

## Strategi Optimalisasi Peran dan Fungsi Divisi Human Capital Pasca Sentralisasi Organisasi di PT XYZ

**Vina Kartika Sari**

Institut Pertanian Bogor, Indonesia

Email: [vina.velovina@gmail.com](mailto:vina.velovina@gmail.com)

---

### Keywords:

Centralization; Human Capital;  
HC Optimization Strategy;  
SWOT; QSPM; Organizational  
Transformation.

---

### Kata Kunci:

Sentralisasi; Human Capital;  
Optimalisasi Peran HC; SWOT;  
QSPM; Transformasi Organisasi.

---

### Abstract

*Organizational transformation through centralization is one of the strategic approaches that is increasingly relevant for large companies, including PT XYZ as a state-owned company in the mining sector. The centralization of the Human Capital (HC) function is carried out to improve efficiency, policy consistency, and coordination across units that previously ran in a decentralized manner. However, the change in structure also has implications for the role, authority, and workload of the Human Capital Division across all Business Units. This research was conducted to understand these changes comprehensively as well as formulate a post-centralization optimization strategy. The research uses a descriptive approach with qualitative and quantitative data. Primary data was obtained through interviews and questionnaires to key persons and Subject Matter Experts (SME) in the field of Human Capital, while secondary data was obtained from company documents and related literature. The analysis was carried out using descriptive methods, Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), SWOT, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The results show that centralization has a positive impact on clarity of roles, policy uniformity, coordination between units, and the strategic involvement of Human Capital. However, there are still several challenges, especially in the efficiency of administrative processes, digital integration, and optimizing the role of HC as a strategic business partner. Based on QSPM analysis, the most appropriate priority strategy is the Weakness–Opportunity (WO) strategy, which is utilizing external opportunities to overcome internal weaknesses. The strategy includes HRIS integration, process standardization, strengthening the role of Human Capital Business Partners, improving digital competencies, and harmonizing policies. Thus, centralization not only has the potential to increase efficiency, but also strengthens Human Capital's strategic contribution to the achievement of PT XYZ's business goals.*

---

### Abstrak

Transformasi organisasi melalui sentralisasi menjadi salah satu pendekatan strategis yang semakin relevan bagi perusahaan besar, termasuk PT XYZ sebagai perusahaan BUMN di sektor pertambangan. Sentralisasi fungsi Human Capital (HC) dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, konsistensi kebijakan, dan koordinasi lintas unit yang sebelumnya berjalan secara terdesentralisasi. Namun, perubahan struktur tersebut juga membawa implikasi terhadap peran, kewenangan, dan beban kerja Divisi Human Capital di seluruh Unit Bisnis. Penelitian ini dilakukan untuk memahami perubahan tersebut secara menyeluruh sekaligus merumuskan strategi optimalisasi pasca sentralisasi. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif dengan data kualitatif dan kuantitatif. Data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner kepada key person serta Subject Matter Expert (SME) di bidang Human

Capital, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan dan literatur terkait. Analisis dilakukan menggunakan metode deskriptif, Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), SWOT, dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sentralisasi memberikan dampak positif terhadap kejelasan peran, keseragaman kebijakan, koordinasi antarunit, dan keterlibatan strategis Human Capital. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa tantangan, terutama pada efisiensi proses administrasi, integrasi digital, dan optimalisasi peran HC sebagai mitra strategis bisnis. Berdasarkan analisis QSPM, strategi prioritas yang paling tepat adalah strategi Weakness–Opportunity (WO), yaitu memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal. Strategi tersebut meliputi integrasi HRIS, standardisasi proses, penguatan peran Human Capital Business Partner, peningkatan kompetensi digital, dan harmonisasi kebijakan. Dengan demikian, sentralisasi tidak hanya berpotensi meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat kontribusi strategis Human Capital terhadap pencapaian tujuan bisnis PT XYZ.

---

## **PENDAHULUAN**

Dalam dinamika dunia bisnis yang terus berkembang, perusahaan senantiasa dituntut untuk melakukan penyesuaian dan transformasi guna meningkatkan produktivitas, efektivitas dan daya saing. Salah satu sumber daya di dalam perusahaan yang memiliki peran krusial dalam mencapai keunggulan kompetitif tersebut adalah sumber daya manusia atau Human Capital (HC). (Wang et al., 2017) misalnya menganalisis pengaruh dari manajemen human capital yang apik terhadap penguatan nilai atau etos kerja karyawan yang akhirnya akan berdampak kepada daya saing organisasi. Melihat peran penting itu, hampir sulit menemukan perusahaan yang tidak memiliki Divisi atau fungsi human capital (Humlum, Munch & Jorgensen, 2023). Human capital hadir dengan asumsi bahwa manusia yang bekerja merupakan aset utama yang harus ditemukan, dipelihara dan dikembangkan oleh perusahaan (Pasban & Nojedeh, 2016). Kehadiran human capital akan memastikan karyawan terus melakukan peningkatan kompetensi yang berujung kembali kepada pengembangan kapasitas organisasi (Rezaei, Khalilzadeh & Soleimani, 2021). Melihat pentingnya sumber daya manusia, tidak jarang fungsi human capital dikembangkan ke dalam berbagai Divisi lain atau fungsi dan perannya dibagi kepada beberapa struktur (Mihanovic, 2021).

PT XYZ sebagai salah satu perusahaan anggota holding Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di industri pertambangan di Indonesia menyadari pentingnya peran dan fungsi Divisi Human Capital dalam mendukung transformasi dan keberlanjutan perusahaan. Restrukturisasi organisasi ini merupakan salah satu bagian dari transformasi PT XYZ yang dilakukan dengan mengintegrasikan fungsi- fungsi HC yang sebelumnya tersebar di berbagai Unit Bisnis menjadi satu sistem terpusat sehingga diharapkan peran dan fungsi Divisi Human Capital menjadi lebih efisien, efektif dan memiliki garis komando yang lebih terarah (Rizal et al., 2023). Sebagian menganggap bahwa hal itu membuat tumpang tindih peran antara Divisi Human Capital dengan Divisi lain di dalam organisasi sehingga menciptakan konflik internal atau proses yang lama dalam membuat keputusan (Gombe, 2021; Mihanovic, 2021). Dampak yang dihadapi kemudian dinilai tidak selaras dengan kebutuhan organisasi modern untuk bergerak cepat di tengah situasi yang volatile, uncertain, complex dan ambiguous (biasa disingkat VUCA) (Minciu, Berar & Dobrea, 2020; Cousins, 2018).

Dalam konteks organisasi modern, penerapan struktur sentralisasi dan desentralisasi menjadi salah satu keputusan strategis yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks Divisi Human Capital PT XYZ, hasil penelitian ini memberikan landasan empiris bahwa penerapan sentralisasi tidak selalu menurunkan efektivitas, tetapi justru dapat memperkuat koordinasi lintas unit serta meningkatkan konsistensi kebijakan apabila dikelola dengan strategi pengembangan HC yang tepat. Oleh karena itu, penting bagi PT XYZ untuk merumuskan strategi optimalisasi peran dan fungsi Divisi Human Capital pasca sentralisasi agar mampu mempertahankan efisiensi tanpa mengorbankan fleksibilitas dan inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Transformasi organisasi melalui sentralisasi menjadi salah satu strategi yang banyak diterapkan perusahaan industri untuk meningkatkan efisiensi, konsistensi kebijakan, dan pengendalian kinerja lintas unit. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa sentralisasi dapat memberikan kejelasan alur komando serta memperkuat koordinasi antar fungsi strategis, termasuk fungsi human capital. (Homan et al., 2020) menjelaskan pada perusahaan industri multinasional menguraikan bahwa sentralisasi Human Resource (HR) mampu meningkatkan konsistensi kebijakan, efisiensi proses administratif, dan pengendalian biaya operasional. Namun demikian, penelitian tersebut juga menemukan bahwa struktur yang lebih terpusat berpotensi menimbulkan risiko seperti lambatnya proses pengambilan keputusan, menurunnya fleksibilitas unit bisnis, serta meningkatnya potensi konflik koordinasi antar unit operasional. Transformasi industri, perkembangan teknologi, dan meningkatnya tuntutan produktivitas mendorong organisasi untuk memastikan bahwa fungsi HC mampu berperan sebagai mitra strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini diperkuat oleh penelitian (Susanty & Handayani, 2021) yang menekankan bahwa penyesuaian strategi human capital dengan arah dan sasaran bisnis perusahaan secara signifikan dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja karyawan, khususnya pada sektor manufaktur yang bersifat kompetitif dan berorientasi pada efisiensi. Dalam konteks perusahaan yang berkembang saat ini, peran human capital (HC) tidak lagi terbatas pada fungsi administratif, tetapi telah berkembang menjadi elemen strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan bisnis.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran strategis human capital di PT XYZ setelah dilakukannya sentralisasi struktur organisasi. Pemilihan Divisi Human Capital di PT XYZ sebagai objek penelitian dengan pertimbangan bahwa PT XYZ merupakan organisasi yang berskala besar, mengelola produk tambang, dan berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dimana pada sejumlah BUMN pada peer dan industri yang sama belum banyak yang menerapkan sentralisasi untuk fungsi human capital. Kedua, PT XYZ telah melakukan proses sentralisasi sebagai usaha untuk merespon tuntutan peran dan fungsi Human Capital di era 4.0 khususnya pada Divisi Human Capital yang diharapkan dapat memenuhi tiga komponen utama struktur organisasi di 4.0 era yaitu menjadi Centre of Excellence (CoE) yang berfokus pada strategi dan inovasi Human Capital, menjadi Human Capital Business Partner yakni Human Capital sebagai konsultan strategis HC, dan Human Capital shared services & automation. Dua alasan itu menggambarkan kesadaran PT XYZ atas problem yang kini dihadapi banyak perusahaan yang dulu telah melakukan pengembangan dan penyebaran fungsi atau layanan human capital di berbagai Divisi. Sebagai solusi, seluruh Stakeholders yang diwakili oleh perusahaan holding di atas, maka PT XYZ merumuskan langkah strategis dari kapabilitas organisasi secara keseluruhan yang

diterjemahkan salah satunya melalui sentralisasi HC. Proses ini telah diimplementasikan pada bulan Oktober tahun 2023 dengan masa transisi selama 3 (tiga) bulan.

Terdapat penelitian terdahulu yang mengkaji sentralisasi fungsi organisasi yang menjadi dasar bagi penelitian ini. Berbagai penelitian terdahulu memberikan gambaran bahwa sentralisasi organisasi memiliki implikasi penting terhadap efektivitas struktur dan fungsi manajerial. (Suhartono et al., 2023) menunjukkan bahwa sentralisasi mampu meningkatkan efisiensi dan konsistensi kebijakan, sementara (Harkema et al., 2025) dan (Rahaman, 2022) menegaskan bahwa tingkat sentralisasi yang tinggi hal ini dapat mempengaruhi fleksibilitas tim dan kesejahteraan karyawan. Penelitian lain seperti (Nawai et al., 2021) dan (Homan et al., 2020) menegaskan bahwa sentralisasi juga dapat menghasilkan penguatan koordinasi serta efisiensi secara administratif, akan tetapi juga membawa risiko seperti adanya pengaruh dalam perlambatan pengambilan keputusan dan konflik koordinasi antarunit. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa sentralisasi bukan sekadar perubahan struktur, tetapi dapat berdampak juga pada dinamika kerja dan pengalaman karyawan dalam organisasi.

Sementara itu, berbagai penelitian terkait human capital seperti Mihanovic, (2021) dan (Susanty & Handayani, 2021) menekankan bahwa pengelolaan HC yang terintegrasi dan selaras dengan strategi bisnis merupakan faktor penentu dari efektivitas organisasi yang ramping dan efisien. Dalam konteks sentralisasi, peran HC sebagai mitra strategis menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa perubahan struktur tidak hanya menghasilkan efisiensi, tetapi juga mendukung pengembangan talenta, responsivitas organisasi, dan kualitas dalam memberikan layanan internal. Temuan ini menegaskan bahwa sentralisasi organisasi berperan sebagai moderator penting dalam efektivitas desain struktur. Dengan kata lain, penerapan aturan formal dan prosedur (formalisasi) tidak otomatis membawa dampak positif apabila disertai dengan kontrol manajerial yang terlalu ketat. Hal ini sangat relevan bagi penelitian tesis ini karena memberikan bukti empiris bahwa tingkat sentralisasi tidak hanya memengaruhi alur pengambilan keputusan, tetapi juga berimplikasi langsung pada pengalaman psikologis karyawan serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa belum banyak penelitian yang mengkaji secara spesifik terkait bagaimana peran dan fungsi human capital perlu dioptimalkan setelah dilakukannya sentralisasi organisasi, terutama dalam konteks perusahaan industri seperti PT XYZ, sehingga dapat menghadirkan peluang penelitian yang relevan untuk dikaji lebih lanjut kedepan.

Berdasarkan uraian atas penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa sentralisasi organisasi di Divisi Human Capital masih belum diteliti. Sejumlah penelitian berfokus kepada aspek struktur, alur dan posisi human capital secara umum. Hal ini menjadi tujuan penelitian dalam meneliti perubahan HC secara komprehensif, koordinasi HC setelah dilakukannya sentralisasi organisasi serta penelitian yang menghubungkan sentralisasi HC dengan strategi optimalisasi. Adapun dengan melihat kekosongan tersebut sebagai sebuah research gap yang penting yang menjadi dasar bagi dilakukan penelitian ini.

Proses sentralisasi organisasi yang dilakukan pada fungsi support di PT XYZ sejak Oktober 2023 telah membawa perubahan signifikan terhadap struktur organisasi, proses bisnis, dan mekanisme kerja, khususnya di Divisi Human Capital. Perubahan ini mencakup struktur pelaporan, hierarki, sistem kerja, pengambilan keputusan, kewenangan, penempatan

personel, serta reposisi peran dan fungsi yang masih terus dilakukan penyesuaian dan penyempurnaan. Oleh karena itu, penting untuk memiliki strategi guna mengoptimalkan peran dan fungsi Divisi Human Capital pasca sentralisasi agar dapat memberikan pelayanan optimal kepada user dan pemangku kepentingan serta mendukung kinerja organisasi dan kebutuhan bisnis perusahaan, sekaligus menjawab tantangan organisasi ke depan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan peran dan fungsi Divisi Human Capital sebelum dan sesudah sentralisasi, menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pelaksanaan peran dan fungsi tersebut, serta memformulasikan rekomendasi strategi untuk mengoptimalkan peran dan fungsi Divisi Human Capital PT XYZ pasca sentralisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik bagi akademisi dalam pengembangan ilmu manajemen strategik, bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait sentralisasi organisasi human capital, serta bagi praktisi human capital dalam menemukan strategi yang tepat untuk meningkatkan perkembangan sumber daya manusia di perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Agustus sampai dengan September 2025 dengan objek Divisi Human Capital PT XYZ yang berada di Kantor Pusat Jakarta serta unit-unit bisnis yang berada dibawah koordinasi Kantor Pusat sebanyak 7 Unit yang berada diluar Jakarta. Penelitian ini menggunakan data kualitatif dan kuantitatif yang bersifat deskriptif. Data dikumpulkan untuk menjelaskan dan menganalisis peran serta fungsi Divisi Human Capital sebelum dan pasca sentralisasi organisasi di PT XYZ. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena empiris secara sistematis berdasarkan persepsi dan pengalaman para pelaku kunci di bidang *human capital*.

### **Jenis dan Sumber Data**

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui sumber internal dan eksternal. Dari sumber internal, data didapatkan dengan menggunakan metode wawancara dan penyebaran kuesioner secara *online* (melalui media *google form*) yang disebarkan kepada responden yang merupakan *key person* dan *Subject Matter Expert* (SME) di bidang *human capital* di PT XYZ. Sedangkan dari sumber eksternal, penyebaran kuisisioner dan wawancara didapatkan dari pegawai yang bekerja dibidang Human Capital diluar PT XYZ yang masih termasuk kedalam anggota holding perusahaan dengan PT XYZ.

Terdapat 10 faktor yang digunakan untuk mengidentifikasi performa peran dan fungsi Divisi Human Capital PT XYZ sebelum dan pasca sentralisasi organisasi. Selain *key person* dan SME, responden mencakup pegawai level manajerial yang terlibat langsung dalam proses perumusan kebijakan, implementasi, dan pengelolaan fungsi *human capital* setelah sentralisasi. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan meliputi *website*, laporan perusahaan dan studi literatur.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Penelitian ini memiliki populasi sebanyak 20 (dua puluh) orang yang merupakan pegawai PT XYZ yang berinteraksi secara langsung dan mendapatkan dampak dari peran dan fungsi Divisi Human Capital. Jumlah ini telah cukup memenuhi sampel minimum untuk

analisis deskriptif (non-inferensial). Kuesioner disebarikan melalui dua cara yakni distribusi daring (*online*) menggunakan formulir elektronik kepada responden yang berada di lokasi berbeda dan distribusi langsung (*offline*) bagi responden yang berada di Kantor Pusat Jakarta. Responden diberikan waktu 5–7 hari untuk mengisi kuesioner.

### Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan langkah analisis. Penulis menggunakan antara lain analisis deskriptif, IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*), Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

**Tabel 1. Perbandingan Rata-rata (*mean*) Performa Sebelum Sentralisasi**

| No                        | Indikator                                                       | Mean |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|------|
| 1                         | Kejelasan Peran HC                                              | 2.60 |
| 2                         | Kejelasan wewenang dan tanggung jawab                           | 2.55 |
| 3                         | Kecepatan pengambilan keputusan                                 | 2.70 |
| 4                         | Efisiensi proses HC                                             | 2.70 |
| 5                         | Fungsi HC sebagai mitra strategis (HC <i>business partner</i> ) | 2.85 |
| 6                         | Peran dalam pengembangan talenta ( <i>talent development</i> )  | 2.70 |
| 7                         | Layanan HC ( <i>service delivery</i> )                          | 2.95 |
| 8                         | Keterlibatan dalam strategi organisasi                          | 2.80 |
| 9                         | Koordinasi antar unit HC pusat dan Unit Bisnis                  | 2.60 |
| 10                        | Responsivitas HC terhadap Permasalahan Unit                     | 2.80 |
| Rata-rata ( <i>mean</i> ) |                                                                 | 2.72 |

Sumber: Data primer hasil kuesioner kepada responden, diolah peneliti (2025)

**Tabel 2. Perbandingan Rata-rata (*mean*) Performa Pasca Sentralisasi**

| No                        | Indikator                                                       | Mean |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|------|
| 1                         | Kejelasan Peran HC                                              | 3.05 |
| 2                         | Kejelasan wewenang dan tanggung jawab                           | 2.84 |
| 3                         | Kecepatan pengambilan keputusan                                 | 2.84 |
| 4                         | Efisiensi proses HC                                             | 2.74 |
| 5                         | Fungsi HC sebagai mitra strategis (HC <i>business partner</i> ) | 2.79 |
| 6                         | Peran dalam pengembangan talenta ( <i>talent development</i> )  | 2.84 |
| 7                         | Layanan HC ( <i>service delivery</i> )                          | 2.89 |
| 8                         | Keterlibatan dalam strategi organisasi                          | 3.05 |
| 9                         | Koordinasi antar unit HC pusat dan Unit Bisnis                  | 2.95 |
| 10                        | Responsivitas HC terhadap Permasalahan Unit                     | 3.05 |
| Rata-rata ( <i>mean</i> ) |                                                                 | 2.91 |

Sumber: Data primer hasil kuesioner kepada responden, diolah peneliti (2025)

**Tabel 3. Perbandingan Selisih Rata-rata (*mean*) Peran dan Fungsi Divisi Human Capital Sebelum dan Pasca Sentralisasi**

| No | Indikator                                                      | Mean Sebelum | Mean Setelah | Selisih | Perubahan |
|----|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------|-----------|
| 1  | Kejelasan Peran HC                                             | 2.60         | 3.05         | +0.45   | Meningkat |
| 2  | Kejelasan wewenang dan tanggung jawab                          | 2.55         | 2.84         | +0.29   | Meningkat |
| 3  | Kecepatan pengambilan keputusan                                | 2.70         | 2.84         | +0.14   | Meningkat |
| 4  | Efisiensi proses HC                                            | 2.70         | 2.74         | +0.04   | Meningkat |
| 5  | Fungsi HC sebagai mitra strategis ( <i>business partner</i> )  | 2.85         | 2.79         | - 0.06  | Menurun   |
| 6  | Peran dalam pengembangan talenta ( <i>talent development</i> ) | 2.70         | 2.84         | +0.14   | Meningkat |
| 7  | Layanan HC ( <i>service delivery</i> )                         | 2.95         | 2.89         | -0.06   | Menurun   |
| 8  | Keterlibatan dalam strategi organisasi                         | 2.80         | 3.05         | +0.25   | Meningkat |
| 9  | Koordinasi antar unit HC pusat dan Unit Bisnis                 | 2.60         | 2.95         | +0.35   | Meningkat |
| 10 | Responsivitas HC terhadap Permasalahan Unit                    | 2.80         | 3.05         | +0.25   | Meningkat |

Sumber: Data primer hasil kuesioner kepada responden, diolah peneliti (2025)

Tabel 3 diatas menunjukkan hasil analisis terhadap sepuluh indikator yang mempengaruhi peran dan fungsi human capital (HC) di PT XYZ dimana terlihat bahwa sentralisasi memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap optimalisasi efektivitas pengelolaan HC di organisasi. Perbandingan nilai rata-rata (*mean*) sebelum dan sesudah sentralisasi menunjukkan peningkatan keseluruhan dari 2,72 menjadi 2,91 atau mengalami kenaikan sebesar 0,19 poin. Hal ini mencerminkan persepsi positif bahwa sentralisasi membawa perubahan yang lebih baik, meskipun pada tingkat yang berbeda untuk setiap indikator. Nilai rata-rata (*mean*) pada tabel sebelum sentralisasi lebih rendah pada hampir semua indikator, menunjukkan bahwa fungsi HC masih belum terintegrasi dan banyak proses belum terstandarisasi. Kenaikan terbesar terdapat pada indikator yang meliputi kejelasan peran HC (+0,45), koordinasi antar Unit Pusat dan unit bisnis (+0.35), keterlibatan dalam strategi organisasi (+0.25) dan responsivitas HC (+0.25). Sedangkan penurunan terjadi pada fungsi HC sebagai mitra strategis business partner (-0.06), dan responsivitas HC terhadap permasalahan di unit (-0.06). Penurunan ini yang secara identifikasi perlu dilakukannya optimalisasi agar peran dan fungsi Divisi Human Capital berjalan dengan baik dan dapat mencapai target perusahaan. Peningkatan terbesar terjadi pada indikator kejelasan peran HC, yang naik dari 2,60 sebelum sentralisasi menjadi 3,05 sesudah sentralisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi melalui sentralisasi memperjelas pembagian peran antara HC pusat, HC unit, dan fungsi- fungsi spesialis seperti CoE secara lebih tegas. Sebelum sentralisasi, permasalahan tumpang tindih peran dan ambiguitas tanggung jawab sering terjadi. Setelah sentralisasi, struktur organisasi lebih terstandarisasi sehingga

memudahkan koordinasi, akuntabilitas, dan alur proses kerja. Indikator kedua yang mengalami peningkatan adalah koordinasi HC Pusat dan HC unit bisnis, yang naik dari 2,60 menjadi 2,95. Peningkatan ini menunjukkan bahwa sentralisasi mampu memperbaiki integrasi proses, komunikasi, serta implementasi penerapan kebijakan HC di seluruh unit bisnis. Koordinasi yang lebih baik ini selaras dengan tujuan utama sentralisasi, yaitu menciptakan keseragaman standar kebijakan, aturan dan memastikan implementasi kebijakan berjalan di seluruh lini organisasi. Keterlibatan strategis HC meningkat dari 2,80 menjadi 3,05, menandakan bahwa peran HC mulai bergeser dari pekerjaan yang bersifat administratif ke arah yang lebih strategis. Temuan ini mendukung model HC 4.0 yang menyatakan bahwa fungsi HC modern harus berperan sebagai strategic partner bagi organisasi. Setelah sentralisasi, HC lebih banyak dilibatkan dalam perumusan kebijakan, struktur organisasi, dan talent management. Kecepatan pengambilan keputusan dan Talent Development menunjukkan indikator yang tidak mengalami kenaikan maupun penurunan yang cukup signifikan. Hal ini terlihat dari nilai kenaikan dari 2,70 menjadi 2,84 dimana kedua indikator sudah cukup baik namun belum optimal.

Indikator dengan peningkatan paling rendah (area prioritas optimalisasi) ditunjukkan oleh efisiensi proses administrasi (+0,04 paling kecil) yang merupakan indikator dengan peningkatan paling rendah, yaitu hanya naik dari 2,70 menjadi 2,74. Peningkatan yang minimal ini mencerminkan bahwa meskipun sentralisasi telah diterapkan, proses operasional HC masih menghadapi hambatan. Oleh karena itu, hal ini menjadi prioritas utama untuk optimalisasi ke depan. Selain itu, peran HC sebagai business partner juga mengalami penurunan (-0,06). Nilai indikator ini turun dari 2,85 menjadi 2,79. Penurunan ini berpotensi terjadi karena fase transisi sentralisasi menyebabkan perubahan peran HC unit yang sebelumnya berinteraksi langsung dengan unit bisnis. Pengalihan fungsi strategis ke pusat menyebabkan sejumlah penyesuaian terhadap fungsi, tidak terlepas dari fungsi HC business partner sehingga fungsi ini perlu dilakukan optimalisasi dalam hal peran dan fungsinya. Indikator yang terakhir yang mengalami penurunan adalah responsivitas HC terhadap permasalahan unit (-0,06). Penurunan dari 2,95 menjadi 2,89 menunjukkan bahwa meskipun koordinasi meningkat, persepsi terhadap layanan langsung sedikit menurun. Hal ini secara umum terjadi dan dimungkinkan pada periode implementasi sentralisasi ketika unit bisnis masih menyesuaikan diri dengan pola layanan baru dan alur pelaporan terpusat.

Hasil analisis diatas menunjukkan bahwa implementasi sentralisasi Divisi Human Capital (HC) di PT XYZ memberikan pengaruh atau dampak positif pada sejumlah indikator dalam peran dan fungsi HC. Peningkatan nilai rata-rata dari 2,72 (sebelum) menjadi 2,91 (sesudah) menunjukkan adanya perbaikan persepsi responden terhadap efektivitas pengelolaan HC. Namun demikian, hasil tersebut perlu dibaca bersama dengan temuan kualitatif dari wawancara dengan Subject Matter Expert (SME) dari narasumber advisor human capital.

Untuk memperdalam hasil analisis deskriptif terhadap 10 indikator peran dan fungsi human capital (HC), peneliti melakukan wawancara dengan 3 (tiga) Subject Matter Experts (SME). Wawancara ini bertujuan untuk memberikan persepsi mendalam dan lebih valid serta memastikan hubungan antara hasil yang diperoleh dari data kuantitatif dan pengetahuan best practice yang dimiliki para pemangku kebijakan HC yang berpengalaman. Secara umum, hasil wawancara menunjukkan bahwa sentralisasi HC membawa perubahan positif pada

struktur peran, koordinasi, serta keterlibatan strategis HC. Namun demikian, para narasumber juga berfokus dengan adanya beberapa tantangan pada masa transisi, terutama terkait efisiensi proses administrasi, layanan operasional, dan penguatan peran HC sebagai mitra strategis bisnis. Menurut Lestari et al. (2016), wawancara dalam penelitian SDM berfungsi untuk memperkuat hasil survei dengan memberikan konteks operasional dan penjelasan atas perubahan perilaku organisasi. Kombinasi metode survei dan wawancara dalam penelitian SDM memberikan gambaran yang lebih kaya, karena wawancara mampu menjelaskan kondisi operasional maupun dinamika organisasi yang tidak sepenuhnya tercermin dalam data angka dari hasil survey.

Hasil wawancara dengan SME sebagai narasumber dari advisor human capital, secara umum memperkuat hasil dari data kuantitatif pada sepuluh indikator peran dan fungsi HC. Adapun penguatan yang mendukung hasil survei sebagai berikut:

1. Peningkatan terbesar pada indikator kejelasan peran HC dan koordinasi pusat–unit tercermin dalam wawancara. Para narasumber menjelaskan bahwa sebelum sentralisasi terjadi banyak tumpang tindih fungsi dan perbedaan SOP antar unit, sedangkan setelah sentralisasi struktur peran lebih jelas dan koordinasi menjadi lebih terarah. Hal ini selaras dengan kenaikan *mean* (rata-rata) kejelasan peran dari 2,60 menjadi 3,05 dan koordinasi dari 2,60 menjadi 2,95.
2. Peningkatan keterlibatan HC dalam strategi (2,80 menjadi 3,05) juga dikonfirmasi oleh narasumber yang menyampaikan bahwa HC kini lebih dilibatkan dalam penyusunan kebijakan organisasi, terutama pada aspek pengembangan talenta dan perencanaan organisasi.
3. Sebaliknya, indikator dengan peningkatan paling rendah yaitu efektivitas proses HC dan penurunan kecil pada peran HC sebagai *business partner* yang dijelaskan melalui wawancara bahwa proses administrasi masih belum sepenuhnya terintegrasi dan peran HCBP sedang dalam masa penyesuaian akibat perubahan struktur. Hal ini menunjukkan bahwa aspek operasional masih menjadi tantangan dalam tahap transisi sentralisasi.

#### **Analisis *Internal Factors Evaluation* (IFE) & *Eksternal Factors Evaluation* (EFE)**

Berdasarkan hasil penyusunan bobot pada matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), dapat disimpulkan bahwa Divisi Human Capital PT XYZ pasca sentralisasi berada pada posisi yang relatif kuat secara internal, namun masih menghadapi tantangan signifikan dari sisi eksternal yang perlu dikelola secara strategis.

Hasil dari matriks IFE menunjukkan bahwa Divisi HC memiliki sejumlah kekuatan utama yang memberikan kontribusi signifikan bagi keberhasilan implementasi sentralisasi. Faktor dengan bobot tertinggi adalah kejelasan peran *human capital* (bobot 0.143 dan selisih *mean* +0.45), yang mengindikasikan bahwa restrukturisasi berhasil memberikan kejelasan mandat dan alur kerja yang lebih terarah di antara unit-unit HC. Temuan ini memperkuat hasil wawancara yang menyatakan bahwa sebelum sentralisasi, fungsi HC kerap mengalami tumpang tindih antara pusat dan unit bisnis. Pasca sentralisasi, struktur peran menjadi lebih tegas sehingga meningkatkan efektivitas koordinasi lintas unit.

Selain itu, peningkatan koordinasi antara HC pusat dan unit bisnis menjadi kekuatan dominan kedua (bobot 0.130), menunjukkan bahwa sentralisasi berhasil menghilangkan fragmentasi koordinasi dan menciptakan harmonisasi kebijakan HC di seluruh organisasi.

Selanjutnya, faktor keterlibatan HC dalam strategi organisasi dan responsivitas HC (bobot masing-masing 0.113) juga menjadi kekuatan penting yang menunjukkan pergeseran peran HC dari sebelumnya lebih administratif menuju peran strategis. Hasil matriks IFE diatas juga menghasilkan beberapa kelemahan internal yang masih menjadi tantangan utama pasca sentralisasi. Faktor dengan bobot kelemahan tertinggi adalah kesiapan dan adaptasi unit bisnis terhadap sentralisasi (bobot 0.086), yang menunjukkan bahwa perbedaan tingkat kesiapan antar unit menghambat konsistensi implementasi kebijakan HC. Selain itu, efisiensi proses administrasi HC (bobot 0.048) dan fungsi HC *Business Partner* yang belum optimal (bobot 0.048) masih menjadi hambatan karena digitalisasi dan integrasi sistem belum berjalan menyeluruh. Kelemahan lain seperti penurunan layanan HC pada masa transisi dan proses HRIS yang masih manual juga memperkuat bahwa aspek operasional memerlukan perhatian lebih. Berdasarkan analisis ini, dapat disimpulkan bahwa Divisi HC PT XYZ memiliki kekuatan internal yang dominan, terutama pada aspek strategis, koordinatif, dan kejelasan peran. Namun demikian, aspek operasional dan kesiapan unit bisnis tetap menjadi area yang memerlukan perhatian untuk mendukung keberhasilan penuh dari sentralisasi HC.

Di sisi lain, matriks EFE menghasilkan sejumlah peluang eksternal yang memiliki pengaruh besar adalah tuntutan *Good Corporate Governance* (GCG) (bobot 0.150), integrasi ekosistem holding tambang (bobot 0.150), dan perbedaan budaya kerja antar unit yang memerlukan standarisasi (bobot 0.150). Ketiga faktor ini berada pada kategori sangat penting dan mencerminkan bahwa sentralisasi HC sejalan dengan tuntutan tata kelola modern, kebutuhan harmonisasi antar entitas grup, dan penyelarasan budaya organisasi. Selain itu, perkembangan teknologi digital HC, termasuk HRIS dan otomasi proses (bobot 0.120), memberikan peluang signifikan bagi Divisi HC untuk mempercepat efisiensi layanan dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berbasis data. Faktor peningkatan kebutuhan kompetensi digital (bobot 0.080) juga memperkuat urgensi Divisi HC untuk memperluas program pengembangan SDM melalui *upskilling* dan *reskilling*.

Namun demikian, terdapat pula beberapa ancaman eksternal yang perlu diantisipasi. Resistensi perubahan (bobot 0.060) merupakan ancaman yang sering muncul dalam proses transformasi organisasi dan dapat memperlambat implementasi kebijakan baru. Kompetisi tenaga kerja di industri tambang (bobot 0.060) juga menjadi tantangan bagi Divisi HC untuk meningkatkan strategi retensi dan pengembangan talenta. Selain itu, ketergantungan terhadap teknologi yang belum stabil serta tuntutan efisiensi di industri tambang (bobot masing-masing 0.075) menunjukkan bahwa digitalisasi HC harus dibarengi dengan kesiapan infrastruktur teknologi dan standar operasional yang jelas. Dari matriks hasil EFE menunjukkan bahwa Divisi HC berada dalam kondisi yang sangat mampu memanfaatkan peluang eksternal yang saat ini hadir dalam bentuk integrasi holding, digitalisasi, dan kebutuhan konsistensi tata kelola. Meskipun terdapat beberapa ancaman eksternal, bobot peluang jauh lebih mendominasi sehingga Divisi HC memiliki ruang strategis yang besar untuk berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan.

Secara keseluruhan, hasil analisis IFE dan EFE mengindikasikan bahwa Divisi Human Capital telah memiliki pondasi internal yang kuat untuk mendukung keberlanjutan sentralisasi dan penguatan perannya di PT XYZ. Namun keberhasilan implementasi strategi ke depan akan sangat bergantung pada kemampuan Divisi HC dalam memanfaatkan peluang

eksternal khususnya melalui digitalisasi dan pengembangan kompetensi serta mengatasi ancaman yang berpotensi menghambat proses transformasi.

Hasil akhir dari perhitungan IFE dan EFE ini menjadi dasar penting untuk tahap analisis selanjutnya, yaitu penyusunan alternatif strategi Human Capital yang dapat diimplementasikan oleh PT XYZ untuk meningkatkan efektivitas peran dan fungsi Divisi Human Capital pada periode setelah sentralisasi. Adapun rumus skor tertimbang adalah bobot dikalikan dengan *rating*.

Berdasarkan hasil pengolahan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) yang mencakup bobot, *rating*, serta skor tertimbang, dapat disimpulkan bahwa Divisi Human Capital PT XYZ berada pada posisi strategis yang cukup kuat untuk melanjutkan transformasi pasca sentralisasi organisasi. Hasil Matriks IFE menunjukkan total skor tertimbang sebesar 2,94 yang berada di atas nilai rata-rata 2,5. Nilai ini mengindikasikan bahwa secara internal, Divisi Human Capital PT XYZ memiliki kekuatan yang lebih dominan dibandingkan kelemahannya. Kekuatan utama tercermin pada meningkatnya kejelasan peran HC pasca sentralisasi, koordinasi antara HC pusat dan unit bisnis, serta keterlibatan HC dalam strategi organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa sentralisasi berhasil memperjelas struktur, meningkatkan integrasi lintas unit, dan mendorong pergeseran peran HC dari fungsi administratif menuju peran yang lebih strategis. Namun demikian, matriks IFE juga mengidentifikasi beberapa kelemahan yang masih perlu mendapat perhatian, terutama terkait efisiensi proses administrasi, integrasi sistem digital HC (HRIS), serta optimalisasi peran HC sebagai *business partner* yang masih berada dalam tahap penyesuaian selama masa transisi. Nilai ini mengindikasikan bahwa kekuatan internal Divisi Human Capital lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan yang dimiliki.

Faktor-faktor kekuatan seperti peningkatan kejelasan peran *human capital*, penguatan koordinasi antara pusat dan unit bisnis, peningkatan keterlibatan HC dalam penyusunan strategi organisasi, dan adanya perbaikan dalam responsivitas layanan HC memperoleh *rating* tinggi (3-4) yang mencerminkan bahwa kondisi aktual organisasi pasca sentralisasi. Kekuatan utama Divisi HC terlihat dari dua faktor dengan skor tertimbang tertinggi, yaitu kejelasan peran HC (0.57) dan koordinasi pusat–unit (0.52). Kedua faktor ini menunjukkan bahwa sentralisasi telah memberikan dampak yang signifikan, terutama dalam mengurangi tumpang tindih fungsi, meningkatkan arah komunikasi, serta menciptakan konsistensi kebijakan HC di seluruh unit bisnis. Sementara itu, faktor seperti kecepatan pengambilan keputusan, *talent development*, dan kejelasan wewenang juga berkontribusi positif sebagai kekuatan menengah yang mendukung efektivitas pengelolaan SDM.

Di sisi lain, sejumlah kelemahan masih perlu diperhatikan. Efisiensi proses administrasi HC, penurunan peran HC sebagai *business partner*, layanan HC yang sedikit menurun, serta belum optimalnya integrasi teknologi digital merupakan faktor dengan *rating* rendah (1–2). Skor tertimbang pada kelemahan ini relatif kecil menunjukkan bahwa meskipun kelemahan tersebut tidak menimbulkan dampak yang cukup besar, namun tetap memerlukan improvisasi manajerial yang tepat untuk memastikan keberlanjutan transformasi HC. Skor IFE sebesar 2.94 menunjukkan bahwa Divisi HC memiliki kekuatan dalam peran dan fungsi untuk mendukung strategi korporat PT XYZ, meskipun peningkatan efisiensi operasional dan kualitas peran HC sebagai *partner* masih menjadi prioritas perbaikan.

Hasil perhitungan *External Factor Evaluation* (EFE) memperoleh skor total tertimbang sebesar 2.72, hal ini menunjukkan bahwa Divisi Human Capital memiliki kemampuan yang cukup baik dalam merespons peluang dan mengantisipasi ancaman eksternal. Nilai ini berada di atas batas tengah (2.50), sehingga mencerminkan kesiapan Divisi HC dalam menghadapi tantangan dan dinamika lingkungan eksternal setelah sentralisasi.

Faktor peluang memperoleh bobot dan skor tertimbang yang signifikan, khususnya pada tuntutan tata kelola (*Good Corporate Governance*) sebesar (0.60), perkembangan teknologi digital (0.36), serta integrasi holding tambang (0.45). Ketiga faktor ini menunjukkan bahwa Divisi HC memiliki potensi untuk meningkatkan standarisasi, digitalisasi, dan harmonisasi proses dalam sistem holding. Peningkatan kebutuhan kompetensi digital dan peluang efisiensi melalui *shared services* juga memperkuat relevansi Divisi HC dalam agenda transformasi perusahaan.

Pada sisi ancaman, sejumlah faktor eksternal masih memerlukan perhatian strategis. Ancaman seperti resistensi perubahan, kesenjangan kompetensi SDM terhadap digitalisasi, ketergantungan pada teknologi yang belum stabil, serta perbedaan budaya kerja pada masing-masing unit bisnis memperoleh *rating* yang menunjukkan respon organisasi yang kurang optimal (*rating* 2). Skor tertimbang yang muncul menunjukkan bahwa ancaman ini tidak terlalu besar secara individual, tetapi apabila tidak dikelola dengan baik dapat menghambat efektivitas implementasi sentralisasi dan digitalisasi HC. Secara keseluruhan, skor EFE sebesar 2.72 menunjukkan bahwa Divisi HC PT XYZ berada pada posisi yang cukup baik dalam memanfaatkan peluang eksternal, meskipun masih perlu memperkuat adaptasi perubahan, manajemen kompetensi, dan kesiapan teknologi untuk menghadapi berbagai ancaman eksternal.

### Perumusan Strategi Optimalisasi

Dalam penelitian ini, tahapan untuk merumuskan strategi Diwali dengan pembuatan Internal Eksternal Matriks (IE Matrix). IE Matriks adalah matriks 9 sel (*9-cell matrix*) yang memetakan posisi sebuah organisasi atau unit bisnis berdasarkan skor total dari matriks IFE dan matriks EFE. Dengan memasukkan skor IFE dan EFE kedalam matriks 9 cell, maka IE Matrix dapat memberikan arahan strategi yang sesuai dengan posisi organisasi. Hal ini digunakan untuk menentukan strategi yang tepat untuk optimalisasi peran dan fungsi Divisi Human Capital di PT XYZ. Pemetaan posisi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 3 dibawah ini:

|     |                         |               |                  |                 |
|-----|-------------------------|---------------|------------------|-----------------|
|     |                         | IFE           |                  |                 |
|     |                         | 3.00          | 2.00             | 1.00            |
| EFE |                         | Weak<br>(1-2) | Average<br>(2-3) | Strong<br>(3-4) |
|     | 4.00<br>High<br>(3-4)   | I             | II               | III             |
|     | 3.00<br>Medium<br>(2-3) | IV            | V                | VI              |
|     | 2.00<br>Low<br>(1-2)    | VII           | VIII             | IX              |

**Gambar 1. Matriks IE Divisi Human Capital PT XYZ**

Sumber: Hasil analisis peneliti berdasarkan matriks IFE dan EFE (2025)

Berdasarkan matriks IE, PT XYZ berada pada sel V dalam matriks IE. Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan pada tahap *Hold and Maintain* (menjaga dan mempertahankan). Strategi yang direkomendasikan untuk posisi tersebut adalah strategi *process enhancement* (peningkatan dan penyederhanaan proses HC). Strategi ini berfokus pada peningkatan, pelayanan dan standarisasi proses agar fungsi human capital bekerja lebih efektif, efisien, terintegrasi dan konsisten secara kebijakan di seluruh Unit Bisnis. Strategi ini mencakup seluruh aspek terkait alur kerja (*workflow*), system, kebijakan, serta koordinasi lintas fungsi.

### **Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)**

Dapat disimpulkan jenis strategi dalam swot secara singkat sebagai berikut:

1. Strategi S–O, yang memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal
2. Strategi W–O, yang menggunakan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal
3. Strategi S–T, yang memanfaatkan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman
4. Strategi W–T, yang berfokus pada meminimalkan kelemahan internal agar tidak memperburuk dampak ancaman eksternal.

Faktor yang dinilai sesuai dengan kondisi internal dan eksternal di dalam peran dan fungsi Divisi Human Capital PT XYZ sebagai berikut:

#### **A. *Strength***

- 1) Kejelasan peran *Human Capital*
- 2) Koordinasi antara HC pusat dan unit bisnis
- 3) Keterlibatan HC dalam penyusunan strategi
- 4) Responsivitas HC
- 5) Kejelasan wewenang & tanggung jawab
- 6) Kecepatan pengambilan keputusan
- 7) *Talent development*

#### **B. *Weaknesses***

- 1) Efisiensi proses administrasi HC
- 2) Peran HC sebagai *business partner* (HCBP)
- 3) Integrasi sistem digital HC (HRIS)
- 4) Layanan HC
- 5) Kesiapan dan adaptasi unit

#### **C. *Opportunities***

- 1) Perkembangan teknologi digital HC (HRIS, *automation, analytics*) memperkuat efisiensi layanan
- 2) Tuntutan tata kelola (*Good Corporate Governance*) mendorong standarisasi kebijakan HC
- 3) Integrasi ekosistem *holding* tambang mendorong harmonisasi proses HC
- 4) Peningkatan kebutuhan kompetensi digital (*upskilling–reskilling*) mendukung penguatan HC
- 5) Efisiensi dan inovasi pada industri tambang mendukung model *shared services*

#### **D. *Threats***

- 1) Efisiensi dan inovasi pada industri tambang mendukung model *shared services*
- 2) Kesenjangan kompetensi SDM menghadapi digitalisasi

- 3) Ketergantungan terhadap teknologi baru yang belum sepenuhnya stabil
- 4) Kompetisi tenaga kerja pada industri tambang semakin ketat
- 5) Perbedaan budaya kerja antar unit menghambat standardisasi

Melalui pemetaan empat komponen tersebut, organisasi dapat merumuskan strategi yang paling sesuai dengan potensi dan tantangan yang dihadapinya.

### **Alternatif Strategi**

#### **1. Strategi S-O (*Strength – Opportunity*)**

Strategi SO berasal dari penggabungan kekuatan HC seperti kejelasan peran, koordinasi yang semakin solid, responsivitas yang tinggi, serta meningkatnya keterlibatan dalam perumusan strategi dengan peluang eksternal yang terbuka lebar, seperti perkembangan teknologi digital, standardisasi kebijakan berbasis GCG, integrasi holding tambang, dan kebutuhan kompetensi digital yang semakin meningkat. Strategi SO ini menunjukkan bahwa Divisi HC berada pada posisi yang cukup kuat untuk bersikap agresif dalam memanfaatkan momentum perubahan organisasi antara lain:

1. SO1 (S1S2O1O2) menekankan integrasi HRIS dan standardisasi kebijakan sebagai bentuk akselerasi proses dan peningkatan efisiensi layanan.
2. SO2 (S2S5O2O3) memanfaatkan kekuatan koordinasi dan kejelasan wewenang untuk mempercepat harmonisasi kebijakan antar unit.
3. SO3 SO4 mengoptimalkan talent development serta responsivitas HC untuk mengakomodasi transformasi digital dan kebutuhan industri tambang.

Dengan demikian, strategi SO menjadi landasan bagi HC untuk mempercepat modernisasi fungsi dan menciptakan proses kerja yang lebih efisien dan standar.

#### **2. Strategi S-T (*Strength-Threat*)**

Strategi ST digunakan untuk menangani berbagai ancaman yang muncul akibat dinamika eksternal, seperti resistensi perubahan, kesenjangan kompetensi, ketidakstabilan teknologi baru, dan perbedaan budaya kerja antar unit. Kekuatan HC, seperti koordinasi pusat dan unit, responsivitas, kemampuan pengambilan keputusan yang lebih cepat, dan kapasitas talent development, menjadi instrumen utama untuk mengatasi ancaman tersebut. Rincian strategi menunjukkan pola mitigasi risiko berbasis kekuatan internal sebagai berikut:

1. ST1 (S1S2T1T5) mengandalkan struktur koordinasi dan kejelasan peran untuk menekan resistensi perubahan dan mengurangi hambatan budaya kerja antarunit.
2. ST2 (S7T4) menggunakan kemampuan *talent development* untuk menghadapi kompetisi tenaga kerja eksternal.
3. ST3 (S4T3) memanfaatkan responsivitas HC untuk mengelola tantangan teknologi yang belum stabil.
4. ST4 (S6T2) memanfaatkan kecepatan pengambilan keputusan dalam mengatasi kesenjangan kompetensi antarunit.

Strategi ST ini memperlihatkan bahwa Divisi HC tidak hanya mampu memanfaatkan momentum perubahan, tetapi juga dapat menahan dampak negatif tekanan eksternal melalui kekuatan internal yang dimiliki.

#### **3. Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*)**

Strategi W-O berfokus pada pemanfaatan peluang untuk menutupi kelemahan-kelemahan internal Divisi HC yang masih cukup signifikan. Peluang berupa

digitalisasi, standardisasi GCG, integrasi holding, dan kebutuhan kompetensi digital menjadi motor penggerak untuk melakukan koreksi kelemahan struktural dan operasional.

1. WO1 (W1W3O1) memanfaatkan perkembangan teknologi digital untuk mempercepat integrasi HRIS yang selama ini menjadi kelemahan utama.
2. WO2 (W2 O2O3) memanfaatkan tuntutan GCG dan integrasi holding untuk memperbaiki ketidakefektifan peran HCBP.
3. WO3 dan WO4 fokus pada peningkatan layanan dan peningkatan kesiapan adaptasi unit melalui pelatihan digital dan pendampingan.

Melalui strategi ini, Divisi HC diarahkan untuk memperbaiki fondasi internal agar siap menghadapi tantangan yang lebih besar serta memanfaatkan peluang teknologi dan standardisasi secara optimal.

#### 1. Strategi WT (*Weaknesses – Threats*)

Strategi WT merupakan strategi defensif yang bertujuan melindungi organisasi dari dampak negatif ancaman eksternal yang dapat semakin memburuk apabila kelemahan internal tidak ditangani. Kelemahan seperti proses administrasi yang tidak efisien, layanan HC yang menurun, keterbatasan integrasi HRIS, dan rendahnya kesiapan adaptasi unit menjadi fokus perbaikan pada strategi ini.

Beberapa strategi WT yang signifikan antara lain:

1. WT1 (W1T1) menyederhanakan proses administrasi HC untuk menghindari potensi resistensi perubahan.
2. WT2 (W5T2T5) mengimplementasikan program change management untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan perbedaan budaya kerja.
3. WT3 (W3T3) menerapkan integrasi HRIS secara bertahap guna meminimalkan risiko kegagalan teknologi.
4. WT4 (W2T4) memperkuat fungsi HCBP sebagai respon terhadap kompetisi tenaga kerja eksternal.

Strategi-strategi ini memastikan bahwa kelemahan internal tidak semakin memburuk kondisi organisasi ketika berhadapan dengan tekanan eksternal.

#### ***Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)***

Hasil QSPM menunjukkan bahwa strategi WO memiliki skor *Total Attractiveness Score* (TAS) paling tinggi dibandingkan strategi SO. Nilai ini menunjukkan bahwa strategi WO. Hasil akhir perhitungan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) menunjukkan bahwa Strategi WO memperoleh *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi, yaitu 5.949, dibandingkan dengan Strategi SO yang memperoleh nilai 5.855. Perbedaan skor ini menggambarkan bahwa, berdasarkan evaluasi terhadap faktor-faktor strategis penting dalam IFE dan EFE, Strategi WO dinilai lebih responsif, lebih relevan, dan lebih efektif untuk dijalankan pada kondisi terkini Divisi Human Capital PT XYZ.

Strategi WO (*Weakness–Opportunity*) dipilih karena memiliki kemampuan yang lebih kuat dalam menjawab kelemahan-kelemahan internal yang saat ini menjadi hambatan utama efektivitas fungsi HC pasca sentralisasi organisasi. Beberapa kelemahan masih perlu dioptimalkan, seperti efisiensi administrasi yang rendah, peran HCBP yang belum cukup optimal, integrasi HRIS yang belum menyeluruh, serta kesiapan adaptasi unit yang masih bervariasi, menjadi area perbaikan yang perlu dilakukan Divisi Human Capital agar sentralisasi dapat berjalan secara konsisten dan memberikan manfaat maksimal bagi seluruh

unit bisnis. Di sisi lain, strategi WO juga mampu memanfaatkan peluang eksternal secara optimal, antara lain percepatan digitalisasi sistem HC, tuntutan *Good Corporate Governance* (GCG), integrasi dalam ekosistem holding tambang, dan peningkatan kebutuhan kompetensi digital. Keterkaitan kuat antara kelemahan internal dan peluang eksternal inilah yang menjadikan strategi WO lebih unggul dibandingkan Strategi SO.

Sementara Strategi SO (*Strength–Opportunity*) juga memberikan dampak positif terutama karena memanfaatkan kekuatan HC seperti koordinasi pusat unit, kejelasan peran, dan responsivitas strategi tersebut lebih menekankan aspek penguatan jangka menengah dan pengembangan sistem, bukan penanganan akar masalah internal yang masih signifikan. Hal ini membuat Strategi SO memperoleh nilai TAS sedikit lebih rendah. Dengan demikian, secara keseluruhan QSPM menunjukkan bahwa Strategi WO adalah strategi yang paling layak, paling prioritas, dan paling sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam fase pematangan sentralisasi Human Capital di PT XYZ.

### **Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil analisis QSPM yang menunjukkan bahwa strategi Weakness–Opportunity (WO) memperoleh nilai daya tarik tertinggi, implikasi manajerial yang harus dilakukan adalah mengoptimalkan perbaikan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal secara maksimal. Strategi WO ini menekankan pada digitalisasi, standardisasi proses, peningkatan kompetensi, dan penguatan peran layanan human capital. Implikasi manajerial selanjutnya merupakan langkah-langkah strategis yang perlu diambil oleh Divisi Human Capital PT XYZ untuk mengoptimalkan peran dan fungsi, serta mendukung keberhasilan proses sentralisasi dan transformasi HC. Langkah-langkah implementasi yang terstruktur dan jangka waktu implementasi yang jelas juga akan menjadi acuan bagi Divisi Human Capital PT XYZ dalam menyusun rencana kerja strategis. Beberapa langkah tersebut antara lain integrasi dan optimalisasi HRIS yang dilakukan dalam jangka waktu 1-2 tahun, meliputi integrasi modul HRIS, migrasi dan standardisasi database, serta pelatihan HRIS untuk seluruh unit. Selain itu, standardisasi dan simplifikasi proses administrasi HC juga menjadi prioritas yang dilaksanakan dalam jangka waktu yang sama, dengan menyusun SOP dan service level agreement (SLA) serta penerapan workflow automation. Penguatan peran Human Capital Business Partner (HCBP) menjadi strategi selanjutnya dengan penempatan sesuai kompleksitas unit dan pelatihan yang berfokus pada komunikasi dan problem-solving, yang direncanakan dalam 1-3 tahun. Peningkatan kompetensi digital dan manajemen perubahan juga akan dilaksanakan dalam waktu 1-2 tahun, mencakup pelatihan digital, asesmen kompetensi, dan penerapan program change management yang terstruktur. Terakhir, harmonisasi kebijakan HC dalam ekosistem holding tambang menjadi langkah kebijakan yang diselaraskan dengan standar holding dan diimplementasikan dalam waktu 1-3 tahun, dengan penyusunan policy alignment matrix dan pembentukan forum koordinasi lintas entitas.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa proses sentralisasi organisasi Human Capital di PT XYZ memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan beberapa indikator peran dan fungsi HC, terutama pada aspek kejelasan peran, koordinasi lintas unit, keterlibatan strategis, dan responsivitas layanan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan adanya

peningkatan nilai rata-rata pada mayoritas indikator setelah sentralisasi, yang mengindikasikan bahwa integrasi kebijakan dan struktur HC telah berjalan lebih terarah dan konsisten dibandingkan kondisi sebelumnya yang bersifat desentralisasi. Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa masih terdapat kelemahan internal yang dapat dioptimalisasikan, antara lain efisiensi proses administrasi yang belum optimal, peran Human Capital Business Partner (HCBP) yang belum berjalan maksimal, serta integrasi sistem digital HC yang belum menyeluruh. Analisis IFE dan EFE menunjukkan bahwa kelemahan-kelemahan tersebut berada pada tingkat yang cukup mempengaruhi efektivitas organisasi, sementara peluang eksternal seperti digitalisasi, kebutuhan kompetensi baru, dan integrasi holding justru membuka ruang strategis untuk melakukan perbaikan yang lebih mendalam.

Melalui pengolahan SWOT dan pemanfaatan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), penelitian ini menetapkan bahwa strategi *Weakness–Opportunity* (WO) merupakan strategi prioritas yang paling sesuai untuk meningkatkan efektivitas peran dan fungsi Divisi Human Capital PT XYZ. Strategi WO dipilih karena mampu mengatasi kelemahan utama internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang relevan, terutama terkait integrasi HRIS, standardisasi proses, penguatan HCBP, peningkatan kompetensi digital, dan harmonisasi kebijakan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi HC pasca sentralisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi yang baru, tetapi terutama oleh bagaimana perusahaan mampu mengelola layanan, proses, kompetensi SDM, dan tata kelola secara konsisten. Implementasi strategi WO dalam *roadmap* 1 sampai dengan 3 tahun diharapkan dapat memperkuat peran dan fungsi Divisi Human Capital dalam memberikan pelayanan operasional HC dan mendorong Divisi Human Capital menjadi mitra strategis yang lebih efektif bagi seluruh unit bisnis di PT XYZ.

## DAFTAR PUSTAKA

- Rizal, A., Kahfi, S. N., Abdurrahman, A., Wulandono, W., Tono, T., & Prasetyono, H. (2023). Manajemen perubahan di era digital: Tantangan dan peluang bagi adaptasi organisasi. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 933–941.
- Cousins, B., 2018. Design thinking: Organizational learning in VUCA environments. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), pp.1-18.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.).
- Dobbins, M., Hartmann, J., & Ladner, A. (2022). Centralization, decentralization, and organizational change: The distribution of authority in public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 654–670. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac016>
- Fitria, Y., & Santoso, R. (2018). Analisis SWOT dalam pengembangan strategi bisnis perusahaan. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 8(2), 120–130.
- Gombe, B.M. and Adamu, U., 2021. Analysis of economic implications of overlapping managerial responsibilities on industrial harmony in the nigerian public sector: a case study of gombe state civil service. *Gombe journal of administration and management (gjam)*, 4(01), pp.190-200.
- Harkema SJ, Janssen BM, Koolman X, Backhaus R, Rouwette EAJA, Hamers JPH. 2025. Failure or success of self-organizing teams in long-term care: The role of organizational

- structure. *BMC Health Services Research*. 25(1): 132.  
<https://doi.org/10.1186/s12913-025-1388-9>
- Hidayat, R., & Taufik, A. (2020). Analisis formulasi strategi pengembangan sumber daya manusia menggunakan matriks IFE dan EFE. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2), 155–165.
- Homan, J., Ritter, B., & Klinkenberg, D. (2020). *Centralized vs decentralized HR structures in multinational industrial firms*. *Journal of Industrial Management*, 45(3), 211–230.
- Humlum, A., Munch, J. and Jørgensen, P., 2023. Changing tracks: Human Capital investment after loss of ability. *Working Papers*.
- Lemmergaard, J. (2023). From administrative expert to strategic partner: HR roles in a regional full-service bank. *Employee Relations*, 31(2), 182–196.  
<https://doi.org/10.1108/01425451111123161>
- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C.Y. and Jaw, B.S., 2017. The role of Human Capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(1), pp.81-92.
- Mihanović, D., 2021. Management and managing human resources. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 12(2), pp.58-68.
- Minciu, M., Berar, F.A. and Dobrea, R.C., 2020. New decision systems in the VUCA world. *Management & Marketing*, 15(2), pp.236-254.
- Mintzberg, H. 2020. *Managing the myths of health care: Bridging the separations between care, cure, control and community*. Stanford University Press.
- Nawai, F. A., Pulubuhu, A., & Lahay, R. (2021). *Decentralization, centralization and quality of organizational performance of human resources*. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5), 1–12. Retrieved from  
<https://www.abacademies.org/articles/decentralization-centralization-and-quality-of-organizational-performance-of-human-resources-10728.html>
- Pasban, M. and Nojedehe, S.H., 2016. A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia-social and behavioral sciences*, 230, pp.249-253.
- Pearson Education.
- Rahaman HMS. 2022. Formalization and employee thriving at work: a moderated mediation model including work engagement and centralization. *Personnel Review*. 51(9): 2442–2460. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0085>
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M. and Soleimani, P., 2021. Factors affecting knowledge management and its effect on organizational performance: Mediating the role of Human Capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021(1), p.8857572.
- Sari, D., & Purnamasari, W. (2019). Analisis deskriptif pada penelitian manajemen. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Indonesia*, 5(2), 123–135.
- Sinaga, D., & Aslami, N. 2022. Analisis dampak manajemen perubahan pada organisasi. *Jurnal Ilmu Komputer dan Ekonomi Manajemen (JIKEM)*, 2(4), 123–130.
- Suhartono, S., Hadi, M.I. and Surianto, M.A., 2023. Analisis Penerapan Sentralisasi Fungsi Akuntansi dan Keuangan dalam Perusahaan Holding: Studi Kasus PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(6), pp.3638-3645.

- Susanty, A., & Handayani, R. (2021). Optimizing Human Capital management through strategic alignment: A case study in manufacturing. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 355–366. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93022>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (14th ed.). Pearson Education.
- Wijaya, T., & Asmara, A. (2020). Strategy formulation for organizational restructuring using SWOT and TOWS analysis: A case in state-owned enterprise. *International Journal of Business Strategy and Innovation*, 6(1), 45–58.