Kaplan, Robert. S, and Young, Mark. " *Management Accounting* ". 2nd Edition. New Jersey, Prentice Hall Inc, 1997.
- Bacal, Robert. " *Performance Management* ". Singapore Institute of Management. McGraw Hill, 2001.
- Barney, Jay. B. " *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* ". 3rd Edition. Pearson Education International, 2007.
- Becker, Huselid & Ulrich. " *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance* ". Boston : Harvard Business School Press, 2001.
- David, Fred. R. " *Strategic Management Concept and Cases* ". 7th Edition. Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- Decenzo, David. A, and Robbins, Stephen. P. " *Human Resource Management* ". 7th Edition. John Wiley & Sons, Inc, 2002.
- Dharma, Surya & Sunatrio, Yuanita. " *Human Resource Scorecard : Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM* ". Usahawan No.11 Th XXX November 2001, 9-14.
- Hamel, Gary, and Breen, Bill. " *The Future Of Management* ". Harvard Business School Press, 2007.
- Hill, Charles. W, and Jones, Gareth. R. " *Strategic Management an Integrated Approach* ". 4th Edition. Houghton Mifflin Company, Boston, 1992.
- Ivancevich, John. M and Hoon, Lee Soo. " *Human Resources Management in Asia* ". McGraw Hill. Singapore, 2002.
- Johnson, C. Merle, Redmon, William. K, and Mawhinney, Thomas. C. " *Handbook of Organizational Performance* ". Haworth Press Inc, 2001.
- Kaplan & Norton. " *The Balance Scorecard : Translating Strategy Into Action* ". Boston : Harvard Business School Press, 1996.

- Kaplan, Robert. S, and Norton, David. P. *"The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment"*. Harvard Business School Press, 2001.
- Kaplan, Robert. S, and Norton, David. P. *"Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes"*. Harvard Business School Press, 2004.
- Kaplan, Robert. S, and Norton, David. P. *"Alignment : Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies"*. Harvard Business School Press, 2006.
- Landy, Marc. K, Levin, Martin. A, and Shapiro, Martin. *"Creating Competitive Markets The Politics of Regulatory Reform"*. Brooking Institution Press, 2007
- Niven, Paul. R. *"Balanced Scorecard Diagnostics : Maintaining Maximum Performance"*. New York : John Wiley & Sons, Inc, 2005.
- Niven, Paul. R. *"Balance Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results"*. New York : John Wiley & Sons, Inc, 2006.
- Olve, N. G, Jan. R and Magnus. W. *" Performance Drivers : A Practical Guide Using The Balanced Scorecard"*. John Wiley & Sons, Inc, 1999.
- Siagian MPA, Prof. Dr. Sondang. P. *" Manajemen SDM "*. Bumi Aksara, Jakarta, 1998.
- Soetjipto, Budi. W dan Stepanus, Mone. *" Nilai Strategik SDM "*. Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2006.
- Soetjipto, Budi. W dan Ardiyanti, Niken. *" Mencapai SDM optimal "*. Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2006.
- Soetjipto, Budi. W dan Martdianty, Fanny. *" Mengembangkan Potensi SDM "*. Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2006.
- Wheelen, Thomas. J, and Hunger, J. David. *"Strategic Management and Business Policy"*. 8th Edition. Pearson Education Inc. New Jersey, 2002.

Bab II Teori	Bab III Praktek Lapangan	Bab IV Analisis & Pembahasan
<p>II.3.5.1 Mendefinisikan Strategi Bisnis secara Jelas. Strategi perusahaan harus jelas agar dalam pelaksanaannya perusahaan mengetahui bagaimana mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran, dan karyawan mengetahui peran mereka sebagai SDM dan tindakan apa saja yang perlu dilakukan.</p>	<p>III.2.1. Mendefinisikan Strategi Bisnis secara Jelas. PT. ANEKA TAMBANG Tbk menuangkan strategi bisnisnya kedalam tujuan perusahaan, kemudian dilanjutkan melalui penjabaran visi, misi, tema strategik, dan nilai yang dapat dilihat pada Bab III halaman 43 (gambar 3.1).</p>	<p>IV.2.1 Evaluasi Strategi Bisnis. Langkah ini dibutuhkan oleh SDM perusahaan agar mereka dapat memahami peran sebagai sumber daya yang bernilai bagi kelangsung hidup perusahaan, serta mengetahui tindakan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran yang diinginkan perusahaan.</p>
<p>II.3.5.2 Membangun Kasus Bisnis untuk Sumber Daya Manusia sebagai sebuah Modal Strategik. Kasus bisnis perlu dibangun untuk mengetahui mengapa dan bagaimana SDM dapat mendukung strategi organisasi, dan dibutuhkan penelitian untuk mendukung rekomendasi perumusan kasus tersebut.</p>	<p>II.2.2 Membangun Kasus Bisnis untuk Sumber Daya Manusia sebagai sebuah Modal Strategik. PT. ANEKA TAMBANG Tbk memandang SDM sebagai sebuah aset utama yang sangat bernilai yang perlu dikembangkan, karena itu kemudian dibentuk Pusat Pembelajaran yang bertanggung jawab untuk menyusun <i>master plan</i> pengembangan SDM dan menyusun program pelatihan karyawan. Dilanjutkan dengan perbandingan kinerja PT. ANEKA TAMBANG dengan perusahaan lain. Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> juga dibutuhkan sebagai tolak ukur dalam mempengaruhi kinerja perusahaan.</p>	<p>IV.2.2 Evaluasi Sumber Daya Manusia sebagai sebuah Modal Strategik. Perbandingan kinerja yang dilakukan bertujuan untuk menunjukkan sukses atau tidaknya perusahaan melaksanakan implementasi strategi secara efektif, dan sistem kerja yang berkinerja tinggi mempunyai pengaruh positif dan kuat terhadap kinerja keuangan perusahaan. Perusahaan menempati posisi diatas rata-rata pada penelitian tersebut. Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> dibutuhkan sebagai tolak ukur pencapaian hasil kinerja perusahaan.</p>

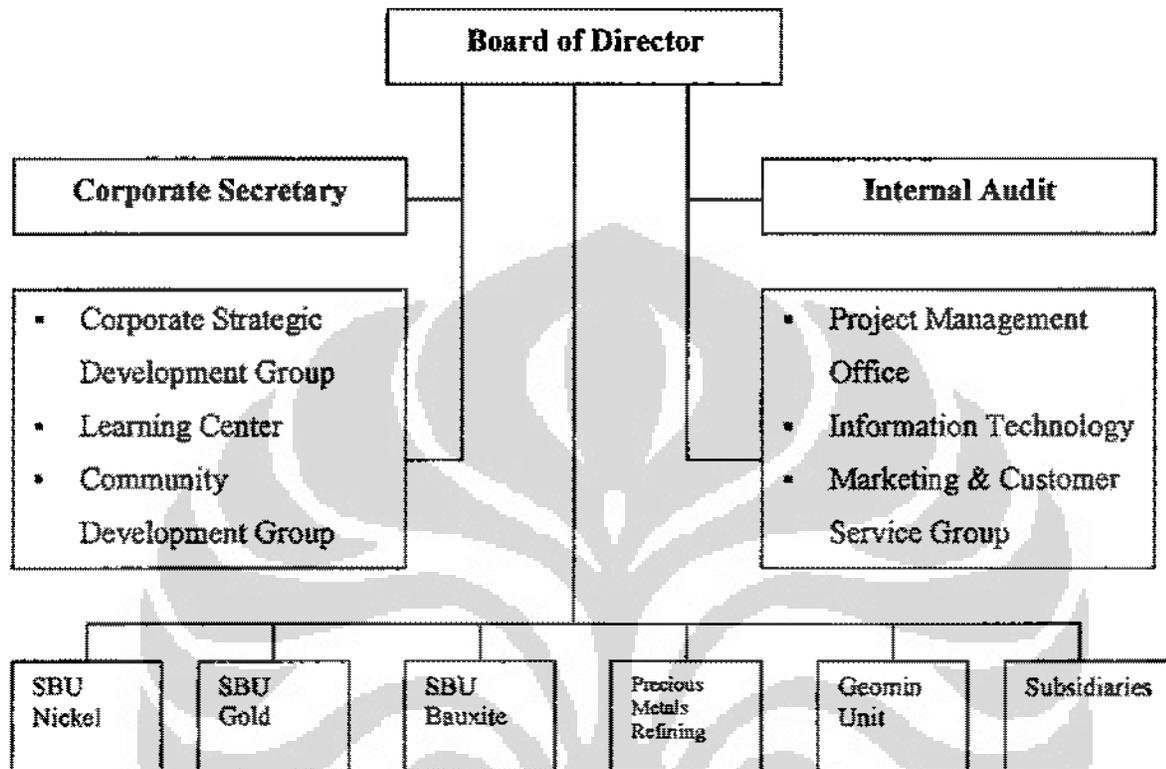
Bab II Teori	Bab III Praktek Lapangan	Bab IV Analisis & Pembahasan
<p>II.3.5.3 Menciptakan Peta Strategi. Peta strategi berisikan hipotesis atau prediksi mengenai proses organisasional yang mendukung kinerja perusahaan. Peta Strategi dibentuk oleh para eksekutif dan para manajer didalam perusahaan.</p>	<p>III.2.3 Menciptakan Peta Strategi. Peta strategi PT. ANEKA TAMBANG dibentuk oleh Direktur SDM dan para Manajer SDM perusahaan, yang dapat dilihat pada Bab III halaman 51 (gambar 3.2). Peta Strategi tersebut meliputi empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.</p>	<p>VI.2.3 Evaluasi Peta Strategi. Peta Strategi yang diciptakan oleh PT. ANEKA TAMBANG Tbk berisikan <i>performance driver</i> yang saling berhubungan diantara empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>, sehingga dapat memberikan kepastian bagi perusahaan untuk melaksanakan implementasi strategi dan mendukung kinerja perusahaan.</p>
<p>II.3.5.4 Mengidentifikasi HR deliverables dalam peta strategi. <i>HR deliverables</i> adalah ukuran yang digunakan untuk mendukung kinerja perusahaan dan memahami aspek bisnis sehingga perusahaan akan lebih menghargai SDM perusahaan tersebut. <i>HR deliverables</i> terdiri dari <i>HR performace driver</i> dan <i>HR enabler</i>.</p>	<p>III.2.4 Mengidentifikasi HR Deliverables dalam peta strategi. <i>HR deliverable</i> yang diciptakan oleh perusahaan terdiri dari delapan indikator <i>HR performanced driver</i> dan dua puluh satu indikator <i>HR enabler</i>. Indikator tersebut dapat dilihat pada Bab III halaman 52 - 53.</p>	<p>IV.2.4 Evaluasi HR Deliverables dalam peta strategi. <i>HR deliverables</i> yang telah diciptakan oleh perusahaan digunakan oleh para Manajer SDM untuk memahami aspek bisnis yang berguna untuk mendukung kinerja seperti yang telah ditentukan dalam peta strategi dan fokus kepada tingkah laku stratejik yang dapat memperluas fungsi dan tugas perusahaan.</p>

Bab II Teori	Bab III Praktek Lapangan	Bab IV Analisis & Pembahasan
<p>II.3.5.5 Kemitraan antara arsitektur SDM dan HR deliverables. Dalam hal ini adalah merancang sistem SDM yang dapat mendukung HR deliverables. Jika dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan implementasi strategi maka akan menghancurkan nilai yang telah ditetapkan.</p>	<p>III.2.5 Kemitraan antara arsitektur SDM dan HR deliverables. Langkah yang dilakukan oleh perusahaan adalah mengikuti tiga bagian Arsitektur SDM yaitu fungsi SDM, Sistem Manajemen Kinerja, dan perilaku karyawan yang strategik. tiga bagian ini dilakukan untuk mendukung HR deliverables yang telah diciptakan sebelumnya. Dapat dilihat pada Bab III halaman 54 -58.</p>	<p>VI.2.5 Evaluasi Kemitraan antara arsitektur SDM dan HR deliverables. Ketiga bagian Arsitektur SDM tersebut digunakan untuk menunjang HR deliverables agar dapat terlaksana dan berjalan dengan baik, sehingga SDM perusahaan mempunyai landasan dasar yang kuat untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diemban sesuai dengan nilai dan strategi perusahaan.</p>
<p>II.3.5.6 Merancang Sistem Pengukuran. Pada tahap ini dibutuhkan perspektif baru dalam pengukuran kinerja SDM dan juga resolusi dari beberapa hal teknis, dan dibutuhkan pengukurab HR deliverables yang valid yaitu performance driver dan enabler yang tepat dan memilih pengukuran yang tepat untuk mengukur HR deliverables tersebut.</p>	<p>III.2.6 Merancang Sistem Pengukuran Kinerja SDM. Langkah yang dilakukan perusahaan adalah membentuk HR Scorecard yang terdiri dari gabungan HR performance driver dan HR enabler yang sudah ditentukan sebelumnya pada langkah keempat, kemudian indikator tersebut diberikan satuan, bobot dan target sesuai dengan karakter masing-masing.</p>	<p>VI.2.6 Evaluasi Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja SDM. Dari gabungan HR performance driver dan HR enabler kemudian diteliti lebih lanjut agar dapat dibentuk sebagai sebuah pengukuran yang tepat. Ukuran tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi SDM perusahaan, namun ukuran tersebut tidak baku melainkan dapat diganti sesuai dengan kebutuhan perusahaan pada tahun-tahun mendatang.</p>

Bab II Teori	Bab III Praktek Lapangan	Bab IV Analisis & Pembahasan
<p>II.3.5.7 Melaksanakan manajemen pengukuran. Pada langkah ini dibutuhkan perubahan dan fleksibilitas dan tidak hanya dilakukan satu kali saja, para profesional SDM perusahaan harus secara teratur mengkaji HR deliverables dalam rangka memastikan bahwa driver dan enabler tersebut masih dianggap signifikan.</p>	<p>III.2.7 Melaksanakan Manajemen Pengukuran Kinerja SDM. Dalam melaksanakan manajemen pengukuran, PT ANEKA TAMBANG Tbk melakukan empat tahapan yang meliputi beberapa tahapan yaitu periode pengukuran, tahap perencanaan, tahap pembimbingan, tahap peninjauan dan tahap penilaian. Tahapan tersebut dapat dilihat pada Bab III halaman 61.</p>	<p>VI.2.7 Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Pengukuran Kinerja SDM. Cara pengukuran tersebut dilakukan secara teratur dengan tujuan untuk selalu meneliti ukuran apa saja yang masih valid dan masih dapat digunakan sebagai ukuran yang sesuai untuk mengukur kinerja SDM, sehingga ukuran yang sudah tidak valid dapat segera diganti untuk menunjang kesiapan perusahaan dalam mengukur kinerja SDM dan sebagai keselarasan dengan strategi perusahaan.</p>

LAMPIRAN 2

Struktur Organisasi PT . ANEKA TAMBANG Tbk



(Sumber : Laporan Keuangan 2006 PT ANIAM Tbk)

Susunan Peringkat Jabatan pada PT . ANEKA TAMBANG Tbk

Nomor Urut	Peringkat	Nama Jabatan
1.	IX	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesuruh 2. Pelayan 3. Penjaga 4. Pembantu pekarya masak 5. Pencuci 6. Pekebun 7. Jabatan lain yang dipersamakan
2.	VIII	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembantu operator 2. Pembantu mekanik 3. Pembantu tukang 4. Oliman/perawat mesin 5. Pembantu kelasi 6. Pengemudi SIM A 7. Petugas saluran air minum 8. Anggota satpam 9. Pekarya tambang 10. Pembakar kapur 11. Perawat rumah 12. Pembantu tata usaha 13. Pembantu pembukuan 14. Pekarya masak 15. Pengantar surat 16. Jabatan lain yang dipersamakan
3.	VII	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operator II 2. Mekanik II 3. Masinis II 4. Pengemudi SIM B 5. Kelasi 6. Pencatat Pemuatan 7. Pencatat Bunker 8. Tukang 9. Laboran II 10. Pemegang Tata Usaha II 11. Pembantu Pembukuan II 12. Kasir II 13. Petugas Kamar Obat 14. Protokol II 15. jabatan lain yang dipersamakan

4.	VI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operator I 2. Pengawas I Tambang 3. Mekanik I 4. Masinis I (PT) 5. Nakoda MPT 6. Mualim 7. Perancang Ukur 8. Perancang Gambar 9. Instalator 10. Laboran I 11. Operator Komputer 12. Protokol I 13. Kasir I 14. Pemegang Tata Usaha I 15. Pemegang Keuangan I 16. Pemegang Pembukuan I 17. Sekretaris 18. Perawat/Paramedik 19. Bidan 20. Operator Sinar Tembus 21. Guru TK 22. Guru SD 23. Guru SLTP 24. jabatan lain yang dipersamakan
5.	V	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawas Senior 2. Operator Pengawas 3. Mekanik Pengawas 4. Kepala Kamar Mesin 5. Nakhoda MPI 6. Perancang Ukur Pengawas 7. Perancang Gambar Pengawas 8. Instalator Pengawas 9. Asisten Ahli 10. Operator Komputer Pengawas 11. Pengawas Tata Usaha 12. Pengawas Keuangan 13. Pengawas Akuntansi 14. Kasir Pengawas 15. Sekretaris Kepala 16. Perawat Pengawas 17. Bidan Pengawas 18. Paramedik Pengawas 19. Kepala Sekolah Dasar 20. Kepala TK 21. Guru SLTP 22. Guru SLTA 23. Protokol Pengawas 24. Jabatan lain yang dipersamakan.
6.	IV A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala Satuan Kerja 2. Kepala Kantor Perwakilan 3. Jabatan struktural lain yang dipersamakan

6.	IV B	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ahli III 2. Ahli Analis III 3. Auditor III 4. Dokter III 5. Kepala SLTP 6. Staf Muda Bidang 7. (sebutan profesi) Muda
7.	III A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala Satuan Kerja 2. Kepala Kantor Perwakilan 3. Jabatan struktural lain yang dipersamakan
	III B	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ahli II 2. Ahli Analis II 3. Auditor II 4. Dokter II 5. Askan Unit 6. Staf Madia Bidang 7. (sebutan profesi) Madia
8.	II A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala Satuan Kerja 2. Kepala Kantor Perwakilan 3. Jabatan struktural lain yang dipersamakan
	II B	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ahli I 2. Ahli Analis I 3. Auditor I 4. Dokter I 5. Asisten Kepala Operasi 6. Asisten Keamanan Kantor Pusat 7. Staf Bidang..... 8. (sebutan profesi)
9.	I A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senior Vice President (SVP) 2. Vice President (VP) 3. Kepala Satuan Kerja 4. Jabatan struktural lain yang dipersamakan
	I B	<ol style="list-style-type: none"> 1. Staf Ahli Bidang..... 2. Staf Senior Bidang..... 3. (Sebutan Profesi) Senior 4. Jabatan lain yang dipersamakan

(Sumber : Pedoman Kerja Bersama 2006-2008 PT ANTAM Tbk)

Bauran Produk PT. ANEKA TAMBANG Tbk

- **Segmen Nikel**

Segmen nikel mencakup penjualan bijih nikel saprolit ke Jepang dan bijih nikel limonit ke Australia. Penambangan bijih nikel menggunakan metode tambang terbuka dan dilakukan sendiri oleh perusahaan di tambang Pomalaa, Sulawesi Tenggara, sementara penambangan di tiga lokasi di wilayah Buli, Halmahera, yakni Gee, Tanjung Bulidan tambang baru Mornopo yang dilakukan oleh pihak ketiga. Kontraktor penambangan PT. ANEKA TAMBANG Tbk adalah PT Minerina Bhakti dan Yudistira Bhumi Bhakti. PT Minerina Bhakti merupakan pihak yang terafiliasi karena dimiliki oleh dana pensiun PT. ANEKA TAMBANG Tbk.

Pemilihan kontraktor PT. ANEKA TAMBANG Tbk dilakukan melalui proses tender dan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis. Bijih nikel limonit berlokasi lebih dekat ke permukaan sehingga biaya penambangannya lebih murah dibandingkan saprolit. Sekitar 20% - 25% dari produksi bijih nikel PT. ANEKA TAMBANG Tbk digunakan sebagai umpan bijih pabrik feronikel, sementara sisanya diekspor. Sebelum diekspor, bijih nikel umumnya dicampur satu sama lain serta dihanourkan kedalam ukuran tertentu berdasarkan spesifikasi permintaan konsumen.

Pemuatan bijih nikel ke kapal yang berukuran besar biasanya dilakukan dengan kapal tongkang dengan lama proses sekitar 2-3 hari namun dapat lebih lama jika cuaca buruk. Setiap tahun, PT. ANEKA TAMBANG Tbk berupaya untuk memproduksi 3,5 juta wmt (*wet-metric tonnes*) bijih nikel saprolit dan 1,3 juta wmt bijih nikel limonit. PT. ANEKA TAMBANG Tbk merupakan produsen bijih nikel berbiaya rendah dengan biaya produksi rata-rata saprolit US\$ 15 per wmt dan US\$ 7 per wmt untuk limonit di tahun

2005. Jika diperlukan dan memungkinkan, PT. ANEKA TAMBANG Tbk juga dapat meningkatkan produksi dan penjualan bijih nikel jika terdapat penurunan produksi dan penjualan komoditas lain.

- **Segmen Emas dan Pemurnian**

PT. ANEKA TAMBANG Tbk mengoperasikan satu-satunya tambang emas bawah tanah di Indonesia di Pongkor, Jawa Barat. Tambang Pongkor dibangun di bawah permukaan tanah karena deposit emas berada di bawah Taman Nasional Gunung Halimun. Penambangan emas Pongkor dilakukan dengan kombinasi *conventional* dan *mechanized cut and fill mining* menggunakan pengeboran dengan *hydraulic jumbo drill* dan teknik pengangkutan dengan *load haul dump*. Setelah bijih emas diproses di Pongkor menjadi *bullion*, PT. ANEKA TAMBANG Tbk memindahkan *bullion* tersebut dengan kendaraan khusus ke Logam Mulia untuk dimurnikan lebih lanjut.

Pemurnian *bullion* di Logam Mulia menghasilkan emas batangan berkualitas tinggi serta produk-produk emas, perak dan logam mulia lainnya. Kemurnian emas Logam Mulia terakreditasi secara internasional oleh *London Bullion Market Association*. PT. ANEKA TAMBANG Tbk berupaya untuk memproduksi sekitar 400.000 wmt bijih dari Pongkor, untuk menghasilkan emas sebesar 3.000 kg dan 25.000 kg perak. Tingkat produksi ini lebih rendah dari kapasitas terpasang sebesar 5.000 kg untuk emas karena kondisi dinding tambang yang rapuh dan penurunan kadar emas yang ditambang.

PT. ANEKA TAMBANG Tbk sedang melakukan desain ulang rencana tambang Pongkor dan berharap tingkat produksi dapat meningkat. Logam Mulia memiliki kapasitas pengolahan emas sebesar 75 ton dan 275 ton perak, namun kurang dari

setengah kapasitas terpasang saat ini digunakan karena penurunan pasokan dari perusahaan pertambangan pihak ketiga. PT. ANEKA TAMBANG Tbk berharap adanya peningkatan investasi pertambangan emas di Indonesia akan meningkatkan permintaan terhadap jasa pemurnian Logam Mulia.

- **Segmen Bauksit dan Kegiatan Pasir Besi**

ANTAM adalah satu-satunya produsen bauksit di Indonesia. Bijih bauksit ditambang dari tambang bauksit Kijang dipropinsi Riau oleh kontraktor PT. ANEKA TAMBANG Tbk yakni PT Minerina Cipta Guna yang dimiliki Dana Pensiun PT. ANEKA TAMBANG Tbk. Bauksit tersebut dicuci dan disaring untuk selanjutnya diekspor ke produsen alumina di Jepang dan Cina. Umur tambang Kijang telah diperpanjang seiring dengan permintaan yang tinggi dari Cina walaupun cadangan bauksit dengan kualitas tinggi telah habis ditambang.

PT. ANEKA TAMBANG Tbk dalam proses diskusi dengan mitra potensial baik lokal maupun internasional untuk membangun fasilitas di Kijang yang akan memproduksi *smelter grade alumina* dengan menggunakan bijih yang ditambang baik dari tambang yang dimiliki PT. ANEKA TAMBANG Tbk maupun perusahaan lokal lainnya. Rencana ini masih dalam tahap diskusi awal. Cadangan bauksit PT. ANEKA TAMBANG Tbk terbesar berlokasi Tayan, propinsi Kalimantan Barat dan meskipun tidak ekonomis untuk mengekspor bahan mentah karena lokasi tambang yang berada di pedalaman, PT. ANEKA TAMBANG Tbk akan membangun pabrik *chemical grade alumina* dengan mitra dari Jepang dan Singapura.

Proyek Tayan diharapkan akan beroperasi pada tahun 2009. PT. ANEKA TAMBANG Tbk menargetkan untuk memproduksi sekitar 1,5 juta wmt bauksit per tahun. Kegiatan operasi unit bisnis pasir besi telah diserahkan kepada PT Antam Resourceindo pada tahun 2005 seiring kecilnya pendapatan dari unit tersebut. PT. ANEKA TAMBANG Tbk juga telah melakukan persiapan untuk melepas sebagian aset dari unit tersebut. Kontribusi pasir besi terhadap pendapatan PT. ANEKA TAMBANG Tbk sangat kecil. PT. ANEKA TAMBANG Tbk tidak mendapatkan keuntungan dari unit bisnis pasir besi seiring dengan biaya yang terkait dengan penutupan tambang Cilacap.

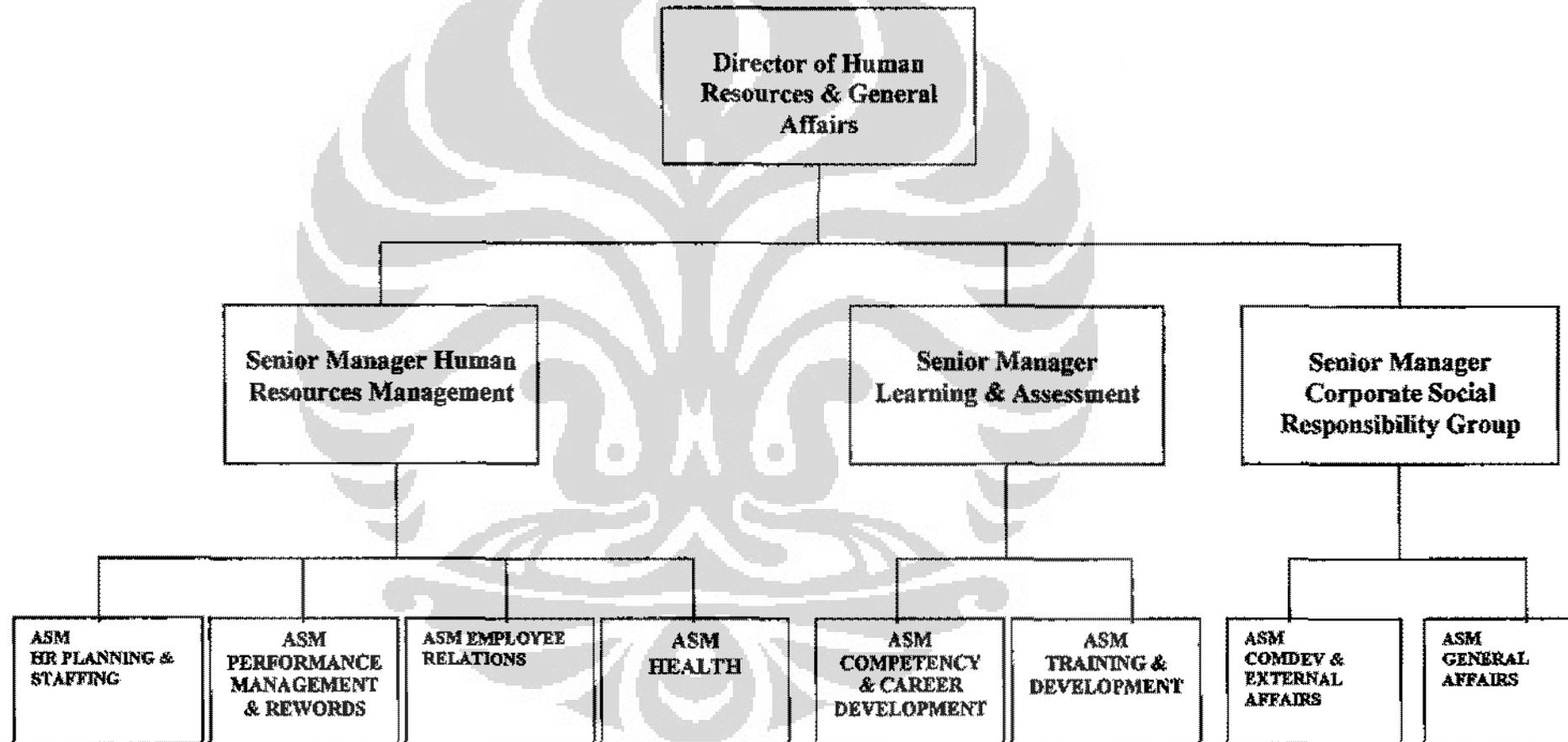
- **Unit Geomin**

Geomin PT. ANEKA TAMBANG Tbk bertanggung jawab untuk seluruh aktivitas eksplorasi PT. ANEKA TAMBANG Tbk. Unit Geomin dapat melakukan jasa eksplorasi kepada pihak ketiga walaupun unit ini sebenarnya merupakan salah satu pusat biaya (*cost centre*) PT. ANEKA TAMBANG Tbk. Fokus utama dari Unit Geomin adalah untuk penemuan cadangan emas baru dan untuk meningkatkan tingkat keakuratan dalam estimasi cadangan nikel dan bauksit PT. ANEKA TAMBANG Tbk. Unit Geomin akan bekerja sama dengan mitra internasional seperti yang diminta Kantor Pusat untuk memenuhi persyaratan perjanjian usaha patungan. Pada tahun 2005 PT. ANEKA TAMBANG Tbk menyediakan jasa unit Geomin sebagai bagian dari partisipasi usaha patungan komoditas emas PT Cibaliung Sumberdaya.

Struktur Organisasi Human Resources & General Affairs Directorate beserta Unsur Pimpinan Pendukung

(Sumber : Divisi Human Resources & General Affairs PT. ANTAM Tbk)

Struktur Organisasi Human Resources & General Affairs PT. ANTAM Tbk



Keunggulan Kompetitif Utama PT. ANEKA TAMBANG Tbk

Sebagian besar dari kompetitor PT. ANEKA TAMBANG Tbk, baik dari sisi suplai, konsumen, mitra dalam pendanaan, adalah perusahaan nikel menengah dan perusahaan pertambangan terdiversifikasi. Salah satu dari keunggulan kompetitif PT. ANEKA TAMBANG Tbk adalah jumlah cadangan dan sumber daya mineral yang besar dan jumlah ijin operasi penambangan yang masih berlaku serta wilayah eksplorasi yang beragam dan luas. Strategi utama PT. ANEKA TAMBANG Tbk adalah bagaimana menghasilkan profitabilitas melalui peningkatan nilai cadangan yang dimiliki.

Keunggulan kompetitif perusahaan lainnya adalah keragaman komoditas yang dihasilkan, yang menyebabkan perusahaan memiliki cadangan dari volatilitas harga komoditas. Hal ini adalah sesuatu yang tidak dimiliki perusahaan pertambangan yang hanya memiliki satu komoditas. Integrasi vertikal operasi perusahaan juga merupakan kekuatan lain yang tidak dimiliki banyak perusahaan pertambangan lainnya. Pada saat tren peningkatan biaya saat ini, PT. ANEKA TAMBANG Tbk memiliki kontrol seluruh proses produksi dari awal sampai akhir atau sejak eksplorasi sampai dengan penjualan. Sebagai contoh, PT. ANEKA TAMBANG Tbk tidak terkena dampak kenaikan biaya bahan baku sebagaimana produsen nikel lainnya. PT. ANEKA TAMBANG Tbk juga memiliki keuntungan dari lokasi operasi di Indonesia. Indonesia terkenal memiliki potensi geologis yang besar, sektor pertambangan yang masih berada dalam tahapan awal serta memiliki margin operasi lebih tinggi dari 40 perusahaan pertambangan teratas di dunia.

Sebagai tambahan, Indonesia kini kembali menjadi tempat untuk berinvestasi yang menarik. PT. ANEKA TAMBANG Tbk juga memiliki keunggulan kompetitif dibanding perusahaan lainnya dalam hal kegiatan operasi berbiaya rendah. Meski biaya feronikel saat ini

berada di kuartil teratas biaya produksi selama tiga tahun berturut-turut akibat penurunan produksi dan tidak ada lagi subsidi bahan bakar pemerintah, PT. ANEKA TAMBANG Tbk merupakan produsen berbiayarendah dari proyek atau komoditas lainnya.

Selain itu, posisi PT. ANEKA TAMBANG Tbk di kuartil teratas kurva biaya industri juga disebabkan penggunaan bahan bakar minyak yang cukup mahal untuk menghasilkan energi listrik, berlainan dengan perusahaan lainnya yang sudah menggunakan sumber energi yang lebih murah. Oleh karena itu, kemampuan pembangkit listrik PT. ANEKA TAMBANG Tbk untuk menggunakan gas alam dapat kembali menempatkan perusahaan di kuartil terendah atau menengah kurva biaya industri.

Peluang Pasar dan Risiko pada PT. ANEKA TAMBANG Tbk

Tidaklah mengejutkan bahwa pasar komoditas internasional sangat kuat saat ini dan tampaknya akan terus berada pada level yang kuat, meskipun tetap terdapat kemungkinan adanya penurunan dalam tahun-tahun mendatang. Harga nikel *spot* berkisar pada rata-rata US\$ 3,20 per pon dalam periode 10 tahun sebelum tahun 2003 yang merupakan awal *booming* harga komoditas. Harga nikel berkisar pada rata-rata US\$ 6,48 per pon pada 2004 dan 2005. Menurut konsultan metal Brook Hunt, dari 2006 sampai 2010 harga diperkirakan akan berada pada level US \$4,92 per pound.

Permintaan logam dasar yang tinggi dari Cina akan memperkuat pertumbuhan yang berkelanjutan yang muncul dari tingkat pertumbuhan industri dunia. Menurut Macquarie, Cina diperkirakan akan berkontribusi sekitar 30% dari total permintaan nikel dunia pada tahun 2010, naik dari sekitar 8% pada tahun 1993. Sementara pertumbuhan industri dunia diperkirakan berada pada level diatas 5% sampai tahun 2009.

Sebagai tambahan sentimen investasi di Indonesia telah meningkat seiring dengan adanya stabilitas politik, ekonomi serta pemerintahan yang lebih baik. Pasar modal mengalami lonjakan (*booming*), nilai Rupiah tercatat stabil dan menguat, tingkat hutang pemerintah yang lebih rendah serta tingkat suku bunga dan inflasi diperkirakan juga akan tetap stabil meski terjadi kenaikan harga BBM.

Faktor-faktor diatas telah menciptakan kesempatan yang beragam untuk perusahaan multi komoditas dengan jumlah kekayaan sumber daya alam yang besar seperti PT. ANEKA TAMBANG Tbk. Hal ini terlihat dari aktivitas usaha patungan PT. ANEKA TAMBANG Tbk yang menunjukkan kemajuan setelah beberapa tahun terakhir berada dalam tahap perencanaan dan pemeliharaan.

Pada saat yang bersamaan dari sisi risiko, terjadi peningkatan biaya produksi dan terdapat risiko lain bahwa biaya bahan bakar dan karyawan akan terus meningkat. Hal ini merupakan risiko yang nyata tidak hanya untuk PT. ANEKA TAMBANG Tbk namun bagi seluruh industri pertambangan. Terdapat pula risiko harga komoditas akan turun pada tahun-tahun mendatang. Oleh sebab itu apabila perusahaan tidak dapat menurunkan biaya produksi khususnya feronikel, maka PT. ANEKA TAMBANG Tbk akan berada pada masa-masa yang sulit, terutama pada tahun 2010 pada saat harga nikel diperkirakan akan turun signifikan.

Sangatlah penting secara strategis untuk menjadi produsen berbiaya rendah karena hal ini merupakan keunggulan kompetitif perusahaan, sehingga PT. ANEKA TAMBANG Tbk berupaya dapat kembali pada posisi tersebut. Terdapat pula risiko bahwa apabila PT. ANEKA TAMBANG Tbk berdiam diri saati ni maka perusahaan akan kehilangan momentum dari kondisi positif pasar komoditas maupun pasar modal dan sentimen investasi atau pendanaan di Indonesia.

Dari sisi lain, terdapat pula risiko bahwa perusahaan akan terpengaruh pada kondisi pasar komoditas yang sangat baik dalam kurun tiga tahun terakhir sehingga membuat keputusan investasi atau pertumbuhan secara tidak terarah. PT. ANEKA TAMBANG Tbk harus berorientasi pada pertumbuhan namun tetap seimbang dan menghitung potensi risiko yang ada dengan potensi keuntungan yang ditawarkan.

Pelanggan dan Pasar PT. ANEKA TAMBANG Tbk

Sebagian besar dari pelanggan PT. ANEKA TAMBANG Tbk berjangka panjang, loyal dan perusahaan terkemuka di Asia Utara, Australia dan Eropa. Perjanjian penjualan PT. ANEKA TAMBANG Tbk berjangka waktu satu tahun sampai dengan tiga tahun dan didasarkan pada volume dengan harga yang ditentukan oleh harga spot internasional. PT. ANEKA TAMBANG Tbk juga memiliki dua perjanjian jangka panjang masing-masing 11 tahun dan 10 tahun dengan TKN Jerman dan Posco Korea dengan jumlah keseluruhan 15.000 ton nikel dalam feronikel. Semua bijih nikel PT. ANEKA TAMBANG Tbk diekspor ke produsen feronikel dan semua produk feronikel diekspor ke perusahaan baja nirkarat. Sebagian besar dari penjualan emas dan perak dijual kepada pengrajin perhiasan baik lokal maupun internasional.

Pada tahun 2005, seperti halnya tahun 2004, dua per tiga dari pendapatan emas dan pemurnian dihasilkan dari penjualan domestik. Untuk komoditas bauksit dijual seluruhnya ke produsen alumina di Cina dan Jepang. Untuk pasir besi dijual seluruhnya ke produsen semen lokal. Pemurnian logam mulia PT. ANEKA TAMBANG Tbk melayani produsen emas domestik dan saat ini aktif menggali potensi pasar dan pelanggan baru untuk meningkatkan utilisasi pabrik.

Meskipun Cina merupakan sumber utama dalam pertumbuhan permintaan dari kurun tiga tahun terakhir namun sebagian pelanggan PT. ANEKA TAMBANG Tbk berasal dari Eropa Timur. PT. ANEKA TAMBANG Tbk mulai mengekspor bijih nikel ke FeniMak, Macedonia (untuk IMA/Alferon) dan Pobuzky, Ukraina.

Pada tahun 2004, PT. ANEKA TAMBANG Tbk mulai mengekspor bijih nikel ke Razno Imports, Ukraina. Saat ini PT. ANEKA TAMBANG Tbk tidak menjual produk komoditas nikel ke Cina namun pasar Cina tetap dipertimbangkan sebagai pasar yang potensial di masa depan seiring pengoperasian pabrik FeNi III. PT. ANEKA TAMBANG Tbk masih mengekspor komoditas bauksit ke Cina yang menyebabkan PT. ANEKA TAMBANG Tbk dapat memperpanjang usia tambang Kijang.

Indikator Kinerja PT. ANEKA TAMBANG Tbk

Indikator kunci yang digunakan manajemen PT. ANEKA TAMBANG Tbk dalam mengukur kinerja adalah volume produksi. Jika PT. ANEKA TAMBANG Tbk dapat memenuhi atau melampaui target produksi, pada umumnya kinerja perusahaan akan dianggap baik. Alasan penggunaan volume produksi sebagai indikator kinerja adalah karena volume produksi adalah hal yang paling dapat dikontrol oleh manajemen (sebaliknya, harga komoditas atau harga bahan bakar tidak dapat dikontrol oleh manajemen).

Pada umumnya, volume penjualan akan mengikuti volume produksi. Meski dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dapat dikontrol, tingkat biaya tunai juga dijadikan sebagai indikator kinerja perusahaan. Dalam hal tingkat imbal hasil proyek pengembangan, PT. ANEKA TAMBANG Tbk menetapkan minimum *project internal rate of return* sebesar

15%. Dalam hal imbal hasil ekuitas perusahaan, PT. ANEKA TAMBANG Tbk berharap dapat melebihi 15%.

Manajemen Risiko PT. ANEKA TAMBANG Tbk

Risiko utama PT. ANEKA TAMBANG Tbk terkait dengan harga bahan bakar dan komoditas serta perubahan nilai kurs Rupiah. PT. ANEKA TAMBANG Tbk mengelola risiko ini dengan menggunakan sumber bahan bakar termurah yang dimungkinkan dan menggunakan peralatan yang paling efisien untuk dimungkinkan. Risiko dari kenaikan harga bahan bakar dikurangi melalui

kemampuan perusahaan untuk mengurangi tingkat biaya di pos lain, seperti tenaga kerja.

PT. ANEKA TAMBANG Tbk mengelola risiko harga komoditas melalui aktivitas lindung nilai terbatas. Cara paling ideal bagi PT. ANEKA TAMBANG Tbk untuk mengelola risiko ini adalah dengan beroperasi secara produktif dan efisien, dibandingkan dengan mengelola risiko melalui instrumen derivatif yang kompleks.

PT. ANEKA TAMBANG Tbk juga memiliki risiko gangguan usaha serta keputusan hukum yang memberatkan, terutama terkait dengan aspek lingkungan dan pengembangan masyarakat. Hal ini juga berlaku bagi perusahaan pertambang lain di Indonesia. Meski demikian, PT. ANEKA TAMBANG Tbk mempertahankan hubungan dan kontak yang bagus dengan masyarakat sekitar, yang sebagian besar sudah ada di lokasi semenjak kegiatan operasi dimulai. Selain itu, perusahaan juga memiliki standar pengelolaan lingkungan yang setara atau melebihi standar nasional. PT. ANEKA TAMBANG Tbk juga memiliki sertifikasi manajemen pengelolaan lingkungan ISO14001. Oleh karena itu, PT. ANEKA TAMBANG Tbk berpendapat bahwa risiko kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundangan sangat kecil.