

**Pengukuran Kinerja Karyawan
Berdasarkan Nilai Human Capital Pada PT. X**



TESIS

**Anggi Kartika Sari
0606004256**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS INDONESIA
JAKARTA
2008**

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA**



UNIVERSITAS INDONESIA

**Pengukuran Kinerja Karyawan
Berdasarkan Nilai Human Capital Pada PT. X**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar magister teknik**

**Anggi Kartika Sari
0606004256**

**Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik
Universitas Indonesia
Jakarta, 2008**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Anggi Kartika Sari
NPM : 0606004256
Program Studi : Teknik Industri
Judul Tesis : Pengukuran Kinerja Karyawan
Berdasarkan Nilai *Human Capital* Pada PT. X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, MEngSc

Pembimbing : Ir. Fauzia Dianawati, Msi

Penguji : Ir. M. Dachyar, MSc

Penguji : Ir. Yadrifil, MSc

Penguji : Armand Omar Moeis, ST, MSc

The image shows handwritten signatures for each member of the exam board. An arrow points from the signature of Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, MEngSc down to the signature of Ir. Fauzia Dianawati, Msi. Below that is the signature of Ir. M. Dachyar, MSc, followed by the signature of Ir. Yadrifil, MSc, and finally the signature of Armand Omar Moeis, ST, MSc.

Jakarta, 11 Juli 2008

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Teknik Jurusan Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, MEngSc selaku dosen pembimbing I beserta Ibu Ir. Fauzia Dianawati, Msi selaku dosen pembimbing II, yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran didalam mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Pihak PT. X yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan penulis.
3. Orangtua, suami, dan keluarga penulis yang telah memberikan bantuan dukungan material maupun moril.
4. Mbak Fatimah dan Mas Dody yang seringkali melancarkan urusan perkuliahan penulis.
5. Sahabat dan rekan-rekan yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan saudara-saudari semua. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu selanjutnya.

Jakarta, 11 Juli 2008

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anggi Kartika Sari

.....
NPM/NIP : 0606004256

.....
Program Studi : Teknik Industri

.....
Fakultas : Teknik

.....
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan Nilai *Human Capital* Pada PT. X

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 11 Juli 2008
Yang menyatakan

(Anggi Kartika Sari)

ABSTRAK

Nama : Anggi Kartika Sari
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan Nilai *Human Capital*
Pada PT. X

Karyawan merupakan suatu investasi yang sering diabaikan di perusahaan. Keberadaan mereka seringkali dianggap sebagai biaya oleh perusahaan. Padahal jika diteliti lebih lanjut, mereka sebenarnya merupakan aset terbesar didalam perusahaan dikarenakan mereka memberikan pemasukan serta keuntungan terhadap perusahaan. Penelitian ini berfokus pada investasi yang didapat oleh karyawan dilihat dari kinerja dan kompetensinya, dengan cara penghitungan nilai *Return On Investment* (ROI). Faktor yang dimasukkan dalam penghitungan nilai ROI adalah keuntungan dari penjualan, serta biaya dan investasi yang dikeluarkan perusahaan untuk karyawan.

Penelitian ini menggunakan metode perbandingan berpasangan untuk menentukan bobot dari masing-masing kriteria kinerja karyawan. Dari metode perbandingan berpasangan diperoleh suatu model *human capital*. Model ini digunakan untuk menghitung nilai ROI yang baru. Dari nilai ROI aktual dengan nilai ROI yang sesuai model dapat dibandingkan dan didapatkan bahwa 83.33% karyawan seharusnya menerima *benefit* yang lebih tinggi, sedangkan 16.67% karyawan seharusnya mendapatkan *benefit* yang lebih rendah.

Kata Kunci :
Human Capital, ROI, Kinerja

ABSTRACT

Name : Anggi Kartika Sari
Study Program : Industrial Engineering
Title : Measuring of Employee Performance
Based on Human Capital Value at PT. X

Employee is one of investment in company, which is some times neglected. They are usually used to be assuming as an expense by the company. If we look further, they are the biggest asset in company, because they give contribution income and profit to company. This research is focus to how much investment that one's employee can get based on performance and competency, with calculating value of Return on Investment (ROI). The factors that required for calculating value of ROI are profit of sales, cost and investment from company to employee.

This research is using pair comparison method to determine the point of each criteria of employee performance. From this method, we can get a model of human capital, which is used for calculating of new value ROI. From comparison of actual value ROI with value ROI by the model, we can get result that 83.33% of employee should receive higher benefit, and 16.67% of employee should receive lower benefit.

Keywords :
Human Capital, ROI, Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
UCAPAN TERIMAKASIH	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK (INDONESIA)	v
ABSTRAK (INGGRIS)	vi
DAFTAR ISI	vii
DATAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR RUMUS	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Diagram Keterkaitan Permasalahan	2
1.3. Rumusan Permasalahan	2
1.4. Tujuan Penelitian	3
1.5. Manfaat Penelitian	3
1.6. Ruang Lingkup Penelitian	3
1.7. Metodologi Penelitian	4
1.8. Sistematikan Penulisan	6
2. LANDASAN TEORI	7
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	7
2.2. <i>Human Capital</i>	10
2.3. <i>Human Capital Management</i>	13
2.4. <i>Human Capital Measurement</i>	17
2.5. <i>Human Capital Competencies</i>	19
2.6. <i>Talent Management</i>	24
2.7. Kinerja	27
2.8. Organisasi	27
2.9. Bisnis Proses	28
2.10. <i>Pairwise Comparison</i>	29
2.10.1. Perhitungan Bobot Elemen	31
2.10.2. Konsistensi	32
3. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	34
3.1. Profil Perusahaan	34
3.2. Deskripsi Permasalahan	36
3.3. Pengukuran Nilai <i>Human Capital</i>	40
3.3.1. Penghitungan ROI Eksisting	40
3.3.2. Penentuan Kriteria Indikator Penilaian	43
3.3.3. Penghitungan Bobot Penilaian	46
3.3.4. Pengukuran Kinerja Karyawan	52
3.3.5. Perbandingan ROI Eksisting dengan ROI Seharusnya	55

4. ANALISA	60
4.1. Analisa Pemilihan Metode <i>Human Capital Measurement</i>	60
4.2. Analisa Penghitungan ROI Eksisting	62
4.3. Analisa Penentuan Kriteria Indikator Penilaian	65
4.4. Analisa Penghitungan Bobot Penilaian	66
4.5. Analisa Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan Nilai <i>Human Capital</i>	68
4.6. Analisa Perbandingan ROI Eksisting dengan ROI Seharusnya	72
5. KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1. Kesimpulan	78
5.2. Saran	79
DAFTAR REFERENSI	80
LAMPIRAN	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Nilai <i>Random Consistency Index</i> (RI)	33
Tabel 2.	Perbandingan Metode Pengukuran <i>Human Capital</i>	38
Tabel 3.	Data <i>Account Officer</i> Tahun 2007	41
Tabel 4.	ROI Eksisting	42
Tabel 5.	Standar Penilaian Sasaran Kualitatif	44
Tabel 6.	Hubungan Kerja <i>Account Officer</i>	45
Tabel 7.	Persyaratan Jabatan <i>Account Officer</i>	46
Tabel 8.	Skala Banding Secara Berpasangan (<i>Saaty, 1993</i>)	47
Tabel 9.	Matriks Perbandingan Berpasangan (Matriks A)	48
Tabel 10.	Hasil Kuadrat Matriks A (Matriks B)	49
Tabel 11.	<i>Eigenvector</i> Matriks A	50
Tabel 12.	Matriks A, <i>Eigenvector</i> , dan <i>Eigenvalue</i>	51
Tabel 13.	Nilai <i>Random Consistency Index</i> (RI)	52
Tabel 14.	Skala/Angka Pengukuran (Penilaian) Kinerja AO	54
Tabel 15.	Nilai Kerja dan Kompetensi Karyawan AO	55
Tabel 16.	Perhitungan ROI Seharusnya (Pendekatan A)	56
Tabel 17.	Perbandingan ROI Eksisting dengan ROI Seharusnya (Pendekatan A)	56
Tabel 18.	Perhitungan ROI Seharusnya (Pendekatan B)	58
Tabel 19.	Perbandingan ROI Eksisting dengan ROI Seharusnya (Pendekatan B)	58
Tabel 20.	ROI Eksisting	62
Tabel 21.	Target, Pencapaian, dan <i>Profit</i> Tahun 2007	63
Tabel 22.	Bobot Penilaian Kinerja Individu Karyawan	67

Tabel 23.	Jumlah Kepesertaan Program Paket Aktif dan Non Aktif PT. X Tahun 2007	68
Tabel 24.	Nilai Kerja dan Kompetensi Karyawan AO	70
Tabel 25.	Skala Penilaian Kinerja Karyawan AO	71
Tabel 26.	Perbandingan Nilai Kinerja Tahun 2004-2007	72
Tabel 27.	Nilai <i>Human Capital</i>	73
Tabel 28.	Perbandingan Nilai <i>Human Capital</i> ROI	73
Tabel 29.	Perbandingan Nilai <i>Cost</i> atau Investasi	75
Tabel 30.	Nilai <i>Human Capital</i> dan <i>Human Capital</i> ROI	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Diagram Keterkaitan Permasalahan	2
Gambar 2.	Diagram Metodologi Penelitian	5
Gambar 3.	<i>Key HR Activities – Performance Outcome Measures</i>	8
Gambar 4.	<i>Key HR Activities – Business Issues</i>	9
Gambar 5.	<i>Specific Aims of HCM</i>	14
Gambar 6.	<i>The Process of HCM (1)</i>	15
Gambar 7.	<i>The Process of HCM (2)</i>	15
Gambar 8.	<i>The Focus of HCM</i>	15
Gambar 9.	<i>The Steps to Develop Introducing HCM</i>	16
Gambar 10.	Empat Bidang <i>Human Capital Competencies</i>	20
Gambar 11.	Empat Peran <i>Human Capital</i>	22
Gambar 12.	<i>Types of Competency Assessments</i>	23
Gambar 13.	<i>Process for Foundational Competency Assessment</i>	24
Gambar 14.	<i>What is "Talent" Comprised of?</i>	26
Gambar 15.	<i>The Talent Management Blueprint</i>	26
Gambar 16.	Matriks Perbandingan Berpasangan	31
Gambar 17.	Struktur Organisasi PT. X ; Cabang Y	36
Gambar 18.	Kriteria Indikator Penilaian	43
Gambar 19.	Kriteria Indikator Penilaian	66
Gambar 20.	Grafik Perbandingan Nilai <i>Human Capital ROI</i>	74
Gambar 21.	Grafik Perbandingan Nilai <i>Cost</i> atau <i>Investasi</i>	75

DAFTAR RUMUS

Rumus 1.	Rumus <i>Consistency Ratio</i> (CR)	32
Rumus 2.	Rumus <i>Consistency Index</i> (CI)	32
Rumus 3.	Rumus ROI	41
Rumus 4.	Rumus Nilai Kerja Total (NKT)	54
Rumus 5.	Model Persamaan <i>Human Capital</i>	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuisisioner Tingkat Kepentingan	81
Lampiran 2.	Kuisisioner Penilaian Individu	83
Lampiran 3.	Pengukuran Kinerja AO1-AO12	84

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Pada tahun-tahun belakangan ini terjadi pergerakan yang dramatis terhadap sumber daya manusia (SDM) di negara-negara pada umumnya. Hal ini salah satunya dipengaruhi oleh pesatnya perkembangan teknologi dan pertumbuhan industri yang menyebabkan para *leader* bisnis merubah fokus mereka dari penerapan tenaga kerja kasar menjadi pekerja yang berkualitas, sehingga mereka mulai memenej *human resources*nya dengan baik.

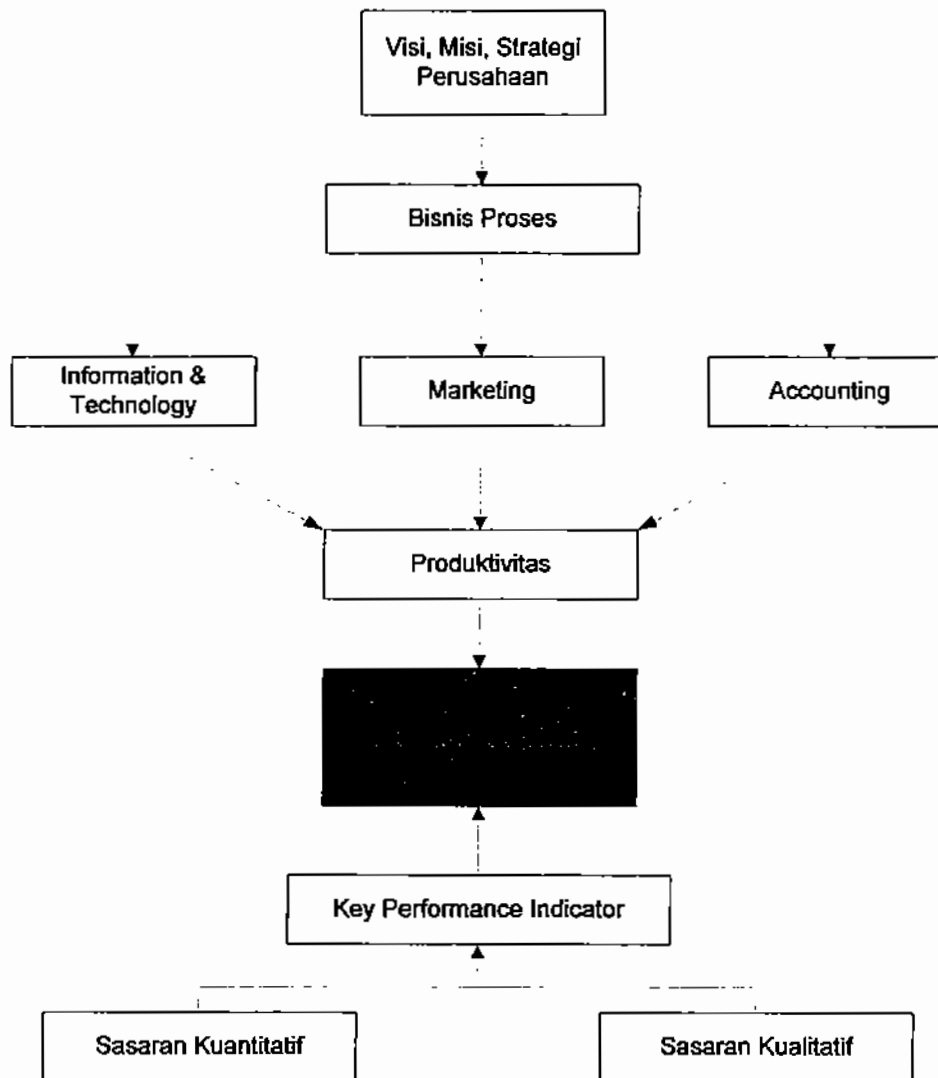
Oleh karenanya, perusahaan-perusahaan yang ada saat ini menganggap penting adanya peningkatan nilai *output capability* sumber daya mereka melalui investasi, sehingga membuat sumber dayanya menjadi lebih berharga dengan kemampuan mereka. Dari ide inilah mulai terjadi pengembangan teori *human resource* menjadi *Human Capital Management* (HCM) yang menganggap bahwa *people* merupakan aset/kekayaan yang fundamental bagi suatu perusahaan sehingga aset tersebut harus memiliki kompetensi yang kuat (*bervalue*). Bahkan di beberapa lingkungan organisasi juga mulai bertransformasi dari menerapkan “*quantity of talent*” menjadi “*quality of talent*” agar tiap SDM memiliki strategi untuk mengimprove *business performance* perusahaan.

Berdasarkan studi lapangan, perusahaan yang akan diteliti (PT. X) melihat adanya gejala-gejala seperti kinerja dan kepuasan kerja (*job satisfy*) yang menurun. Manajemen sendiri menganggap bahwa mereka telah merekrut orang-orang yang memiliki kompetensi. Namun kondisinya apakah *value* kinerja yang dimiliki karyawan berimbang dengan *value* yang diharapkan manajemen. Apakah *below expectation* atau malah *beyond expectation*?

Yang menjadi masalah disini adalah bagaimana mengukur kinerja karyawan berdasarkan nilai *human capital* pada PT. X, sehingga manajemen PT. X menganggap secara objektif bahwa karyawan yang *dihire* adalah yang memiliki kinerja dan kompetensi yang tepat atau teralokasi pada posisi maupun waktu yang sesuai dengan bisnis proses perusahaan. Pada akhirnya PT. X berharap akan

terjadi kombinasi terbaik antara produktivitas karyawan serta *job satisfy* yang tinggi.

1.2. Diagram Keterkaitan Permasalahan



Gambar 1 : Diagram Keterkaitan Permasalahan

1.3. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang dan diagram keterkaitan permasalahan, maka rumusan permasalahan penelitian ini adalah perlunya dilakukan pengukuran kinerja karyawan berdasarkan nilai *human capital* pada PT. X. Pengukuran

kinerja karyawan dilakukan terhadap indikator kuantitatif (nilai kerja) dan indikator kualitatif (kompetensi), sehingga diperoleh nilai *human capital* bagi tiap-tiap karyawan yang diteliti terhadap kriteria tersebut. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai eksisting dari manajemen perusahaan, sehingga dapat dianalisa dan dinilai kesesuaian SDMnya.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- Melakukan pengukuran kinerja karyawan berdasarkan nilai *human capital* pada PT. X.
- Memperoleh nilai *human capital* dan *human capital* ROI untuk masing-masing karyawan PT. X yang diteliti.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang penulis harapkan dapat diberikan kepada pembaca melalui penelitian ini diantaranya yaitu :

- Hasil penelitian dapat memberikan gambaran dan masukan bagi para pelaku industri maupun pelayanan dalam melihat kinerja dan kompetensi sumber daya manusia terhadap bisnis proses dan strategi bisnis perusahaan, terutama dari sudut pandang *human capital management*.
- Sebagai pertimbangan kepada pihak-pihak manajemen apakah mereka telah tepat dalam merekrut dan mengalokasikan sumber daya manusianya sebagai aset/modal perusahaan.
- Keterkaitan dengan analisa penilaian SDM lainnya, seperti *positioning*, *job analysis*, sistem *reward* dan *financial*, *leveling* atau *grading* karyawan, *training* dan *development*, dan sebagainya.
- Sebagai bahan referensi bagi mahasiswa-mahasiswa yang berminat melakukan penelitian dalam bidang *human capital management*.

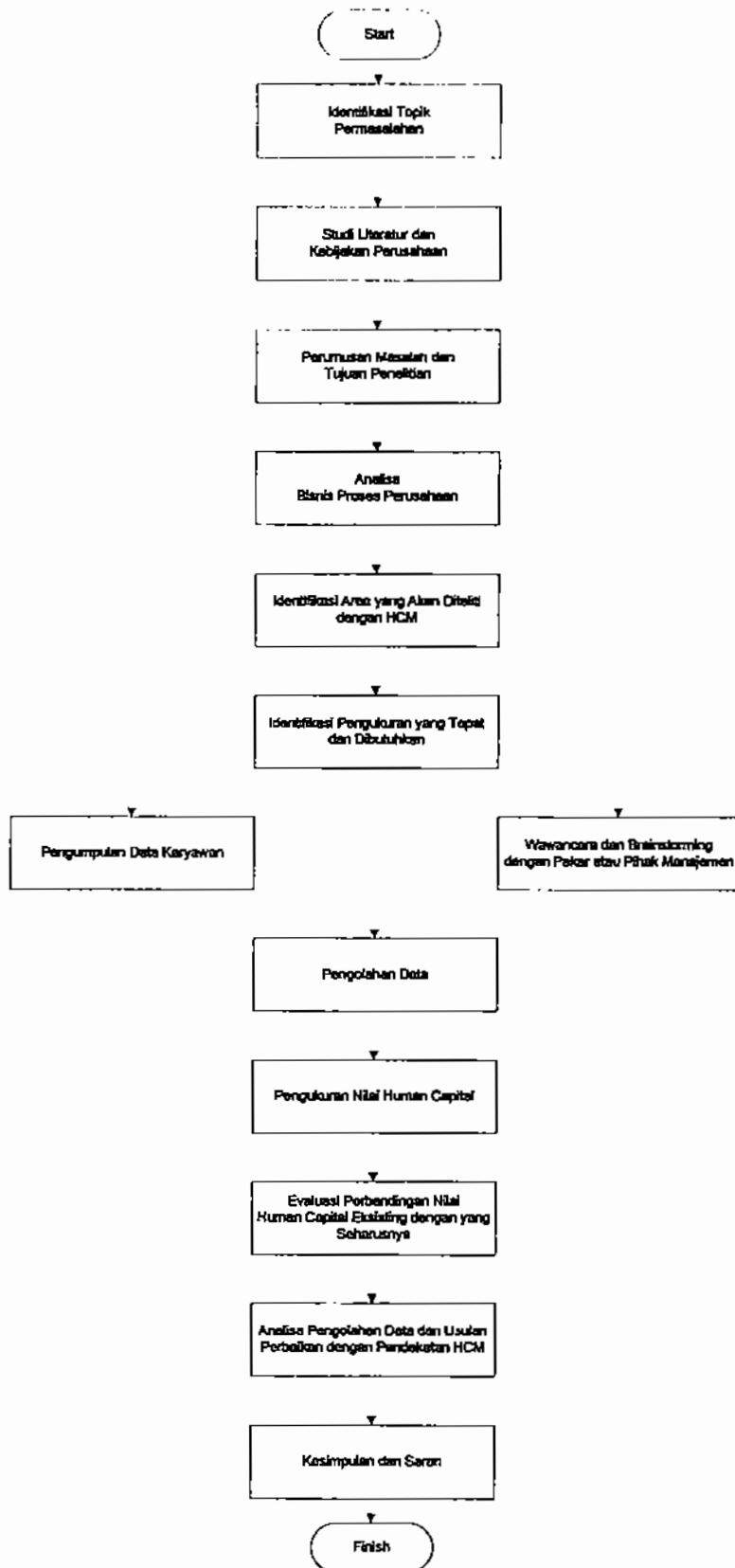
1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dan pembatasan masalah untuk penelitian ini adalah :

- ✓ Permasalahan ditinjau dari sudut pandang *human capital management*.

- ✓ Penelitian atau pengukuran dilakukan pada karyawan PT. X (divisi pemasaran atau *account officer*).
- ✓ Data yang digunakan, dinilai, dan diolah adalah data periode 1 Januari 2007 sampai dengan 31 Desember 2007.
- ✓ Faktor-faktor yang menjadi tolak ukur penilaian kinerja karyawan yaitu indikator kuantitatif (nilai kerja) dan indikator kualitatif (kompetensi).
- ✓ Perhitungan berdasarkan metode *pairwise comparison* digunakan untuk menentukan bobot kriteria indikator penilaian kinerja, sedangkan untuk pengukuran (penilaian) kinerja karyawan menggunakan skala likert.
- ✓ Model *human capital* yang digunakan atau diasumsikan pada penelitian ini adalah model persamaan linear.

1.7. Metodologi Penelitian



Gambar 2 : Diagram Metodologi Penelitian

1.8. Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini dimulai dari bab pendahuluan yang mengulas latar belakang permasalahan, diagram keterkaitan permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta metodologi penelitian yang merupakan langkah-langkah kerja yang dilakukan penulis.

Bab berikutnya adalah landasan teori yang digunakan sebagai acuan dalam pengolahan dan analisa data. Pada bagian ini dijelaskan secara singkat mengenai teori-teori yang digunakan, seperti manajemen sumber daya manusia, *human capital*, *human capital management*, *human capital measurement*, *human capital competencies*, *talent management*, kinerja, organisasi, bisnis proses, dan *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan).

Pengumpulan dan pengolahan data dibahas secara lengkap pada bab III, dengan menjelaskan metode pengumpulan data dan langkah-langkah pengolahan data yang dilakukan pada setiap tahapan identifikasi maupun evaluasi. Pada bab ini juga terdapat profil perusahaan yang akan diteliti.

Analisa pengukuran kinerja karyawan berdasarkan nilai *human capital* pada PT. X diuraikan dengan lengkap pada bab IV. Dalam bab ini akan disampaikan mengenai usulan-usulan perbaikan terhadap manajemen perusahaan berdasarkan hasil yang telah diperoleh.

Penutup dari penelitian ini berisikan kesimpulan dari seluruh hasil penelitian serta saran yang merupakan rekomendasi untuk penelitian lanjutan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu proses pelaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penstafan, kepemimpinan, dan pengendalian. Pada manajemen sumber daya manusia lebih terfokus pada fungsi-fungsi penstafan, personalia, atau SDM. Jadi dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, yang meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian”. Di bawah ini merupakan tanggung jawab lini manajer sumber daya manusia¹ :

- Menempatkan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat;
- Memulai karyawan baru dalam organisasi (orientasi);
- Melatih karyawan untuk jabatan yang bagi mereka masih baru;
- Meningkatkan kinerja jabatan dari setiap orang;
- Mendapatkan kerja sama kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang mulus;
- Menginterpretasikan kebijakan dan prosedur perusahaan;
- Mengendalikan biaya tenaga kerja;
- Mengembangkan kemampuan dari setiap orang;
- Menciptakan dan mempertahankan semangat kerja departemen;
- Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan.

Namun berdasarkan *Human Capital Panel Report*, CIPD, terdapat enam hal saja yang menjadi prioritas HR profesional, yakni² :

1. Memperoleh karyawan;
2. Mengembangkan karyawan;
3. Penghargaan;

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

² *Human Capital Evaluation : Developing Performance Measures*. Human Capital Panel Report. Summer 2007. CIPD.

4. Retensi;
5. Orang yang tepat pada organisasi;
6. Motivasi.

Title 1 Key HR activities – Performance outcome measures

Acquire	Evaluation of selection tools, that is, impact of people selected using different tools Strength of brand, number of unsolicited applications, recognition in the labour market, and so on Time taken for new employees to reach optimum competence levels.
Develop	Quality of succession planning – percentage of names that occur for two or more roles, readiness and depth of the talent pool. Skills audits and skills mapping on existing and future talent pools.
Reward	Reward correlated against performance, depth of understanding the reward scheme correlated against engagement scores, extent to which reward specialists work with the line
Retention	Measures of workforce agility, that is, number acquiring professional qualifications, number of changes in the level of professional memberships. Percentage of staff with an active development plan.
Exiting	Feedback from exit interviews trapped against skills lost Evaluation of retirement planning Measures of transfer of skills and knowledge.
Motivation	Engagement measured through range of means. Extent to which employees recommend products and jobs. Number of people who say they are proud to work for this organisation. Extent to which people understand their contribution to the organisation.

Gambar 3 : *Key HR Activities – Performance Outcome Measures*

Table 2. Key HR Activities – Business Issues

Acquire	<p>Organisation adequately resourced</p> <p>Successfully attracting high-calibre applicants</p> <p>Perceived as a good place to work</p> <p>Organisation not experiencing significant skills shortages</p>
Develop	<p>Organisation can access the skills needed for organisational agility and to develop organisational capacity.</p> <p>Talent pools sufficiently wide and flexible to adapt to changing circumstances.</p> <p>New knowledge is being developed and acquired.</p> <p>Knowledge exchange networks are understood and actively developed.</p>
Reward	<p>Compensation tied to business success</p> <p>Organisation using reward to promote positive behaviours and knowledge-sharing</p>
Retention	<p>Knowledge is recognised and retained and embedded into organisational process.</p> <p>Succession plans are fulfilled with correct ratio of internal versus external hires at all levels.</p> <p>Skills shortages minimised.</p> <p>Organisation confident those people leaving are not draining them of vital skills.</p>
Exiting	<p>Knowledge and skills adequately retained</p> <p>Minimal damage to engagement and commitment from forced exits</p> <p>Age profiles maintained, that is, peaks and troughs in retirements minimised.</p> <p>Retirees prepared adequately for retirement, both personally and in terms of transferring knowledge and skills</p>
Motivation	<p>Engagement scores high.</p> <p>Organisation able to track the relationships between engagement, and commitment and effort.</p> <p>Organisation understands the impact of high engagement on business factors such as customer retention.</p>

Gambar 4 : Key HR Activities – Business Issues

Sejumlah organisasi atau perusahaan memiliki acuan dalam menjalankan aktivitas HRnya. Berikut ini adalah contoh tiga prinsip dasar yang dijadikan acuan pendekatan *human resource management* (pada umumnya kekuatan ini lebih sering diaplikasikan pada proses HR di bank)³ :

1. Fokus pada bakat untuk setiap pekerjaan dimasing-masing levelnya untuk menciptakan performa karyawan yang tinggi.
2. Membantu/membimbing individu karyawan untuk mengetahui dan fokus pada kekuatan mereka, kapan/dimana mereka dibutuhkan, serta mengatur keterbatasan mereka.

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

3. Mengembangkan manajer dan pemimpin yang menjalankan kekuatannya berdasarkan pendekatan manajemen serta dapat mengidentifikasi dan mengembangkan bakat maupun membangun keterlibatan karyawan.

2.2. Human Capital

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

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

Human capital merupakan suatu *tool* profesional *human resources* yang digunakan untuk strategi perkembangan pelaporan, pelacakan, dan strategi dampak serta performa organisasi. *Human capital* tidak dimiliki oleh organisasi, tetapi terjamin oleh *relationship* karyawan. Seseorang membawa *human capital* kepada organisasi meskipun nantinya dikembangkan melalui pengalaman dan *training*. Beberapa definisi dan argumen mengenai *human capital* diantaranya :

- ✓ “Pendekatan untuk mengatur *people* (karyawan) dengan perlakuan *high-level strategic* dan mengupayakan analisa secara sistematis, pengukuran, serta evaluasi terhadap kebijakan dan aktivitas *people* tersebut dalam menciptakan *value* (nilai)” (*Debbie Whitaker & Laura Wilson; Organization Development Journal*).
- ✓ “Keterampilan, pengalaman, serta kapasitas untuk berkembang dan berinovasi yang dimiliki oleh tiap-tiap individu” (*Chartered Institute for Personnel and Development, 2006, p.6*).

- ✓ “Konsep ketenagakerjaan yang mewujudkan sejumlah *skill* karyawan, sehingga menciptakan modal yang produktif” (*Ehrenberg and Smith, 1997*).
- ✓ “Hubungan antara praktik HR dan performa bisnis yang merupakan suatu bagian dari aset” (*Scarborough and Elias, 2002*).
- ✓ “Atribut-atribut yang berkaitan dengan segala kemampuan manusia, baik bawaan sejak lahir ataupun yang diperoleh non lahir. Atribut tersebut memiliki nilai dan dapat bertambah melalui suatu investasi yang tepat, sehingga menjadi *human capital*, karena dengan menginvestasikannya, orang tersebut dapat memperluas pilihan yang ada padanya” (*Schultz, 1981*).
- ✓ “Individu akan diinvestasikan dalam *human capital* bila keuntungannya melampaui biaya yang dihasilkan olehnya, dan mereka akan terus diinvestasi melewati titik batas nilai dimana *marginal return* sama dengan *marginal cost*” (*Elliott, 1991*).
- ✓ “Menyatakan faktor-faktor manusia dalam organisasi yang terkombinasi atas kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang diberikan kepada organisasi tersebut dan merupakan suatu karakter yang khusus/khas. Elemen-elemen dalam organisasi ini akan *capable* melalui proses pembelajaran, perubahan, inovasi, dan penciptaan kreativitas, yang bilamana termotivasi dengan baik akan dapat memastikan bertahannya organisasi jangka panjang” (*Bontis et al, 1999*).
- ✓ “Seseorang memiliki kemampuan sejak lahir, perilaku, dan energi personal, dimana elemen-elemen ini merupakan *human capital* yang mereka bawa pada saat kerja. Tentu saja mereka dapat membuat pilihan, karena bekerja adalah dua arah pertukaran nilai, bukan merupakan satu jalan eksploitasi terhadap aset yang dimilikinya” (*Davenport, 1999*).
- ✓ “*Return on investment* pada *human capital* merupakan sesuatu yang diharapkan membaik dari segi performa, produktivitas, fleksibilitas, dan kapasitas inovasi yang dihasilkan melalui perluasan dasar-dasar *skill* serta meningkatkan pengetahuan dan kompetensi” (*Schuller, 2000*).

Jika ditelaah lebih lanjut, definisi-definisi di atas menekankan pada dua hal penting *human capital*, yakni bagaimana pengaruh-pengaruh tersebut diukur, dan bagaimana mengaturnya. Pada beberapa perusahaan, *human*

capital yang digunakan mengacu pada bakat (*talent*), keterampilan (*skill*), dan pengetahuan (*knowledge*) karyawan. *Human capital* juga berkonsentrasi pada bagaimana agar kemampuan (*capability*) dapat berkembang dan digunakan secara produktif untuk menciptakan performa bisnis dan tujuan strategi jangka panjang. Oleh karenanya, pengukuran *human capital* fokus pada pengembangan analisa untuk mengukur dan melaporkan apakah strategi *human capital management* berjalan dengan baik serta mengintervensi apakah berlangsung sesuai dengan kemampuan tersebut⁴.

Human capital dapat berupa sebagai keterlibatan karyawan perusahaan terhadap informasi dan pengetahuan yang akan meningkatkan penciptaan nilai pada kompetisi global. Namun nyatanya *human capital* sulit untuk diukur, dievaluasi, dan diatur. Meskipun demikian, dikarenakan pentingnya *human capital* yang berfungsi untuk menciptakan nilai ekonomis, maka studi mengenai evaluasi *human capital* dihasilkan sejak beberapa tahun terakhir.

Konsep *human capital* didasari atas realisasi bahwa seseorang dengan segala pengetahuan, pengalaman, pendidikan, kepribadian, dan kebiasaan perilakunya merupakan sumber daya serta menciptakan nilai bagi organisasi. Dari hal tersebut maka *human capital* menganggap bahwa kecenderungan seseorang atau tim yang memiliki perilaku adalah nilai bagi suatu organisasi. Konsep ini dikenalkan dan didefinisikan oleh Theodore Schultz sebagai “keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan atribut-atribut yang sejenis yang berpengaruh pada kemampuan seseorang untuk melakukan kerja yang produktif” (*Schultz 1961, 8*). Teori dan definisi *human capital* yang tradisional telah berubah oleh adanya asumsi ekonomi, yang menjelaskan bahwa *human capital* beroperasi dengan baik melalui faktor intelektual yang luas. Selain itu dimensi kepribadian dan perilaku juga termasuk bagian dari model teori dan studi empiris *human capital* ini⁵.

Pendapat lainnya, *human capital* dimengerti sebagai “jumlah nilai-nilai keseluruhan yang diciptakan dari perilaku dan kualitas karyawan” (*Smart 1998*,

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

⁵ *The Theory of Real Option as Theoretical Foundation for The Assessment of Human Capital in Organization*. Isabell Welp, Stephan Lutz, Erich Barthel. *Zeitschrift für Personalforschung*. Munchen. 2007, 21, 3. ABI/INFORM Global. Pg. 274.

157). Disamping pengetahuan dan pengalaman, definisi ini juga termasuk dimensi motivasi dan interaksi sosial (*Hasebrook/Zawacki-Richter/Erpenbeck, 2004*). Pendekatan kualitatif dan kuantitatif dapat memberikan indikasi untuk evaluasi, pembebanan/penaksiran, dan pengendalian aspek-aspek *human capital* perusahaan.

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

2.3. Human Capital Management

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

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

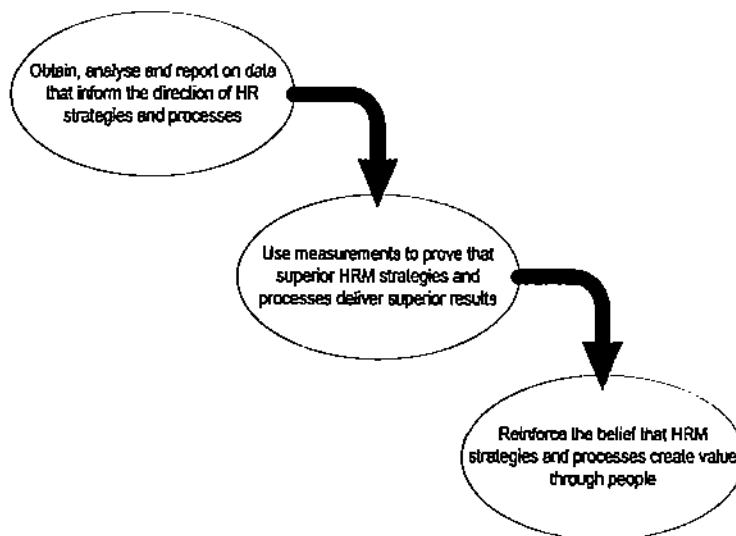
⁶ *Human Capital Management – Achieving Added Value Through People*. Angela Baron & Michael Armstrong. Kogan Page. London and Philadelphia. 2007.

pengukuran nilai terhadap atribut-atribut tersebut dan menggunakan pengetahuan untuk mengatur organisasi secara efektif.

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

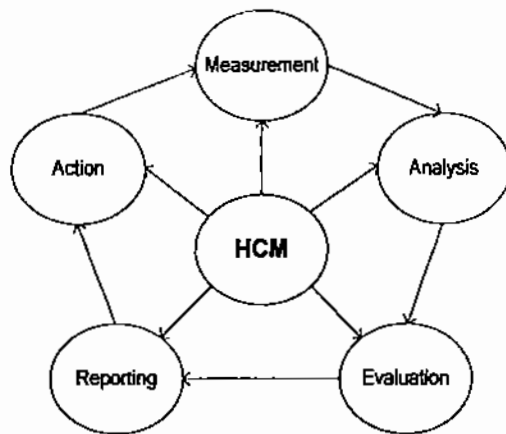
Terdapat empat tujuan/sasaran dasar *human capital management*, yakni⁷ :

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

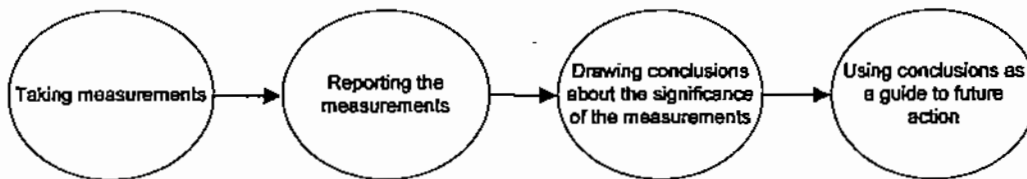


Gambar 5 : *Specific Aims of HCM*

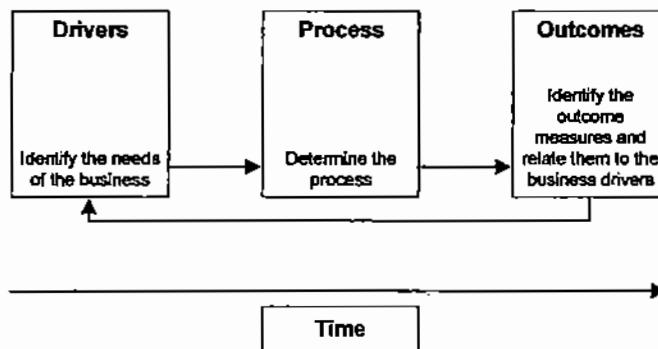
⁷ *Human Capital Management – Achieving Added Value Through People*. Angela Baron & Michael Armstrong. Kogan Page. London and Philadelphia. 2007.



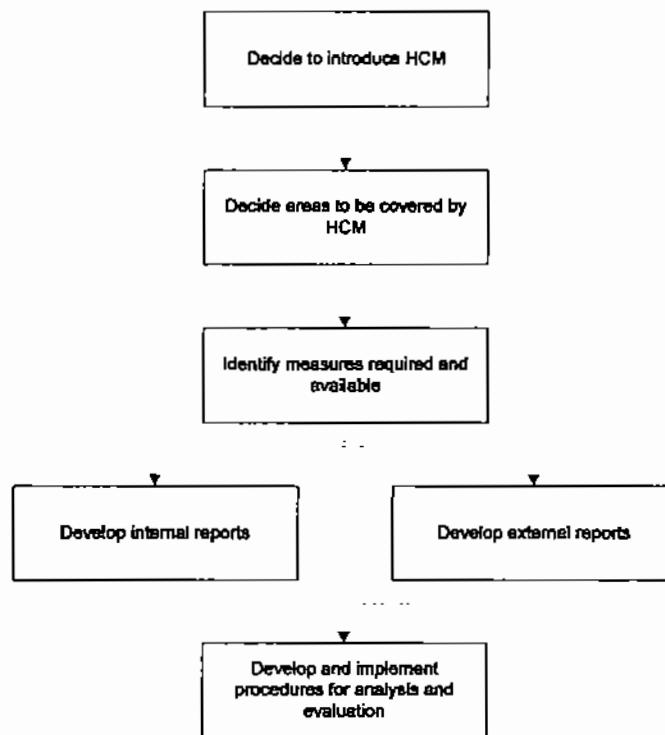
Gambar 6 : *The Process of HCM (1)*



Gambar 7 : *The Process of HCM (2)*



Gambar 8 : *The Focus of HCM*



Gambar 9 : *The Steps to Develop Introducing HCM*

Ketertarikan akan *human capital management* meningkat selama 3-4 tahun terakhir ini, dan tidak hanya berasal dari profesi *human resource*, media, dan konsultan riset, tetapi juga pada analisis-analisis yang ada saat ini serta para komentator bisnis. Ketertarikan ini ditandai dengan adanya perkembangan artikel dan diskusi mengenai *human capital* pada pertemuan-pertemuan profesional. Tentu saja hal ini mendukung proses pengukuran *human capital* pada internal maupun eksternal organisasi. Tak jarang pula yang beranggapan bahwa *human capital* adalah versi masa depan *Human Resource Management (HRM)*. Pada kenyataannya *human capital* bukanlah pengganti HRM, melainkan berupa suatu pengukuran yang berdasarkan atas pendekatan HRM, sehingga keduanya saling melengkapi.

Perbedaan antara HCM dan HRM juga dinyatakan oleh Mayo (2001) dan Kearns (2005). Mayo menyatakan perbedaan penting antara keduanya adalah bahwa HCM memperlakukan manusianya sebagai aset, sedangkan HRM sebagai biaya. Kearns pun meyakini bahwa pada HCM manusia adalah *value adders*, bukan *overhead*, sedangkan pada HRM manusia dianggap sebagai biaya yang

signifikan dan harus diatur. Kearns juga menambahkan, pada HRM, tim HR dilihat sebagai suatu servis pendukung, sedangkan pada HCM dilihat dan dianggap sama/ sederajat dengan rekan bisnis atau kerjanya.

2.4. Human Capital Measurement

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

1. *Human Capital Return On Investment*;
2. *Training Return On Investment*;
3. *Cost of Absence*;
4. *Costs of Leavers (Resignations)*;
5. *Employee Engagement*;
6. *Annual Pay Audits*;
7. *Employee Share Scheme/Flex Benefits*;
8. *Diversity and Inclusion*.

Namun berdasarkan beberapa studi kasus yang ada mengenai *human capital measurement*, terdapat lima pengukuran lainnya yang juga populer, yakni⁹ :

1. *Added Value per Employee*;
2. *Profit or Revenue per Employee*;
3. *Reward Strategy*;
4. *Leadership and Succession Planning/Talent Management*;

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

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

5. *The Cost and/or Effectiveness of Training.*

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

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

Kunci pengukuran *human capital* (*human capital measurement*) adalah meningkatnya prediksi performa dimasa yang akan datang dari suatu organisasi. Hal ini tentu memerlukan data-data saat ini dan lampau untuk memprediksi skenario masa depan. Meskipun orang atau karyawan merupakan aset yang sangat penting bagi organisasi, mereka juga setidaknya dapat diprediksi. Oleh karena itu sangatlah penting untuk mengetahui ketepatan alokasi sumber daya, apakah investasi dapat menciptakan pengaruh yang nyata pada area yang dituju, dan apakah informasi telah digunakan untuk membantu mencapai rencana strategi organisasi.

Organisasi sebaiknya menghindari pengukuran yang tidak menghasilkan nilai tambah yang berarti. Pengukuran yang digunakan harus fokus pada nilai tambah terhadap bisnis, yang mana harus didorong pula oleh strategi, sehingga

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

setiap bisnis akan membangun sumber daya manusia yang tepat untuk mencapai pertumbuhan masa depan, baik dari perspektif kualitas maupun kuantitas.

Terdapat dua tingkatan fokus proses pengukuran. Yang **pertama** adalah tingkat efektifitas, atau dengan kata lain pengaruh proses manajemen karyawan, produk, dan intervensinya untuk mendukung strategi bisnis. Untuk melakukan hal ini, yang terpenting adalah mengerti tingkat kemampuan sumber daya manusia, karena hal ini merupakan pondasi performa bisnis, kemudian dilanjutkan dengan membangun matrik untuk menaksir bagaimana kemampuan tersebut berkembang dengan baik. Fokus yang **kedua** adalah pengukuran *human capital*. Pengukuran ini didalamnya termasuk untuk mengukur elemen strategi tenaga kerja yang memiliki indikator kepemimpinan untuk memperbaiki performa bisnis, serta seberapa besar mereka berpengaruh. Indikator tersebut misalnya seperti kontribusi atau inisiatif karyawan¹¹.

Berikut adalah kriteria-kriteria spesifik non keuangan yang dapat dijadikan sebagai suatu tolak ukur *human capital measurement* bagi perusahaan¹² :

- Pengalaman manajemen;
- Kemampuan untuk menemukan *talented people*;
- Kualitas kerja;
- Kualitas *training* karyawan;
- Nilai *turnover* karyawan;
- Pengaplikasian tim karyawan;
- Kemampuan akses manajemen;
- Ratio kompensasi CEO terhadap kompensasi kerja.

2.5. Human Capital Competencies

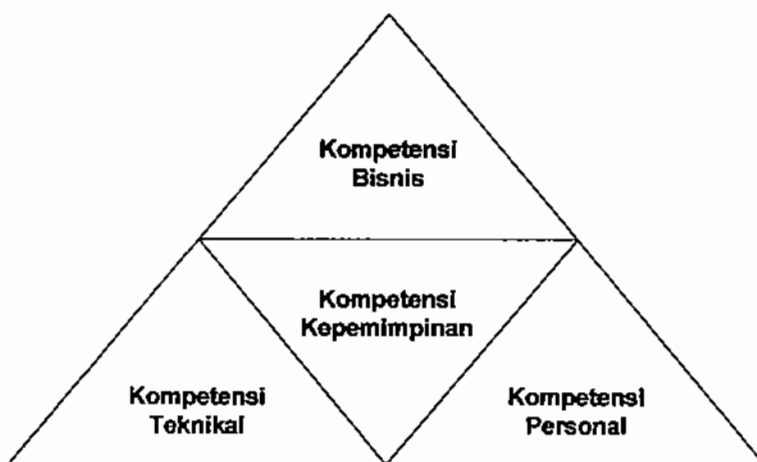
Pengertian kompetensi berbagai macam, namun apabila dirumuskan dari pendapat berbagai pakar, kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang terkait dengan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan tertentu. Karakteristik ini

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

¹² *Human Capital Evaluation : Developing Performance Measures*. Human Capital Panel Report. Summer 2007. CIPD.

terdiri atas lima hal, antara lain motif, sifat bawaan, konsep diri, pengetahuan, dan keahlian. Ada empat bidang dari kompetensi *human capital*, yakni¹³ :

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



Gambar 10 : Empat Bidang *Human Capital Competencies*

Berdasarkan gambar tersebut, kompetensi kepemimpinan tepat berada pada tengah segitiga, yang artinya bahwa awal mula membangun kompetensi *human capital* harus diperkuat dahulu kompetensi kepemimpinannya. Sementara itu, kompetensi teknikal dan kompetensi personal yang berada pada sisi kiri dan kanan segitiga mempunyai maksud bahwa seorang pemimpin harus memiliki

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

kedua kompetensi tersebut. Kompetensi bisnis berada pada posisi atas dikarenakan ketiga kompetensi lainnya bermaksud untuk mencapai target-target bisnis.

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

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

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



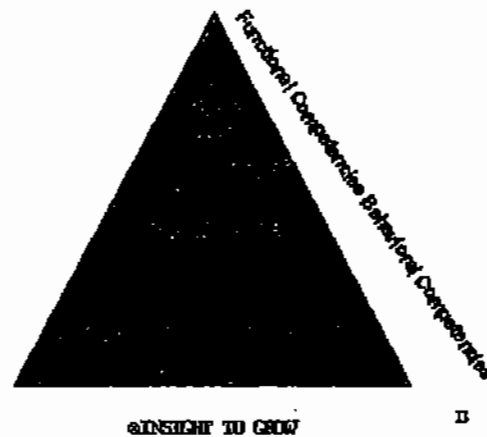
Gambar 11 : Empat Peran *Human Capital*

Dengan meningkatnya kebutuhan akan tenaga kerja yang *berskill*, para tenaga kerja menghadapi tantangan global yang cukup besar saat ini. Padahal setiap tahunnya pertumbuhan tenaga kerja juga berkembang dengan pesat. Oleh karena itu, pemilihan talensi maupun kompetensi yang tepat merupakan peluang pertama yang harus diciptakan dan diidentifikasi oleh perusahaan. Selain dapat diciptakan oleh tiap-tiap individu, kompetensi juga ada dalam tim, dimana masing-masing anggota tim dengan kompetensi individunya yang kuat tentu akan dapat mendorong terciptanya kompetensi tim melalui terwujudnya kerjasama dan moral. Berdasarkan Vanessa Hsu (*Human Capital Institute, Workstream*), sangatlah penting untuk mengetahui dan melakukan *integrating competency assessment*. Pembebanan kompetensi (*competency assessment*) yang terintegrasi pada *human capital management* dikatakan harus didasari atas¹⁵ :

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

¹⁵ *Integrating Competency Assessments into Human Capital Management*. Human Capital Institute. September 8, 2006. By Vanessa Hsu. Sponsored by Workstream.

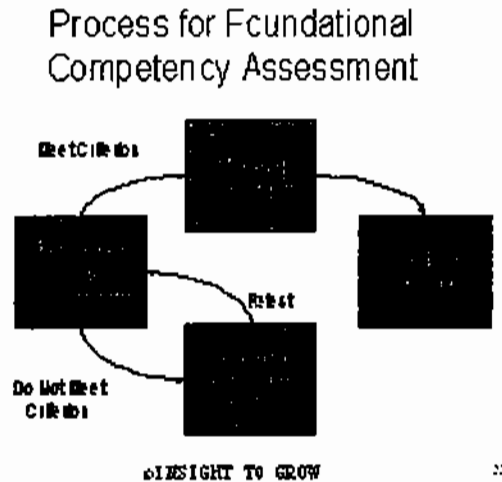
Types of Assessments To Consider



Gambar 12 : *Types of Competency Assessments*

Berdasarkan gambar tersebut, pada tingkatan dasar yang menjadi pertimbangan adalah karakter dan kebiasaan kandidat, misalnya kemampuan mengatur waktu, gaya kerja tim, dan inisiatif. Tingkatan berikutnya adalah *foundational* KAAS (*knowledges, abilities, attitudes, dan skills*). Tingkatan teratas adalah spesifik *job* KAAS. Sebagai contoh adalah kompetensi spesifik *job* untuk posisi kandidat keuangan yakni akan mampu menciptakan model keuangan. Proses pembebanan kompetensi ini juga terintegrasi dengan *training* dan pengembangan untuk mengefektifkan dua area pembebanan target perusahaan, yakni *foundational* KAAS dan spesifik *job* KAAS¹⁶.

¹⁶ *Integrating Competency Assessments into Human Capital Management*. Human Capital Institute. September 8, 2006. By Vanessa Hsu. Sponsored by Workstream.



Gambar 13 : *Process for Foundational Competency Assessment*

2.6. Talent Management

Talent management adalah kemampuan mengelola manusia-manusia berbakat yang merupakan kombinasi dari berpikir strategis, kecakapan kepemimpinan, kedewasaan emosional, keahlian berkomunikasi, kecakapan untuk menarik dan menginspirasi manusia berbakat lainnya, insting berwirausaha, keahlian fungsional, dan kecerdasan mendapatkan hasil¹⁷.

Talent management juga merupakan proses untuk mengatur suplai dan kemampuan kerja dalam memenuhi permintaan organisasi terhadap karyawan yang berbakat untuk mencapai performa bisnis yang optimal dan sejalan dengan tujuan organisasi¹⁸.

Munculnya kajian *talent management* bukanlah sesuatu yang datang secara tiba-tiba. Faktor-faktor di dalam perusahaan maupun dunia luar berubah amat kencang menjadi pemicu keberadaan *talent management*.

Didalam proses keseluruhan, *talent management* ini secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu¹⁹ :

¹⁷ *Human Capital Competencies – Sketsa-Sketsa Praktik Human Capital Berbasis Kompetensi*. A. M. Lilik Agung. Elex Media Komputindo. Gramedia. 2007.

¹⁸ *Trends in Human Capital Management Imperative*. A Knowledge Infusion White Paper. July 2006. Knowledge Infusion.

¹⁹ *Human Capital Competencies – Sketsa-Sketsa Praktik Human Capital Berbasis Kompetensi*. A. M. Lilik Agung. Elex Media Komputindo. Gramedia. 2007.

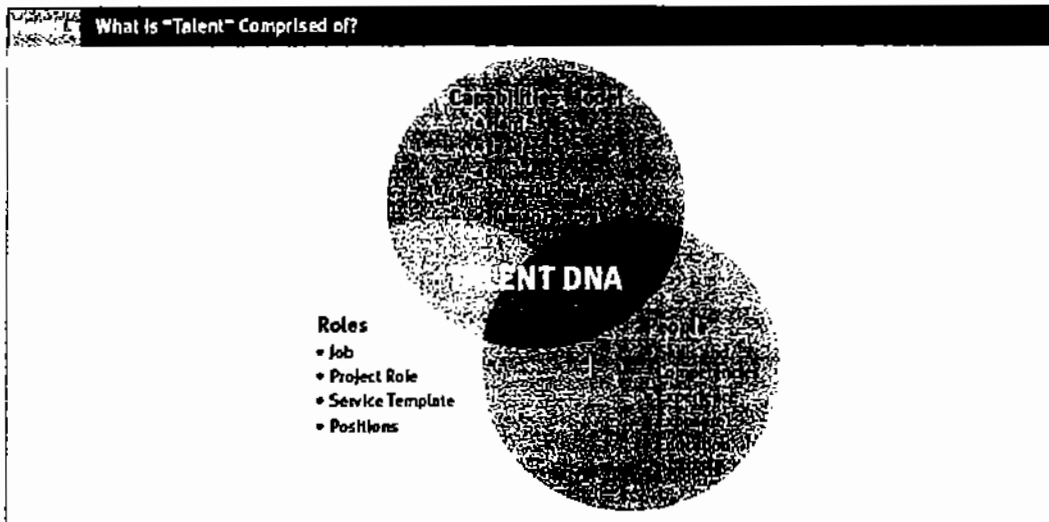
1. Menarik *talent* (*attracting talent*);
2. Memelihara *talent* (*retaining talent*);
3. Membangun *talent* (*developing talent*).

Mengoptimalkan *talent management* merupakan aktivitas yang sangat menguntungkan. Pada banyak perusahaan besar, kesadaran ini sudah berada pada tataran tindakan yang tidak lagi sebatas wacana. Hal ini menjadikan masa depan perusahaan bersangkutan tidak panik dalam mencari pemimpin yang kompeten. Bahkan pemborosan sumber daya karena tingginya keluar masuk karyawan dapat diminimalkan. Akan tetapi mengelola *talent* lebih sulit dibandingkan dengan mengelola mesin atau bahan baku bahkan pasar.

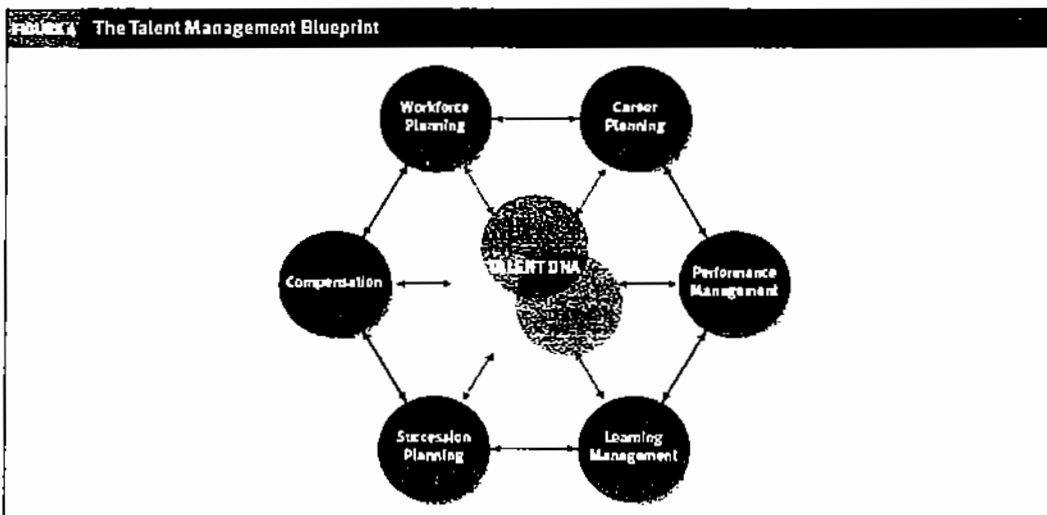
Terdapat konsep mengenai *talent management*, yakni "Talent DNA". *Talent DNA* merupakan dasar bagi perlakuan *talent management* yang ada saat ini, dimana model *talent DNA* menyusun tiga bagian utama, yaitu²⁰ :

1. Organisasi harus memiliki deskripsi yang berarti mengenai kemampuan (keterampilan, perilaku, bakat, dan pengetahuan).
2. Organisasi harus dapat menghubungkan keterampilan dan kemampuan tersebut terhadap permintaan/kebutuhan seperti posisi kerja dan peranan proyek atau kepemimpinan.
3. Proses *talent management* harus menghasilkan profil komprehensif (menyeluruh) terhadap bakat tersebut. Mereka harus mampu melacak orang yang benar-benar berbakat terhadap informasi mengenai seluruh hal yang terkait.

²⁰ *Trends in Human Capital Management Imperative*. A Knowledge Infusion White Paper. July 2006. Knowledge Infusion.



Gambar 14 : *What is "Talent" Comprised of?*



Gambar 15 : *The Talent Management Blueprint*

Untuk dapat menciptakan lingkungan *talent management* yang baik, maka setiap organisasi harus melakukan aspek-aspek berikut²¹ :

- Mendefinisikan visi yang jelas terhadap *talent management*;
- Mengembangkan *roadmap* teknologi dan proses integrasi;

²¹ *Trends in Human Capital Management Imperative*. A Knowledge Infusion White Paper. July 2006. Knowledge Infusion.

- Mengintegrasikan dan mengoptimalkan proses;
- Menggunakan teknologi yang kuat pada prosesnya;
- Mempersiapkan upaya kerja dalam menghadapi tantangan lingkungan baru.

2.7. Kinerja

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (*Stolovitch and Keeps, 1992*). Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, sehingga untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (*Hersey and Blanchard, 1993*).

Kinerja merujuk pada tingkatan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (*Donnelly, Gibson, and Ivancevich, 1994*). Menurut Robbins (1996), terdapat tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yaitu : tugas individu, perilaku individu, dan ciri individu. Robbins juga menambahkan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), sehingga kinerja = (A x M x O). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

2.8. Organisasi

Organisasi adalah suatu *unit* (satuan) sosial yang dikoordinasikan secara sadar atau sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan. Berdasarkan definisi tersebut, maka perusahaan manufaktur dan jasa adalah sebagian dari contoh organisasi²².

²² *Perilaku Organisasi – Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Stephen P. Robbins. PT. Prenhallindo. Jilid 1. Jakarta. 2001.

2.9. Bisnis Proses

Bisnis proses merupakan suatu rangkaian aktivitas untuk menciptakan nilai melalui transformasi input menjadi output. Transformasi tersebut dapat dilakukan oleh manusia, mesin, atau keduanya. Adapun tipe bisnis proses adalah sebagai berikut²³ :

1. Proses Manajemen

Merupakan proses yang mengatur operasi. Contoh : peraturan perusahaan, manajemen strategi.

2. Proses Operasional

Merupakan bagian dari bisnis inti. Contoh : pembelian, manufaktur, pemasaran, dan penjualan.

3. Proses Pendukung

Merupakan pendukung dari bisnis inti. Contoh : accounting, rekrutmen, pendukung IT.

Bisnis proses dapat dibagi menjadi beberapa sub proses, tetapi kesemua bagian tersebut tetap berkontribusi untuk mencapai tujuan. Analisa bisnis proses termasuk didalamnya adalah pemetaan proses dan sub proses di bawahnya, sehingga menjadikannya sebagai bentuk tingkatan aktivitas. Bisnis proses umumnya digambarkan dalam bentuk alur kerja (*workflow*). Bisnis proses memiliki ciri-ciri sebagai berikut²⁴ :

- ✓ Memiliki tujuan atau *goal*;
- ✓ Memiliki *input* spesifik;
- ✓ Memiliki *output* spesifik;
- ✓ Menggunakan sumber daya;
- ✓ Memiliki beberapa aktivitas untuk melakukan *order*;
- ✓ Mempengaruhi lebih dari satu *unit* organisasional (pengaruh horizontal organisasi);
- ✓ Menciptakan nilai untuk *customer* (internal dan eksternal *customer*).

²³ *Understanding Business : Processes*. Slack et al. Edited by David Barnes. The Open University. 2000.

²⁴ *Understanding Business : Processes*. Slack et al. Edited by David Barnes. The Open University. 2000.

Dalam prakteknya, organisasi sering memulai proyek atau program bisnis proses manajemen dengan sasaran untuk mengoptimalkan wilayah yang dapat diidentifikasi sebagai area untuk perbaikan. Untuk memulainya maka dilakukan dengan menjalankan suatu pemetaan bisnis proses atau pemodelan bisnis proses. Bisnis proses manajemen meliputi aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam mengatur dan memperbaiki bisnis proses²⁵.

2.10. Pairwise Comparison

Pairwise comparison atau perbandingan berpasangan merupakan suatu metode untuk menggabungkan unsur-unsur kualitatif dan kuantitatif. Kuantitatif dari hal-hal yang bersifat kualitatif dilakukan dengan memberikan persepsi perbandingan yang diskalakan secara berpasangan (*pairwise comparison scale*). Seseorang yang akan memberikan persepsi tersebut harus mengerti secara menyeluruh mengenai elemen-elemen yang diperbandingkan dan relevansinya terhadap tujuan yang dimaksudkan.

Berdasarkan pengalaman yang dimiliki, seseorang dapat dengan mudah, logis, dan akurat memberikan persepsi perbandingan antara dua hal. Dalam melakukan perbandingan secara berpasangan, digunakan skala perbandingan (skala fundamental) yang diturunkan berdasarkan riset psikologis atau kemampuan individu dalam membuat suatu perbandingan secara berpasangan terhadap beberapa elemen yang akan dibandingkan.

Pairwise comparison mengacu pada proses untuk membandingkan entitas yang dipasangkan dalam menentukan pilihan. Metode *pairwise comparison* bisa digunakan dalam banyak hal, misalnya pada studi *science* untuk *preferences*, *attitudes*, *voting systems*, *social choice*, *public choice*, dan *multiagent systems*. Dalam literatur psikologi, *pairwise comparison* juga menjadi pilihan yang sering digunakan.

Psychometrician L. L. Thurstone adalah orang pertama yang memperkenalkan pendekatan *scientific* dengan menggunakan *pairwise comparison*. Beliau melakukan pengukuran tersebut pada tahun 1927 dengan

²⁵ *Business Process Management*. Smith, Howard and Fingar, Peter. The Third Wave. MK Press. 2003.

mengacu pada *law of comparative judgment*. Thurstone kemudian menghubungkan pendekatannya dengan *psychophysical theory* yang ditemukan oleh Ernst Heinrich Weber dan Gustav Fechner. Thurstone menunjukkan bahwa metodenya dapat digunakan untuk dimensi pemilihan (*preference*) dan kepentingan (*importance*) dengan menggunakan suatu tipe skala interval²⁶.

Pairwise comparison merupakan metode *problem solving* untuk menyatakan ranking pada grup *item*, dan biasanya melalui proses pemberian bobot pada kriteria yang dirancang. Pada umumnya proses pembobotan *pairwise comparison* dibagi menjadi dua bagian, yakni²⁷ :

- ✓ Menentukan kualitas kriteria berdasarkan tingkat kepentingan, yakni dengan ranking kriteria.
- ✓ Memberikan bobot kuantitatif pada setiap kriteria.

Dalam menyelesaikan persoalan dengan menggunakan metode *pairwise comparison*, terdapat beberapa prinsip dasar dari metode tersebut yang harus dipahami, yaitu²⁸ :

a. *Decomposition* (Prinsip Menyusun Hirarki)

Menggambarkan dan menguraikan permasalahan secara hirarkis, yaitu memecah persoalan menjadi elemen-elemen yang terpisah. Untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat, elemen-elemen tersebut dipecahkan lagi sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan.

b. *Corporative Judgement*

Prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari metode, karena ia akan berpengaruh terhadap prioritas elemen-elemen. Hasil dari penilaian ini akan tampak lebih enak bila disajikan dalam bentuk matriks yang dinamakan matriks *pairwise comparison*.

Pertanyaan yang biasa diajukan dalam penyusunan skala kepentingan adalah :

1. Elemen mana yang lebih penting (penting/disukai/mungkin/...) ?

²⁶ *The Method of Paired Comparisons*. David H. A. Oxford University Press. New York. 1988.

²⁷ *Pairwise Comparison*. Filippo A. Salustri, Ph.D., P.Eng. 2005.

²⁸ *Teori Pengambilan Keputusan*. Sri Mulyono. Lembaga Penerbit FEUI. Edisi Revisi. Jakarta. 1996.

2. Berapa kali lebih (penting/disukai/mungkin/...) ?

Agar diperoleh skala yang bermanfaat ketika membandingkan dua elemen, seseorang yang akan memberikan jawaban perlu pengertian menyeluruh tentang elemen-elemen yang dibandingkan dan relevansinya terhadap kinerja atau tujuan yang dipelajari.

c. *Synthesis of Priority*

Penyusunan dan penetapan prioritas, yaitu menentukan peringkat elemen-elemen menurut relatif pentingnya dengan melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap elemen-elemen tersebut.

d. *Logical Consistency* (Prinsip Konsistensi Logika)

Konsistensi logis, yaitu menjamin bahwa semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan kriteria yang logis.

2.10.1. Perhitungan Bobot Elemen

Proses perhitungan matematis dalam metode *pairwise comparison* dilakukan dengan menggunakan suatu matriks. Apabila dalam suatu subsistem operasi terdapat n elemen operasi, yaitu A_1, A_2, \dots, A_n , maka hasil perbandingan dari elemen-elemen operasi tersebut akan membentuk matriks A berukuran $n \times n$ dengan bentuk sebagai berikut :

	A_1	A_2	...	A_n
A_1	1	a_{12}	...	a_{1n}
A_2	$1/a_{12}$	1	...	a_{2n}
...	1	...
A_n	$1/a_{1n}$	$1/a_{2n}$...	1

Gambar 16 : Matriks Perbandingan Berpasangan

Pengisian nilai a_{ij} menggunakan aturan sebagai berikut (Saaty, 1998) :

- Jika $a_{ij} = a$, maka $a_{ji} = 1/a$, untuk $a_{ij} \neq 0$;
- Jika antara elemen operasi A_i dengan A_j mempunyai tingkat kepentingan yang sama maka nilai $a_{ij} = a_{ji} = 1$;

- Nilai $a_{ij} = 1$, untuk $i = j$ (diagonal matrik memiliki nilai 1).

Dari matriks perbandingan berpasangan tersebut diatas, dilakukan pembobotan parsial dengan langkah sebagai berikut :

1. Menjumlahkan nilai setiap kolom dalam matriks perbandingan berpasangan.
2. Membagi nilai a_{ij} pada setiap kolom dengan jumlah nilai pada kolom bersangkutan sehingga diperoleh matriks yang dinormalisasi.
3. Menjumlahkan semua nilai setiap baris dari matriks yang telah dinormalisasi dan membaginya dengan jumlah elemen tiap baris, yang merupakan nilai bobot parsial.

2.10.2. Konsistensi

Perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) dari masing-masing elemen dapat diperoleh melalui pengukuran aktual maupun pengukuran relatif dari derajat kesukaan, kepentingan atau perasaan. Dalam penilaian perbandingan berpasangan sering terjadi ketidakkonsistenan dari preferensi yang diberikan oleh pengambil keputusan. Dalam metode ini, konsistensi dari penilaian berpasangan tersebut dievaluasi dengan menghitung *Consistency Ratio* (CR). Apabila nilai CR lebih kecil atau sama dengan 10%, maka hasil penilaian tersebut dikatakan konsisten. Formulasi yang digunakan dalam menghitung CR adalah sebagai berikut :

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad \dots\dots\dots \quad (\text{Rumus 1})$$

Dimana :

CI = *Consistency Index*

RI = *Random Consistency Index*

Nilai dari *Consistency Index* (CI) diperoleh dengan rumus :

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad \dots\dots\dots \quad (\text{Rumus 2})$$

Dimana :

λ_{\max} = Nilai maksimum dari nilai *eigenvalue*

n = Ukuran matriks

Apabila CI bernilai nol, berarti matrik konsisten. Batas ketidakkonsistenan diukur dengan menggunakan nilai pembangkit random (RI). Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan Saaty dengan menggunakan 500 sampel, jika pertimbangan numerik diambil secara acak dari skala 1/9, 1/8, ..., 1, 2, ..., 9 akan diperoleh nilai rata-rata konsistensi untuk matriks dengan ukuran yang berbeda seperti pada tabel berikut (dimana OM adalah orde matriks dan RI adalah nilai *Random Consistency Index*) :

Tabel 1 : Nilai *Random Consistency Index* (RI)

OM (n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.54	1.56

BAB III

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

3.1. Profil Perusahaan

PT. X merupakan salah satu perusahaan penyelenggara program jaminan sosial. Sesuai dengan kondisi kemampuan keuangan negara, Indonesia seperti halnya berbagai negara berkembang lainnya, mengembangkan program jaminan sosial berdasarkan *funded social security*, yaitu jaminan sosial yang didanai oleh peserta dan masih terbatas pada masyarakat pekerja di sektor formal.

Tonggak penting PT. X adalah dengan lahirnya UU No. 3 Tahun 1992, PP No. 36 Tahun 1995, dan UU No. 40 Tahun 2004. Adapun program PT. X yakni dengan memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya, dengan memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruhnya penghasilan yang hilang, akibat risiko sosial. Manfaat perlindungan tersebut dapat memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja. Sampai saat ini PT. X memberikan 4 program perlindungan, yang mencakup program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT), dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya. Dengan penyelenggaraan yang makin maju, program-program tersebut tidak hanya bermanfaat kepada pekerja dan pengusaha tetapi juga berperan aktif dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian bagi kesejahteraan masyarakat dan perkembangan masa depan bangsa. Sejalan dengan kiprahnya, PT. X telah memperoleh Sertifikasi Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 (Badan Sertifikasi SGS UK Ltd.). Adapun direktorat pusat yang telah menerapkan ISO tersebut adalah : direktorat investasi, operasi dan pelayanan, keuangan, serta umum dan SDM. Sejumlah 22 kantor cabang PT. X yang tersebar di wilayah Indonesia pun sudah menerapkan ISO 9001 : 2000.

Motto :

“Pelindung Pekerja, Mitra Pengusaha”

Visi :

“Menjadi lembaga penyelenggara jaminan sosial tenaga kerja terpercaya dengan mengutamakan pelayanan prima dan manfaat yang optimal bagi seluruh peserta.”

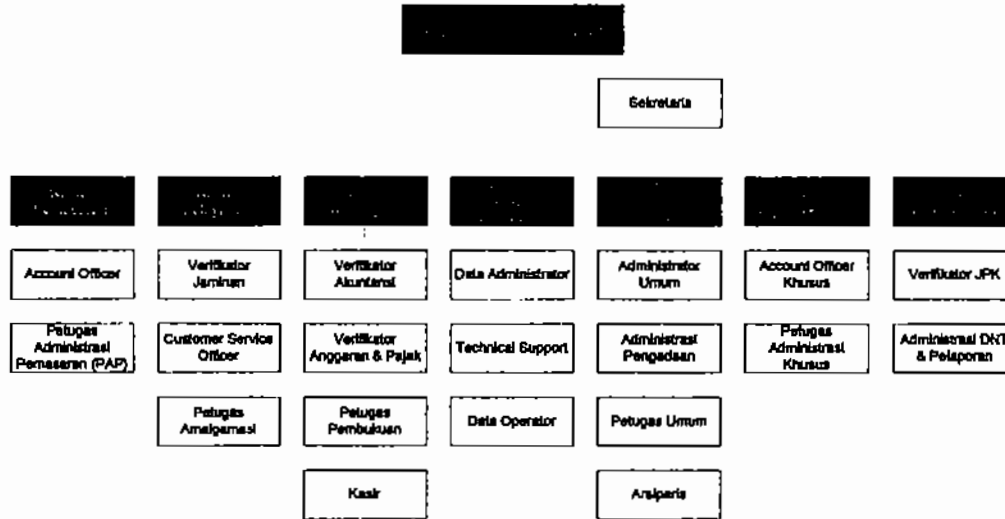
Misi :

1. Meningkatkan dan mengembangkan mutu pelayanan dan manfaat kepada peserta berdasarkan prinsip profesionalisme.
2. Memperluas cakupan kepesertaan.
3. Meningkatkan budaya kerja melalui peningkatan kualitas SDM dan penerapan *Good Corporate Governance*.
4. Mengelola dana peserta dengan prinsip kehati-hatian (*prudent*).
5. Meningkatkan *corporate value* dan *corporate image*.

Tujuan :

“Memberikan perlindungan dasar bagi tenaga kerja dan keluarganya dalam menghadapi risiko sosial ekonomi pada saat berkurang atau hilangnya sebagian penghasilan karena kecelakaan kerja, mencapai usia hari tua atau meninggal dunia, serta risiko sakit.”

Struktur Organisasi (PT. X ; Cabang Y) :



Gambar 17 : Struktur Organisasi PT. X ; Cabang Y

3.2. Deskripsi Permasalahan

Pada dasarnya PT. X ingin mengukur kinerja karyawannya berdasarkan nilai *human capital*. Hal ini dilakukan karena munculnya gejala penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan. Nilai ini akan dijadikan pedoman oleh pihak manajemen untuk mengetahui sejauh mana efisiensi dan efektivitas kinerja karyawan bila dikaitkan dengan angka investasi. Oleh karena itu, mengacu pada identifikasi Centrica (CIPD, 2006) yang menyatakan terdapat delapan kunci pengukuran *human capital*, yakni :

1. *Human Capital Return On Investment*;
2. *Training Return On Investment*;
3. *Cost of Absence*;
4. *Costs of Leavers (Resignations)*;
5. *Employee Engagement*;
6. *Annual Pay Audits*;
7. *Employee Share Scheme/Flex Benefits*;
8. *Diversity and Inclusion*;

maka pengukuran yang dirasakan paling sesuai oleh penulis adalah *human capital return on investment*. Keterangan mengenai metode-metode pengukuran *human capital* tersebut akan dijabarkan pada tabel 2.

Dalam pengukuran ini diharapkan terlihat rasio perolehan dan kehilangan uang dari sebuah investasi berhubungan dengan jumlah uang yang telah diinvestasikan karyawan. Jumlah perolehan atau kehilangan uang merujuk kepada *profit/loss* yang dihasilkan individu karyawan kepada perusahaan, sedangkan uang yang telah diinvestasikan merujuk kepada *cost/expense* perusahaan kepada individu karyawan, dimana pada *human capital management cost/expense* karyawan tersebut akan dianggap sebagai suatu investasi *human resource (asset)*.

ROI atau *Return on Investment* (dan ada pula yang menyebutnya *Rate of Return*) *human capital* yang akan diukur pada PT. X adalah periode tahun kerja 2007, sehingga akan terlihat perkiraan prosentase tingkat pengembalian kinerja karyawan tahun 2007. Adapun individu yang akan diukur adalah karyawan pada bagian/divisi *Account Officer* (pemasaran), dengan alasan bahwa divisi inilah yang paling mudah terukur angka *profit/loss* yang dihasilkan oleh tiap karyawan. *Profit/loss* dapat dihitung melalui angka-angka target, pemasukan, serta biaya/beban.

Untuk selanjutnya, pengukuran *human capital* akan diteruskan dengan menilai kinerja dan kompetensi individu karyawan berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*) yang dirumuskan atas hasil *brainstorming* dengan manajer (kepala bagian pemasaran) dan dua orang pakar pemasaran PT. X. Hasil penilaian ini (nilai kerja dan kompetensi karyawan) akan dinyatakan/diskalakan dalam nilai rupiah, untuk dianggap sebagai besaran rupiah yang seharusnya diinvestasikan perusahaan kepada karyawan (diperoleh karyawan). Pada akhir pengukuran akan dibandingkan nilai ROI *human capital* eksisting dengan ROI *human capital* yang seharusnya dihasilkan oleh individu berdasarkan penilaian kinerja.

Tabel 2 : Perbandingan Metode Pengukuran Human Capital

Metode Pengukuran	Kategori Pengukuran	Indikator Pengukuran
Human Capital		
Human Capital Return		Profit or revenue per employee, salaries and benefits costs per employee, reward (financial) per employee, cost of recruitment, cost of training, sales per employee, market capitalization per employee, unit produced or serviced per employee, ratio of HR cost to total costs, cost of outsourcing, other costs (such as tax, insurance, incentive, cost of overtime, cost of strike/picket, cost of meal, cost of big day, bonus, cost of leave, etc)
Training Return On Investment	Financial	Customer satisfaction, added value per employee, cost and/or effectiveness of training, number of employees who have attained a particular competency level, number of employees attaining formal qualifications, number of internal promotions, number of employees who complete personal development plans, expenditure on career counselling/planning, average number of days training per year per employee, length of time required for employee to attain satisfactory level of competence, staff or customer data on management ability, evaluation about knowledge, skills, and attitudes before and after the training, evaluation about results before and after the training (such as increasing sales, raising productivity, reducing accidents, increasing customer satisfaction, or unit produced or serviced per employee), personal development plans completed as a percentage of employees, training hours per employee, percentage of managers taking part in formal management development programmes, percentage of promotions filled from within, percentage of managerial jobs for which successors have been identified, accident severity and frequency rates, trends in competency assessments, response rates to request for services or advice, provision of required information, provision of required training, provision of advice on employment law issues, handling grievances and employee concern, handling industrial relation issues
Cost of Absence		Rates of absence or sickness, effectiveness of attendance management policies
Costs of Leavers (Resignations)		Index of employee turnover, survival rates, half life index, stability index, length of service analysis, leaving costs, direct replacement costs (advertising, interviewing, testing, etc), direct cost of induction for replacements, direct cost of training

		replacements, opportunity cost of time spent by HR and line managers in recruitment and induction, loss of input/contribution from those who have left before they are replaced, loss arising from reduced input/contribution from new starters until they reach the required level of competence as displayed by fully trained and experienced employees, ratio of internal to external recruitment for job vacancies, length of time to fill vacancies, employee loyalty
<i>Employee Engagement</i>		Performance management, job evaluation, employee attitude, leadership and succession planning/talent management, percentage of the total workforce per month or per year, evidence of skills, unit productivity per employee, employee perceptions of management, average number of vacancies as a percentage of total workforce, ratio of acceptances to job offers, percentage of employees taking part in formal performance reviews, employee commitment, impact of performance management on business performance
<i>Annual Pay Audits</i>	<i>Non-Financial</i> (lebih fokus pada SDM-nya)	Pay reviews, percentage of variable pay by category and grade of employee, skills audit, comparison actual rates of pay as a percentage of policy rates, percentage of employees in different categories of contingent pay or payment by result schemes, total pay review increases for different categories of employees as a percentage of pay, average bonuses or contingent pay awards as a percentage of base pay for different categories of managers and employees, outcome of equal pay reviews (pay gap)
<i>Employee Share Scheme/Flex Benefits</i>		Employee satisfaction, percentage of shares held by employees, percentage of employees covered by company share schemes, cost saving/revenue increases resulting from employee suggestion schemes
<i>Diversity and Inclusion</i>		Composition of the workforce in terms of diversity and employment relationships (full time, part time, temporary, etc), composition of the workforce in terms of age, gender, race, skill, and experience, length of service distribution, distribution of performance ratings by categories of staff and department

3.3. Pengukuran Nilai Human Capital

3.3.1. Penghitungan ROI Eksisting

Seperti yang telah diutarakan sebelumnya, bahwa objek yang akan diteliti adalah karyawan pada bagian pemasaran (*account officer*), sedangkan periode pengumpulan data dan perhitungan/pengukuran tertanggal 1 Januari 2007 hingga 31 Desember 2007. *Account officer* yang ada pada PT. X sebenarnya berjumlah 15 orang, namun yang diteliti hanyalah 12 orang, dengan alasan bahwa 3 orang lainnya merupakan karyawan pindahan (mutasi) dari divisi/cabang lain yang baru bergabung di tengah perjalanan periode penelitian, sehingga *profit/loss* serta *cost/expense* yang dihasilkan oleh ketiga orang tersebut belum seutuhnya untuk periode 12 bulan (tahun 2007).

Berdasarkan hasil pengumpulan data diperoleh informasi mengenai kedua belas karyawan *account officer* (AO). Data tersebut diantaranya data tingkatan karyawan, masa kerja, penilaian tahunan, rekomendasi karyawan, diklat, sejumlah biaya/pengeluaran perusahaan untuk karyawan AO, serta *profit* yang dihasilkan tiap-tiap AO. Hasil wawancara dengan beberapa pihak manajemen menyebutkan bahwa faktor-faktor seperti : gaji, uang makan, THR, jasa produksi, insentif, dan uang cuti merupakan faktor-faktor pengeluaran/*cost* perusahaan terhadap karyawan yang ada kaitannya/berpengaruh terhadap *profit* karyawan. Sedangkan biaya diklat tidak diikutsertakan dengan alasan bahwa diklat yang dilakukan oleh beberapa orang AO pada tahun 2007 bukanlah diklat yang berhubungan dengan kinerja/*profit* karyawan, melainkan berupa diklat untuk mempersiapkan kenaikan jabatan.

Tabel 3 : Data *Account Officer* Tahun 2007

Nama Account Officer	Gol	Grade	Masa Kerja (Th.)	SKI (Sasaran Kerja Individu)				Rekomendasi			Diklat Th. 2007
				2004	2005	2006	2007	Rotasi	Mutasi	Promosi	
AO1	IX	3A	15	90.73	90.55	94.14	90.33			x	Diklat Muda
AO2	IX	3B	15	91.90	91.93	95.89	98.90				
AO3	VI	3B	15	92.96	93.80	97.31	95.46			x	Diklat Muda
AO4	VIII	3B	19	91.90	91.67	96.87	95.62			x	Diklat Muda
AO5	VIII	3B	15	92.97	90.91	92.07	95.63			x	Diklat Muda
AO6	VIII	4A	20	91.27	90.24	90.40	93.57			x	Diklat Muda
AO7	VIII	4A	20	92.72	89.29	98.01	99.65				
AO8	VIII	4A	24	91.17	91.47	95.01	95.48				
AO9	VIII	4A	20	91.22	91.31	87.40	94.00			x	Diklat Muda
AO10	VIII	4A	12	90.13	88.28	91.71	93.08			x	
AO11	X	4A	20	91.59	87.96	88.83	87.90				
AO12	V	5A	3	-	90.96	92.85	96.58				

Keterangan : Penilaian/SKI tahun 2004-2007 ini belum dibuat berdasarkan model *human capital*

Untuk menghitung ROI eksisting, digunakan rumus :

$$ROI = \frac{\text{Profit} - \text{Cost}}{\text{Cost}} \quad \dots\dots\dots \quad (\text{Rumus 3})$$

Dimana :

Profit = Keuntungan yang dihasilkan oleh setiap karyawan pada tahun 2007

Cost = Total pengeluaran perusahaan untuk setiap karyawan pada tahun 2007
(*human capital management* menganggap *cost/expense* ini sebagai investasi perusahaan kepada karyawan)

Keterangan hasil ROI :

ROI = 100 ; Maka *profit* dua kali lebih besar dari *cost*

ROI > 0.00 ; Maka investasi dinyatakan *profitable* (menguntungkan)

ROI < 0.00 ; Maka investasi dinyatakan *loss* (rugi)

ROI = -100 ; Maka investasi tidak dapat tertutupi

Dari hasil perhitungan ROI eksisting diperoleh :

✓ ROI > 0.00 sebanyak 12 orang AO atau 100%

Tabel 4 : ROI Eksisting

Nama Account Officer	Cost Th. 2007 (Rp.)						Total Cost Th. 2007 (Rp.)	Profit Th. 2007 (Rp.)	ROI Eksisting
	Gaji A	Uang Makan B	THR C	Jasa Produksi D	Insentif E	Uang Cuti F			
AO1	66,000,000	7,200,000	11,000,000	27,500,000	11,000,000	5,500,000	1,313,497,908.76	9.25	
AO2	56,400,000	7,200,000	9,400,000	23,500,000	4,700,000	4,700,000	1,910,858,008.47	17.04	
AO3	48,200,000	7,200,000	8,200,000	20,500,000	4,100,000	4,100,000	1,944,758,930.51	19.84	
AO4	60,000,000	7,200,000	10,000,000	25,000,000	5,000,000	5,000,000	2,157,204,439.48	16.23	
AO5	56,400,000	7,200,000	7,050,000	23,500,000	4,700,000	4,700,000	2,980,401,069.61	27.78	
AO6	56,400,000	7,200,000	9,400,000	23,500,000	4,700,000	4,700,000	1,299,399,659.88	11.27	
AO7	60,000,000	7,200,000	10,000,000	25,000,000	5,000,000	5,000,000	1,268,000,883.94	10.30	
AO8	60,000,000	7,200,000	7,500,000	20,000,000	5,000,000	5,000,000	1,350,792,990.10	11.90	
AO9	62,400,000	7,200,000	10,400,000	20,800,000	5,200,000	5,200,000	1,243,532,038.07	10.18	
AO10	51,600,000	7,200,000	8,600,000	21,500,000	4,300,000	4,300,000	2,379,256,539.32	23.40	
AO11	66,000,000	7,200,000	8,250,000	22,000,000	5,500,000	5,500,000	737,722,500.48	5.45	
AO12	36,000,000	7,200,000	6,000,000	15,000,000	3,000,000	3,000,000	576,336,100.77	7.21	
							1,259,300,000.00	19,161,761,069.38	14.22

A Gaji sudah termasuk : PPH Pasal 21, Jamsostek, tunjangan-tunjangan (tunjangan struktural, tunjangan jabatan/grade, tunjangan kemahalan setempat, tunjangan pensiun, tunjangan hari tua 4%), uang lembur, uang piket.

B Uang Makan = Rp. 600,000 per bulan.

C THR = 1.5 - 2 kali gaji pokok.

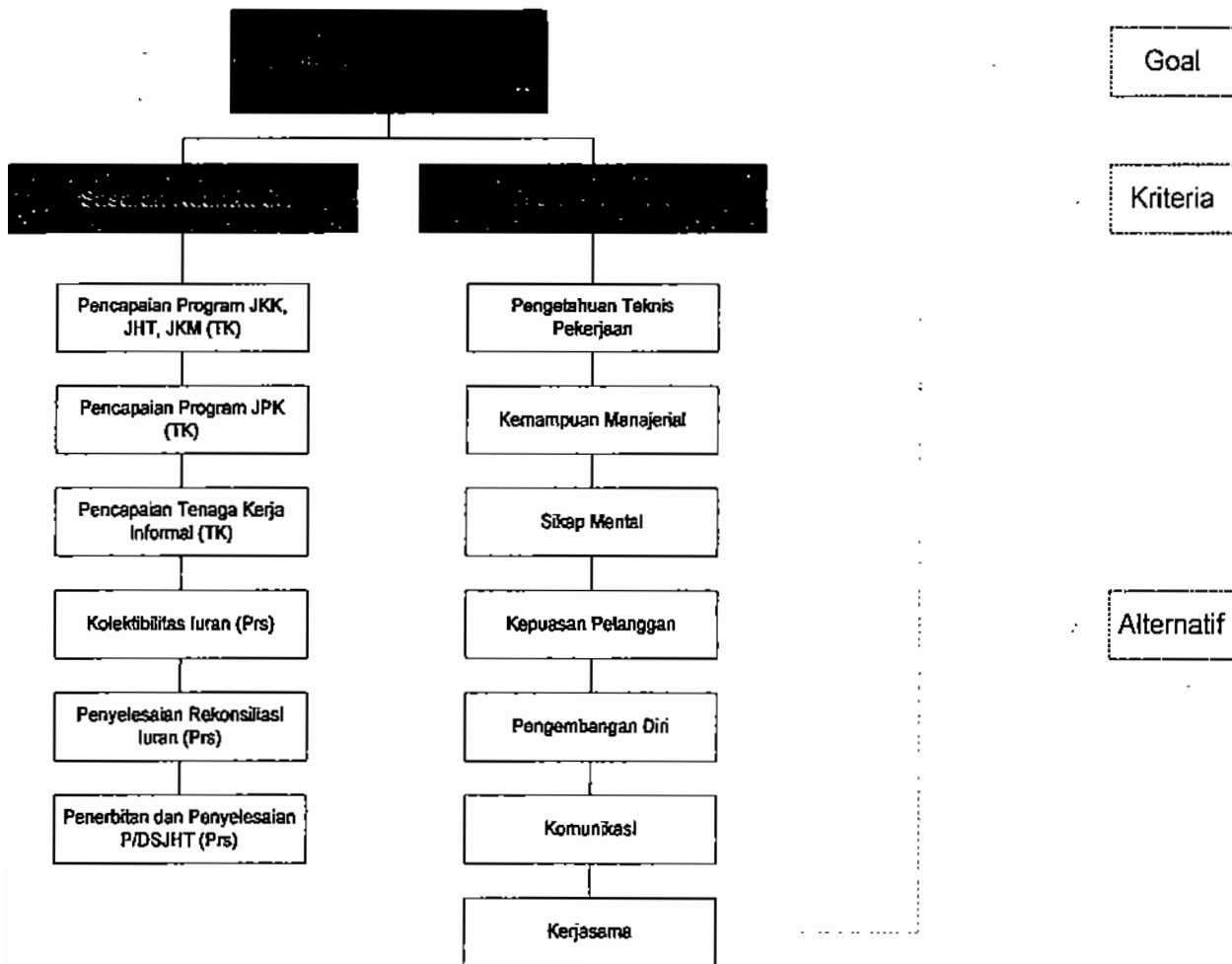
D Jasa Produksi = 4 - 5 kali gaji pokok.

E Insentif = 1 - 2 kali gaji pokok.

F Uang Cuti = 1 kali gaji pokok.

3.3.2. Penentuan Kriteria Indikator Penilaian

Berdasarkan hasil wawancara (*brainstorming*) dengan kepala bagian pemasaran, maka diperoleh indikator-indikator penilaian kinerja karyawan *account officer* (AO) PT. X. Indikator ini akan digunakan untuk proses pengolahan dan perhitungan selanjutnya. Indikator-indikator penilaian dirumuskan berdasarkan pertimbangan terhadap sasaran kerja individu AO, *job description* AO, hubungan kerja AO, serta persyaratan jabatan AO.



Gambar 18 : Kriteria Indikator Penilaian

Tabel 5 : Standar Penilaian Sasaran Kualitatif

Indikator Penilaian Sasaran Kualitatif	Standar Penilaian
Pengetahuan Teknis Pekerjaan	Menguasai ruang lingkup pekerjaannya dan mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan tugas
Kemampuan Manajerial	Kemampuan menjadi pemimpin, mengkoordinir, merumuskan, dan memecahkan permasalahan
Sikap Mental	Memiliki sikap mental positif, proaktif, jujur, tekun, dan bertanggung jawab
Kepuasan Pelanggan	Melaksanakan dan meningkatkan perbaikan untuk kepuasan pelanggan (termasuk rekan kerja dan <i>next process</i>)
Pengembangan Diri	Menunjukkan usaha yang serius untuk memperluas wawasan, pengetahuan, dan inovatif
Komunikasi	Menunjukkan kemampuan untuk menjalin komunikasi positif baik <i>intern</i> maupun <i>ekstern</i>
Kerjasama	Kemampuan untuk bekerjasama dan berkoordinasi secara harmonis

Berikut ini akan dijelaskan mengenai *job description* AO, hubungan kerja AO, serta persyaratan jabatan AO.

Job Description Account Officer :

- Menyusun rencana kegiatan perluasan kepesertaan sesuai target penambahan yang menjadi bebannya.
- Menyusun rencana pembinaan terhadap perusahaan binaan.
- Melakukan perluasan dan pembinaan kepesertaan guna tercapainya target dan tertib administrasi kepesertaan pada perusahaan binaan.
- Meneliti dokumen pendaftaran kepesertaan dan upah tenaga kerja, serta menghitung dan menerbitkan penetapan iuran.

- Meneliti serta mengoreksi data mutasi kepesertaan.
- Melakukan kunjungan bersama instansi terkait dalam rangka perluasan kepesertaan dan penyelesaian tunggakan iuran, serta mempersiapkan dukungan *law enforcement*.
- Melakukan validasi hasil rekonsiliasi, serta menindaklanjuti dan memonitor hasil rekonsiliasi.
- Memastikan pengiriman sertifikat ke perusahaan sesuai standar waktu yang ditentukan.
- Melakukan penyuluhan kepada peserta.
- Melaksanakan penilaian SKI (Sasaran Kerja Individu).
- Melaksanakan tugas lainnya sesuai instruksi atasan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
- Menyusun laporan kegiatan yang benar dan tepat.

Tabel 6 : Hubungan Kerja *Account Officer*

INTERNAL	
Vertikal	Horizontal
Kepala Bidang Pemasaran <i>Account Officer Junior</i>	<i>Data Administrator, Provider Service Officer, Verifikator Akuntansi, Data Operator, Customer Service Officer, Petugas Adm. Pemasaran</i>
EKSTERNAL : Lembaga atau Instansi Terkait	

Tabel 7 : Persyaratan Jabatan *Account Officer*

1	Pendidikan	S1 Terakreditasi (Semua Jurusan)
2	Pelatihan	2.1. Diklat Penyesuaian Tugas Bidang Pemasaran 2.2. <i>Service Marketing</i> 2.3. Ilmu Komunikasi 2.4. TQS 2.5. TQM 2.6. Teknik Penulisan Laporan 2.7. Kepribadian 2.8. Dasar-Dasar Asuransi 2.9. Manajemen Umum 2.10. <i>Team Building</i>
3	Pengalaman Kerja	Sesuai ketentuan pola pengembangan karir
4	Pemeriksaan Psikologi	4.1. Kemampuan Verbal 4.2. Kemampuan Intelegensi 4.3. Kemampuan Komunikasi 4.4. Ketelitian
5	Persyaratan Lain	5.1. Mengetahui peraturan dan perundangan yang berkenaan dengan kegiatan perusahaan 5.2. Mampu memberikan informasi layanan yang terbaik tentang program perusahaan kepada mitra kerja 5.3. Mampu membina hubungan baik dengan instansi lain

3.3.3. Penghitungan Bobot Penilaian

Penghitungan bobot penilaian menggunakan metode *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan) untuk menyatakan tingkat kepentingan serta mana yang lebih dipilih/disukai dari faktor-faktor indikator penilaian karyawan AO PT. X, sehingga menghasilkan suatu keputusan berupa bobot prioritas kepentingan KPI. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah :

1. Perbandingan Matriks Berpasangan

2. Penghitungan Bobot Elemen

- Mengkuadratkan Matriks Berpasangan
- Menghitung Nilai *Eigenvector*
- Menghitung Nilai *Eigenvalue*

3. Uji Konsistensi

Untuk mendapatkan matriks perbandingan berpasangan, maka dilakukan penyebaran kuisisioner tingkat kepentingan kepada tiga orang pakar pemasaran PT. X dengan menggunakan skala pengisian (skala banding secara berpasangan) seperti yang tertera pada tabel di bawah ini. Setelah memperoleh nilai *eigenvector* dari matriks perbandingan berpasangan, maka nilai inilah yang akan menjadi bobot dalam penilaian individu karyawan.

Tabel 8 : Skala Banding Secara Berpasangan (*Saaty, 1993*)

Tingkat Kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen <u>sama penting</u>	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu <u>sedikit lebih penting</u> daripada elemen yang lain	Pengalaman dan penilaian sedikit mendukung satu elemen dibanding elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu <u>lebih penting</u> daripada elemen yang lain	Pengalaman dan penilaian sangat kuat mendukung satu elemen dibanding elemen yang lainnya
7	Satu elemen <u>jelas lebih penting</u> dari elemen lainnya	Satu elemen dengan kuat didukung dan dominan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen <u>mutlak lebih penting</u> daripada elemen yang lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i	

Tabel 9 : Matriks Perbandingan Berpasangan (Matriks A)

KRITERIA INDIKATOR PENILAIAN	Pencapaian Program JKK, JHT, JKM (TK)	Pencapaian Program JPK (TK)	Pencapaian Tenaga Kerja Informal (TK)	Kolektibilitas Iuran (Prs)	Penyelesaian Rekonsiliasi Iuran (Prs)	Penerbitan dan Penyelesaian P/DSJHT (Prs)	Pengetahuan Teknis Pekerjaan	Kemampuan Manajerial	Sikap Mental	Kepuasan Pelanggan	Pengembangan Diri	Komunikasi	Kerjasama
Pencapaian Program JKK, JHT, JKM (TK)	1.00	3.00	7.50	4.00	3.00	5.50	8.00	6.00	5.50	7.00	6.50	6.00	6.50
Pencapaian Program JPK (TK)	0.33	1.00	5.00	3.50	2.50	5.00	5.50	5.00	5.50	5.50	5.50	4.50	6.00
Pencapaian Tenaga Kerja Informal (TK)	0.13	0.20	1.00	3.50	3.50	2.50	4.50	3.50	5.50	5.50	4.50	4.50	5.00
Kolektibilitas Iuran (Prs)	0.25	0.29	0.29	1.00	2.00	5.50	5.00	5.00	7.50	4.00	6.50	6.00	6.50
Penyelesaian Rekonsiliasi Iuran (Prs)	0.33	0.40	0.29	0.50	1.00	6.00	6.00	5.00	6.50	4.00	6.50	6.00	6.50
Penerbitan dan Penyelesaian P/DSJHT (Prs)	0.18	0.20	0.40	0.18	0.17	1.00	3.50	3.00	4.50	2.00	3.50	3.50	3.50
Pengetahuan Teknis Pekerjaan	0.13	0.18	0.22	0.20	0.17	0.29	1.00	2.00	3.50	4.00	2.50	3.50	3.50
Kemampuan Manajerial	0.17	0.20	0.29	0.20	0.20	0.33	0.50	1.00	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00
Sikap Mental	0.18	0.18	0.18	0.13	0.15	0.22	0.29	0.25	1.00	4.00	2.50	2.50	3.50
Kepuasan Pelanggan	0.14	0.18	0.18	0.25	0.25	0.50	0.25	0.33	0.25	1.00	6.00	4.50	3.50
Pengembangan Diri	0.15	0.18	0.22	0.15	0.15	0.29	0.40	0.20	0.40	0.17	1.00	3.00	4.00
Komunikasi	0.17	0.22	0.22	0.17	0.17	0.29	0.29	0.20	0.40	0.22	0.33	1.00	2.00
Kerjasama	0.15	0.17	0.20	0.15	0.15	0.29	0.29	0.25	0.29	0.29	0.25	0.50	1.00

Berdasarkan hasil matriks perbandingan berpasangan (matriks A), maka operasi perhitungan selanjutnya adalah mengkuadratkan matriks A. Hasil kuadrat tersebut adalah matriks berikut :

Tabel 10 : Hasil Kuadrat Matriks A (Matriks B)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	13.00	19.47	44.04	55.53	56.80	89.33	135.99	128.58	203.61	187.02	237.38	246.50	267.00
2	9.78	13.00	24.29	34.72	37.99	70.79	96.81	92.21	151.67	137.46	180.67	189.25	204.42
3	7.97	9.87	13.00	18.36	21.20	57.55	67.83	66.58	109.24	89.71	143.47	149.20	161.57
4	8.88	10.88	15.35	13.00	14.37	38.85	57.92	57.76	102.63	101.17	133.81	149.32	165.77
5	8.39	10.80	16.38	12.89	13.00	31.89	53.16	54.58	88.21	97.38	126.78	144.09	159.00
6	4.29	5.58	8.34	7.33	7.18	13.00	19.95	22.30	44.30	53.33	62.39	72.83	81.65
7	3.55	4.54	6.48	5.82	5.83	10.98	13.00	13.41	26.18	35.33	55.99	58.77	64.85
8	4.05	5.21	7.48	6.53	6.52	11.84	14.55	13.00	23.53	33.19	49.15	59.00	71.73
9	2.58	3.51	5.48	4.83	4.69	9.34	10.05	9.02	13.00	16.73	38.32	39.73	43.83
10	2.95	3.93	5.92	4.82	4.96	9.98	12.88	10.81	16.44	13.00	25.04	39.16	51.01
11	1.93	2.58	4.43	3.80	3.88	7.29	8.98	7.98	11.89	11.04	13.00	17.74	24.39
12	1.12	1.76	3.72	3.26	3.11	6.37	7.93	7.12	10.34	9.93	11.69	13.00	16.01
13	0.82	1.36	2.89	2.67	2.58	5.25	6.83	6.24	9.25	8.66	10.88	11.42	13.00

Langkah berikutnya adalah menghitung nilai *eigenvector*. Pertama, jumlahkan masing-masing nilai dari setiap baris matriks B. Kemudian totalkan jumlah dari tiap baris tersebut. Selanjutnya dilakukan normalisasi dengan membagi jumlah dari tiap baris dengan jumlah totalnya. Hasil perbandingan (normalisasi) inilah yang disebut dengan *eigenvector*. Proses perhitungan (iterasi) dilakukan sebanyak satu kali.

Tabel 11 : *Eigenvector* Matriks A

Kriteria Penilaian		Eigenvector		Bobot Penilaian	
1	Pencapaian Program JKK, JHT, JKM (TK)	1,694.25	0.2332	23.32%	Prioritas Utama
2	Pencapaian Program JPK (TK)	1,243.06	0.1711	17.11%	
3	Pencapaian Tenaga Kerja Informal (TK)	923.32	0.1271	12.71%	
4	Kolektibilitas Iuran (Prs)	869.32	0.1196	11.96%	
6	Penyelesaian Rekonsiliasi Iuran (Prs)	826.35	0.1137	11.37%	
6	Penerbitan dan Penyelesaian P/DSJHT (Prs)	402.24	0.0554	5.54%	
7	Pengetahuan Teknis Pekerjaan	304.53	0.0419	4.19%	
8	Kemampuan Manajerial	305.79	0.0421	4.21%	
9	Sikap Mental	201.09	0.0277	2.77%	
10	Kepuasan Pelanggan	200.81	0.0276	2.76%	
11	Pengembangan Diri	118.61	0.0163	1.63%	
12	Komunikasi	95.36	0.0131	1.31%	
13	Kerjasama	81.95	0.0113	1.13%	
TOTAL		7,266.66	1.0000	100.00%	

Tahapan yang terakhir adalah uji konsistensi. Uji konsistensi merupakan hal yang penting untuk dilakukan dalam analisis *pairwise comparison*. Uji ini bertujuan untuk menguji kekonsistenan dari jawaban (penilaian) responden. Konsistensi tersebut dinyatakan dengan *Consistency Ratio* (CR), yang merupakan hasil bagi dari *Consistency Index* (CI) dengan *Random Consistency Index* (RI).

Langkah pertama dimulai dengan mengalikan baris pertama matriks A dengan kolom nilai *eigenvector*. Kemudian mengalikan baris kedua matriks A dengan kolom nilai *eigenvector*, dan seterusnya hingga baris ketiga belas matriks A. Hasil perkalian antara tiap-tiap baris matriks A dengan kolom nilai *eigenvector*

ini disebut dengan nilai *eigenvalue*. Nilai *eigenvalue* yang terbesar (yakni 4.0150) disebut dengan χ_{\max} .

Tabel 12 : Matriks A, *Eigenvector*, dan *Eigenvalue*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	1.00	3.00	7.50	4.00	3.00	5.50	8.00	6.00	5.50	7.00	6.50	6.00	6.50	0.2332	4.0150
2	0.33	1.00	5.00	3.50	2.50	5.00	5.50	5.00	5.50	5.50	5.50	4.50	6.00	0.1711	2.8254
3	0.13	0.20	1.00	3.50	3.50	2.50	4.50	3.50	5.50	5.50	4.50	4.50	5.00	0.1271	1.9764
4	0.25	0.29	0.29	1.00	2.00	5.50	5.00	5.00	7.50	4.00	6.50	6.00	6.50	0.1196	1.7911
5	0.33	0.40	0.29	0.50	1.00	6.00	6.00	5.00	6.50	4.00	6.50	6.00	6.50	0.1137	1.6985
6	0.18	0.20	0.40	0.18	0.17	1.00	3.50	3.00	4.50	2.00	3.50	3.50	3.50	0.0554	0.8187
7	0.13	0.18	0.22	0.20	0.17	0.29	1.00	2.00	3.50	4.00	2.50	3.50	3.50	0.0419	0.6068
8	0.17	0.20	0.29	0.20	0.20	0.33	0.50	1.00	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00	0.0421	0.6235
9	0.18	0.18	0.18	0.13	0.15	0.22	0.29	0.25	1.00	4.00	2.50	2.50	3.50	0.0277	0.4161
10	0.14	0.18	0.18	0.25	0.25	0.50	0.25	0.33	0.25	1.00	6.00	4.50	3.50	0.0276	0.4290
11	0.15	0.18	0.22	0.15	0.15	0.29	0.40	0.20	0.40	0.17	1.00	3.00	4.00	0.0163	0.2886
12	0.17	0.22	0.22	0.17	0.17	0.29	0.29	0.20	0.40	0.22	0.33	1.00	2.00	0.0131	0.2385
13	0.15	0.17	0.20	0.15	0.15	0.29	0.29	0.25	0.29	0.29	0.25	0.50	1.00	0.0113	0.2017

Matriks A

Eigenvector Eigenvalue

Uji Konsistensi :

$$\chi_{\max} = 4.0150$$

$$n = 13$$

$$\begin{aligned} CI &= \frac{\chi_{\max} - n}{n - 1} \\ &= \frac{4.0150 - 13}{13 - 1} = -0.75 \end{aligned}$$

Tabel 13 : Nilai *Random Consistency Index* (RI)

OM (n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.54	1.56

$$RI (n = 13) = 1.56$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

$$= \frac{-0.75}{1.56} = -0.48$$

Karena rasio $CR \leq 0.1$ atau 10% ; maka jawaban/penilaian responden sudah cukup konsisten (kekonsistenan data dapat diterima dan tidak perlu dilakukan penilaian ulang).

Keterangan

χ_{max} = *Eigenvalue* maksimum dari matriks perbandingan berpasangan (matriks A)

n = Ukuran matriks atau jumlah *item* yang dibandingkan (orde matriks A)

CI = *Consistency Index*

RI = *Random Consistency Index*

CR = *Consistency Ratio*

3.3.4. Pengukuran Kinerja Karyawan

Setelah memperoleh bobot penilaian terhadap kriteria indikator penilaian kinerja (KPI) karyawan *account officer* PT. X, maka tahapan selanjutnya adalah mengukur kinerja kedua belas karyawan AO berdasarkan bobot penilaian yang telah didapat. Adapun bobot penilaian tertinggi adalah faktor pencapaian program JKK, JHT, JKM (23.32%).

Pengukuran terhadap kriteria indikator penilaian kinerja karyawan AO dibagi atas tiga bagian, yang pertama adalah sasaran kuantitatif, kedua adalah

sasaran kualitatif, dan ketiga adalah Nilai Kerja Total (NKT). Sasaran kuantitatif erat kaitannya dengan pencapaian hasil (target) individu, sedangkan sasaran kualitatif lebih kepada penilaian kompetensi individu. Nilai kerja total merupakan gabungan dari kedua sasaran penilaian tersebut. Dari hasil nilai kerja total, terdapat 2 orang AO yang *range* nilainya “baik” ($80 < \text{NKT} \leq 90$), yakni AO1 dengan NKT 84,16 dan AO11 dengan NKT 86.89. Sedangkan karyawan AO yang nilai kerja totalnya berpredikat “sangat baik” ($\text{NKT} > 90$) adalah sebanyak 10 orang. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan AO PT. X berkinerja “sangat baik”.

Skala atau angka pengukuran kinerja karyawan yang digunakan oleh penulis adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun *item-item* instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap *item* instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai sangat positif, yang dapat berupa kata-kata seperti : “1” untuk “sangat kurang baik/sangat tidak baik” hingga “5” untuk “sangat baik”²⁹.

Pada pengukuran terhadap sasaran kuantitatif, nilai atau skala 1 hingga 5 ditentukan berdasarkan prosentase perbandingan pencapaian realisasi terhadap target individu. Misalnya untuk AO1 pada indikator “pencapaian program JKK, JHT, JKM”, bobot = 23.32%, target = 3.500 tenaga kerja, realisasi = 1.515 tenaga kerja, sehingga prosentase realisasi per target = $(1.515/3.500) \times 100\% = 43.29\%$. Berdasarkan *range* skala pengukuran yang ditentukan dari *brainstorming* dengan pihak manajemen perusahaan, maka untuk nilai sasaran kuantitatif 43.29% berada pada kategori “cukup” dengan skala likert “3” ($40\% < \% \text{ Realisasi/Target} \leq 70\%$), sehingga nilai kerja yang didapat untuk indikator tersebut = bobot indikator penilaian x skala nilai yang diperoleh = $23.32 \times 3 = 69.95$.

Untuk indikator penilaian sasaran kualitatif, penilaiannya lebih sederhana. Misalnya untuk AO1 pada indikator “pengetahuan teknis pekerjaan”, bobot = 4.19%, *rating* dari pihak manajemen (berdasarkan skala likert) = “5” atau “sangat

²⁹ *So You Want to Use a Likert Scale?* Evaluation Cookbook. LTDI. Heriot-Watt University. 1999.

baik”, sehingga nilai kerja yang didapat untuk indikator tersebut = bobot indikator penilaian x skala nilai yang diperoleh = 4.19 x 5 = 20.95. Untuk nilai pengukuran akhir, maka rumusan perhitungan NKT adalah sebagai berikut :

$$\text{NilaiKerjaTotal(NKT)} = \frac{\sum \text{NilaiKerjaSasaranKuantitatif}}{5} + \frac{\sum \text{NilaiKerjaSasaranKualitatif}}{5}$$

..... (Rumus 4)

Di bawah ini akan dicantumkan mengenai keterangan skala atau angka pengukuran kinerja karyawan AO berdasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen, menggunakan skala likert.

Tabel 14 : Skala/Angka Pengukuran (Penilaian) Kinerja AO

Jenis Pengukuran	Predikat	Rating	Syarat
Sasaran Kuantitatif	Sangat Kurang Baik	1	(% Realisasi/Target) ≤ 20%
	Kurang Baik	2	20% < (% Realisasi/Target) ≤ 40%
	Cukup	3	40% < (% Realisasi/Target) ≤ 70%
	Baik	4	70% < (% Realisasi/Target) ≤ 90%
	Sangat Baik	5	(% Realisasi/Target) > 90%
Sasaran Kualitatif	Sangat Kurang Baik	1	
	Kurang Baik	2	
	Cukup	3	
	Baik	4	
	Sangat Baik	5	
Nilai Kerja Total (NKT)	Sangat Kurang Baik	1	NKT ≤ 60
	Kurang Baik	2	60 < NKT ≤ 70
	Cukup	3	70 < NKT ≤ 80
	Baik	4	80 < NKT ≤ 90
	Sangat Baik	5	NKT > 90

Pada tabel di bawah ini disajikan hasil rekap penilaian kinerja karyawan AO tahun 2007. *Detail* perhitungannya juga dapat dilihat pada lampiran 3.

Tabel 15 : Nilai Kerja dan Kompetensi Karyawan AO

Nama AO	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11	KPI 12	KPI 13	NK 2007
AO1	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	84.16
AO2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	98.61
AO3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	94.78
AO4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	92.24
AO5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	94.78
AO6	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	90.85
AO7	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	97.77
AO8	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	96.79
AO9	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	96.06
AO10	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	91.40
AO11	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	86.89
AO12	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	97.77

3.3.5. Perbandingan ROI Eksisting dengan ROI Seharusnya

Untuk menghitung ROI seharusnya dan membandingkannya dengan ROI eksisting, digunakan dua pendekatan, yakni pendekatan berdasarkan anggaran yang diproporsionalkan (A) dan pendekatan berdasarkan anggaran yang disesuaikan (B). Adapun total anggaran (*cost*) maksimal perusahaan untuk 12 karyawan AO = Rp. 1,406,745,873.00.

A. Berdasarkan Anggaran yang Diproporsionalkan

Tabel 16 : Perhitungan ROI Seharusnya (Pendekatan A)

Total Cost Eksisting (Rp.)	% Total Cost Eksisting	Jatah Anggaran Max. (Rp.)	Nilai Kerja	Total Cost Seharusnya (Rp.)	Profit (Rp.)	ROI Seharusnya
128,200,000.00	10.18	143,210,371.57	84.16	120,525,848.71	1,313,497,908.76	9.90
105,900,000.00	8.41	118,299,363.10	98.61	116,655,001.95	1,910,858,008.47	15.38
93,300,000.00	7.41	104,224,084.77	94.78	98,783,587.55	1,944,758,930.51	18.69
112,200,000.00	8.91	125,337,002.26	92.24	115,610,850.89	2,157,204,439.48	17.66
103,550,000.00	8.22	115,674,211.98	94.78	109,636,018.12	2,980,401,069.61	26.18
105,900,000.00	8.41	118,299,363.10	90.85	107,474,971.38	1,299,399,659.88	11.09
112,200,000.00	8.91	125,337,002.26	97.77	122,541,987.11	1,268,000,883.94	9.35
104,700,000.00	8.31	116,958,860.40	96.79	113,204,480.98	1,350,792,990.10	10.93
111,200,000.00	8.83	124,219,916.68	96.06	119,325,651.96	1,243,532,038.07	9.42
97,500,000.00	7.74	108,915,844.21	91.40	99,549,081.61	2,379,256,539.32	22.90
114,450,000.00	9.09	127,850,444.82	86.89	111,089,251.51	737,722,500.48	5.64
70,200,000.00	5.57	78,419,407.83	97.77	76,670,655.04	576,336,100.77	6.52
1,259,300,000.00	100.00	1,406,745,873.00		1,311,067,386.81	19,161,761,069.38	

Tabel 17 : Perbandingan ROI Eksisting dengan ROI Seharusnya (Pendekatan A)

No	Nilai Kerja	Profit (Rp.)	Total Cost Eksisting (Rp.)	Total Cost Seharusnya (Rp.)	ROI Eksisting	ROI Seharusnya	Keterangan	
							Cost	ROI
1	84.16	1,313,497,908.76	128,200,000.00	120,525,848.71	9.25	9.90	-	+
2	98.61	1,910,858,008.47	105,900,000.00	116,655,001.95	17.04	15.38	+	-
3	94.78	1,944,758,930.51	93,300,000.00	98,783,587.55	19.84	18.69	+	-
4	92.24	2,157,204,439.48	112,200,000.00	115,610,850.89	18.23	17.66	+	-
5	94.78	2,980,401,069.61	103,550,000.00	109,636,018.12	27.78	26.18	+	-
6	90.85	1,299,399,659.88	105,900,000.00	107,474,971.38	11.27	11.09	+	-
7	97.77	1,268,000,883.94	112,200,000.00	122,541,987.11	10.30	9.35	+	-
8	96.79	1,350,792,990.10	104,700,000.00	113,204,480.98	11.90	10.93	+	-
9	96.06	1,243,532,038.07	111,200,000.00	119,325,651.96	10.18	9.42	+	-
10	91.40	2,379,256,539.32	97,500,000.00	99,549,081.61	23.40	22.90	+	-
11	86.89	737,722,500.48	114,450,000.00	111,089,251.51	5.45	5.64	-	+
12	97.77	576,336,100.77	70,200,000.00	76,670,655.04	7.21	6.52	+	-
		19,161,761,069.38	1,259,300,000.00	1,311,067,386.81				

Penghitungan ini mengacu pada total anggaran pengeluaran maksimal perusahaan untuk kedua belas karyawan AO (Rp. 1,406,745,873.00). Penghitungan mengasumsikan bahwa total anggaran tersebut seluruhnya akan digunakan, sehingga untuk menentukan jatah anggaran maksimal *cost* individu

disesuaikan dengan bilangan proporsional dari *cost* eksisting individu. Misalnya untuk AO1, *cost* eksisting = Rp. 128.200.000,00 atau sama dengan 10.18% dari total *cost* eksisting (Rp. 1,259,300,000.00), maka untuk jatah anggaran maksimal *cost* individu AO1 = 10.18% dari Rp. 1,406,745,873.00 = Rp. 143,210,371.57.

Penghitungan selanjutnya adalah menentukan *cost* yang seharusnya diperoleh tiap-tiap AO berdasarkan nilai kinerja mereka. Penghitungan ini mengasumsikan bahwa bila seseorang berhasil memperoleh nilai kinerja tertinggi, yakni 100 (skala nilai kerja 1-100), maka orang tersebut berhak mendapatkan 100% atas jatah anggaran maksimal *cost* individu. Misalnya untuk AO1, nilai kerja = 84.16, maka *cost* yang seharusnya diperoleh = 84.16% dari jatah anggaran maksimal *cost* individu AO1 (Rp. 143,210,371.57) = Rp. 120,525,848.71. Selanjutnya adalah menghitung dan membandingkan nilai ROI dengan menggunakan rumus 3 :

$$\text{ROI Eksisting} = \frac{\text{Profit} - \text{CostEksisting}}{\text{CostEksisting}}$$

$$\text{ROI Seharusnya} = \frac{\text{Profit} - \text{CostSeharusnya}}{\text{CostSeharusnya}}$$

B. Berdasarkan Anggaran yang Disesuaikan

Tabel 18 : Perhitungan ROI Seharusnya (Pendekatan B)

Total Cost Eksisting (Rp.)	% Total Cost Eksisting	Jatah Anggaran Max. (Rp.)	Nilai Kerja	Total Cost Seharusnya (Rp.)	Profit (Rp.)	ROI Seharusnya
128,200,000.00	10.18	140,200,000.00	84.16	117,992,320.00	1,313,497,908.76	10.13
105,900,000.00	8.41	117,900,000.00	98.61	116,261,190.00	1,910,858,008.47	15.44
93,300,000.00	7.41	105,300,000.00	94.78	99,803,340.00	1,944,758,930.51	18.49
112,200,000.00	8.91	124,200,000.00	92.24	114,562,080.00	2,157,204,439.48	17.83
103,550,000.00	8.22	115,550,000.00	94.78	109,518,290.00	2,980,401,069.61	26.21
105,900,000.00	8.41	117,900,000.00	90.85	107,112,150.00	1,299,399,659.88	11.13
112,200,000.00	8.91	124,200,000.00	97.77	121,430,340.00	1,268,000,883.94	9.44
104,700,000.00	8.31	116,700,000.00	96.79	112,953,930.00	1,350,792,990.10	10.96
111,200,000.00	8.83	123,200,000.00	96.06	118,345,920.00	1,243,532,038.07	9.51
97,500,000.00	7.74	109,500,000.00	91.40	100,083,000.00	2,379,256,539.32	22.77
114,450,000.00	9.09	126,450,000.00	86.89	109,872,405.00	737,722,500.48	5.71
70,200,000.00	5.57	82,200,000.00	97.77	80,366,940.00	576,336,100.77	6.17
1,259,300,000.00	100.00	1,403,300,000.00		1,227,934,965.00	19,161,761,069.38	

Tabel 19 : Perbandingan ROI Eksisting dengan ROI Seharusnya (Pendekatan B)

No	Nilai Kerja	Profit (Rp.)	Total Cost Eksisting (Rp.)	Total Cost Seharusnya (Rp.)	ROI Eksisting	ROI Seharusnya	Keterangan	
							Cost	ROI
1	84.16	1,313,497,908.76	128,200,000.00	117,992,320.00	9.25	10.13	-	+
2	98.61	1,910,858,008.47	105,900,000.00	116,261,190.00	17.04	15.44	+	-
3	94.78	1,944,758,930.51	93,300,000.00	99,803,340.00	19.84	18.49	+	-
4	92.24	2,157,204,439.48	112,200,000.00	114,562,080.00	18.23	17.83	+	-
5	94.78	2,980,401,069.61	103,550,000.00	109,518,290.00	27.78	26.21	+	-
6	90.85	1,299,399,659.88	105,900,000.00	107,112,150.00	11.27	11.13	+	-
7	97.77	1,268,000,883.94	112,200,000.00	121,430,340.00	10.30	9.44	+	-
8	96.79	1,350,792,990.10	104,700,000.00	112,953,930.00	11.90	10.96	+	-
9	96.06	1,243,532,038.07	111,200,000.00	118,345,920.00	10.18	9.51	+	-
10	91.40	2,379,256,539.32	97,500,000.00	100,083,000.00	23.40	22.77	+	-
11	86.89	737,722,500.48	114,450,000.00	109,872,405.00	5.45	5.71	-	+
12	97.77	576,336,100.77	70,200,000.00	80,366,940.00	7.21	6.17	+	-
		19,161,761,069.38	1,259,300,000.00	1,227,934,965.00				

Penghitungan ini mengacu pada total anggaran pengeluaran maksimal perusahaan untuk kedua belas karyawan AO (Rp. 1,406,745,873.00), namun tidak digunakan seluruhnya. Untuk menghitung jatah anggaran maksimal *cost* individu, penghitungan mengasumsikan bahwa bila seorang AO melakukan kinerja yang

sangat baik (maksimal) maka jatah anggaran maksimal *cost* individu yang akan diperoleh adalah = *cost* eksisting individu + Rp. 12.000.000,00. Bilangan Rp. 12.000.000,00 merupakan angka yang diperoleh dari wawancara dengan beberapa pakar atau pihak manajemen serta staf karyawan AO, dimana mereka menganggap bahwa Rp. 1.000.000,00 per bulan merupakan rata-rata angka yang pantas ditambahkan kepada tiap-tiap AO bila berkinerja maksimal (sangat memuaskan), sehingga untuk penambahan per tahunnya adalah = 12 x Rp. 1.000.000,00 = Rp. 12.000.000,00. Misalnya untuk AO1, *cost* eksisting = Rp. 128.200.000,00, maka untuk jatah anggaran maksimal *cost* individu AO1 = Rp. 128.200.000,00 + Rp. 12.000.000,00 = Rp. 140.200.000,00.

Penghitungan selanjutnya adalah menentukan *cost* yang seharusnya diperoleh tiap-tiap AO berdasarkan nilai kinerja mereka. Sama dengan metode A, penghitungan ini mengasumsikan bahwa bila seseorang berhasil memperoleh nilai kinerja tertinggi, yakni 100 (skala nilai kerja 1-100), maka orang tersebut berhak mendapatkan 100% atas jatah anggaran maksimal *cost* individu. Misalnya untuk AO1, nilai kerja = 84.16, maka *cost* yang seharusnya diperoleh = 84.16% dari jatah anggaran maksimal *cost* individu AO1 (Rp. 143,210,371.57) = Rp. 117,992,320.00. Selanjutnya adalah menghitung dan membandingkan nilai ROI dengan menggunakan rumus 3 :

$$\text{ROI Eksisting} = \frac{\text{Profit} - \text{CostEksisting}}{\text{CostEksisting}}$$

$$\text{ROI Seharusnya} = \frac{\text{Profit} - \text{CostSeharusnya}}{\text{CostSeharusnya}}$$

BAB IV ANALISA

4.1. Analisa Pemilihan Metode Human Capital Measurement

Untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan nilai *human capital* yang dikaitkan dengan efisiensi dan efektivitas angka investasi perusahaan (PT. X), maka penulis menggunakan metode pengukuran *Human Capital Return On Investment*, yang mengacu pada Centrica (CIPD, 2006) yang menyatakan terdapat delapan kunci pengukuran *human capital*, yakni :

1. *Human Capital Return On Investment*;
2. *Training Return On Investment*;
3. *Cost of Absence*;
4. *Costs of Leavers (Resignations)*;
5. *Employee Engagement*;
6. *Annual Pay Audits*;
7. *Employee Share Scheme/Flex Benefits*;
8. *Diversity and Inclusion*.

Yang menjadi pertanyaan disini, kenapa metode yang digunakan adalah metode 1? Mengacu kembali pada tabel 2 di bab 3, terlihat bahwa yang pengukurannya memfokuskan pada persoalan *financial* (investasi) adalah metode 1-4, sedangkan metode 5-8 lebih memfokuskan pada pengukuran sumber daya manusianya. Kemudian pada tabel tersebut, pada metode 1-4, penulis melihat indikator-indikator pengukurannya untuk masing-masing metode, yang selanjutnya disesuaikan dengan situasi perusahaan (permasalahan, data yang diperoleh, tujuan pengukuran). Untuk metode *Training Return On Investment*, dirasakan kurang tepat untuk digunakan pada PT. X, karena penyelenggaraan *training* dikoordinir dan diatur oleh biro SDM pusat, tidak di kantor cabang. Kantor cabang hanya mempersiapkan karyawannya untuk dikirim ke diklat berdasarkan surat perintah dari pusat. Sehingga segala aspek biaya yang dikeluarkan (diinvestasikan perusahaan kepada karyawan) tidak dapat terukur pada kantor cabang. Alasan berikutnya adalah karena metode *Training Return On*

Investment hanya fokus pada masalah *cost and benefit* dari *training (before and after training)*, dimana *profit* yang dihitung berdasarkan segala perubahan yang terjadi setelah *training*. Sedangkan metode *Human Capital Return On Investment* mengukur *profit* dari segala aspek yang mendatangkan *revenue* atau keuntungan pada tiap karyawan (tidak hanya dari perubahan *pasca training*). Alasan lainnya kenapa tidak dipilih metode *Training Return On Investment* yakni karena rentang waktu pengadaan *training* untuk tiap-tiap karyawan dengan materi yang sama tidaklah berdekatan (mengingat variasi umur kerja karyawan cukup besar), sehingga penulis kesulitan dalam pengumpulan data maupun melakukan pengukuran.

Kemudian kenapa penulis tidak menggunakan metode *Cost of Absence* dan *Cost of Leavers (Resignations)*? Kedua metode ini kurang sesuai dengan permasalahan yang ada pada PT. X, dimana persoalan absen dan karyawan yang *resign* tidak banyak terjadi dan bukan persoalan yang signifikan pada perusahaan tersebut. PT. X adalah perusahaan BUMN, sehingga jarang terjadi *turnover* karyawan.

Dengan menggunakan metode pengukuran *Human Capital Return On Investment* akan terlihat rasio perolehan dan kehilangan uang dari sebuah investasi terhadap karyawan. Perolehan uang atau investasi dinyatakan dengan keuntungan (*revenue*) yang dihasilkan karyawan dalam suatu periode, sedangkan uang yang telah diinvestasikan merujuk kepada *cost/expense* perusahaan kepada individu karyawan, dimana pada *human capital management cost/expense* karyawan tersebut akan dianggap sebagai suatu investasi *human resource (asset)*. Rumus perhitungan yang digunakan pada metode *Human Capital ROI* ini adalah (rumus 3) :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Profit} - \text{Cost}}{\text{Cost}}$$

Dimana :

Profit = Keuntungan yang dihasilkan oleh setiap karyawan pada tahun 2007

Cost = Total pengeluaran perusahaan untuk setiap karyawan pada tahun 2007

4.2. Analisa Penghitungan ROI Eksisting

Berdasarkan perhitungan ROI eksisting yang telah dijabarkan pada bab 3, terdapat 12 orang AO (100%) yang investasinya dinyatakan *profitable*, artinya keseluruhan AO PT. X yang diteliti investasinya menguntungkan, sehingga tidak ada yang investasinya dinyatakan *loss* (rugi).

Nilai ROI eksisting keseluruhan untuk ke-12 orang AO adalah 14.22. Sebanyak 7 orang AO (58.33%) berada dibawah nilai ROI eksisting keseluruhan. Dengan menganggap bahwa seorang AO setidaknya memperoleh nilai ROI 10, maka ada 3 orang AO yang nilai ROInya dibawah 10, yakni AO1, AO11, dan AO12.

Tabel 20 : ROI Eksisting

Nama Account Officer	Profit 2007 (Rp.)	Cost 2007 (Rp.)	ROI
AO1	1,313,497,908.76	128,200,000.00	9.25
AO2	1,910,858,008.47	105,900,000.00	17.04
AO3	1,944,758,930.51	93,300,000.00	19.84
AO4	2,157,204,439.48	112,200,000.00	18.23
AO5	2,980,401,069.61	103,550,000.00	27.78
AO6	1,299,399,659.88	105,900,000.00	11.27
AO7	1,268,000,883.94	112,200,000.00	10.30
AO8	1,350,792,990.10	104,700,000.00	11.90
AO9	1,243,532,038.07	111,200,000.00	10.18
AO10	2,379,256,539.32	97,500,000.00	23.40
AO11	737,722,500.48	114,450,000.00	5.45
AO12	576,336,100.77	70,200,000.00	7.21
Keseluruhan	19,161,761,069.38	1,259,300,000.00	14.22

Tabel 21 : Target, Pencapaian, dan *Profit* Tahun 2007

Nama Account Officer	Target 2007 (Rp.)	Pencapaian 2007 (Rp.)	% Pencapaian 2007	Profit 2007 (Rp.)
AO1	12,903,309,618.01	15,452,916,573.59	119.76%	1,313,497,908.76
AO2	18,780,304,487.11	22,480,682,452.63	119.70%	1,910,858,008.47
AO3	23,406,822,676.34	22,879,516,829.51	97.75%	1,944,758,930.51
AO4	21,396,574,520.07	25,378,875,758.58	118.61%	2,157,204,439.48
AO5	30,515,971,411.53	35,063,541,995.44	114.90%	2,980,401,069.61
AO6	12,135,141,790.47	15,287,054,822.10	125.97%	1,299,399,659.88
AO7	14,943,053,895.64	14,917,657,458.07	99.83%	1,268,000,883.94
AO8	15,589,492,833.87	15,891,682,236.44	101.94%	1,350,792,990.10
AO9	12,683,378,540.30	14,629,788,683.19	115.35%	1,243,532,038.07
AO10	22,656,677,203.46	27,991,253,403.76	123.55%	2,379,256,539.32
AO11	5,190,364,312.88	8,679,088,240.93	167.22%	737,722,500.48
AO12	3,334,311,892.92	6,780,424,714.97	203.35%	576,336,100.77
	193,535,403,182.60	225,432,483,169.22	116.48%	19,161,761,069.38

Berdasarkan kedua tabel di atas, penulis akan membahas nilai-nilai yang berwarna biru dan merah. Untuk yang berwarna biru adalah nilai yang memuaskan dimana mereka berhasil memperoleh nilai ROI ≥ 20 . Sedangkan yang berwarna merah adalah nilai yang kurang. Nilai-nilai yang kurang ini memiliki penjelasan sebagai berikut :

- **AO1 (ROI 9.25%)**

AO1 adalah AO yang memiliki golongan dan *grade* tertinggi diantara AO-AO lainnya, sehingga dalam proses kerjanya AO1 membagi sebagian targetnya kepada beberapa AO lainnya. Hal inilah yang menyebabkan angka perhitungan *profit* dan ROI eksisting individunya menjadi kecil. Wewenang ini sudah mulai dilakukan pada periode penelitian, karena pada kemudian hari AO1 diharapkan menjadi calon internal pengganti kepala bagian pemasaran, yang nantinya tidak memiliki target individu melainkan target *group* (bagian pemasaran). Untuk kinerja AO1 selama tahun 2004-2006 dapat dikatakan sangat baik karena nilai SKI yang diperoleh selalu di atas 90 (di atas rata-rata). Ini bisa dilihat pada tabel 26. Selain itu AO1 memiliki keunggulan dalam hal wawasan, produktivitas kerja, komunikasi, dan kepemimpinan.

- **AO11 (ROI 5.45%)**

Nilai ROI eksisting yang dihasilkan AO11 sebesar 5.45% (terendah) dikarenakan oleh kinerja AO11 yang memang menurun selama 3 tahun

terakhir (tabel 26), selain itu AO11 juga tidak memperoleh *profit* yang tinggi di tahun 2007, namun *cost* perusahaan yang diberikan kepadanya sudah sangat tinggi (kedua tertinggi setelah AO1). Target yang diberikan perusahaan kepada AO11 cukup rendah bila dibandingkan dengan AO lainnya, padahal masa kerja AO11 sudah mencapai 20 tahun, yang semestinya target yang diperolehnya jauh lebih tinggi dari target saat ini. Bila dibandingkan dengan AO12 (yang memiliki angka target terdekat dengan AO11), angka demikian itu tidaklah sebanding, sementara AO12 umur kerjanya baru sekitar 3 tahun. Dalam kurun waktu 3 tahun, AO11 selalu memperoleh nilai SKI 80an, sedangkan rata-rata AO yang lain memperoleh nilai SKI di atas 90an. Penulis melakukan wawancara dengan AO11, dan AO tersebut menyatakan bahwa kepuasan dirinya akan pekerjaan sangatlah rendah, sehingga AO11 tidak memiliki motivasi yang kuat dalam berkarir.

- **AO12 (ROI 7.21%)**

Kurangnya nilai ROI eksisting AO12 dikarenakan AO12 belum memperoleh target penuh (100%) seperti AO yang lain, sehingga *profit* yang dihasilkan belum begitu tinggi, sementara *cost* perusahaan yang diberikan kepadanya sebagai suatu nilai investasi sudah normal seperti karyawan lainnya. AO12 baru bekerja selama 3 tahun, dan umumnya karyawan AO PT. X memiliki target penuh setelah masa kerja di atas 5 tahun. Namun dalam hal kinerja, AO12 memperoleh nilai yang sangat baik, bahkan pada tahun 2007, AO12 memperoleh nilai SKI yang cukup memuaskan yakni 97.77 (tabel 26), dan prosentase pencapaian targetnya adalah yang paling tertinggi (203.35%).

Sebagai informasi tambahan, PT. X (khususnya bagian pemasaran) belum dapat merumuskan penyusunan target pencapaian untuk masing-masing AO tiap tahunnya dengan baik. Dalam merumuskan target, nilai target yang diperoleh tiap cabang untuk satu tahun ke depan dibagi rata menjadi target individu. Padahal semestinya tidak demikian, pemberian target kepada seorang karyawan juga harus mengacu pada kinerja dan prosentase pencapaian target karyawan tersebut pada tahun-tahun sebelumnya, serta menganalisa kondisi permasalahan pasar yang dibina oleh tiap karyawan. Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa orang AO, ada saat-saat dimana mereka kesulitan untuk mencapai target. Hal ini salah

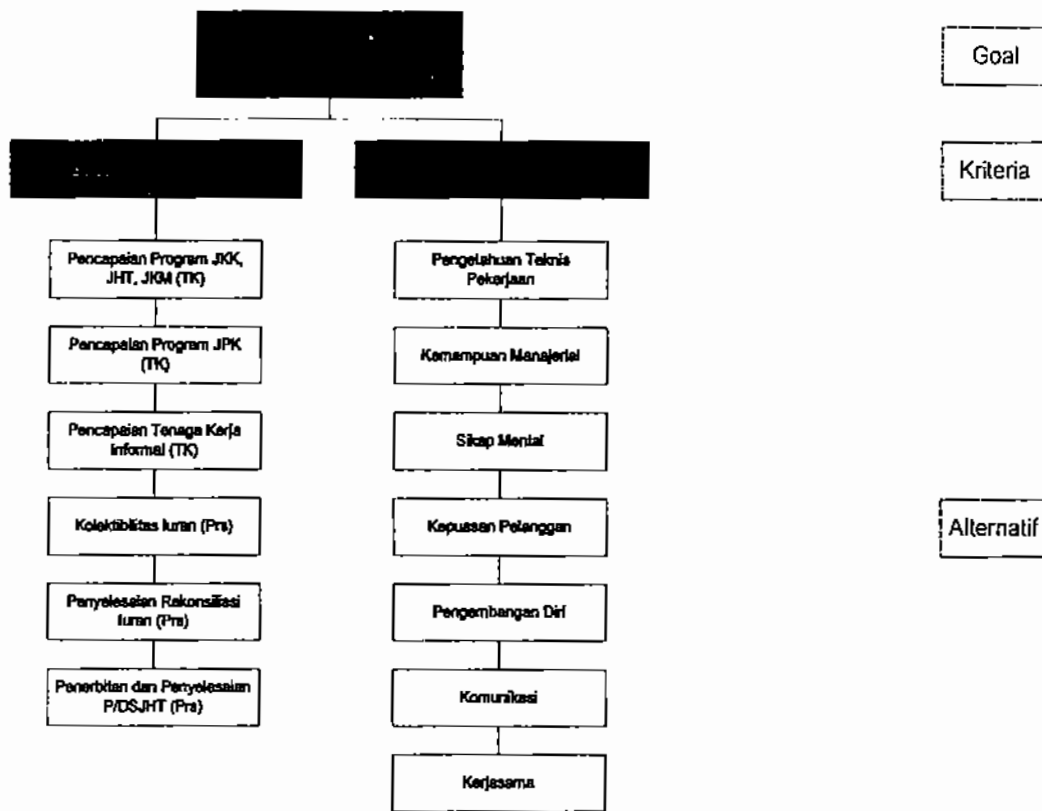
satunya dikarenakan perusahaan dan tenaga kerja binaan AO tersebut mengalami pengurangan tenaga kerja binaan atau adanya perusahaan binaan yang *collapse* (bangkrut). Secara umum, kondisi fluktuatif yang demikian pada AO PT. X sangatlah dipengaruhi oleh :

- ✓ Market atau pasar yang sudah mulai jenuh (*saturated*);
- ✓ Berkurang atau bertambahnya tenaga kerja binaan secara fluktuatif;
- ✓ Adanya perusahaan binaan yang berhenti dari keanggotaan, misalnya dikarenakan bangkrutnya perusahaan;
- ✓ Kebijakan perusahaan binaan yang menerapkan sistem *outsourcing* pada SDMnya.

Dari gambaran kondisi tersebut, diharapkan manajemen PT. X dapat menganalisa dan mengevaluasi kembali serta merumuskan kebijakan dalam penentuan target pencapaian untuk masing-masing AO dengan baik.

4.3. Analisa Penentuan Kriteria Indikator Penilaian

Indikator penilaian dibagi atas dua sasaran, yang pertama sasaran kuantitatif, dan yang kedua sasaran kualitatif. Sasaran kuantitatif lebih mengacu pada nilai kerja terhadap pencapaian hasil (*target*), sedangkan sasaran kualitatif ditinjau berdasarkan kompetensi individu dalam bekerja. Pada PT. X, sasaran kuantitatif memegang pengaruh besar terhadap pemberian *reward financial* karyawan, oleh karena itu sasaran kualitatif lebih dianggap sebagai faktor pendukung penilaian kinerja. Meskipun tetap berpengaruh terhadap penilaian kerja, tetapi proporsi sasaran kualitatif tidak begitu besar dibandingkan dengan sasaran kuantitatif. Bila dihitung proporsinya, sasaran kuantitatif memegang peran hingga 80% sedangkan sasaran kualitatif hanya sekitar 20%. Karena dalam hal ini yang diteliti adalah lebih kepada aspek *financial*, maka proporsi kriteria indikator penilaian sasaran kuantitatif menjadi lebih dominan. Lain halnya bila penelitian bertujuan untuk menentukan atau menganalisa jenjang karir karyawan, maka bisa saja proporsinya menjadi 50%-50%, atau bahkan sasaran kualitatif menjadi lebih dominan dibandingkan sasaran kuantitatif.



Gambar 19 : Kriteria Indikator Penilaian

4.4. Analisa Penghitungan Bobot Penilaian

Bobot penilaian dihitung dengan menggunakan metode *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan) untuk menyatakan tingkat kepentingan serta mana yang lebih dipilih/disukai dari faktor-faktor indikator penilaian karyawan AO PT. X, sehingga menghasilkan suatu keputusan berupa bobot prioritas kepentingan KPI.

Untuk mendapatkan matriks perbandingan berpasangan maka digunakan Skala Banding Secara Berpasangan (*Saaty, 1993*). Pengisian kuisisioner tingkat kepentingan dilakukan oleh tiga orang pakar pemasaran PT. X. Setelah mendapatkan nilai *eigenvector* dari matriks perbandingan berpasangan, maka nilai ini menjadi bobot dalam penilaian individu karyawan.

Tabel 22 : Bobot Penilaian Kinerja Individu Karyawan

Kriteria Penilaian		Bobot Penilaian	
1	Pencapaian Program JKK, JHT, JKM (TK)	23.32%	Prioritas Utama
2	Pencapaian Program JPK (TK)	17.11%	
3	Pencapaian Tenaga Kerja Informal (TK)	12.71%	
4	Kolektibilitas Iuran (Prs)	11.96%	
5	Penyelesaian Rekonsiliasi Iuran (Prs)	11.37%	
6	Penerbitan dan Penyelesaian P/DSJHT (Prs)	5.54%	
7	Pengetahuan Teknis Pekerjaan	4.19%	
8	Kemampuan Manajerial	4.21%	
9	Sikap Mental	2.77%	
10	Kepuasan Pelanggan	2.76%	
11	Pengembangan Diri	1.63%	
12	Komunikasi	1.31%	
13	Kerjasama	1.13%	
TOTAL		100.00%	

Pencapaian program JKK, JHT, JKM; pencapaian program JPK; serta pencapaian tenaga kerja informal adalah tiga kriteria yang memiliki bobot tertinggi. Hal ini dikarenakan ketiga kriteria tersebut merupakan kriteria yang secara langsung menentukan besarnya pemasukan (iuran) bagi perusahaan. Umumnya semakin banyak jumlah tenaga kerja yang berhasil dibina oleh AO, maka semakin banyak pula pemasukan yang dapat diberikan kepada perusahaan, asalkan tingkat kolektibilitas iurannya stabil (dalam kondisi yang baik pula). Kriteria pertama (pencapaian program JKK, JHT, JKM) adalah kriteria yang bobotnya paling tinggi, karena pada umumnya perusahaan dan tenaga kerja yang menjadi peserta PT. X lebih banyak memilih paket program JKK, JHT, JKM.

Paket program ini lebih dikenal dengan nama paket A. Sedangkan untuk program JPK dapat disebut sebagai program dasar atau paket C. Untuk tenaga kerja informal umumnya memilih paket program JKK, JKM atau dinamakan dengan paket B. Paket tenaga kerja informal (paket B) biasanya digunakan oleh kepesertaan khusus seperti pada proyek jasa konstruksi, tenaga kerja mandiri, tenaga kerja perorangan, dan TKI. Sebagai gambaran kepesertaan perusahaan dan tenaga kerja binaan PT. X, berikut ini akan disajikan data jumlah kepesertaan aktif dan non aktif PT. X, dimana data ini diharapkan dapat memperkuat hasil tingkat kepentingan/prioritas tiga kriteria penilaian (KPI) teratas (nomor urut 1 hingga 3) yang diperoleh dari *pairwise comparison* tiga orang pakar pemasaran PT. X.

Tabel 23 : Jumlah Kepesertaan Program Paket Aktif dan Non Aktif PT. X Tahun 2007

Uraian	Program Paket	Perusahaan (Prs)	Tenaga Kerja (TK)
Peserta Aktif	JKK, JHT, JKM (Paket A)	1,921	155,164
	JKK, JKM (Paket B)	0	3
	JPK (Paket C)	529	26,742
Peserta Non Aktif	JKK, JHT, JKM (Paket A)	1,373	261,461
	JKK, JKM (Paket B)	0	46
	JPK (Paket C)	1	48,411

Berdasarkan hasil uji konsistensi yang dilakukan terhadap pembobotan kriteria indikator penilaian kinerja karyawan, maka jawaban/penilaian responden dinyatakan sudah cukup konsisten, yang artinya kekonsistenan data dapat diterima dan tidak perlu dilakukan penilaian ulang. Ini dibuktikan dengan nilai *Consistency Ratio* (CR) ≤ 0.1 atau 10%.

4.5. Analisa Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan Nilai Human Capital

Setelah menentukan kriteria indikator penilaian kinerja karyawan AO serta memperoleh besarnya bobot penilaian, maka langkah selanjutnya adalah membuat

model *human capital*. Model *human capital* untuk pengukuran kinerja karyawan AO PT. X adalah :

$$Y = 23.32\% X_1 + 17.11\% X_2 + 12.71\% X_3 + 11.96\% X_4 + 11.37\% X_5 + 5.54\% X_6 \\ + 4.19\% X_7 + 4.21\% X_8 + 2.77\% X_9 + 2.76\% X_{10} \\ + 1.63\% X_{11} + 1.31\% X_{12} + 1.13\% X_{13} \\ \dots\dots\dots \text{(Rumus 5)}$$

Dimana :

- Y = Nilai *Human Capital*
- X₁ = Pencapaian Program JKK, JHT, JKM (TK)
- X₂ = Pencapaian Program JPK (TK)
- X₃ = Pencapaian Tenaga Kerja Informal (TK)
- X₄ = Kolektibilitas Iuran (Prs)
- X₅ = Penyelesaian Rekonsiliasi Iuran (Prs)
- X₆ = Penerbitan dan Penyelesaian P/DSJHT (Prs)
- X₇ = Pengetahuan Teknis Pekerjaan
- X₈ = Kemampuan Manajerial
- X₉ = Sikap Mental
- X₁₀ = Kepuasan Pelanggan
- X₁₁ = Pengembangan Diri
- X₁₂ = Komunikasi
- X₁₃ = Kerjasama

Pengukuran dan penilaian kinerja maupun terhadap faktor kompetensi masing-masing karyawan selanjutnya dilakukan langsung oleh kepala bagian pemasaran. Hal ini dilakukan karena kepala bagian pemasaran lebih mengetahui secara langsung kinerja dan kompetensi karyawan AO dibandingkan dengan kepala bagian atau manajer lainnya, sehingga diharapkan penilaian yang diberikan bersifat objektif.

Dari hasil penilaian kinerja maupun faktor kompetensi yang dilakukan oleh kepala bagian pemasaran terhadap setiap karyawan AO, dengan memasukkan

pada model persamaan *human capital* yang telah dibuat, maka diperoleh nilai *human capital* untuk masing-masing AO. Nilai *human capital* ini adalah nilai kerja atau SKI tahun 2007 dengan *range* 0-100. Adapun nilai kerja dan kompetensinya adalah sebagai berikut :

Tabel 24 : Nilai Kerja dan Kompetensi Karyawan AO

Nama AO	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11	KPI 12	KPI 13	NK 2007
AO1	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	84.16
AO2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	98.61
AO3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	94.78
AO4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	92.24
AO5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	94.78
AO6	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	90.85
AO7	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	97.77
AO8	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	96.79
AO9	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	96.06
AO10	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	91.40
AO11	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	86.89
AO12	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	97.77

Penilaian ini dibuat dengan menggunakan skala likert, namun untuk sasaran kuantitatif skala yang digunakan adalah skala yang lebih terukur, sehingga masing-masing tingkatan skala likert. Berikut ini disajikan skala yang digunakan dalam penilaian kerja dan kompetensi AO PT. X.

Tabel 25 : Skala Penilaian Kinerja Karyawan AO

Kriteria Penilaian	Skala Penilaian
Sasaran Kuantitatif : Pencapaian Program JKK, JHT, JKM (TK) Pencapaian Program JPK (TK) Pencapaian Tenaga Kerja Informal (TK) Kolektibilitas Iuran (Prs) Penyelesaian Rekonsiliasi Iuran (Prs) Penerbitan dan Penyelesaian P/DSJHT (Prs)	1 : Sangat Kurang Baik (% Realisasi/Target) \leq 20% 2 : Kurang Baik 20% < (% Realisasi/Target) \leq 40% 3 : Cukup 40% < (% Realisasi/Target) \leq 70% 4 : Baik 70% < (% Realisasi/Target) \leq 90% 5 : Sangat Baik (% Realisasi/Target) > 90%
Sasaran Kualitatif : Pengetahuan Teknis Pekerjaan Kemampuan Manajerial Sikap Mental Kepuasan Pelanggan Pengembangan Diri Komunikasi Kerjasama	1 : Sangat Kurang Baik 2 : Kurang Baik 3 : Cukup 4 : Baik 5 : Sangat Baik
Nilai Kerja Total (NKT)	1 : Sangat Kurang Baik NKT \leq 60 2 : Kurang Baik 60 < NKT \leq 70 3 : Cukup 70 < NKT \leq 80 4 : Baik 80 < NKT \leq 90 5 : Sangat Baik NKT > 90

Tabel 26 : Perbandingan Nilai Kinerja Tahun 2004-2007

Nama AO	Nilai Kerja 2004	Nilai Kerja 2005	Nilai Kerja 2006	Nilai Kerja 2007
AO1	90.73	90.55	94.14	84.16
AO2*	91.90	91.93	95.89	98.61
AO3	92.96	93.80	97.31	94.78
AO4	91.90	91.67	96.87	92.24
AO5	92.97	90.91	92.07	94.78
AO6	91.27	90.24	90.40	90.85
AO7*	92.72	89.29	98.01	97.77
AO8	91.17	91.47	95.01	96.79
AO9	91.22	91.31	87.40	96.06
AO10	90.13	88.28	91.71	91.40
AO11	91.59	87.96	88.83	86.89
AO12*	-	90.96	92.85	97.77

Keterangan : Nilai kerja tahun 2004-2006 tidak dibuat berdasarkan model *human capital* seperti pada tahun 2007

Berdasarkan penilaian yang menggunakan model *human capital* pada tahun 2007, maka yang memperoleh nilai kerja tertinggi adalah AO2 dengan nilai 98.61. Nilai tertinggi berikutnya adalah AO7 dan AO12 dengan nilai 97.77. Mengacu pada data yang diperoleh pada tahun 2004-2006, AO7 memiliki nilai kerja yang sangat memuaskan, terbukti pada tahun 2004 dan 2006 AO7 selalu menempati peringkat atas dalam hal nilai kerja atau SKI (Sasaran Kerja Individu) perusahaan. Berdasarkan data nilai kerja tahun 2006 dan 2007, sejumlah 6 orang AO (50%) mengalami peningkatan penilaian, sisanya 6 orang lainnya mengalami penurunan. Namun hal ini tidak dapat menjadi acuan lebih lanjut, dikarenakan penilaian pada tahun 2004-2006 memiliki KPI dan bobot yang berbeda dengan tahun 2007, sedangkan penilaian tahun 2007 telah menggunakan model *human capital* yang dirumuskan oleh beberapa orang pakar.

4.6. Analisa Perbandingan ROI Eksisting dengan ROI Seharusnya

Hasil penilaian kinerja dan kompetensi karyawan AO yang telah dinyatakan dalam suatu nilai *human capital* (tabel 24) selanjutnya dinyatakan dalam besaran rupiah untuk dianggap sebagai besarnya *cost* atau investasi dari

perusahaan yang seharusnya diterima oleh karyawan. Untuk menyatakan nilai *human capital* kedalam nilai rupiah digunakan dua pendekatan. Yang pertama yakni pendekatan berdasarkan anggaran yang diproporsionalkan (pendekatan A), dan yang kedua pendekatan berdasarkan anggaran yang disesuaikan (pendekatan B). Adapun total anggaran (*cost*) maksimal perusahaan untuk 12 karyawan AO = Rp. 1,406,745,873.00. Perhitungan melalui dua pendekatan ini pada akhirnya akan menghasilkan nilai *human capital* ROI yang seharusnya diperoleh karyawan.

Tabel 27 : Nilai *Human Capital*

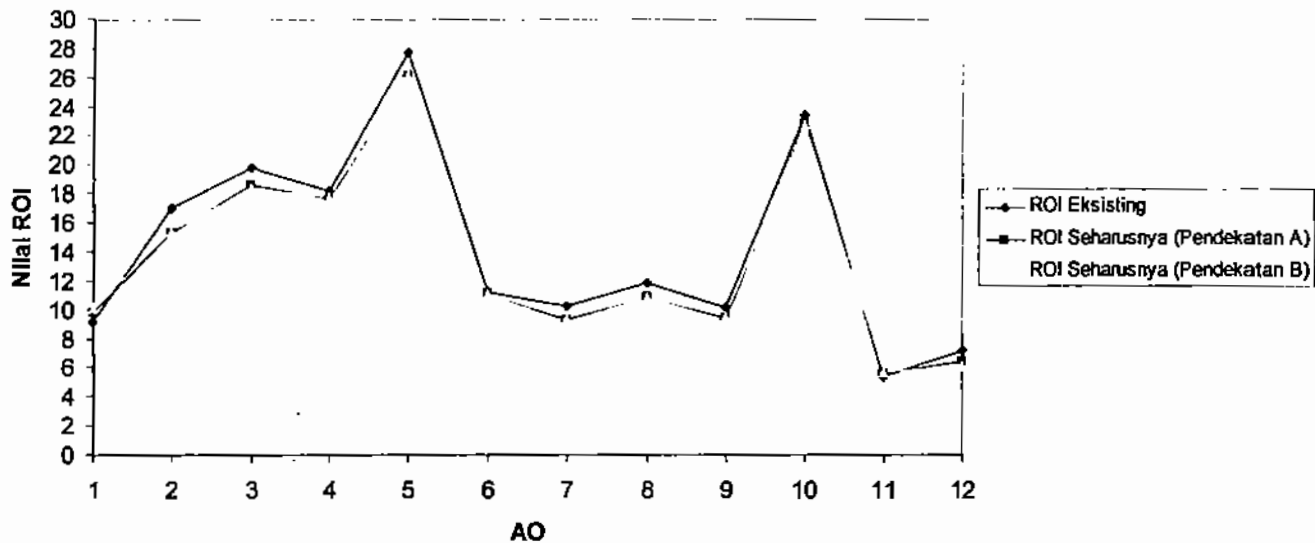
Nama	Nilai Human Capital (Skala 0-100)	Nilai Human Capital Pendekatan A (Rupiah) *	Nilai Human Capital Pendekatan B (Rupiah) *
AO1	84.16	120,525,848.71	117,992,320.00
AO2	98.61	116,655,001.95	116,261,190.00
AO3	94.78	98,783,587.55	99,803,340.00
AO4	92.24	115,610,850.89	114,562,080.00
AO5	94.78	109,636,018.12	109,518,290.00
AO6	90.85	107,474,971.38	107,112,150.00
AO7	97.77	122,541,987.11	121,430,340.00
AO8	96.79	113,204,480.98	112,953,930.00
AO9	96.06	119,325,651.96	118,345,920.00
AO10	91.40	99,549,081.61	100,083,000.00
AO11	86.89	111,089,251.51	109,872,405.00
AO12	97.77	76,670,655.04	117,992,320.00
		1,311,067,386.81	1,227,934,965.00

* Merupakan besaran rupiah yang dianggap sebagai *cost* atau investasi perusahaan yang seharusnya diterima karyawan

Tabel 28 : Perbandingan Nilai *Human Capital* ROI

Nama	Eksisting	Seharusnya	
	Nilai Human Capital ROI	Nilai Human Capital ROI (Pendekatan A)	Nilai Human Capital ROI (Pendekatan B)
AO1	9.25	9.90	10.13
AO2	17.04	15.38	15.44
AO3	19.84	18.69	18.49
AO4	18.23	17.66	17.83
AO5	27.78	26.18	26.21
AO6	11.27	11.09	11.13
AO7	10.30	9.35	9.44
AO8	11.90	10.93	10.96
AO9	10.18	9.42	9.51
AO10	23.40	22.90	22.77
AO11	5.45	5.64	5.71
AO12	7.21	6.52	6.17

ROI Eksisting VS ROI Seharusnya



Gambar 20 : Grafik Perbandingan Nilai *Human Capital* ROI

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa antara nilai *human capital* ROI eksisting dengan yang seharusnya (menggunakan model) menggambarkan *trend* atau pola yang tidak jauh berbeda. Hal ini dikarenakan perusahaan yang diteliti adalah perusahaan BUMN, dimana dalam menetapkan kebijakan *cost* atau investasi terhadap karyawan mengacu pada jatah anggaran yang telah ditetapkan dari pusat, yang kemudian jatah anggaran tersebut disesuaikan dengan hasil nilai kinerja individu karyawan. Dengan kata lain, berapapun jatah anggaran karyawan yang diberikan setiap tahunnya, semaksimal mungkin digunakan untuk pengeluaran karyawan.

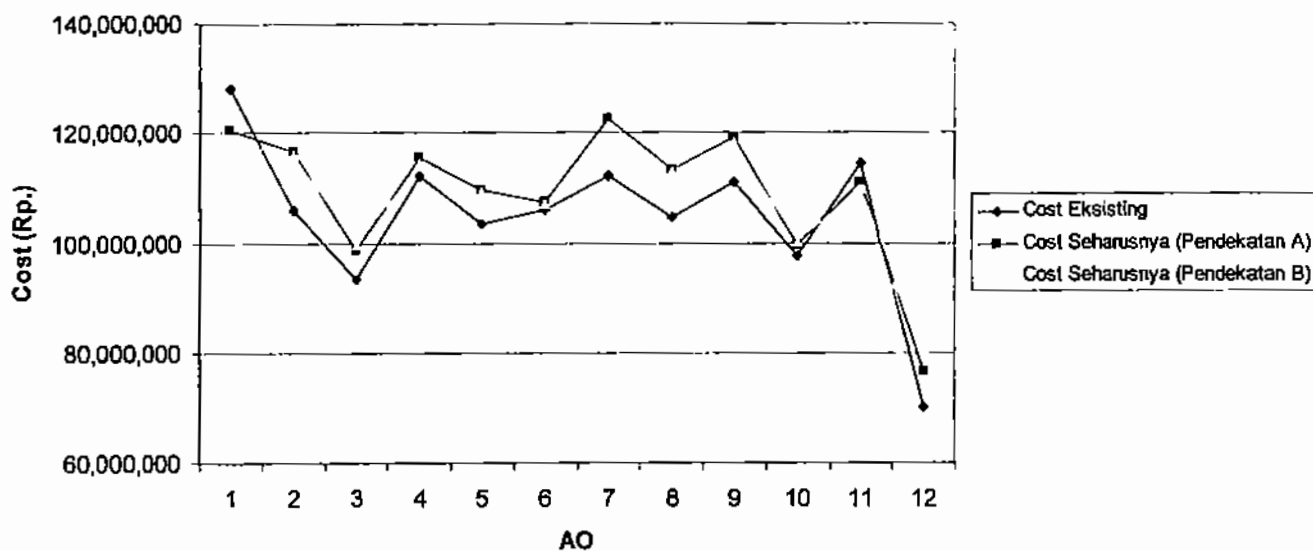
Berbeda dengan perusahaan swasta, umumnya perusahaan swasta telah menetapkan batas *cost* atau investasi maksimum untuk karyawannya. Batas maksimum tersebut mengacu pada nilai penjualan yang dicapai oleh setiap karyawan, sehingga *benefit* (pendapatan dan fasilitas lainnya) yang diterima karyawan tidak boleh melebihi batas yang telah ditentukan. Sebagai contoh suatu perusahaan swasta Z memiliki kebijakan bahwa batas maksimum pengeluaran untuk karyawan adalah 10% dari nilai penjualan. Maka bila diplot dalam suatu

grafik, pola garis *human capital* ROI seharusnya yang dibentuk oleh karyawan satu dengan yang lainnya akan menjadi lebih seragam (nilai *human capital* ROI yang seharusnya tidak fluktuatif).

Tabel 29 : Perbandingan Nilai *Cost* atau Investasi

Nama	Eksisting	Seharusnya		Perbedaan	
		Pendekatan A	Pendekatan B	Pendekatan A	Pendekatan B
	Cost / Investasi	Cost / Investasi	Cost / Investasi	Cost / Investasi	Cost / Investasi
AO1	128,200,000.00	120,525,848.71	117,992,320.00	-7,674,151.29	-10,207,680.00
AO2	105,900,000.00	116,655,001.95	116,261,190.00	10,755,001.95	10,361,190.00
AO3	93,300,000.00	98,783,587.55	99,803,340.00	5,483,587.55	6,503,340.00
AO4	112,200,000.00	115,610,850.89	114,562,080.00	3,410,850.89	2,362,080.00
AO5	103,550,000.00	109,636,018.12	109,518,290.00	6,086,018.12	5,968,290.00
AO6	105,900,000.00	107,474,971.38	107,112,150.00	1,574,971.38	1,212,150.00
AO7	112,200,000.00	122,541,987.11	121,430,340.00	10,341,987.11	9,230,340.00
AO8	104,700,000.00	113,204,480.98	112,953,930.00	8,504,480.98	8,253,930.00
AO9	111,200,000.00	119,325,651.96	118,345,920.00	8,125,651.96	7,145,920.00
AO10	97,500,000.00	99,549,081.61	100,083,000.00	2,049,081.61	2,583,000.00
AO11	114,450,000.00	111,089,251.51	109,872,405.00	-3,360,748.49	-4,577,595.00
AO12	70,200,000.00	76,670,655.04	80,366,940.00	6,470,655.04	10,166,940.00
	1,259,300,000.00	1,311,067,386.81	1,227,934,965.00		

Cost Eksisting VS Cost Seharusnya



Gambar 21 : Grafik Perbandingan Nilai *Cost* atau Investasi

Jika dibandingkan antara *cost/investasi* yang diberikan perusahaan saat ini (eksisting) dengan *cost/investasi* yang seharusnya diterima oleh karyawan AO berdasarkan model *human capital* yang telah dibuat, maka dari grafik (gambar 21) terlihat bahwa terdapat 2 orang AO (16.67%) yakni AO1 dan AO11 yang seharusnya mengalami penurunan jumlah *benefit* yang diterima, sedangkan 10 orang AO lainnya (83.33%) seharusnya mengalami jumlah kenaikan *benefit* yang diterima. Penurunan *benefit* yang seharusnya diterima AO1 mencapai 7-10 juta, sedangkan AO11 penurunannya mencapai 3-4 juta. Angka penurunan *benefit* AO1 lebih signifikan dibandingkan AO11, namun dikarenakan adanya wewenang target kerja AO1 yang terbagi-bagi kepada *junior* AO lainnya termasuk beberapa karyawan *outsourcing/kontrak* sehingga *profit* individunya pun ikut terbagi, hal ini tidak menjadikan masalah signifikan terhadap penilaian AO1 di tahun 2007. Terlebih lagi penilaian kinerja AO1 pada tahun-tahun sebelumnya cukup memuaskan. Lain halnya dengan AO11 yang nilai kinerjanya pada 3 tahun terakhir di bawah rata-rata nilai AO lainnya. Dalam persoalan ini, *benefit* yang diterima oleh AO yang telah berumur kerja 20 tahun ini sudah cukup besar, bahkan melampaui dari batas maksimum *cost/investasi* yang seharusnya diberikan perusahaan. Seharusnya batas maksimum *benefit* yang diterima oleh AO11 pada tahun 2007 adalah 109-111 juta.

Nilai *cost/investasi* seharusnya (tabel 29) yang dibuat berdasarkan model *human capital* dapat dijadikan acuan batas *benefit* maksimum yang seharusnya diterima karyawan pada tahun 2007. Namun pendekatan ini belum tentu dapat digunakan pada tahun-tahun ke depan, karena seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pada perusahaan BUMN lebih menggunakan pendekatan berdasarkan jatah anggaran bukan berdasarkan prosentase nilai penjualan.

Dari pembahasan ini, maka hipotesa awal yakni adanya gejala kepuasan kerja (*job satisfy*) karyawan yang menurun sehingga perusahaan ingin mengukur tingkat efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan bila dikaitkan dengan angka investasi sudah terbukti. Perusahaan tentunya berharap agar aset yang dimilikinya berupa karyawan yang menguntungkan. Secara keseluruhan kinerja ke-12 karyawan AO sudah sangat baik (nilai kerja > 90), hanya 2 orang AO yang nilai kerjanya ≤ 90 , yakni AO1 dan AO11. Namun yang sedikit bermasalah adalah

AO11, dimana kinerja dan motivasinya menurun selama tiga tahun terakhir. Gejala kepuasan kerja yang menurun salah satunya disebabkan oleh *benefit* atau investasi yang diterima karyawan tidak sebanding dengan kinerja yang telah mereka berikan. Ini terbukti dari hasil perhitungan dan paparan sebelumnya. Sejumlah 10 dari 12 orang AO seharusnya mengalami kenaikan *benefit* yang diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

▪ Telah dilakukan pengukuran kinerja karyawan PT. X berdasarkan nilai *human capital*. Adapun model persamaan *human capital* yang digunakan sebagai pengukuran pada karyawan *account officer* PT. X adalah :

$$Y = 23.32\% X_1 + 17.11\% X_2 + 12.71\% X_3 + 11.96\% X_4 + 11.37\% X_5 + 5.54\% X_6 \\ + 4.19\% X_7 + 4.21\% X_8 + 2.77\% X_9 + 2.76\% X_{10} \\ + 1.63\% X_{11} + 1.31\% X_{12} + 1.13\% X_{13}$$

Dimana :

- Y = Nilai *Human Capital*
- X₁ = Pencapaian Program JKK, JHT, JKM (TK)
- X₂ = Pencapaian Program JPK (TK)
- X₃ = Pencapaian Tenaga Kerja Informal (TK)
- X₄ = Kolektibilitas Iuran (Prs)
- X₅ = Penyelesaian Rekonsiliasi Iuran (Prs)
- X₆ = Penerbitan dan Penyelesaian P/DSJHT (Prs)
- X₇ = Pengetahuan Teknis Pekerjaan
- X₈ = Kemampuan Manajerial
- X₉ = Sikap Mental
- X₁₀ = Kepuasan Pelanggan
- X₁₁ = Pengembangan Diri
- X₁₂ = Komunikasi
- X₁₃ = Kerjasama

▪ Nilai *human capital* dan *human capital* ROI untuk masing-masing karyawan PT. X yang diteliti yakni sebagai berikut :

Tabel 30 : Nilai *Human Capital* dan *Human Capital ROI*

Nama	Nilai Human Capital	Eksisting	Seharusnya	
		Nilai Human Capital ROI	Nilai Human Capital ROI (Pendekatan A)	Nilai Human Capital ROI (Pendekatan B)
AO1	84.16	9.25	9.90	10.13
AO2	98.61	17.04	15.38	15.44
AO3	94.78	19.84	18.69	18.49
AO4	92.24	18.23	17.66	17.83
AO5	94.78	27.78	26.18	26.21
AO6	90.85	11.27	11.09	11.13
AO7	97.77	10.30	9.35	9.44
AO8	96.79	11.90	10.93	10.96
AO9	96.06	10.18	9.42	9.51
AO10	91.40	23.40	22.90	22.77
AO11	86.89	5.45	5.64	5.71
AO12	97.77	7.21	6.52	6.17

5.2. Saran

Dikarenakan adanya keterbatasan penelitian baik dari segi waktu maupun perolehan data dan literatur, maka bobot yang digunakan dalam pengukuran (penilaian) kinerja karyawan menggunakan skala likert. Selain itu, model *human capital* yang dihasilkan pada penelitian ini adalah model persamaan linear. Dengan anggapan atau asumsi demikian, tidak menutup kemungkinan bahwa pada penelitian-penelitian selanjutnya dapat dilakukan perhitungan kembali untuk bobot pengukuran (penilaian) kinerja karyawan, serta dapat diteliti lebih lanjut apakah ada kemungkinan masing-masing faktor pada model *human capital* tidak bersifat linear.

DAFTAR REFERENSI

- Agung, A. M. Lilik. *Human Capital Competencies – Sketsa-Sketsa Praktik Human Capital Berbasis Kompetensi*. Elex Media Komputindo. Gramedia. 2007.
- Baron, A. & Armstrong, M. *Human Capital Management – Achieving Added Value Through People*. Kogan Page. London and Philadelphia. 2007.
- CIPD. *Human Capital Evaluation : Developing Performance Measures*. Human Capital Panel Report. Summer 2007.
- David H. A. *The Method of Paired Comparisons*. Oxford University Press. New York. 1988.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia – Human Resource Management 7e*. PT. Prenhallindo. Jilid 1. Jakarta. 1997.
- Hsu, Vanessa. *Integrating Competency Assessments into Human Capital Management*. Human Capital Institute. September 8, 2006. Sponsored by Workstream.
- Knowledge Infusion. *Trends in Human Capital Management Imperative*. A Knowledge Infusion White Paper. July 2006.
- LTDI. *So You Want to Use a Likert Scale?* Evaluation Cookbook. Heriot-Watt University. 1999.
- Mulyono, Sri. *Teori Pengambilan Keputusan*. Lembaga Penerbit FEUI. Edisi Revisi. Jakarta. 1996.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi – Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. PT. Prenhallindo. Jilid 1. Jakarta. 2001.
- Slack et al. *Understanding Business : Processes*. Edited by David Barnes. The Open University. 2000.
- Smith, Howard and Fingar, Peter. *Business Process Management. The Third Wave*. MK Press. 2003.
- Welpel, I., Lutz, S., Barthel, E. *The Theory of Real Option as Theoretical Foundation for The Assessment of Human Capital in Organization*. Zeitschrift fur Personalforschung. Munchen. 2007, 21, 3. ABI/INFORM Global. Pg. 274.
- Whitaker, D. & Wilson, L. *Human Capital Measurement : From Insight to Action*. Organizational Development Journal. Chesterland. Fall 2007, 25, 3. ABI/INFORM Global. Pg. P59.

LAMPIRAN 1

KUISIONER TINGKAT KEPENTINGAN

KRITERIA INDIKATOR PENILAIAN		Pencapaian Program JKK, JHT, JKM	Pencapaian Program JPK	Pencapaian Tenaga Kerja Informal	Kolektibilitas Iuran (Prs)	Penyelesaian Rekonsiliasi Iuran (Prs)	Penerbitan dan Penyelesaian P/DSJHT (Prs)	Pengetahuan Teknis Pekerjaan	Kemampuan Manajerial	Sikap Mental	Kepuasan Pelanggan	Pengembangan Diri	Komunikasi	Kerjasama
1	Pencapaian Program JKK, JHT, JKM													
2	Pencapaian Program JPK													
3	Pencapaian Tenaga Kerja Informal													
4	Kolektibilitas Iuran (Prs)													
5	Penyelesaian Rekonsiliasi Iuran (Prs)													
6	Penerbitan dan Penyelesaian P/DSJHT (Prs)													
7	Pengetahuan Teknis Pekerjaan													
8	Kemampuan Manajerial													
9	Sikap Mental													
10	Kepuasan Pelanggan													
11	Pengembangan Diri													
12	Komunikasi													
13	Kerjasama													

Keterangan :

1-6 Indikator Penilaian Sasaran Kuantitatif

7-13 Indikator Penilaian Sasaran Kualitatif

Responden :

Oleh : Anggi Kartika Sari (UI)

SKALA BANDING SECARA BERPASANGAN
(Saaty, 1993)

Tingkat Kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen <u>sama penting</u>	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu <u>sedikit lebih penting</u> daripada elemen yang lain	Pengalaman dan penilaian sedikit mendukung satu elemen dibanding elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu <u>lebih penting</u> daripada elemen yang lain	Pengalaman dan penilaian sangat kuat mendukung satu elemen dibanding elemen yang lainnya
7	Satu elemen <u>jelas lebih penting</u> dari elemen lainnya	Satu elemen dengan kuat didukung dan dominan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen <u>mutlak lebih penting</u> daripada elemen yang lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i	

LAMPIRAN 2

KUISIONER PENILAIAN INDIVIDU

Nama :

	KRITERIA INDIKATOR PENILAIAN INDIVIDU	1	2	3	4	5
1	Pencapaian Program JKK, JHT, JKM					
2	Pencapaian Program JPK					
3	Pencapaian Tenaga Kerja Informal					
4	Kolektibilitas iuran (Prs)					
5	Penyelesaian Rekonsiliasi iuran (Prs)					
6	Penerbitan dan Penyelesaian P/DSJHT (Prs)					
7	Pengetahuan Teknis Pekerjaan					
8	Kemampuan Manajerial					
9	Sikap Mental					
10	Kepuasan Pelanggan					
11	Pengembangan Diri					
12	Komunikasi					
13	Kerjasama					

Keterangan :

- (1) Sangat Kurang Baik
- (2) Kurang Baik
- (3) Cukup
- (4) Baik
- (5) Sangat Baik

Oleh : Anggi Kartika Sari (UI)

LAMPIRAN 3

NO.	INDIKATOR	AO1					AO2					AO3					AO4										
		BOBOT (%)	TARGET	REALISASI	NILAI KERJA		BOBOT (%)	TARGET	REALISASI	NILAI KERJA		BOBOT (%)	TARGET	REALISASI	NILAI KERJA		BOBOT (%)	TARGET	REALISASI	NILAI KERJA		BOBOT (%)	TARGET	REALISASI	NILAI KERJA		
	I. Sasaran Kuantitatif																										
1	a. Program JKK JHT, JKM (TK)	23.32	3.500	1.515	3	69.85	23.32	3.998	5.784	5	116.58	23.32	6.518	12.278	6	116.58	23.32	3.805	7.820	5	119.58						
	b. Program JPK (TK)	17.11	300	223	4	68.43	17.11	306	547	5	85.53	17.11	303	1.518	5	85.53	17.11	229	503	5	86.53						
	c. Tenaga Kerja Informal (TK)	12.71	134	110	4	50.82	12.71	151	265	5	83.53	12.71	140	130	6	89.53	12.71	140	110	4	50.82						
2	Kolaborasi Iuran (Pra)	11.98	121	116	5	58.82	11.98	150	137	5	58.82	11.98	148	123	4	47.85	11.98	138	122	4	47.85						
3	Penyelesaian Rekonstruksi Iuran	11.37	121	121	5	58.86	11.37	150	143	5	58.86	11.37	148	131	4	45.49	11.37	139	124	4	45.49						
4	Penerbitan dan Penyelesaian PIDSJHT (Pra)	5.64	121	121	5	27.88	5.64	150	150	5	27.88	5.64	148	148	5	27.88	5.64	139	138	5	27.88						
	II. Sasaran Kualitatif																										
1	Pengutuhan Teknik Pekerjaan	4.19	5	5	5	20.95	4.19	5	5	5	20.95	4.19	5	5	5	20.95	4.19	5	5	5	20.95						
2	Kemampuan Menalar	4.21	5	5	5	21.04	4.21	4	18.83	4	18.83	4.21	5	5	5	21.04	4.21	5	5	5	21.04						
3	Sikap Mental	2.77	5	5	5	13.94	2.77	5	13.94	5	13.94	2.77	5	5	13.84	2.77	5	5	5	5	13.84						
4	Kepercayaan Diri	2.78	4	4	4	11.05	2.78	4	11.05	4	11.05	2.78	4	4	11.05	2.78	4	4	4	4	11.05						
5	Pengembangan Diri	1.83	5	5	5	8.18	1.83	5	8.18	5	8.18	1.83	5	5	8.18	1.83	5	5	5	5	8.18						
6	Komunikasi	1.31	5	5	5	8.58	1.31	5	8.58	5	8.58	1.31	5	5	8.58	1.31	5	5	5	5	8.58						
7	Keterampilan	1.13	5	5	5	5.84	1.13	5	5.84	5	5.84	1.13	5	5	5.84	1.13	5	5	5	5	5.84						
						84.16					98.81					94.78						92.24					

NO.	INDIKATOR	AO9					AO10					AO11					AO12				
		BOBOT (%)	TARGET	REALISASI	NILAI KERJA	NILAI KERJA	BOBOT (%)	TARGET	REALISASI	NILAI KERJA	NILAI KERJA	BOBOT (%)	TARGET	REALISASI	NILAI KERJA	NILAI KERJA	BOBOT (%)	TARGET	REALISASI	NILAI KERJA	NILAI KERJA
	I. Sasaran Kualitatif																				
1	a. Program JKK JHT, JKM (TK)	23.32	3.423	3.196	6	116.58	23.32	3.423	4.078	5	116.58	23.32	3.423	1.924	3	69.95	23.32	3.318	3.844	5	116.58
	b. Program JPK (TK)	17.11	289	832	5	85.53	17.11	285	1.524	5	85.53	17.11	289	528	5	85.53	17.11	286	824	5	85.53
	c. Tenaga Kerja Informal (TK)	12.71	134	110	4	50.82	12.71	134	110	4	50.82	12.71	134	137	5	83.53	12.71	126	110	5	83.53
2	Kolektibilitas Iuran (Pra)	11.96	163	140	5	59.82	11.96	117	98	4	47.85	11.96	133	102	4	47.85	11.96	114	105	5	59.82
	Penyelesaian Rekonstruksi Iuran (Pra)	11.37	153	144	5	59.86	11.37	117	101	4	45.49	11.37	133	120	5	59.86	11.37	114	111	5	59.86
4	Penelitian dan Penyelesaian PDSJHT (Pra)	5.54	153	153	5	27.88	5.54	117	117	5	27.88	5.54	133	133	5	27.88	5.54	114	114	5	27.69
	II. Sasaran Kuantitatif																				
1	Tertelus Pekerjaan Kemampuan Mengajar	4.19	5	5	5	20.85	4.19	5	5	5	20.85	4.19	5	5	20.95	4.19	4	4	4	16.76	
2	Sikap Mental Kepuasan Pelanggan	2.77	5	5	5	13.84	2.77	5	5	5	13.84	2.77	5	5	13.84	2.77	5	5	5	13.84	
3	Pengembangan Din	1.83	5	5	5	8.16	1.83	5	5	5	8.16	1.83	5	5	8.16	1.83	5	5	5	8.16	
4	Komunikasi	1.31	5	5	5	6.56	1.31	5	5	5	6.56	1.31	5	5	6.56	1.31	5	5	5	6.56	
7	Kepuasan	1.13	5	5	5	5.84	1.13	5	5	5	5.84	1.13	5	5	5.84	1.13	5	5	5	5.84	
						96.06					91.40					86.89					97.77