

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Indonesia telah lama bercita-cita memiliki BUMN-BUMN yang berkelas dunia (Soetjipto, 2013). Sinergi dan value creation BUMN adalah tagline yang disampaikan pemerintah saat meluncurkan Road Map BUMN 2016-2019 sesuai SK Menteri BUMN. Ide dasar roadmap ini sebetulnya tidak berbeda jauh dengan blueprint reformasi BUMN yang diluncurkan pada 1999. Ide dasarnya adalah perampangan jumlah BUMN (target menjadi 85 BUMN), pembentukan beberapa holding company, dan munculnya imperium BUMN yang masuk dalam Fortune 500. Sudah hampir 2 dekade ide ini diluncurkan, tetapi progres baru terlihat signifikan dalam beberapa terakhir (<http://harian.analisadaily.com/>). Penyebabnya adalah tidak berjalannya secara mulus proses transformasi BUMN yang telah dicanangkan dalam Master Plan tersebut.

Sebagaimana tertera dalam berbagai dokumen Master Plan BUMN, sesungguhnya arah transformasi sudah jelas. Konsolidasi BUMN akan dilakukan agar BUMN berada dalam ukuran (size) yang tepat, tidak hanya jumlahnya, tetapi juga skala bisnisnya. Bila dibandingkan dengan BUMN di kawasan ASEAN, BUMN kita masih tertinggal, baik dari sisi asset, pengelolaan SDM maupun Profitabilitas. Atas dasar itulah kemudian pemerintah menyusun road map transformasi BUMN (Soetjipto, 2013).

Konsepnya adalah BUMN-BUMN yang sejenis digabungkan baik melalui merger ataupun holding. BUMN-BUMN yang skalanya kecil dengan profitabilitas rendah dikonsolidasikan dan diarahkan untuk dilepas, baik melalui IPO maupun divestasi. Sedangkan BUMN yang merugi dilikuidasi. Melalui langkah-langkah ini, BUMN kita berada dalam ukuran yang tepat (*rightsizing*), baik dari skala jumlah maupun dari skala bisnis yang menjadi lebih besar (Sugiharto, 2013)

Sayangnya upaya transformasi BUMN di tingkat makro tersebut tidak berjalan dengan baik. Perbedaan pandangan dari para stakeholder menjadi hambatan utamanya. Kesatuan visi sulit dicapai. Menyadari bahwa proses transformasi ditingkat makro banyak menemui hambatan, akhirnya pemerintah mendorong transformasi di tingkat mikro (korporasi). Maka kini kita bisa menyaksikan BUMN-BUMN berkembang lebih maju berkat upaya transformasi internal yang mereka lakukan. Semen Indonesia Group yang terdiri dari Semen Gresik, Semen Tonasa dan Semen Padang adalah salah satu contoh BUMN yang sukses menjalankan transformasi internalnya (Sugiharto, 2013). Pembentukan Holding PT Semen Gresik sebagaimana diamanatkan dalam Master Plan 2010-2014 dan Rencana Strategis Kementerian BUMN 2012-2014 dimulai pada saat diumumkankannya hasil keputusan RUPSLB (Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa) PT Semen Gresik pada tanggal 20 Desember 2012, atas keputusan RUPSLB tersebut PT Semen Gresik bertransformasi dan berubah nama menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk melalui *Strategic Holding* (Siregar, 2014)

Pembentukan SMI Group sebagai *strategic holding* menuai banyak pujian dari berbagai kalangan karena tidak menimbulkan gejolak yang berarti. Padahal di awal

konsolidasi membentuk Semen Gresik Group, resistensi sangat tinggi bahkan sempat terpuruk di awal awal *merger* akibat konflik. Namun ketika kemudian Semen Gresik Group berhasil menyatu, proses transformasi lanjutan dengan membentuk *strategic holding* SMIG nyaris tidak mengalami hambatan (Soetjipto, 2014).

Secara umum pasca dibentuknya *strategic holding*, terlihat dampak positif pada kinerja keuangan serta kapasitas produksi yang meningkat cukup tajam. Gambaran kinerja setelah konsolidasi sebagai *strategic holding* adalah sbb :

Tabel 1.1. Gambaran Kinerja Setelah Konsolidasi

Pendapatan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan 261% : dari setelah Rp. 5,45 triliun (2003 menjadi Rp. 19,6 triliun (2012)
Rasio Beban Pokok Penjualan Terhadap Pendapatan	<ul style="list-style-type: none"> • Turun dari 65,3% (2003) menjadi 52,9% (2012)
Laba Usaha	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan 565% : dari Rp. 930 miliar (2003) menjadi Rp. 6,181 triliun (2012)
Laba Bersih	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan 855% : dari Rp. 370 miliar (2003) menjadi Rp. 4,85 triliun (2012)

Sumber : Diolah dari Buku "Road To Semen Indonesia"

Kinerja yang mengesankan pada masa konsolidasi tahun 2004 hingga 2012 terus berlanjut hingga saat ini. Pembentukan holding BUMN semen ini juga mendorong PT Semen Indonesia Group menguasai kapasitas produksi terbesar ke-20 di dunia sejak 2015. Pada tahun itu, kapasitas produksi perseroan mencapai 31 juta ton, melampaui *Siam Cement Group* (SCG) yang berkapasitas 26 juta ton, dan tercatat sebagai pemain terbesar urutan 20 di dunia (analisa merupakan hasil FGD pada Forum Mereka Barat 9, 2017).

Transformasi korporasi di Semen Indonesia Group adalah transformasi yang fenomenal dibandingkan perusahaan BUMN yang lain (Iskan, 2014). Menggabungkan tiga perusahaan besar yaitu Semen Padang, Semen Gresik dan Semen Tonasa menjadi satu dengan salah satu menjadi induk perusahaan bukan perkara mudah. Berbagai konflik internal yang cukup lama, juga adanya **tuntutan spin off, fanatisme kelompok, perbedaan kesejahteraan masing-masing dan kuatnya rasa kedaerahan**. Secara keseluruhan, proses restrukturisasi korporasi tersebut terbagi menjadi empat tahap utama:



Gambar 1.1. Tahapan Proses Restrukturisasi Korporasi
Sumber : Diolah dari buku “Road To Semen Indonesia”

Tahap “*Operating Company*” tahun 1991-1995

Tahap ini dimulai sejak tahun 1991, ketika masing-masing perusahaan yaitu Semen Tonasa, Semen Padang dan Semen Gresik berjalan sendiri-sendiri. Pada periode yang berlangsung sampai dengan tahun 1995 tersebut, ketiga perusahaan bertindak sebagai operating company (Opco) yang independen. Baik Semen Gresik, Semen Padang, Semen Tonasa sama-sama berstatus sebagai BUMN yang bergerak di industry semen dan bersaing di pasar-pasar tertentu untuk mencatatkan kinerja baik.

Tahap “*Operating Holding*” tahun 1995-2003/5

Tahapan ini adalah ketika Semen Gresik, Semen Padang dan Semen Tonasa merger. Pasca akuisisi, SG Group mulai berperan sebagai operating holding dan berusaha meningkatkan kinerja melalui perbaikan system operasional internal maupun secara grup. Namun dalam implementasinya, Semen Gresik Group mengalami sejumlah hambatan baik dalam pengaturan area pemasaran maupun sinkronisasi kegiatan operasional. Akibatnya kinerja Semen Gresik Group kurang maksimal. Dengan kata lain mengalami messed up atau kegagalan sebagai berikut :

- ❖ Lack of communication
- ❖ Local sentiment
- ❖ Terjadi gerakan penolakan yang masif dari internal maupun eksternal perusahaan yang menuntut spin off
- ❖ Secara korporasi terjadi : *lack of trust*, tidak adanya transparansi informasi, situasi tidak kondusif, kinerja memburuk
- ❖ Kegagalan penyusunan laporan keuangan konsolidasi : terjadi karena dua hal : Pertama opsi *akunta adverse, disclaimer dan qualified*. Kedua *suspend* saham perseroan di pasar modal.
- ❖ Harga saham jauh dibawah *enterprise value*

Tahap ‘*Functional Holding*’

Mulai tahun 2003-2005, SG Group menerapkan pola *functional holding*. Kinerja operasional dan keuangan ditingkatkan melalui penerapan sinergi dari masing-masing kompetensi perusahaan, baik operasional maupun di bidang pemasaran. Kualitas

pengelolaan organisasi diperbaiki, sementara komunikasi yang lebih intensif dilakukan dengan pemangku kepentingan di masing-masing Opco. Hal ini menciptakan suasana saling percaya sehingga lingkungan kerja semakin kondusif. SG Group juga berupaya meningkatkan kinerja operasional dengan memaksimalkan keunggulan geografis dari tiga lokasi pabrik yang tersebar di wilayah Indonesia bagian Barat, Tengah dan Timur. Maksimalisasi keunggulan geografis ditingkatkan dari sisi area pemasaran dengan memasok melalui lokasi pabrik terdekat. Selain itu, beberapa fungsi lain, mencakup : pemeliharaan, suku cadang, pasokan bahan bakar dan bahan pembantu lam proses produksi juga ditingkatkan sinerginya melalui system pengadaan bersama.

Sejak tahun 2007 Semen Tonasa bersama SG Group selesai menyusun cetak biru restrukturisasi korporasi dengan tujuan menyatukan potensi produksi dari ketiga perusahaan agar dapat mengisi pasar yang berkembang. Sebagai langkah awal pelaksanaan restrukturisasi, perusahaan menyusun struktur organisasi dan rencana implementasinya terhadap masing-masing dalam group. Perseroan kemudian meningkatkan penerapan konsep fungsional holding pada fungsi-fungsi operasional utama (pemasaran, pengadaan, dan capital project) untuk meningkatkan sinergi antar Opco. Tahap ini kemudian diikuti dengan penerapan inisiatif group untuk fungsi-fungsi utama tersebut (Soetjipto, 2014).

Pada tahap selanjutnya, SG Group mulai membentuk fungsi-fungsi grup yang meliputi kegiatan pemasaran, pengadaan, pengembangan IT, pengelolaan keuangan, pengelolaan Human Resource (HR) dan pelaksanaan internal audit. Perusahaan mengeluarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) untuk pengadaan beberapa bahan

pokok dan bahan penunjang kebutuhan produksi untuk meningkatkan efisiensi. Sinergi pemasaran juga diintensifkan untuk meningkatkan dan mempertahankan penguasaan pangsa pasar. Pada tahap ini dilakukan kajian untuk menentukan struktur korporasi yang paling optimal setelah masa satu tahun implementasi *functional holding*.

Berdasarkan hasil kajian SG Group, pada kurun waktu 2010-2011, penerapan *functional holding* memberikan hasil yang baik pada beberapa inisiatif fungsi operasional tertentu yang dilakukan secara grup, tetapi masih menjumpai hambatan pada fungsi-fungsi lain. Akibatnya kinerja perusahaan meskipun menunjukkan peningkatan yang konsisten baik dari sisi operasional maupun keuangan, tetapi diyakini belum optimal.



Gambar 1.2. Tahapan Proses Konsolidasi Menuju *Strategic Holding*"

Sumber : Diolah dari buku "Road To Semen Indonesia"

Keterangan :

SG : Semen Gresik

SP : Semen Padang

ST : Semen Tonasa

TLCC : *Thanglong Cement Joint Stock Company*

IPO : *Initial Public Offering* (Penawaran Saham Perdana)

Tahap ‘Strategic Holding’

Pada tahun 2012, SG Group semakin mengintensifkan upaya membentuk *strategic holding company* yang lebih menjamin terlaksananya sinergi pada seluruh aspek operasional. Melalui pembentukan *strategic holding company*, diyakini seluruh potensi dan kompetensi perusahaan dalam group baik bidang operasional, produksi dan terutama pemasaran dapat disatu padukan dengan semakin baik untuk memberikan kinerja optimal.

Melalui kajian yang lebih mendalam dengan mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk kajian yang dilakukan oleh konsultan independen, perusahaan kemudian menyimpulkan dan menyusun program bagi terbentuknya *strategic holding company* yang sesungguhnya.

Melalui penerapan *strategic holding*, maka posisi holding terhadap anak usaha akan semakin jelas, yakni *Holding Company* (Holdco) menentukan arah group. Sementara *operating company* tambahan yang bergabung dikemudian hari akan berada di tingkat yang sama dengan *operating company* yang lebih dulu ada. Dengan kedudukan dan fungsi yang jelas tersebut, maka akan diperoleh berbagai manfaat utama meliputi :

1. Pemisahan yang jelas antara peran *holding company* vs *operating company*.
Terjadi pemisahan yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab dibawah entitas hukum yang terpisah
2. Memungkinkan holding company (Holdco) untuk beroperasi sebagai Holdco 'murni' untuk mengelola semua anak perusahaan (*operating company*)
3. Dalam jangka pendek: potensi manfaat sinergi yang lebih tinggi akan dapat dihasilkan dari hubungan yang lebih baik dan meningkatkan kerjasama antar Opco
4. Dalam jangka panjang :
 - a. Mendukung pertumbuhan masa depan perusahaan dalam penerapan strategi ekspansi regional dan internasional melalui akuisisi perusahaan semen lain
 - b. Maksimalisasi pengetahuan dan kemampuan grup dalam berbagai bidang operasional, mencakup: pemasaran, pengadaan, litbang, untuk mendorong perbaikan operasional dan optimalisasi kinerja melalui penerapan best practices pada masing-masing bidang tersebut.

Semen Tonasa, BUMN Kebanggaan Kawasan Timur Indonesia

Semen Tonasa sebagai bagian penting dari Semen Indonesia merupakan BUMN kebanggaan Kawasan Timur Indonesia dan salah satu operating company mempunyai latar belakang dan keunggulan yang tidak dimiliki oleh dua BUMN semen lainnya. Diresmikan pada tahun 1968, merupakan sebuah "symbol" dukungan pemerintah terhadap pembangunan di kawasan timur Indonesia yang ketika itu sedang dilanda

konfrontasi perebutan Irian Barat dari tangan Belanda. Sebagai produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia, PT Semen Tonasa menempati lahan seluas 1.571 hektar di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, sekitar 68 kilometer dari kota Makassar. Perseroan yang memiliki kapasitas terpasang 5.980.000 ton semen per tahun ini, mempunyai empat unit pabrik, yaitu Pabrik Tonasa II, III, IV dan V. Keempat unit pabrik tersebut menggunakan proses kering dengan kapasitas masing-masing 590.000 ton semen pertahun untuk Unit II dan III, 2.300.000 ton semen per tahun untuk Unit IV serta 2.500.000 ton semen untuk Unit V. Berdasarkan Anggaran Dasar, Perseroan merupakan produsen semen di Indonesia yang telah memproduksi serta menjual semen di dalam negeri dan mancanegara sejak tahun 1968. Proses produksi bermula dari kegiatan penambangan tanah liat dan batu kapur di kawasan tambang tanah liat dan pegunungan batu kapur sekitar pabrik hingga pengantongan semen zak di packing plant. Proses produksi secara terus menerus dipantau oleh satuan *Quality Control* guna menjamin kualitas produksi. Lokasi pabrik yang berada di Sulawesi Selatan merupakan daerah strategis untuk mengisi kebutuhan semen di daerah Indonesia Bagian Timur. Dengan didukung oleh jaringan distribusi yang tersebar dan diperkuat oleh dua belas unit pengantongan semen yang melengkapi sarana distribusi penjualan, telah menjadikan perseroan sebagai pemasok terbesar di kawasan tersebut. Unit pengantongan semen berlokasi di Palu, Banjarmasin, Bitung, Kendari, Ambon dan Mamuju dengan kapasitas masing-masing 300.000 ton semen per tahun serta di Makassar, Bali, dan Samarinda dengan kapasitas masing-masing 600.000 ton semen per tahun, Maluku Utara kapasitas 600.000 ton semen per tahun, Sorong kapasitas 300.000 ton semen per tahun. Pelabuhan Biringkassi kapasitas 1.500.000 ton

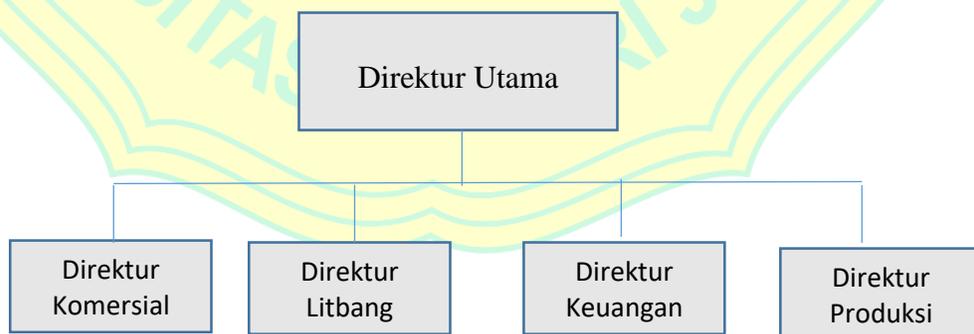
semen per tahun. Sarana pendukung operasi lainnya yang berkontribusi besar terhadap pencapaian laba perusahaan adalah utilitas Pembangkit listrik Tenaga Uap (PLTU) dengan kapasitas 2 X 25 MW dan 2 X 35 MW yang berlokasi di Desa Biringkassi, Kabupaten Pangkep, sekitar 17 km dari lokasi pabrik. Perseroan juga memiliki fasilitas Coal Unloading System yang berlokasi di area Biringkassi dengan kapasitas pembongkaran mencapai 1000 ton/jam.

Keunggulan yang utama lainnya dibanding semen padang dan semen gresik adalah tentang **deposit bahan baku pabrik**. Semen Tonasa memiliki deposit bahan baku berlimpah seluas 1.000 kilometer bujur sangkar di Bukit Bulusaraung, Bantimurung, Pangkep, Sulsel. Sebagai gambaran, kandungan bahan baku seluas itu cukup untuk memasok kebutuhan enam unit pabrik baru. Meskipun kultur masyarakatnya identik dengan keras, radikal dan kasar, tetapi dalam sejarah proses penggabungan ke dalam Semen Gresik yang sekarang menjadi Semen Indonesia tidak sek ekstrem Semen Padang yang sampai berlarut-larut dan nyaris bangkrut dan dijual sebagai besi tua. Karyawan dan Manajemen Semen Tonasa juga lebih cepat menyadari manfaat dari penggabungan untuk membangun industry semen lebih bersaing di masa depan sehingga kemelut dan demo yang berkepanjangan sampai lebih dari dua tahun seperti di semen padang tidak sampai terjadi di semen tonasa. Persoalan keuangan di semen tonasa juga aman dan posisi keuangan likuid dan sehat untuk pembayaran gaji karyawan, pembayaran kewajiban ke vendor dan kewajiban pembayaran dan tidak pelik seperti di semen padang yang mempunyai hutang lebih dari Rp. 100 milyar dan nyaris bangkrut. Walaupun sebagai BUMN semen yang termuda di dalam Semen Indonesia Group dan dengan kapasitas yang tidak terlalu besar dibanding dua

perusahaan semen lainnya tetapi SDM di Semen Tonasa tidak kalah dari segi kemampuan dan keahliannya, terbukti dengan pembangunan barik semen Tonasa V adalah pembangunan pabrik semen tercepat di dunia yaitu melalui swakelola dan mempunyai pembangkit listrik terbesar di industry semen dengan kapasitas 2 x 35 mega watt yang menyuplai kebutuhan listrik pabrik Tonasa V. Ini adalah merupakan salah satu inovasi melalui penyediaan energy yang mandiri dan salah satu yang krusial sehingga menambah daya saing perusahaan dan mampu bertarung di industry semen yang semakin kompetitif.

Sebagai akibat dari pembentukan strategic holding Semen Indonesia, secara bertahap fungsi-fungsi perusahaan di Semen Tonasa juga secara bertahap ditarik ke holding. Tahapan Struktur Organisasi PT Semen Tonasa sebelum dan sesudah Strategic Holding adalah sebagai berikut :

Struktur Organisasi PT Semen Tonasa Pada Masa Operating Company, Operating Holding dan Strategic Holding s/d tahun 2013



Sumber : Diolah dari Annual Report Semen Tonasa, 2013

Struktur Organisasi PT Semen Tonasa Sesudah Strategic Holding

(Jan 2014– Agustus 2017)



Sumber : Diolah dari Annual Report Semen Tonasa, 2017

Struktur Organisasi PT Semen Tonasa Sesudah Strategic Holding

(September 2017 - Sekarang)



Sumber : Diolah dari Annual Report Semen Tonasa, 2018

Berbagai masalah yang terjadi dan konflik yang begitu berat pada saat penggabungan semen tonasa ke dalam semen gresik seperti yang sudah diceritakan diatas menarik minat penulis untuk meneliti lebih lanjut. Ketika berbicara tentang menggabungkan beberapa perusahaan, menurut Dwi Soetjipto (2013) pimpinan perusahaan harus menyadari adanya berbagai hambatan. *Pertama*, bentrokan budaya antara kedua entitas. Hal itu akan menyebabkan karyawan kerap kali tidak bersedia mengikuti rencana-rencana setelah integrasi. *Kedua*, pengurangan karyawan yang berakibat pada aksi pemogokan. Harus disadari bahwa karyawan akan melindungi pekerjaannya karena umumnya merger atau akuisisi akan menyebabkan timbulnya PHK. *Ketiga*, perbedaan sistem dan proses yang sulit untuk dikombinasikan. Selain itu, merger juga menciptakan sinergi sebagai bahasa “halus” untuk memangkas biaya-biaya yang berbuntut pada pengurangan karyawan dan fasilitas serta hak karyawan. Banyak perusahaan yang terlalu focus pada biaya-biaya sehingga mengecilkan perasanan sumber daya manusia (SDM) dan budaya saat merger. Faktor lain adalah soal “rasa” yang harus dipertimbangkan betul. Karyawan harus diyakinkan tentang pola karir mereka, apakah akan terganggu dan tidak menjadi korban dari merger tersebut. Menurut Noe, dkk fungsi pengelolaan sumber daya manusia antara lain : perencanaan dan analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan kinerja, kompensasi dan keuntungan, hubungan industrial, kebijakan-kebijakan personalia, system informasi SDM, kepatuhan hukum, menunjang strategi bisnis (Noe, Raymond, 2015)

Sepanjang pengetahuan penulis, penelitian tentang dampak pembentukan holding terhadap perspektif SDM di Indonesia relatif terbatas. Penulis menemukan satu penelitian tentang dampak merger ditinjau dari Perspektif SDM (misalnya Theresia, Kristel, 2016). Penelitian yang relatif banyak misalnya tinjauan hukum mengenai *holding* BUMN (misalnya Sipayung et al., 2013; Siregar, 2014; dan Estanto, 2018) dan Kedudukan Holding BUMN melalui Strategic Holding (studi kasus pada PT semen Indonesia (Persero) Tbk) oleh Adnan Fauzi Siregar & Veri Antoni. Selain itu adalah penelitian yang membahas mengenai strategi dan pelaksanaan *holding* BUMN di Indonesia (Pranoto dan Makaliwe, 2013) dan Kinerja Akuisisi industry semen di Indonesia tahun 2009-2013. Riset lain tentang pengaruh merger sebelumnya banyak menggunakan uji beda (misalnya Kustono dan Pikatan, 2012; Suryawathy, 2014; dan Sari dan Musdholifah, 2017), sedangkan artikelnya menggunakan regresi data panel.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengambil kebijakan, komunitas bisnis, dan akademik tentang implikasi pembentukan strategic holding BUMN terhadap perspektif SDM dalam hal perbedaan status kepegawaian, sistem remunerasi, kepatuhan hukum (legal compliance), pelatihan dan pengembangan dan sebagainya.. Penelitian tentang dampak merger dan akuisisi untuk kasus Indonesia tetap perlu dilakukan, meskipun relatif banyak studi di negara lain, karena kemungkinan hasilnya akan berbeda jika mempertimbangkan karekteristik negara atau kawasan tertentu (Baran dan Saikevicius, 2015). Apalagi holding di Semen Indonesia Group adalah transformasi yang fenomenal (Iskan, Dahlan: 2014) yang

sangat inspiratif dalam membangun kejayaan industri korporasi, sangatlah menarik bagi penulis untuk diteliti.

1.2. Rumusan Masalah

Seperti permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya tentang faktor-faktor dan berbagai hambatan dalam proses menggabungkan beberapa perusahaan dimana salah satu fungsinya adalah fungsi pengelolaan sumber daya manusia antara lain terdiri dari : perencanaan dan analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan kinerja, kompensasi dan keuntungan, hubungan industrial, kebijakan-kebijakan personalia, system informasi SDM, kepatuhan hukum, menunjang strategi bisnis (Noe, Raymond, 2015). Faktor lain adalah soal “**rasa**” yang harus dipertimbangkan betul. Karyawan harus diyakinkan tentang **pola karir** mereka, apakah akan terganggu dan tidak menjadi korban dari merger tersebut.

Sesuai dengan pengembangan sistem SDM menuju *world class human capital* serta sejalan dengan program Transformasi Korporasi menjadi perusahaan *Strategic Holding* berkelas dunia dengan cakupan business cluster cement dan non cement, Perseroan melakukan Pengembangan Sistem SDM secara terpadu selaras dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan yang telah ditetapkan. Pengembangan Sistem SDM mencakup optimalisasi 3 komponen utama, yaitu *process*, *technology* dan *people*. Proses bisnis SDM dikembangkan dari best practice proses bisnis SDM yang dijalankan oleh perusahaan perusahaan World Class, yang terdiri dari proses; *Human Capital Planning*, *Human Capital Acquiring*, *Human Capital Development*, *Human Capital Maintaining*, *Human Capital Retaining*

Menerjemahkan konsep usaha yang keberlanjutan sejalan dengan tujuan holding, Semen Tonasa selalu memegang prinsip Three Bottom Line atau Tiga Pilar Utama, salah satu diantaranya adalah konsep Manusia atau People yang selalu menjadi dasar bagi perseroan dalam merumuskan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia. Perseroan pun senantiasa mengembangkan Sumber Daya Manusia untuk menjamin tercapainya visi dan misi Perseroan serta visi dan misi secara holding untuk menjadikan karyawan perseroan berskala internasional.

Untuk menyiapkan SDM yang kompeten atau best people sekaligus meningkatkan kinerja unggul (excellent performance) sejalan dengan program perusahaan dan penguatan struktur industry diwujudkan dan diarahkan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan yang secara rutin dilakukan. Selain itu pendidikan dan pelatihan juga penting untuk meningkatkan standard kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis/fungsional sehingga visi dan misi perusahaan secara group untuk menjadikan karyawan perseroan berskala internasional dapat tercapai.

Sesuai dengan data perusahaan tentang project focus SDM semen tonasa yang didapat oleh penulis, terdapat tiga fokus utama Rencana Kerja SDM yang mendesak setelah pembentukan strategic holding yaitu; *Pertama*, Implementasi Human Capital Program dimana dalam pelaksanaannya antara lain dengan pengelolaan kinerja menggunakan Human Resource Information System termasuk di dalamnya tentang penilaian kinerja korporat dan individu menggunakan Corporate Performance

Management System (CPMS) dan Employee Performance Management System yang bertahap diimplementasikan kepada perusahaan dan karyawan. *Kedua*, Peningkatan program remunerasi dengan system job grade & job value, dimana hal tersebut menjadi dasar pelaksanaan *reward management system* dengan menggunakan *Hay reference level* yang tujuannya akan memudahkan administrasi kepersonalisaan, tetapi memerlukan tahap sosialisasi yang lebih intensif. *Ketiga*, Peningkatan kompetensi karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, tujuannya antara lain untuk mengupdate kompetensi karyawan sehingga akan sesuai dengan *job competency* dan *job description* dari masing-masing jabatan sehingga identifikasi tingkat kompetensi dan *assessment gap* untuk masing-masing kompetensi dapat dilakukan secara terpadu sesuai kebutuhan perusahaan. Fungsi-fungsi lain dari SDM seperti perencanaan dan analisis pekerjaan menjadi konsentrasi di holding sedangkan rekrutmen dan seleksi setelah pembentukan *strategic holding* belum pernah dilakukan karena SDM yang ada masih dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Sedangkan untuk fungsi hubungan industrial, kebijakan-kebijakan personalia, system informasi SDM, kepatuhan hukum tidak banyak mengalami perubahan dan berjalan normatif.

Berdasarkan hal tersebut maka disini penulis akan melakukan analisis terhadap implikasi dari pembentukan *strategic holding* terhadap pengelolaan sumber daya manusia khususnya di PT Semen Tonasa termasuk memaparkan kebijakan yang diambil oleh fungsi sumber daya manusia pada masa sebelum dan pasca *strategic*

holding termasuk didalamnya proses integrasi sumber daya manusianya, yang juga menjadi fokus penulisan ini. Adapun sub fokus dalam penelitian ini meliputi :

- ❖ Pelatihan & pengembangan yang meliputi orientasi, pelatihan, program pengembangan karir
- ❖ Kompensasi yang meliputi pengupahan dan penggajian, pembayaran insentif, asuransi, tunjangan, dan lain-lain
- ❖ Pengelolaan Kinerja yang meliputi penilaian kinerja, kelengkapan penilaian kinerja, pembinaan, disiplin

Keberhasilan transformasi dalam bentuk strategic holding ditinjau dari perspektif sumber daya manusia akan dianalisis melalui hasil kebijakan yang dilakukan tim sumber daya dan data-data yang dimiliki oleh tim melalui survey atau jajak pendapat yang dilakukan terhadap karyawan PT Semen Tonasa. Perusahaan mempunyai jadwal rutin untuk melakukan survey baik melalui email masing-masing karyawan atau melalui media komunikasi yang dimiliki oleh PT Semen Tonasa dan SMI Group sebagai feedback dari para karyawan terhadap kebijakan perusahaan terutama di bidang pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

“Bagaimanakah implikasi pembentukan strategic holding ditinjau dari perspektif sumber daya manusia pada PT Semen Tonasa dari segi fungsi pelatihan dan pengembangan, kompensasi serta pengelolaan kinerja?”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang sudah diuraikan sebelumnya, maka untuk tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis implikasi pembentukan strategic holding ditinjau dari perspektif sumber daya manusia pada PT Semen Tonasa dengan sub focus penelitian;

- ❖ Pelatihan & pengembangan yang meliputi orientasi, pelatihan, program pengembangan karir
- ❖ Kompensasi yang meliputi pengupahan dan penggajian, pembayaran insentif, asuransi, tunjangan, dan lain-lain
- ❖ Pengelolaan Kinerja yang meliputi penilaian kinerja, kelengkapan penilaian kinerja, pembinaan, disiplin

1.4. Manfaat Penelitian

Bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, penelitian ini memberikan rekomendasi pemikiran terhadap keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam strategi holding agar dapat diterapkan dan menjadi referensi. Bagi perusahaan dan manajemen PT Semen Tonasa sendiri penelitian ini menjadi masukan yang berguna bagi kelancaran jalannya perusahaan setelah pembentukan strategic holding.

Bagi pihak manajemen PT Semen Tonasa, penelitian ini sebagai tinjauan atas kebijakan strategic holding dari sudut pandang sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan masukan yang berguna bagi pihak-pihak yang terlibat

dalam menentukan arah kebijakan perusahaan dan juga yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia.



