

A stylized red graphic element resembling a flame or a leaf, positioned to the left of the text.

**2011**  
**HCS**

**Indonesia Human Capital Study**

**GREAT HUMAN CAPITAL  
PERFORMANCE**



# Daftar Isi

---

- Pendahuluan
- Latar Belakang
- Tujuan
- Metodologi
- Demografi
- Hasil Studi:
  - *Human Capital Index*
  - *Net Promoter Score*
  - *Human Capital Score*

# Pendahuluan

---

Dunamis Human Capital & Majalah Business Review mengucapkan terima kasih kepada para pihak yang telah membantu penyelenggaraan **Indonesia Human Capital Study 2011**. Kami bangga dapat mempersembahkan studi *Human Capital* yang komprehensif di Indonesia.

Terima kasih secara khusus kami haturkan kepada para peserta **Indonesia Human Capital Study 2011** atas partisipasi dan kepercayaannya kepada kami dalam penyelenggaraan studi ini.

Besar harapan kami, semoga studi ini bisa membawa manfaat bagi perkembangan *Human Capital* di Indonesia serta mampu menjadi tolak ukur (*benchmarking*) terhadap pendekatan, proses dan hasil dari penerapan *Human Capital Management System* di perusahaan – perusahaan di Indonesia.

Secara konsisten studi ini akan kami lakukan setiap tahunnya. Kami berharap jumlah peserta studi akan semakin meningkat dari tahun ke tahun sehingga studi ini kan memberikan hasil yang makin menggambarkan perkembangan *Human Capital* di Indonesia.

Salam,



Alex Denni

Steering Committee Indonesia Human Capital Study 2011

c/o Dunamis Human Capital



M. Lutfi Handayani, MM, MBA

c/o Business Review

# Latar Belakang

---

Saat ini dunia sedang menjalani transformasi besar dari Era Industri ke Era Pengetahuan, yang dipastikan berdampak signifikan terhadap perubahan cara-cara perusahaan mengelola individu sebagai salah satu faktor penting penentu kemenangan bisnis. Bila di era industri “orang” disebut sebagai “human resources” sama seperti resources yang lain, maka di era knowledge information, “orang” disebut sebagai “human capital” dan dianggap sebagai “company most important assets”.

Bila melihat kembali filosofi dasar dari pengelolaan Human Capital:

- Manusia adalah aset, bukan biaya
- Aset tersebut meliputi kemampuan mereka (skills), pengetahuan mereka (knowledge), dan perilaku mereka (behavior)
- Setiap inisiatif-inisiatif yang berhubungan dengan pengelolaan manusia sebagai aset, harus bisa terukur dan bisa diterjemahkan kedalam bahasa-bahasa keuangan

Dan dikarenakan “orang” adalah aset perusahaan, maka diperlukannya suatu pengukuran atas investasi yang kita lakukan terhadap aset tersebut melalui indikator-indikator atas pendekatan, proses, dan hasil dari penerapan Human Capital Management.

# Tujuan

---

**Indonesia Human Capital Study** merupakan studi yang dilakukan terhadap pendekatan, proses dan hasil dari penerapan *Human Capital Management* di perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia.

Tujuan studi ini adalah:

**1. Pembelajaran**

Mempercepat proses pembelajaran kolektif dalam transformasi pendekatan *Human Resources* menuju pendekatan *Human Capital* melalui *knowledge flow* antar perusahaan di Indonesia.

**2. Benchmarking**

Mendapatkan data *benchmark* berbagai industri di Indonesia sehingga masing-masing perusahaan dapat mengetahui posisi mereka di antara pemain lain di industrinya.

**3. New & Better**

Menemukan inovasi baru dalam meningkatkan *intangible assets* perusahaan.

# Metodologi

---

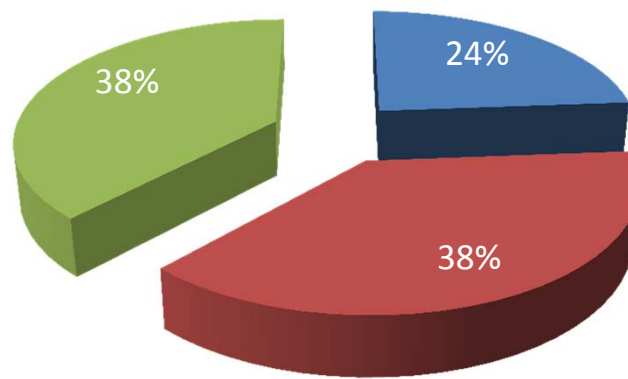
Studi ini melakukan penelitian atas pendekatan, proses, dan hasil dari penerapan *Human Capital Management* di perusahaan yang ada di Indonesia. Hasil dilihat dari dua kacamata kebutuhan *stakeholder* penting, yaitu *management* yang mewakili *shareholder* dan *employee* sebagai *internal customer*. Sementara itu pendekatan dan proses *Human Capital Management System* yang dimiliki dan diterapkan di perusahaan dikaji melalui *Human Capital Score* yang didapat dari persepsi karyawan dan *Human Capital Initiatives* yang diverifikasi oleh panelis.

Untuk mengukur sejauh mana kebutuhan *management* telah dipenuhi dengan baik, indikator yang digunakan adalah *Human Capital Index*, yang mencakup *Human Capital Effectiveness, Investment, Valuation* dan *Depletion* dengan menggunakan data perusahaan dari tahun 2007-2010. Sedangkan untuk mengukur sejauh mana hasil yang diperoleh sudah memenuhi kebutuhan karyawan dengan baik sehingga menciptakan *engagement* dengan perusahaannya, alat ukur yang digunakan adalah *Net Promoter Score*, dengan responden 100 orang karyawan yang dipilih secara acak pada setiap perusahaan.

# Demografi

## Peserta (berdasarkan industri)

■ Keuangan ■ Infrastruktur, Utilitas, dan Transportasi ■ Aneka ragam industri



1 PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	12 PT INKA (Persero)
2 PT Askes (Persero)	13 PT Wartsila Indonesia
3 PT Allianz Indonesia	14 PT Danone Dairy Indonesia
4 BFI Finance Indonesia, Tbk	15 PT Bukit Asam, Tbk
5 PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk	16 Soho Group
6 PT Garuda Indonesia (Persero)	17 PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko
7 PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk	18 PT Perkebunan Nusantara VII (Persero)
8 PT Pelindo II (Persero)	19 PT Dahana (Persero)
9 PT Pelindo III (Persero)	20 PT Rajawali Nusantara Indonesia
10 PT Hutama Karya (Persero)	21 PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk
11 PT Angkasa Pura I (Persero)	

# Human Capital Index



# Human Capital Effectiveness

---

*Human Capital Effectiveness* mengukur seberapa efektif kinerja *Human Capital* di dalam suatu perusahaan. Beberapa indikator yang dikaji adalah *Revenue Factor*, *Expense Factor*, *Income Factor* dan *Human Capital Return on Investment*.

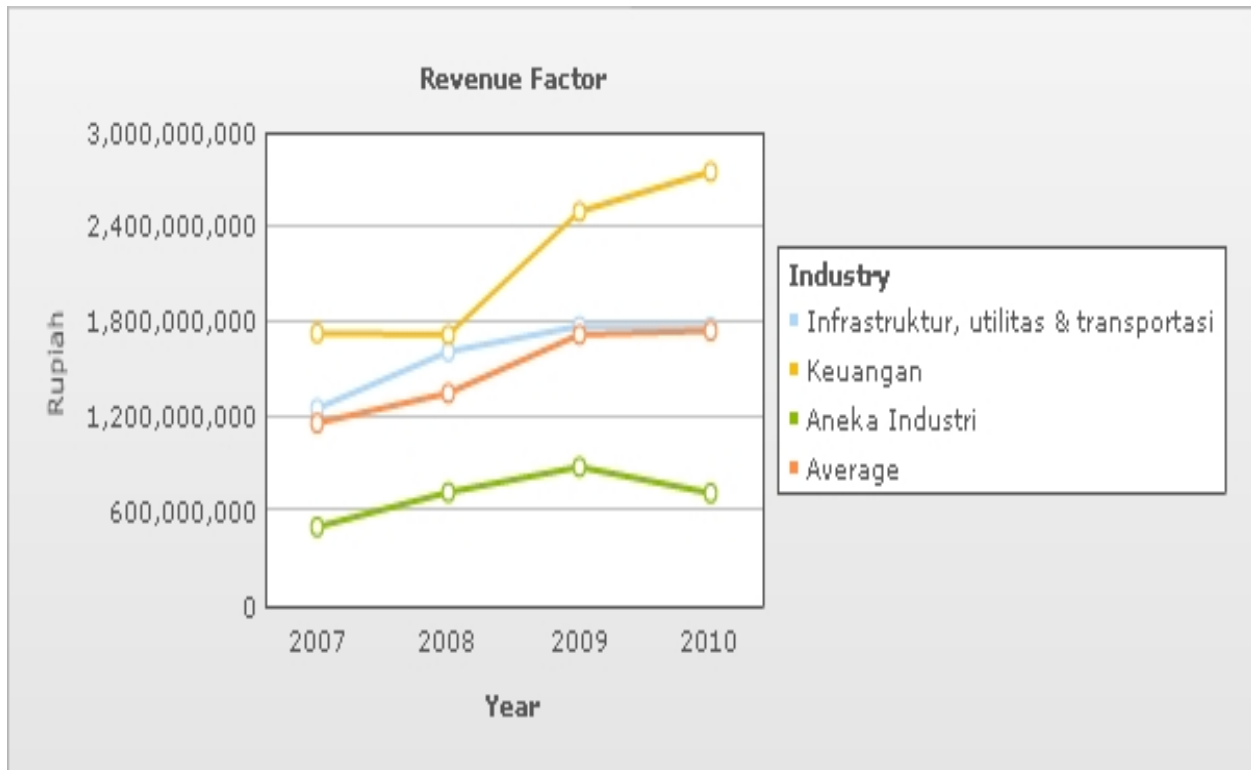
# HC Effectiveness

## *Financial Performance*

	2007	2008	2009	2010
<b>Revenue Factor</b>				
Industri Keuangan	1,726,322	1,720,145	2,496,152	2,752,851
Industri Infrastruktur, Utilitas & Transportasi	1,250,133	1,610,594	1,773,226	1,765,568
Aneka industri	501,917	718,401	881,030	683,046
Rata-rata seluruh Industri	1,159,457	1,349,713	1,716,803	1,733,821
<b>Expense Factor</b>				
Industri Keuangan	1,536,589	1,473,367	2,114,345	2,429,973
Industri Infrastruktur, Utilitas & Transportasi	1,060,725	1,379,349	1,509,552	1,526,209
Aneka industri	303,840	410,517	475,678	462,046
Rata-rata seluruh Industri	967,052	1,087,744	1,366,525	1,472,743
<b>Income Factor</b>				
Industri Keuangan	189,733	246,778	381,807	322,878
Industri Infrastruktur, Utilitas & Transportasi	189,408	231,246	263,674	239,359
Aneka industri	104,463	193,107	266,838	220,999
Rata-rata seluruh Industri	161,201	223,710	304,107	261,079

*(dalam ribuan)*

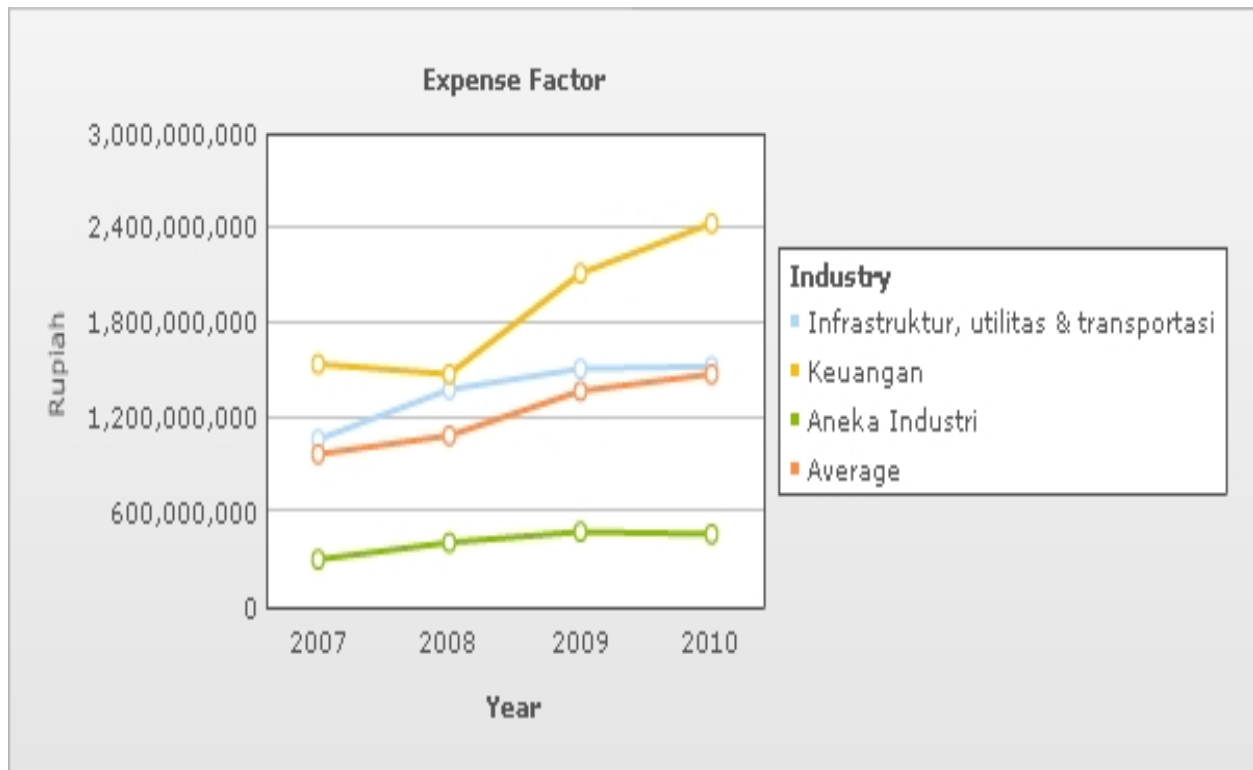
## HC Effectiveness Revenue Factor



*Besarnya kontribusi keterlibatan karyawan terhadap revenue perusahaan di semua industri menunjukkan trend yang cenderung meningkat.*

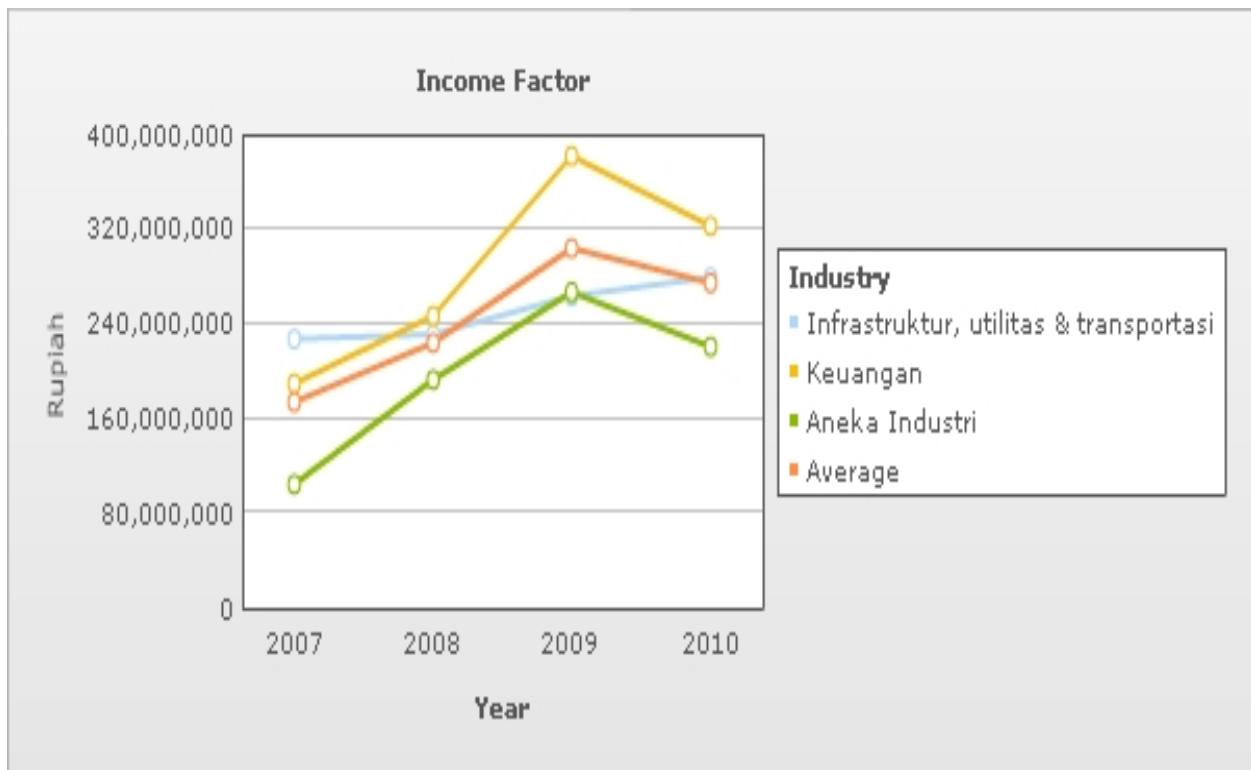
*Industri keuangan mengalami kenaikan yang cukup signifikan dari tahun 2008 - 2010*

## HC Effectiveness Expense Factor



*Total biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk setiap keterlibatan karyawan di semua industri naik. Kenaikan terbesar terjadi di industri keuangan, salah satu penyebab kenaikan total biaya adalah kenaikan total biaya kompensasi.*

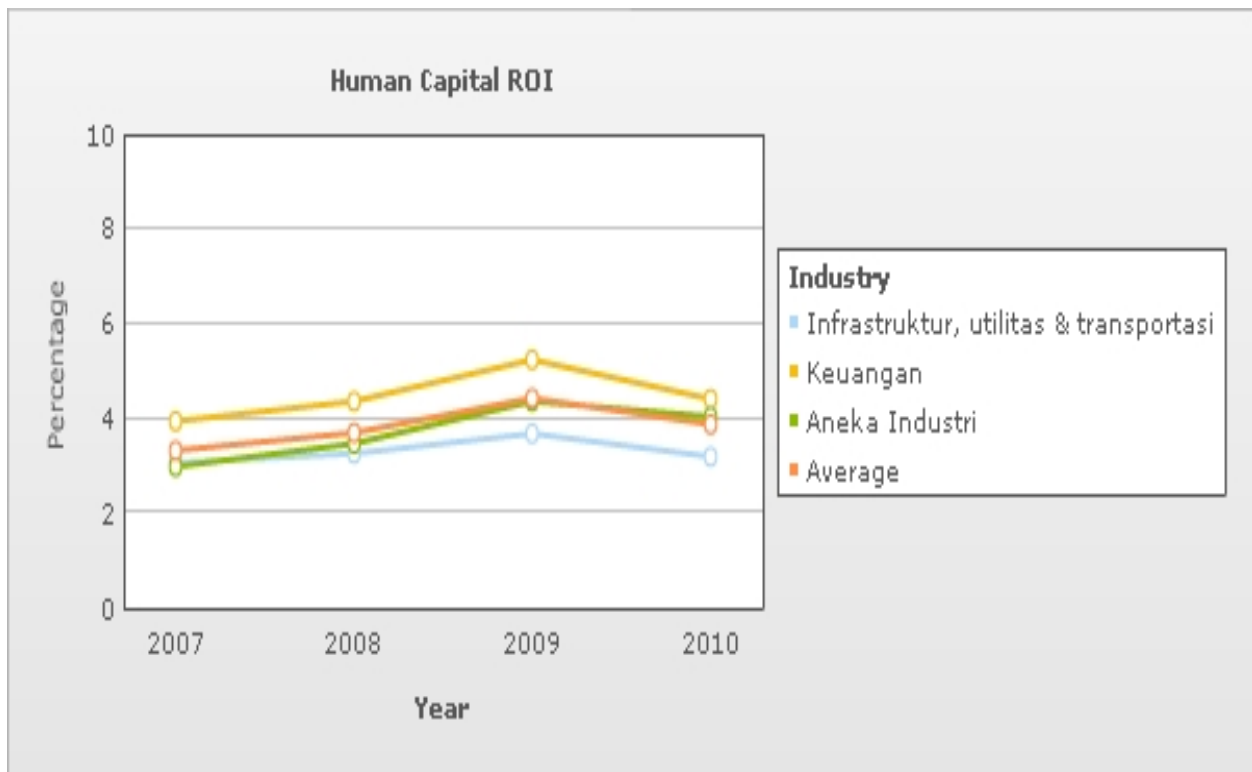
## HC Effectiveness *Income Factor*



*Laba yang dihasilkan melalui keterlibatan karyawan terhadap perusahaan menurun di tahun 2010 dibandingkan dengan trend yang meningkat pada tahun sebelumnya kecuali untuk industri infrastruktur, utilitas & transportasi.*

*Penurunan Income factor di tahun 2010 disebabkan persentase kenaikan total expense lebih besar dari persentase kenaikan total revenue*

## HC Effectiveness *Human Capital ROI*



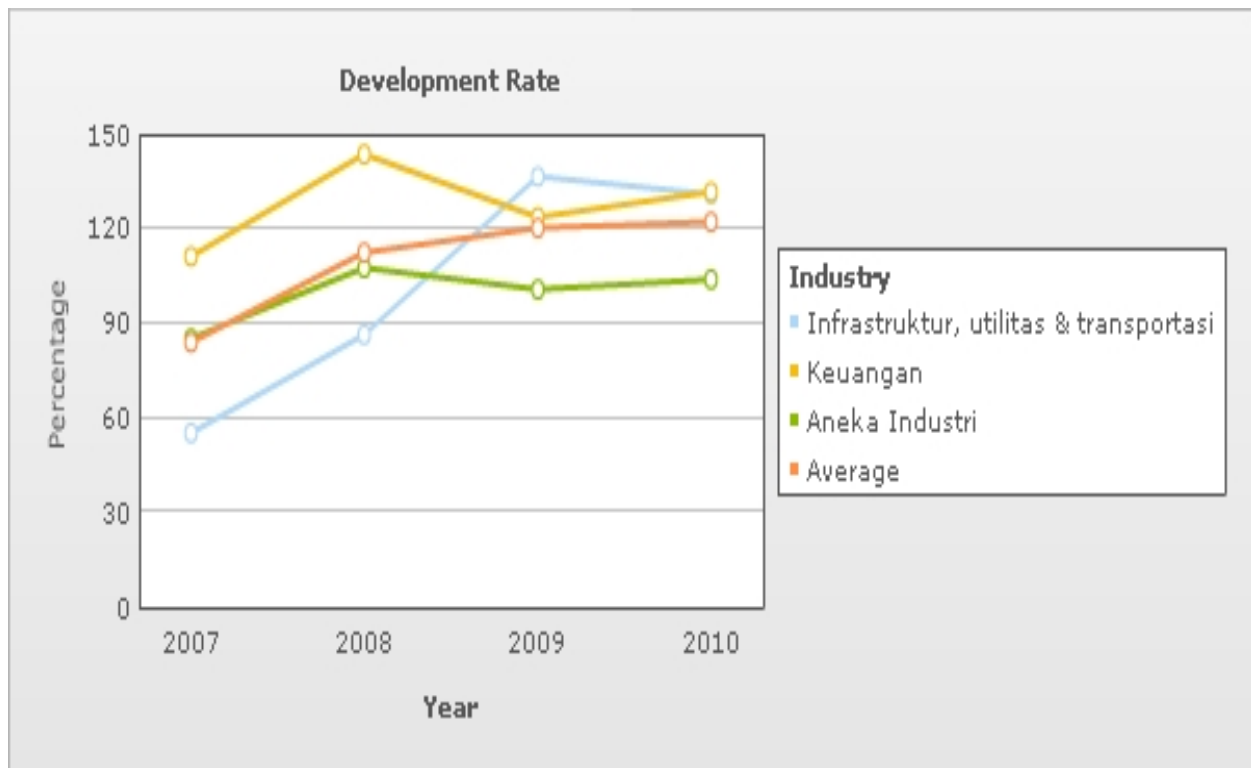
*Trend human capital ROI di semua industri meningkat dari 2007-2009, namun terjadi penurunan di 2010. Penurunan tersebut disebabkan karena persentase kenaikan total expense dan total compensation yang lebih besar dibandingkan persentase kenaikan total revenue.*

# Human Capital Investment

---

*Human Capital Investment* memberikan informasi tentang seberapa serius sebuah perusahaan melakukan pengembangan terhadap *Human Capital* yang dimilikinya. Adapun indikator yang dilihat adalah *Development Rate Training Investment*, dan *Training Cost Factor*.

# HC Capital Investment *Development Rate*



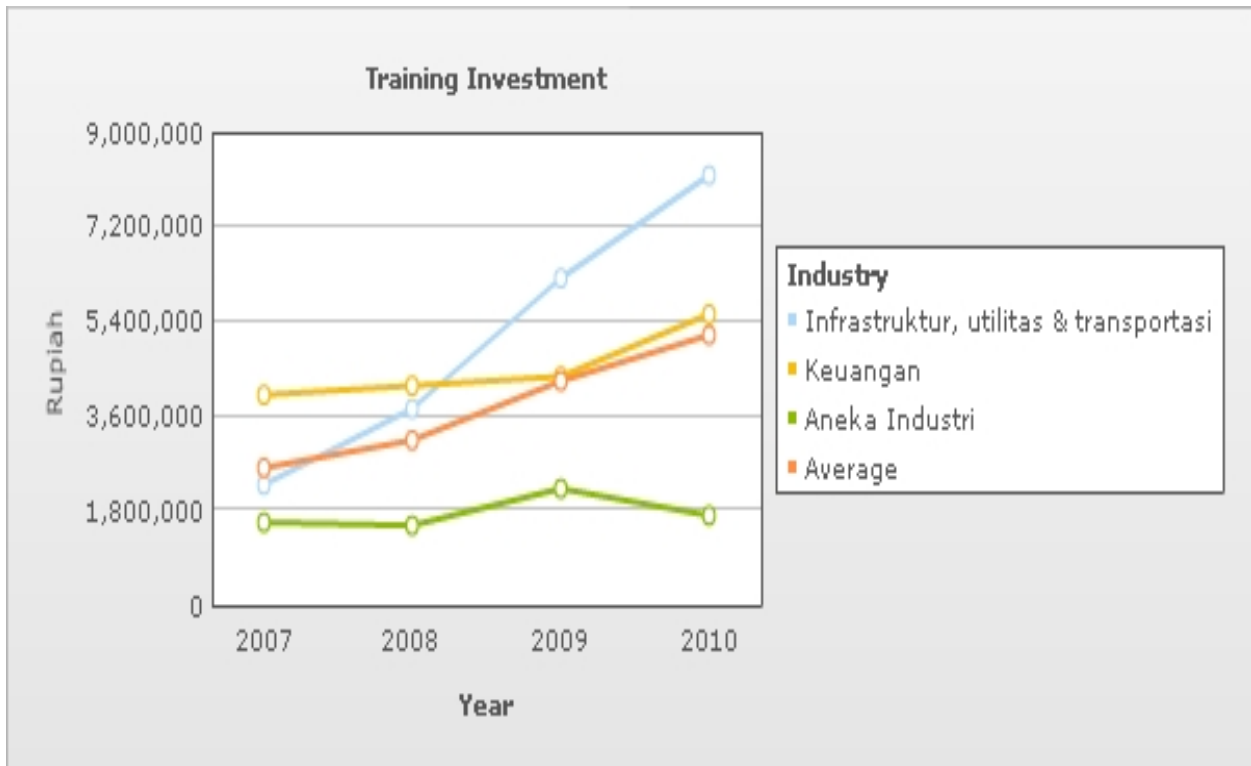
*Penyediaan akses oleh perusahaan ke program pelatihan/ training bagi para karyawan di industri infrastruktur, utilitas & transportasi memiliki trend kenaikan yang paling signifikan terutama pada tahun 2008 dan 2009.*

*Deviasi Development Rate dari seluruh industri cenderung sudah semakin mengecil, artinya tidak ada salah satu industri yang dominan dalam memberikan akses kepada karyawannya untuk mendapatkan pelatihan.*



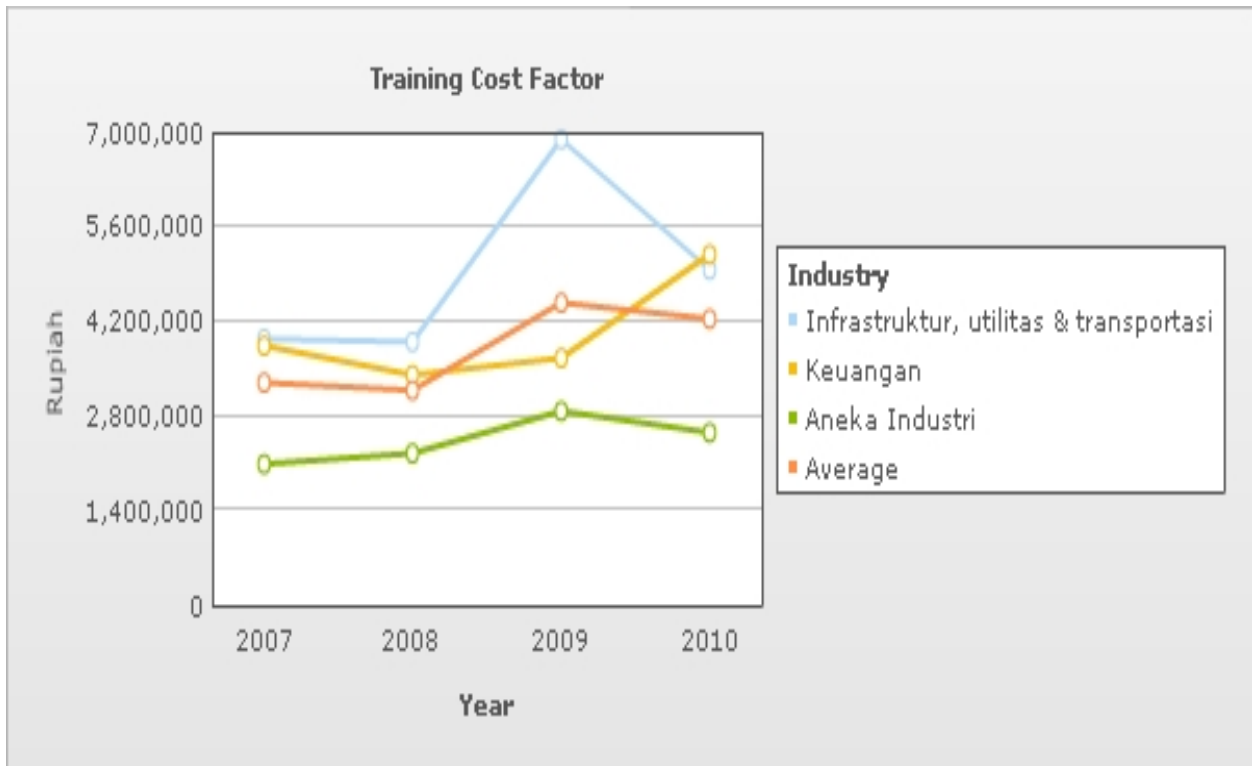
# HC Capital Investment

## Training Investment



Besarnya investasi yang dikeluarkan perusahaan untuk pelatihan per karyawan meningkat dari tahun ke tahun, kecuali di aneka industri.

## HC Capital Investment *Training Cost Factor*



Rata-rata jumlah rupiah yang dikeluarkan untuk pelatihan bagi setiap karyawan yang ikut serta dalam program pelatihan terus meningkat, terutama di industri keuangan.

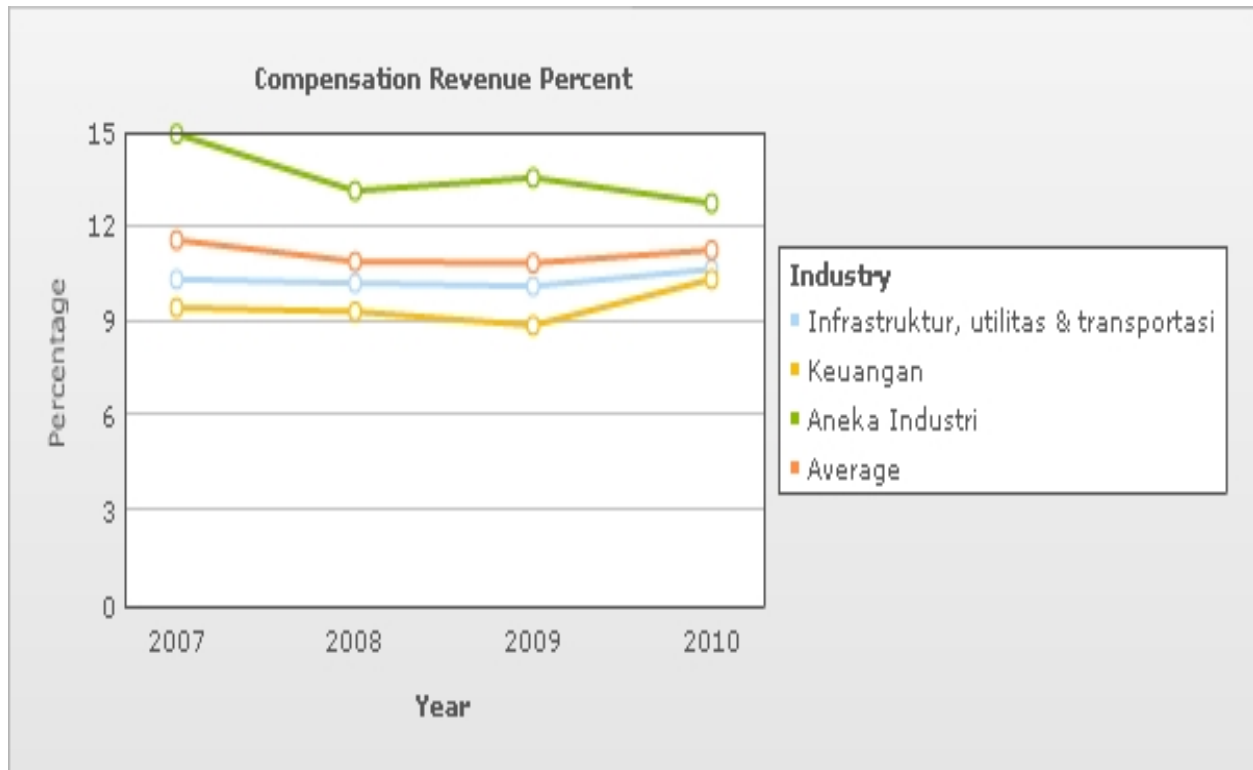
# Human Capital Valuation

---

*Human Capital Valuation* memberikan informasi tentang seberapa baik perusahaan menghargai *Human Capital* yang dimilikinya. Indikator yang dilihat adalah *Compensation Revenue Percent*, *Compensation Expense Percent*, *Compensation Factor*, *Executive Compensation Factor* dan *Management Compensation Factor*.

# Human Capital Valuation

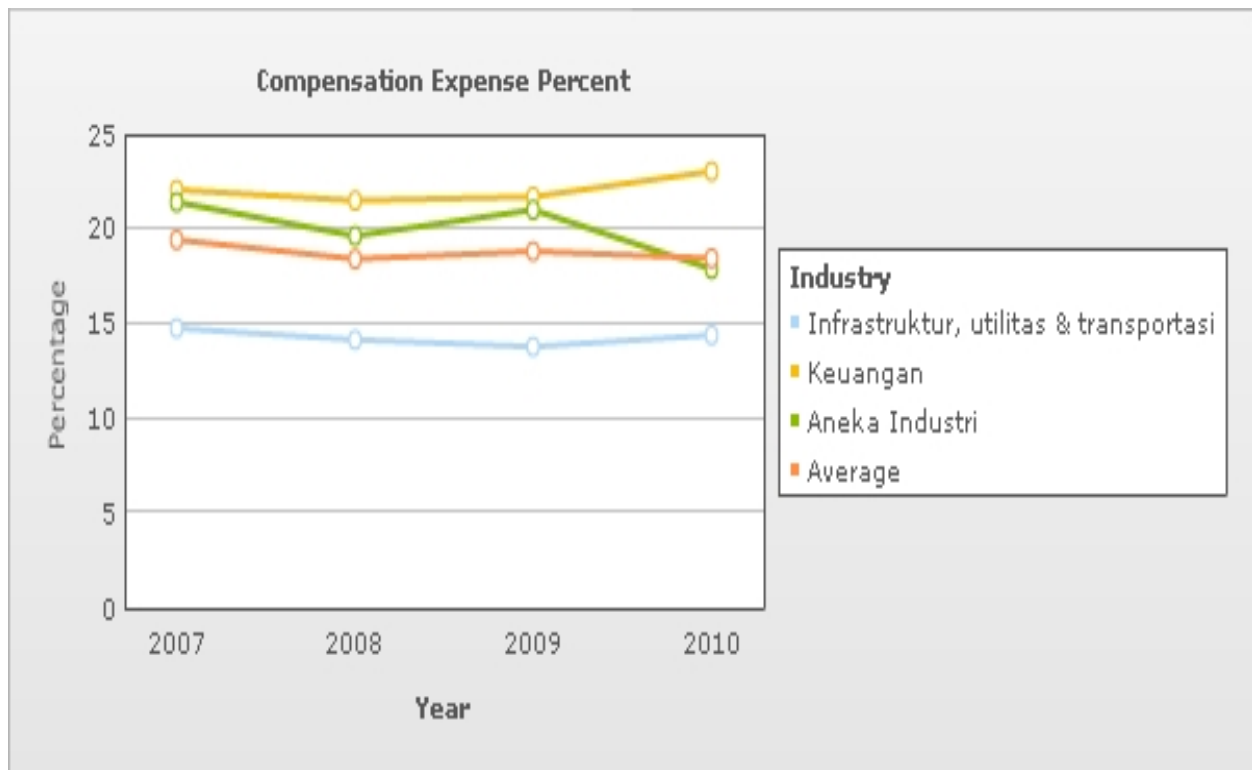
## Compensation Revenue Percent



*Besarnya biaya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap total revenue ada di kisaran 10-14%*  
*Deviasi yang terjadi di seluruh industri cenderung semakin mengecil pada tahun 2010.*

# Human Capital Valuation

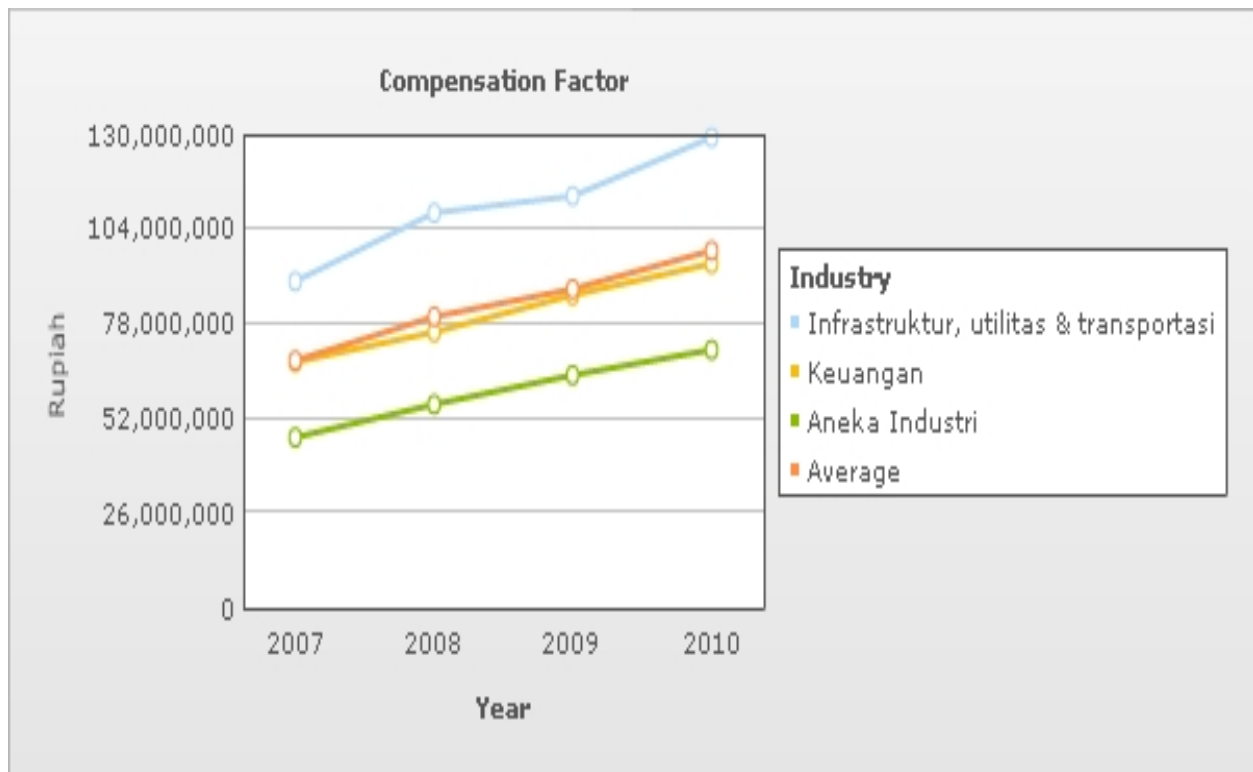
## Compensation Expense Percent



*Besarnya biaya kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan sebagai persentase dari keseluruhan total expense ada di sekitar 15% – 25%. Industri keuangan memiliki score yang relatif paling tinggi dan industri Infrastruktur, utilitas & transportasi memiliki score terendah.*

# Human Capital Valuation

## Compensation Factor

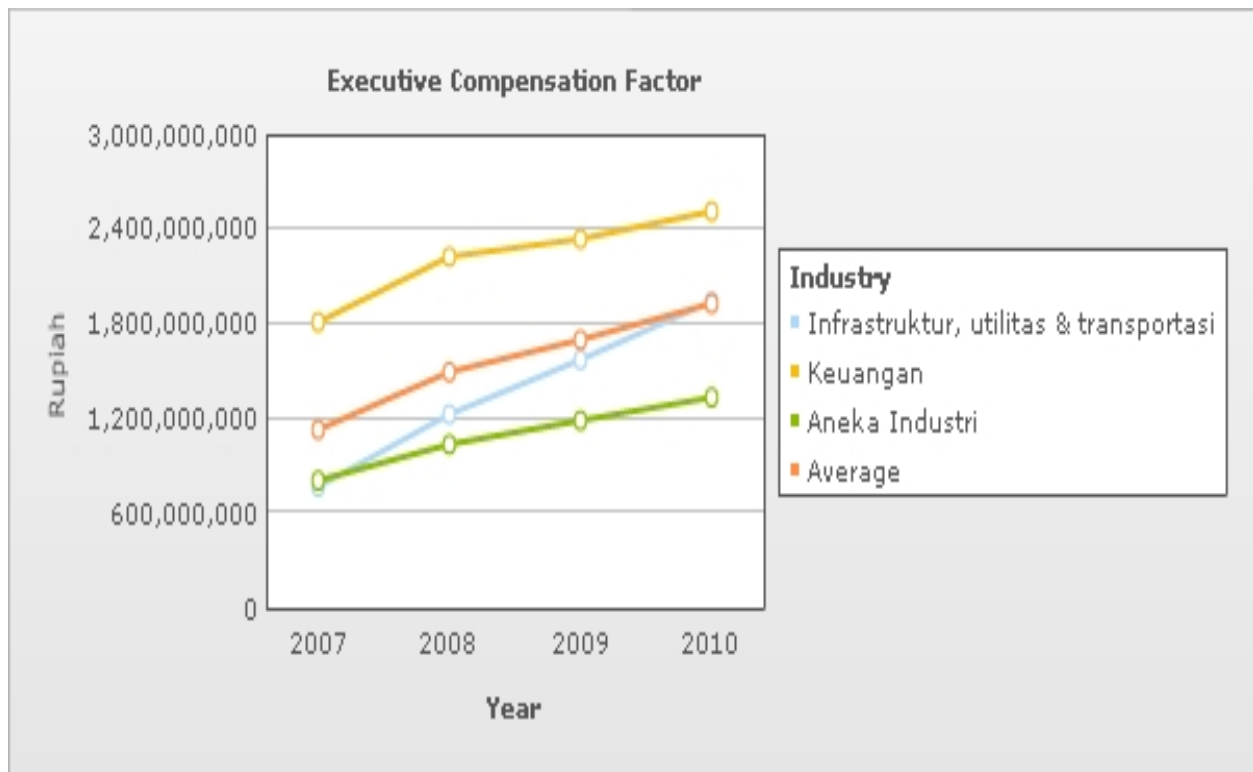


*Rata-rata kompensasi yang dibayarkan per karyawan di semua industri meningkat sekitar 11%-17% per tahun.*

*Walaupun compensation expense percent Industri infrastruktur, utiitas & transportasi memiliki score paling rendah, tetapi compensation factor mereka paling tinggi . Hal disebabkan oleh alokasi biaya di luar kompensasi yang cukup besar.*

# Human Capital Valuation

## *Executive Compensation Factor*

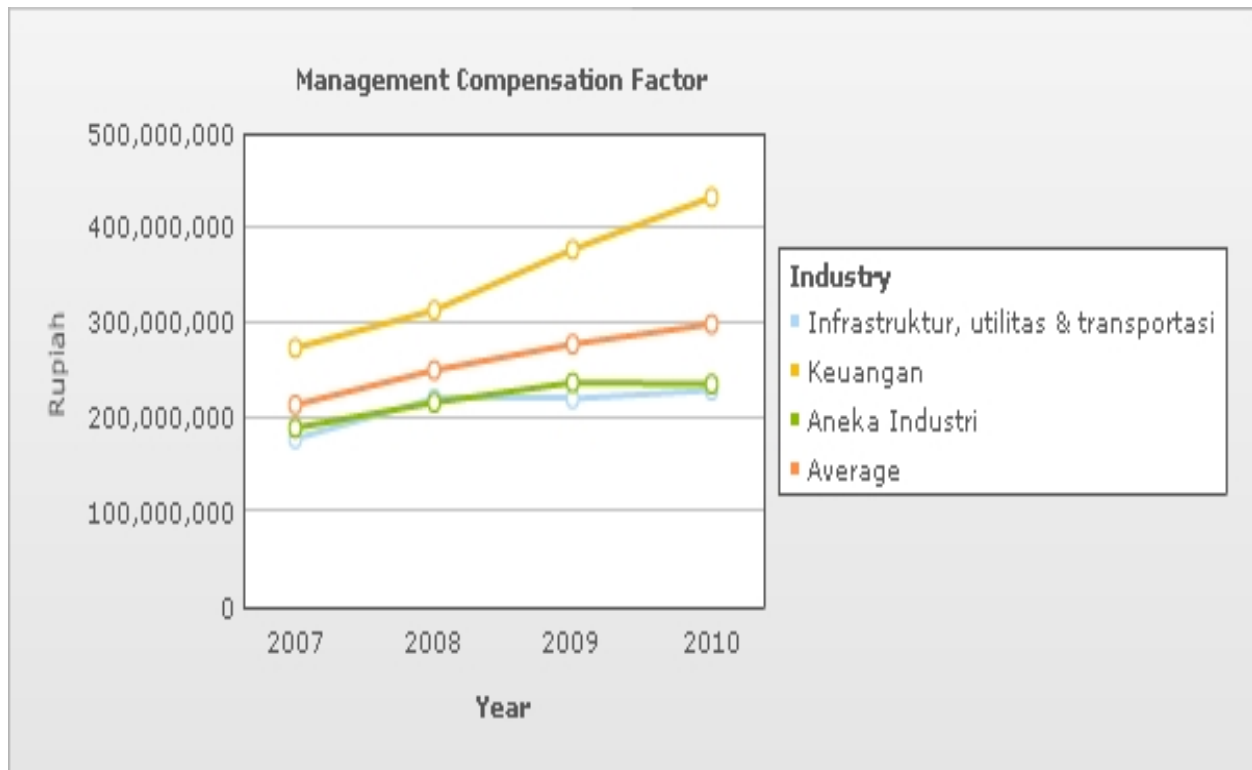


Beberapa perusahaan, nilai executive compensation diprediksi dari rata-rata pertumbuhan

*Secara umum terjadi kenaikan besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan perusahaan kepada setiap eksekutif perusahaan setiap tahunnya.*

# Human Capital Valuation

## Management Compensation Factor



Beberapa perusahaan, nilai management compensation diprediksi dari rata-rata pertumbuhan

*Rata-rata kompensasi yang diberikan perusahaan untuk setiap orang dari seluruh tingkatan manajemen menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun.*



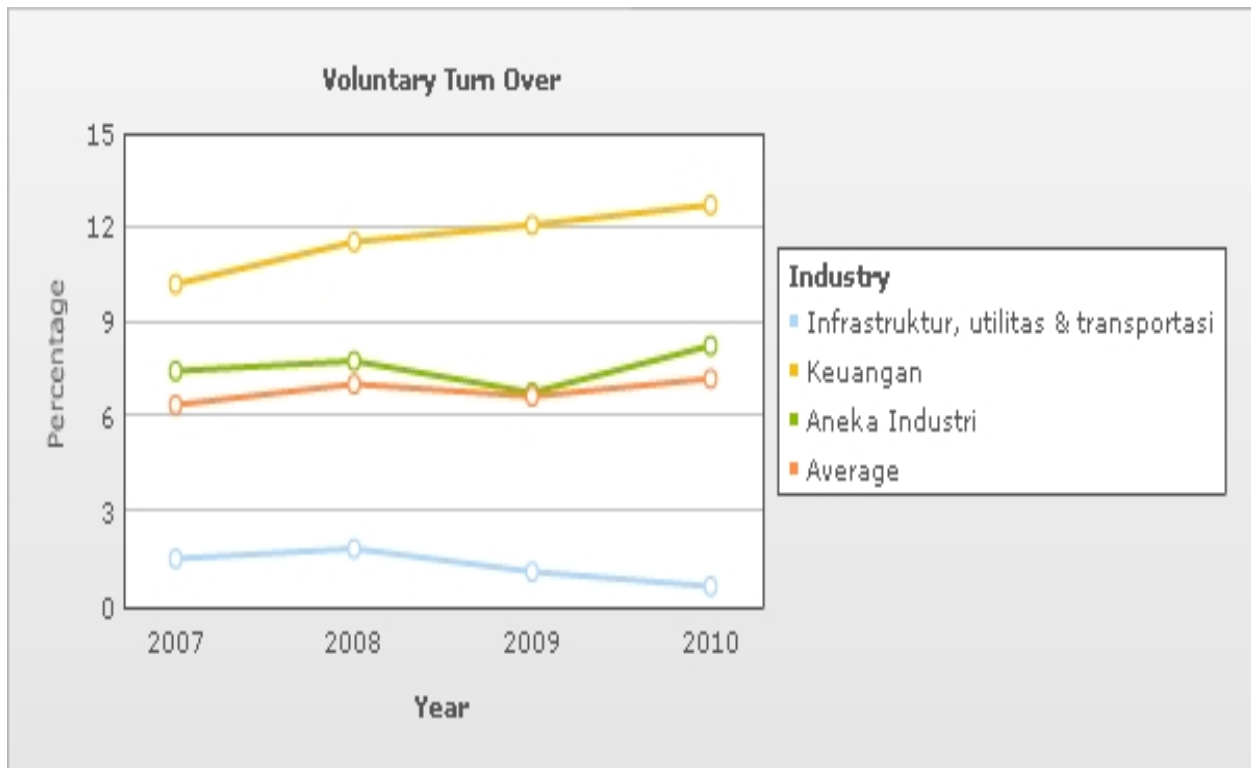
# Human Capital Depletion

---

*Human Capital Depletion* memberikan informasi tentang seberapa besar terjadinya penyusutan pada *Human Capital* yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Indikator yang dilihat adalah *Voluntary Turn Over*, *Involuntary Turn Over* dan *Total Separation Rate*.

# Human Capital Depletion

## *Voluntary Turn Over*

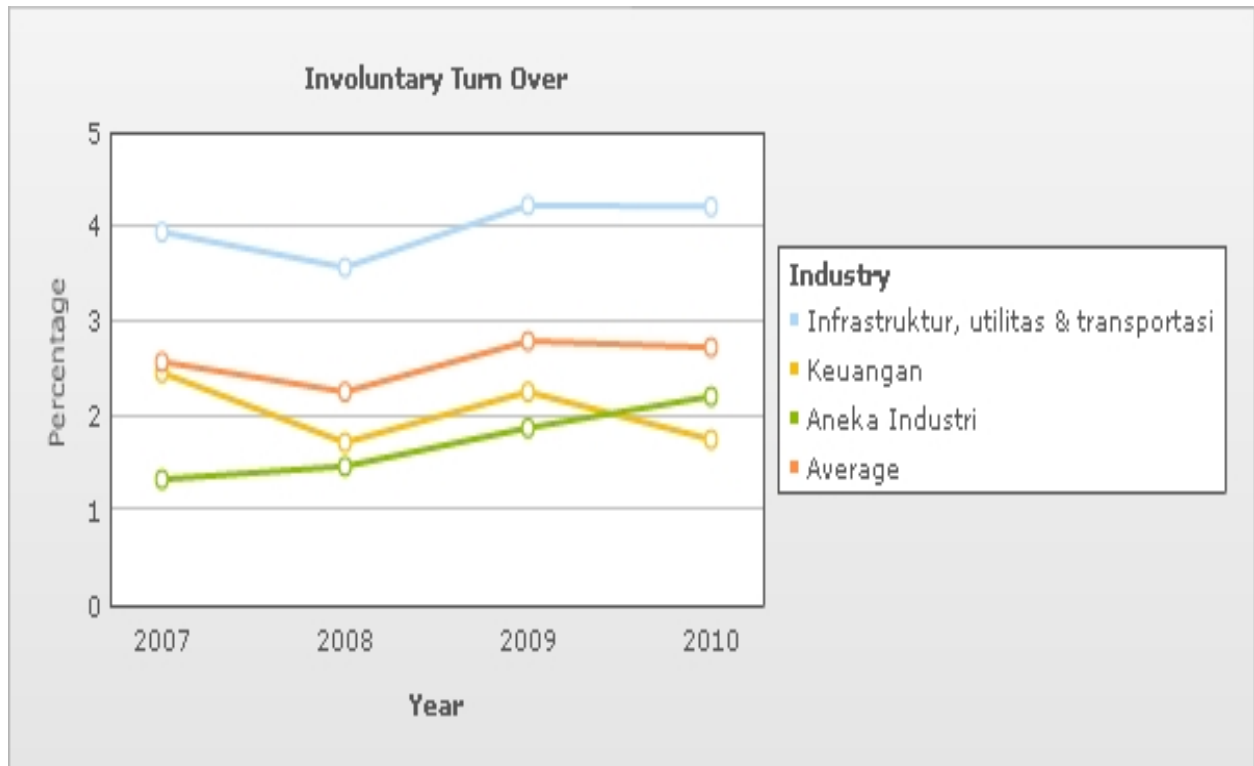


*Persentase karyawan yang secara sukarela berhenti atau meninggalkan perusahaan terbesar terjadi di Industri keuangan dan terus terjadi peningkatan dari tahun ke tahun.*

*Sedangkan untuk industri infrastruktur, utilitas & transportasi justru sebaliknya, menunjukkan trend yang cenderung turun.*

# Human Capital Depletion

## *Involuntary Turn Over*

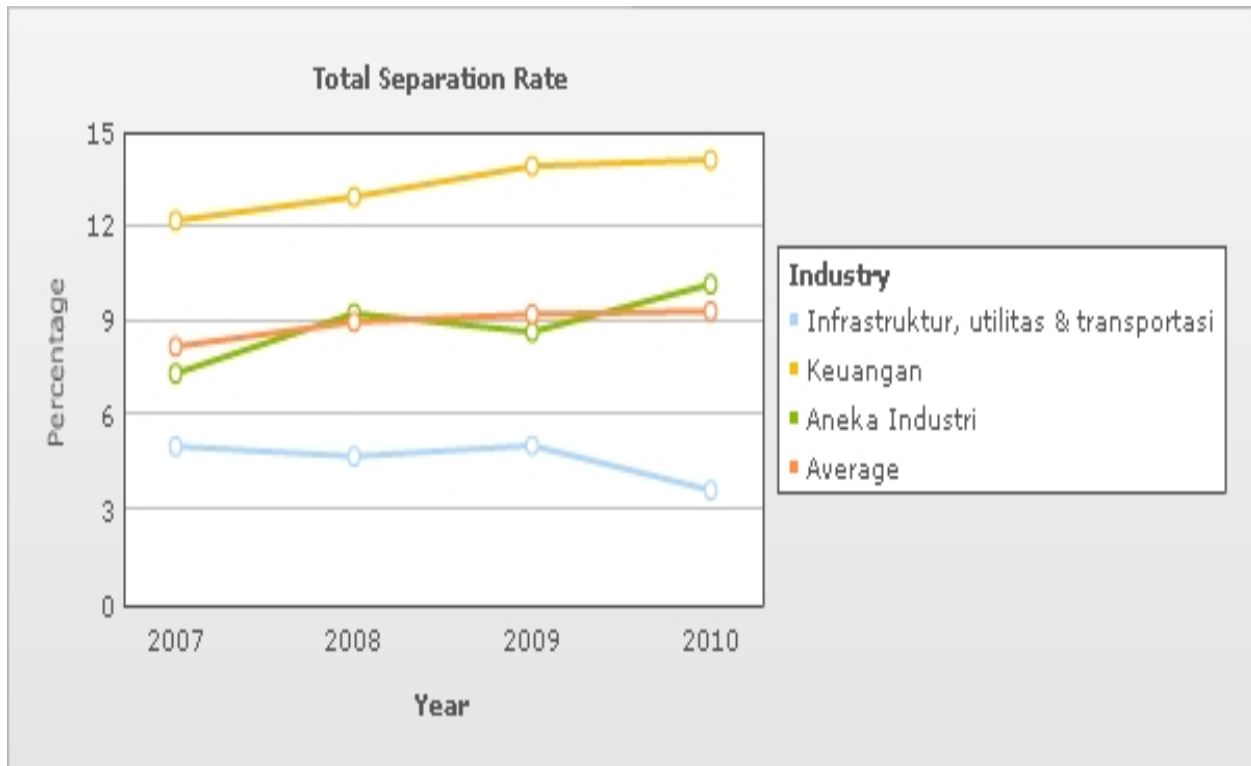


*Tren involuntary turn over berlawanan dengan tren voluntary turn over, dimana involuntary turn over yang paling besar terjadi di industri infrastruktur, utilitas & transportasi dan naik signifikan dari tahun 2008 ke 2010.*

*Sedangkan angka terendah ditunjukkan industri keuangan*

# Human Capital Depletion

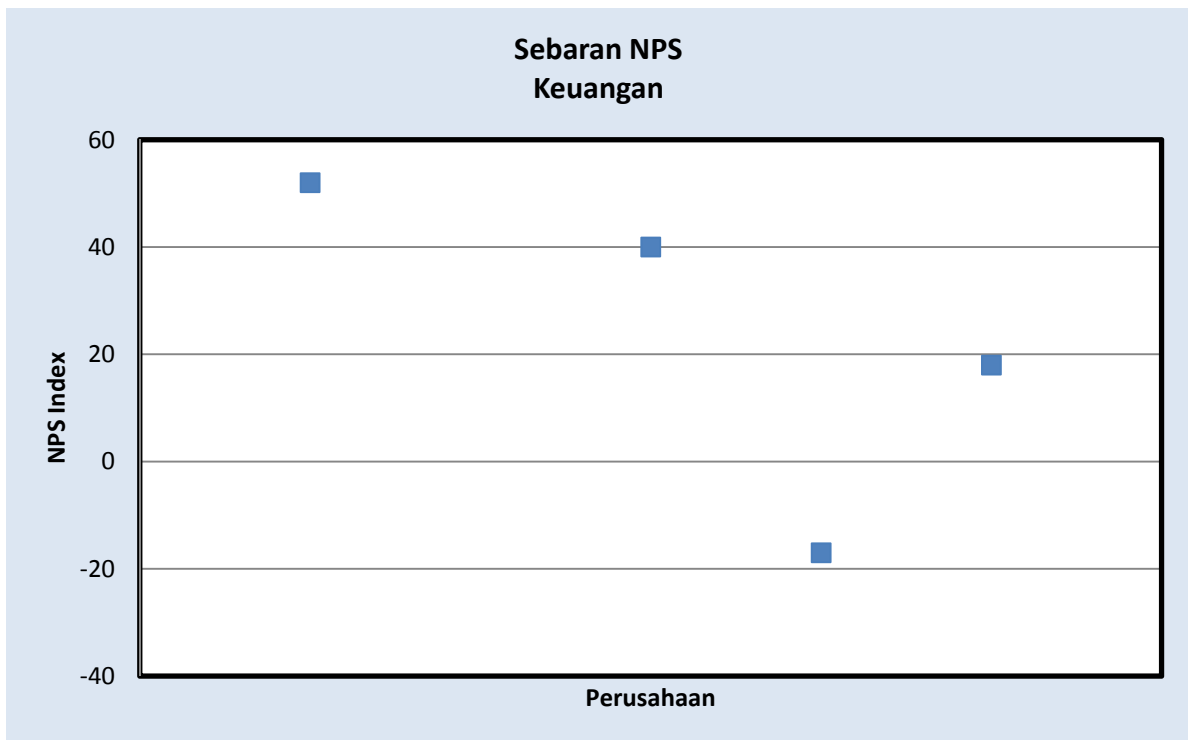
## *Total Separation Rate*



*Total separation paling besar masih terjadi di industri keuangan (di atas 12%) sedangkan di industri lain cenderung berada di bawah 10%*

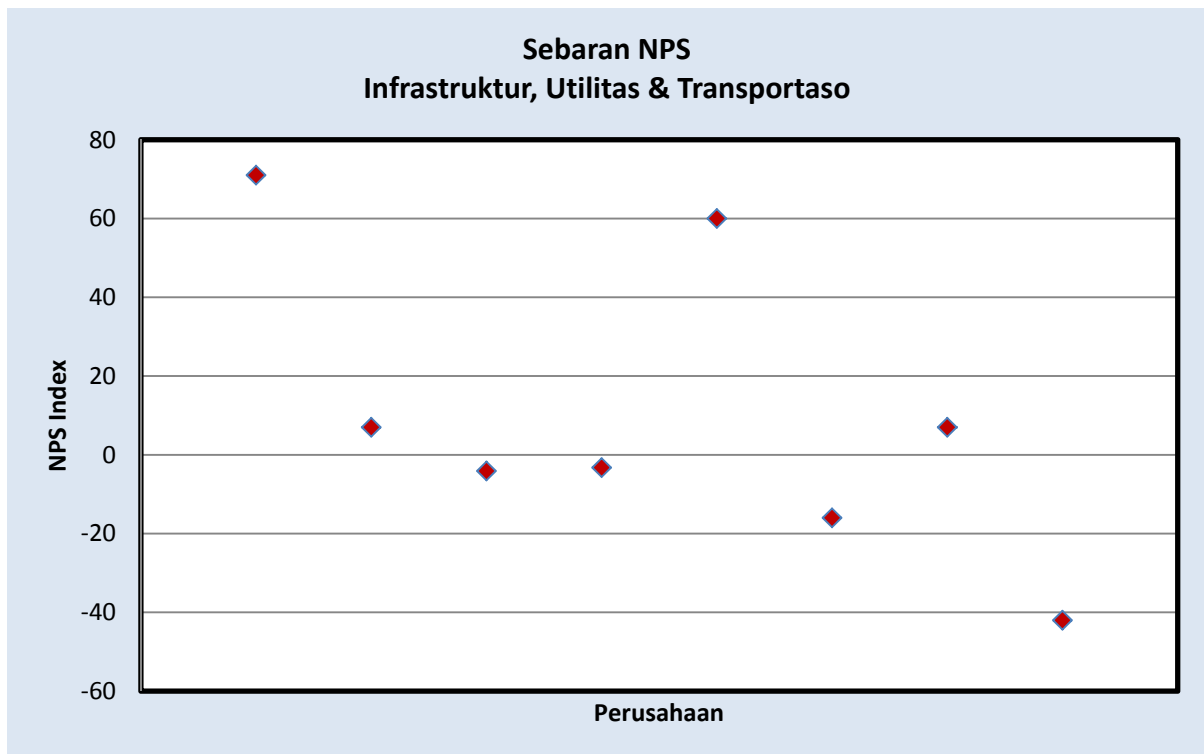
# Net Promoter Score

Seberapa besar kecenderungan anda untuk merekomendasikan perusahaan tempat anda bekerja kepada orang lain ?

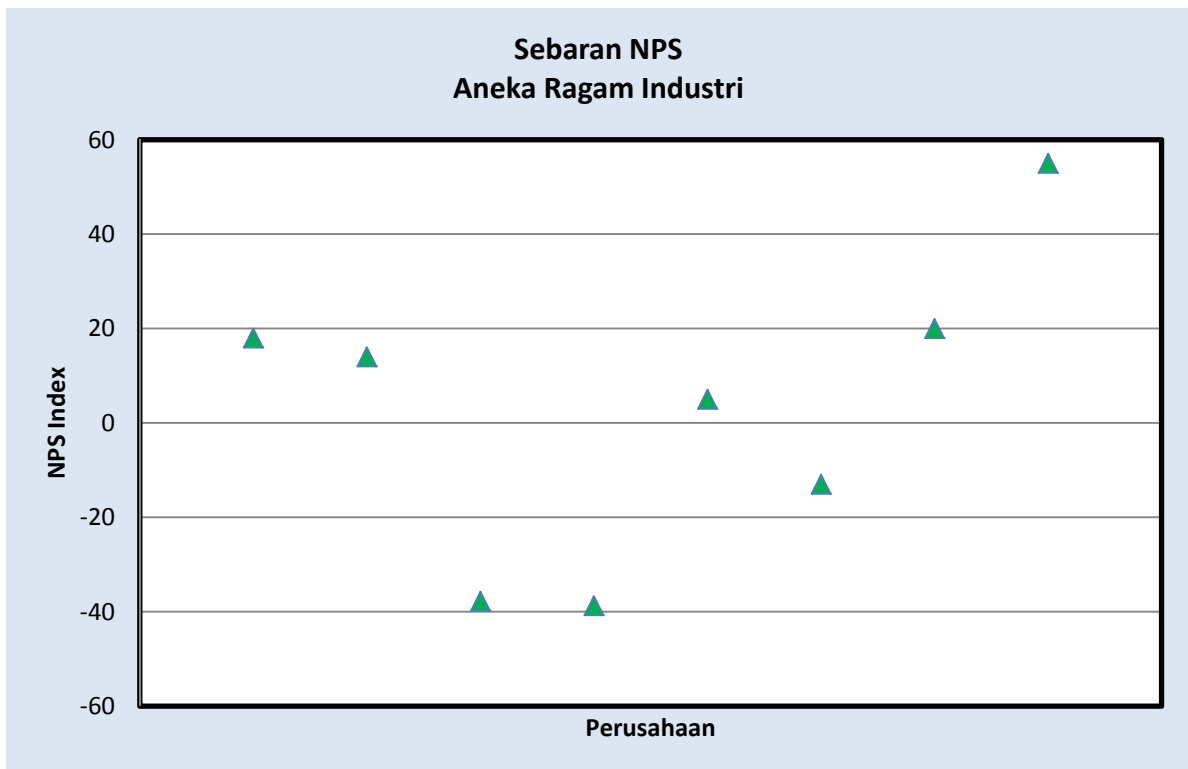


## Net Promoter Score Infrastruktur, Utilitas, & Transportasi

Seberapa besar kecenderungan anda untuk merekomendasikan perusahaan tempat anda bekerja kepada orang lain ?

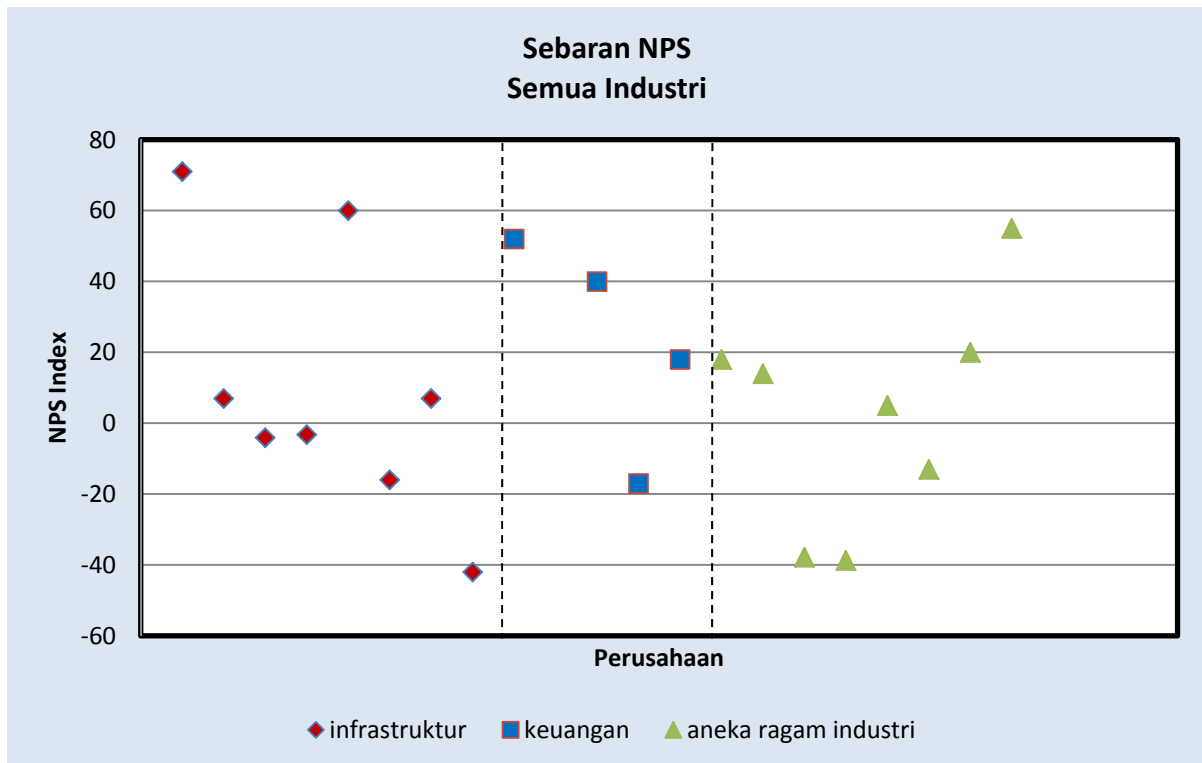


Seberapa besar kecenderungan anda untuk merekomendasikan perusahaan tempat anda bekerja kepada orang lain ?

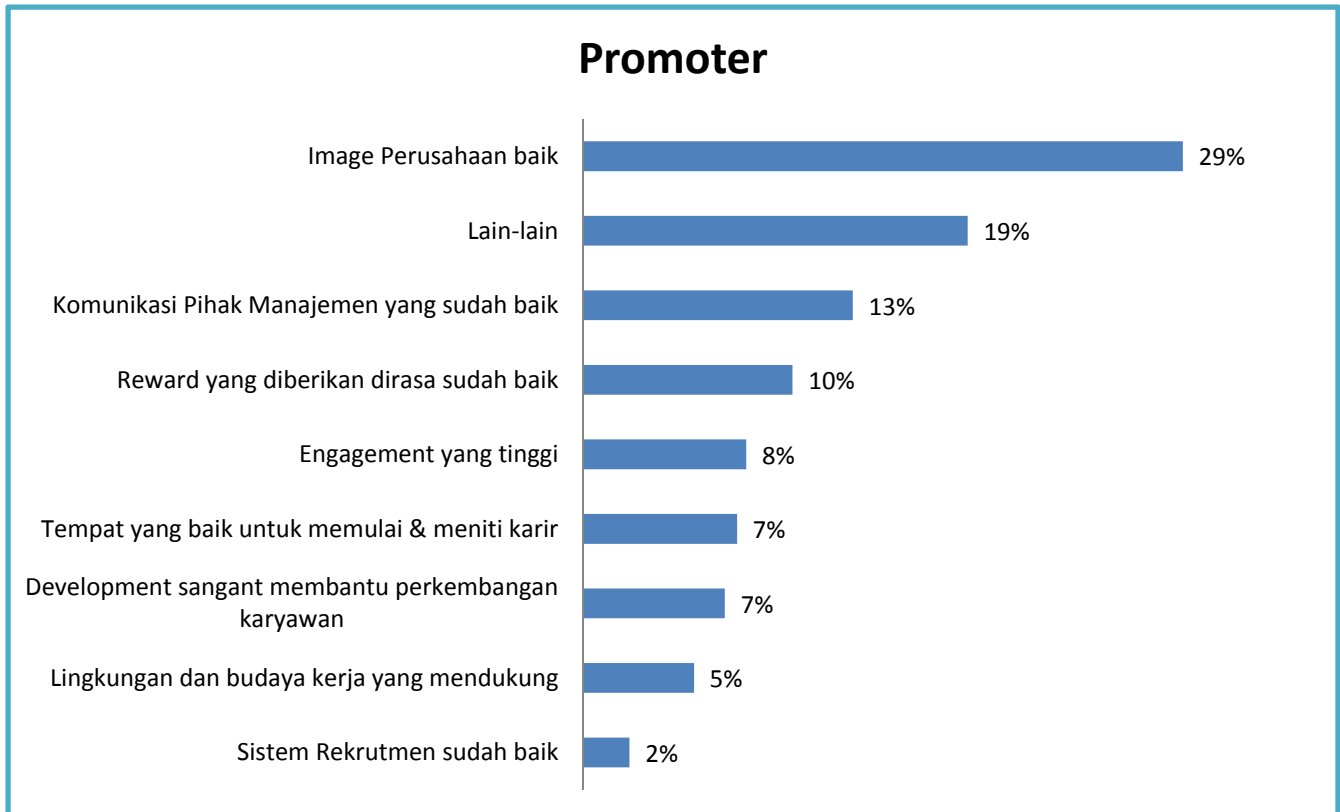




Seberapa besar kecenderungan anda untuk merekomendasikan perusahaan tempat anda bekerja kepada orang lain ?

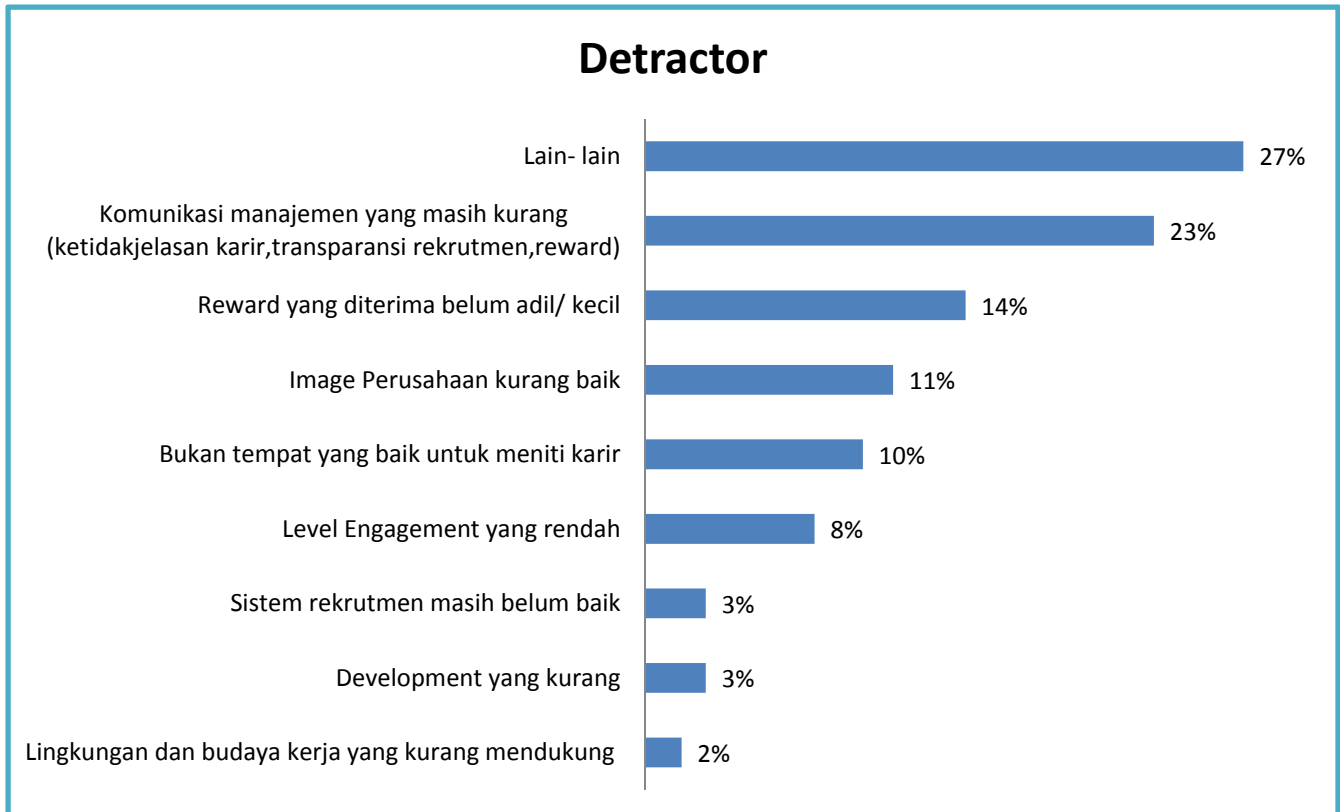


*Persentase Perusahaan yang mendapatkan NPS positif terhadap pengelolaan Human Capital meningkat dari 28% dari hasil studi IHCS tahun 2009 menjadi 57% pada studi IHCS tahun 2011. Hal ini menunjukkan pengelolaan Human Capital sudah semakin baik yang ditunjukkan oleh semakin banyak karyawan yang merekomendasikan pengelolaan Human Capital Management di perusahaan mereka.*



*Alasan karyawan memberikan nilai Promoter adalah:*

- *Image perusahaan baik*
- *Komunikasi pihak manajemen yang sudah baik*
- *Reward yang diberikan dirasa sudah baik*



*Alasan karyawan memberikan nilai detractor adalah:*

- *Komunikasi manajemen yang masih kurang (terutama yang berkaitan dengan karir, transparansi rekrutmen dan reward)*
- *Reward yang diterima kecil*
- *Image Perusahaan kurang baik*

# Human Capital Score

*Peserta Indonesia Human Capital Study 2011*

Subsistem	Keuangan	Infrastruktur, Utilitas & Transportasi	Aneka Industri
Struktur Organisasi	7.59	7.43	7.32
Sistem Rekrutmen	7.65	7.33	7.25
Sistem Manajemen Kompetensi	7.61	7.12	7.15
Sistem Manajemen Kinerja	7.34	7.01	6.95
Sistem Penghargaan	7.31	6.96	6.94
Sistem Pelatihan & Pengembangan	7.84	7.32	7.28
Sistem Pengelolaan Karir	7.62	7.22	7.16
Sistem Pelayanan Karyawam	7.56	7.30	6.98

## *Peserta Indonesia Human Capital Study 2011*

---

- Secara umum persepsi karyawan terhadap sub sistem pengelolaan Human Capital Management di industri keuangan lebih baik dibanding industri lain.
- Sub sistem pengelolaan Human Capital Management yang mempunyai nilai persepsi karyawan paling baik di industri keuangan adalah sistem pelatihan & pengembangan; sedangkan di industri infrastruktur, utilitas & transportasi dan aneka industri adalah struktur organisasi, yang menunjukkan karyawan mempersepsikan peran dan tanggung jawab setiap orang sudah semakin jelas.
- Sistem manajemen kinerja dan sistem penghargaan merupakan dua sub sistem di Human Capital yang mendapatkan score terendah dari seluruh sub sistem Human Capital di seluruh Industri. Untuk itu perusahaan harus lebih serius untuk mengembangkan kedua sub sistem tersebut.