Universitas Indonesia Library >> UI - Tesis Membership

Human resource return on investment (HR.ROI) dalam mendukung sistim pengembangan SDM yang efektif : kasus PT. Rajawali Nusantara Indonesia

Yuleini Chaida, author

Deskripsi Lengkap: https://lib.ui.ac.id/detail?id=20304668&lokasi=lokal

---

Abstrak

Kebijakan pemerintah yang membebaskan bea masuk atas impor gula putih dan raw sugar, merupakan salah satu penyebab dari menurunnya kondisi laba PT. RNI. Tahun 2001 merupakan puncak krisis, hutang perusahaan menjadi semakin membesar dan kesulitan modal kerja. PT.RNl melakukan perubahan untuk bisa tetap bertahan, dimulai dari peralihan bisnis inti, sampai dengan perencanaan kebijakan dalam MSDM, dengan mencari basic competency, pemetaan karyawan sampai dengan pengembangan karyawan. Menyadari penguasaan kompetensi yang masih jauh dari standar dan menyadari karyawan adalah "asset", usaha pengembangan berupa pelatihan dan pendidikan karyawan menjadi konsentrasi utama dalam strategi SDM.

Untuk itu PT. RNI rnengalokasikan dana pengembangan yang besar. Namun dalam evaluasi RJP periode 1999-2003, diketahui bahwa, ada permasalahan dalam efisiensi biaya kerja, sehingga target laba sebelum pajak tidak dapat tercapai Dari segi SDM, jumlah karyawan yang menguasai kompetensi masih belum cukup. Padahal perusahaan sudah mengeluarkan dana pengembangan yang besar PT.RNI memerlukan adanya "tool" yang dapat membantu manajemen SDM untuk bisa menyalurkan dana pengembangan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan meningkatkan kompetensi karyawan dapat maximal dengan dana yang minimal. (tidak ada dana yang keluar dengan sia-sia).

Penulis mengajukan sudut pandang yang berbeda dalam melihat karyawan sebagai "asset" yang harus dikembangkan. Biaya yang dikeluarkan untuk pendidikan dan latihan tidak hanya dilihat sebagai "cost" perusahaan, tetapi sebagai "investasi" yang harus diperhitungkan seberapa besar investasi tersebut bisa menghasilkan kontribusi terhadap perusahaan. Dalam hal ini berupa peningkatan kompetensi karyawan. Sistim HR.ROl yang penulis kutip dari hasil pemikiran Masaki Asano dan Kazuki Ohara (Nomura Research Institute, Ltd), menyajikan sistim perhitungan dengan memperbandingkan antara kontribusi yang bisa didapatkan dari karyawan dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan.

Perhitungan mereka memang agak berbeda dengan pemikiran dalam investasi yang murni dimana mengharuskan input lebih besar dari output, tetapi disini biaya yang dikeluarkan untuk karyawan harus sebanding dengan kontribusi yang diberikan karyawan, bila kontribusi nilainya 100, maka biaya yang dikeluarkan nilainya harus 100. (sistim keadilan bagi karyawan, bila perusahaan tidak ingin kehilangan karyawan yang kompeten) Sedangkan bila biaya yang dikeluarkan 100 dan kontribusi hanya 20, maka perusahaan sudah mengalami kerugian karena adanya pengeluaran yang sia-sia. Untuk PT.RNI, karena pengembangan difokuskan kepada mereka yang tergolong "key person", dan informasi yang didapatkan bahwa, Sebagian besar tidak mempunyai motivasi dan potensi yang cukup untuk belajar hal baru, serta sebagian besar berusia diatas 45 tahun, sudah mendekati usia pensiun.

Maka dalam perhitungan, penulis memasukkan unsur "personality" dan "usia", selain penguasaan kompetensi dasar (Perfomance Evaluation) kedalam "rumus" HR.ROL Dengan dasar pemikiran, berubahnya arah perusahaan menyebabkan dibutuhkan karyawan dengan kepribadian tertentu untuk bisa

mengakomodasi misi dan visi baru dari perusahaan. Dan faktor usia memperhitungkan, berapa lama lagi seorang karyawan masih bisa diharapkan kontribusinya untuk perusahaan. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi perhitungan dalam menentukan berapa besar biaya yang perlu dikeluarkan untuk karyawan tertentu. Sistim ini memungkinkan perusahaan memperlakukan karyawan sebagai lndividu yang berbeda. Dengan demikian diharapkan dalam penyaluran dana pendidikan yang bernilai besar, PT.RNI bisa mencapai tujuan dengan mengembangkan (memberikan pendidikan dan pelatihan) untuk individu yang tepat dengan pelatihan dan biaya yang juga sesuai (dalam bentuk: jumlah pengembangan, jenis pengembangan, lama pengembangan).