



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**TINJAUAN RENCANA STRATEGI SUMBER DAYA
MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN DAYA
SAING PERUSAHAAN PT. HOLCIM INDONESIA TBK.**

TESIS

UNIVERSITAS
KIKI RISYANDI
55114310046
MERCU BUANA

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2016**



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**TINJAUAN RENCANA STRATEGI SUMBER DAYA
MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN DAYA
SAING PERUSAHAAN PT. HOLCIM INDONESIA TBK.**

TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program
Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen**

KIKI RISYANDI
55114310046

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2016**



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

ABSTRACT

This study aimed to analyze the design review plan HR strategy in improving the company's competitive advantage. The method used is qualitative based on the analysis of internal and external factors (SWOT) and IE matrix. The study population includes data from internal and external reporting companies such as data from governments, consultants and resource persons of directors and senior managers' level. From the analysis of internal factors and internal factors derived for IFE 3.06 and IFE 2.92, and from these results by using IE matrix then fall in quadrant II and also using SWOT matrix fall in quadrant II which is aggressive strategic, namely the concentration of strategic direction through horizontal integration. Result from TOWS matrix obtained from eight major theme of the strategy, then the method QSPM obtained four strategies that should be the primary focus are increasing of quality products, the market penetration of cement in Sumatra, Riau, Kalimantan, Bali and Sulawesi, product innovation and the optimization of energy costs. Then based on the direction of these strategies, obtained 6 focuses on HR strategy mapped out in a balanced. Then, from strategy to focus the strategy of the obtained 10 initiatives HR strategy to meet the scorecards.

Keywords : strategy, human resources strategy, balanced scorecard, human resources initiative strategy.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

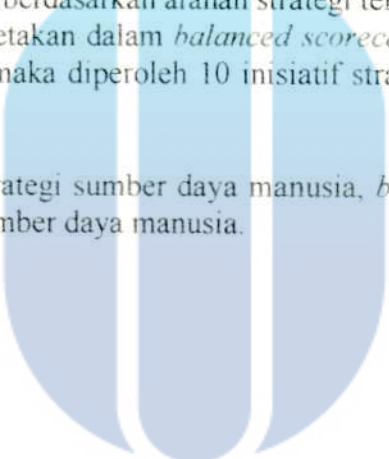


U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis tinjauan desain rencana strategi SDM dalam meningkatkan keunggulan daya saing perusahaan. Metode yang digunakan adalah kuantitatif berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal (SWOT) dan IE matrik. Populasi penelitian meliputi data-data dari laporan internal perusahaan dan eksternal perusahaan seperti dari data pemerintah, badan konsultan serta beberapa nara sumber tingkat direksi dan senior manajer. Dari hasil analisa faktor internal dan internal diperoleh faktor IFE 3.06 dan IFE 2.92, dan dari hasil tersebut dengan menggunakan IE matrik maka jatuh di kuadran II dan juga dengan menggunakan SWOT matrik jatuh pada kuadran II, yaitu dengan arahan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal. Dari hasil matrik TOWS didapat 8 tema strategi utama, kemudian dengan metode QSPM diperoleh 4 strategi yang perlu menjadi fokus utama yaitu peningkatan kualitas produk, penetrasi pasar semen di Sumatra, Kepulauan Riau, Kalimantan, Bali dan Sulawesi, inovasi produk dan optimalisasi biaya energi. Kemudian berdasarkan arahan strategi tersebut maka didapat 6 fokus strategi SDM yang terpetakan dalam *balanced scorecard*. Kemudian dari strategi fokus strategi tersebut maka diperoleh 10 inisiatif strategi SDM untuk mencapai *scorecard*.

Kata Kunci: strategi, strategi sumber daya manusia, *balanced scorecard*, strategi inisiatif sumber daya manusia.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Tinjauan Rencana Strategi Sumber Daya Manusia untuk
Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Perusahaan PT.
Holcim Indonesia Tbk.

Bentuk Tesis : Kajian Strategi SDM Perusahaan

Nama : Kiki Risyandi

NIM : 5511 4310 046

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 28 September 2016

Mengesahkan

Pembimbing Utama

Pembimbing II



(Dr. Triyanto, MBA.)



(Dr. Ahmad Hidayat Sutawidjaya, SE.,
M.Com., M.Phil., DBA.)

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Prof. Dr. Didik J. Rachbini.)



(Dr. Augustina Kumiasih, ME.)



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Tinjauan Rencana Strategi Sumber Daya Manusia untuk
Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Perusahaan PT.
Holcim Indonesia tbk
Bentuk Tesis : Kajian Strategi SDM Perusahaan
Nama : Kiki Risyandi
NIM : 5511 4310 046
Program : Magister Manajemen
Tanggal :

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 22 Agustus 2016



(Kiki Risyandi)



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT serta atas segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Proposal Tesis yang berjudul: Tinjauan Rencana Strategi Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Perusahaan PT Holcim Indonesia Tbk.

Proposal Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mengikuti sidang tesis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian proposal tesis ini, dan secara khusus penulis menyampaikan terima kasih kepada Dr. Triyanto, Ir MBA sebagai dosen yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan tesis ini dapat diselesaikan. Dosen Penguji dan Ketua Sidang Prof. Dr. Masyhudzulkhak Djamil, SE., MM., Dr. Ahmad Hidayat Sutawidjaya, SE., M.Com., M. Phil., DBA., beserta segenap jajarannya yang telah berupaya meningkatkan lingkungan Fakultas yang nyaman bagi para Mahasiswa.

Tak lupa penulis berterimakasih kepada Ketua Program Studi Dr. Augustina Kurniasih, ME dan Ibu Wiwik Muji Wahyuni selaku Direktur Sumber Daya Manusia PT. Holcim Indonesia Tbk, yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian, dan para General Manajer PT. Holcim Indonesia Tbk, yang telah memberikan dukungannya dalam proses pengumpulan data yang dibutuhkan peneliti selama penelitian berlangsung, serta. Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada orang tua, istri, adik-adik, dan anak-anak tercinta, serta para sahabat, yang dengan penuh kasih sayang dan kesabarannya mendorong penulis untuk menyelesaikan proposal tesis ini. Kiranya hasil penulisan ini dapat berguna bagi penelitian selanjutnya sebagai bahan referensi.

Penulis
Kiki Risyandi



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi, Perumusan	10
1.2.1 Identifikasi Masalah	10
1.2.2 Perumusan Masalah	11
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	13
1.3.1. Maksud Penelitian	13
1.3.2. Tujuan Penelitian	13
1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian	14
1.4.1. Manfaat Penelitian	14
1.4.2. Kegunaan Penelitian	15

BAB II. DESKRIPSI (OBJEK PENELITIAN)

2.1 Sejarah Perusahaan	16
2.2 Lingkup Bidang Usaha	18
2.2.1. Semen	19
2.2.2. Agregat	24
2.2.3. Beton	24
2.2.4. Geocycle	27



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

2.2.5. Solusi Rumah	28
2.3 Sumber Daya	29
2.4 Tantangan Bisnis Perusahaan	30
2.5 Proses Bisnis Perusahaan	32

BAB III. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

3.1 Kajian Teori	34
3.1.1 Pengertian Strategi	35
3.1.2 Manajemen Strategi	36
3.1.3 Tipe Strategi	41
3.1.4 Analisa Strategi	44
3.1.5 Strategi MSDM	47
3.1.5.1 Strategi Pelatihan	48
3.1.5.2 Strategi Manajemen Talenta	49
3.1.6 Pengertian Visi dan Misi	54
3.1.6.1 Pengertian Visi	54
3.1.6.2 Pengertian Misi	55
3.1.7 SWOT	57
3.1.7.1 Analisa Lingkungan Eksternal dan Internal	58
3.1.7.2 Matriks EFE (External Factor Evaluation)	59
3.1.7.3 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)	60
3.1.7.4 TOWS Matrix	61
3.1.8 Quantitative Strategic Planning (QSPM)	66
3.1.9 Balanced Scorecard	68
3.2 Penelitian Terdahulu	76
3.3 Kerangka Pemikiran	81

BAB IV. METODE PENELITIAN

4.1 Jenis/Desain Penelitian	82
4.2 Populasi dan Sampel	90
4.3 Jenis Data dan Sumber Data	90



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

4.4	Teknik Pengumpulan Data	91
4.5	Teknik Analisa Data	95

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1	Hasil Penelitian	97
5.1.1	Perubahan Visi dan Misi Perusahaan	97
5.1.2	Sasaran Perusahaan	99
5.1.3	Analisa Lingkungan Eksternal	99
5.1.4	Analisa Lingkungan Internal	104
5.1.5	Analisa IFE & EFE	106
5.1.6	Matching Stage	108
5.1.7	Decision Stage	113
5.1.8	Desain Balanced Scorecard	117
5.1.9	Indikator 4 Dimensi Indikator Balanced Scorecard	119
5.1.10	Inisiatif Strategi SDM	121
5.2	Pembahasan	122
5.2.1	Visi dan Input Stage	122
5.2.2	Matching Stage	124
5.2.3	Decision Stage	126
5.2.4	Balanced Scorecard	126
5.2.5	Inisiatif Strategi SDM	127

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan	130
6.2	Saran	133

DAFTAR PUSTAKA	136
-----------------------------	------------

LAMPIRAN.....	139
----------------------	------------

DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	149
----------------------------------	------------



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kinerja EBITDA Holcim Indonesia 2011-2015	2
Tabel 1.2 Data <i>Market Share</i> Holcim Indonesia 2011-2015	2
Tabel 1.3 Data Rencana Pabrik Semen Baru	3
Tabel 1.4 Data <i>Talent Pool</i> Holcim Indonesia 2012-2015	6
Tabel 1.5 Data Demografi Tingkat Pendidikan dan Usia Karyawan	7
Tabel 1.6 Data <i>Turnover</i> Tingkat Manager Keatas	8
Tabel 2.1 Profil Pabrik Semen di Indonesia	31
Tabel 3.1 Referensi Penelitian Terdahulu Nasional dan Internasional	76
Tabel 4.1 Perbedaan Metode Kuantitatif dan Kualitatif	88
Tabel 4.2 Data Sekunder Penelitian	91
Tabel 5.1 Hasil Perubahan Visi, Misi dan Nilai Perusahaan	98
Tabel 5.2 Sasaran Utama Perusahaan	99
Tabel 5.3 Analisa Faktor Lingkungan Eksternal	100
Tabel 5.4 Analisa Faktor Lingkungan Internal	105
Tabel 5.5 Hasil Analisa Evaluasi Faktor Eksternal	107
Tabel 5.6 Hasil Analisa Evaluasi Faktor Internal	108
Tabel 5.7 Hasil <i>Matching Stage</i> IFE vs. EFE	109
Tabel 5.8 Analisa SWOT	110
Tabel 5.9 Hasil <i>Matching</i> TOWS Matrik	112
Tabel 5.10 Hasil QSPM	115
Tabel 5.11 SWOT	117
Tabel 5.12 Dimensi Indikator <i>Balanced Scorecard</i>	120
Tabel 5.13 Inisiatif Strategi Bidang SDM	121
Tabel 5.14 Hasil Analisa Visi dan <i>Input Stage</i>	122
Tabel 6.1 Dimensi Indikator <i>Scorecard</i> SDM	132



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Hasil Survey Nielsen Tahun 2014	9
Gambar 2.1 Sejarah Perjalanan PT Holcim Indoensia tbk,	17
Gambar 2.2 Visi, Misi dan Nilai-nilai PT Holcim Indonesia tbk,	18
Gambar 2.3 Tahapan Mudah Solusi Rumah	29
Gambar 2.4. Struktur Organisasi PT Holcim Indonesia tbk,	30
Gambar 2.5 Proses Pembuatan Semen	32
Gambar 2.6 Komposisi Material Semen	33
Gambar 3.1 Tahapan Utama Rencana Strategi	45
Gambar 3.2 Strategi IE Model	46
Gambar 3.3 MSDM Strategis	47
Gambar 3.4 Tiga Lini Produk SDM	48
Gambar 3.5 Pelatihan Strategis dan Proses Pengembangan	49
Gambar 3.6 Analisis SWOT	62
Gambar 3.7 <i>Matrix</i> SWOT Strategi	64
Gambar 3.8 Kerangka Pemikiran	80
Gambar 4.1 Desain Penelitian	89
Gambar 5.1. Peta Indikator Faktor Internal	104
Gambar 5.2 Strategi Map <i>Balanced Scorecard</i>	118

MERCU BUANA



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Form FGD Internal Faktor	139
Lampiran 2 Form FGD Eksternal Faktor	141
Lampiran 3 Form TOWS Matrik	143
Lampiran 4 Form FGD QSPM	145



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A