

**SIEMENS MEMBANGUN SISTEM HUMAN RESOURCE YANG
BERORIENTASI PADA STRATEGI**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DOSEN : Prof. Dr. Ir. Rudy C. Tarumingkeng

HENG FILIPUS

012008003



UNIVERSITAS KRISTEN KRIDA WACANA

MANAJEMEN PEMASARAN

PROGRAM MAGISTER MANAGEMENT

JAKARTA

NOVEMBER 2008

SIEMENS

Siemens AG adalah perusahaan elektronik terbesar dunia. Didirikan pada tahun 1847 di Berlin, Jerman. Kantor pusat internasionalnya pun terletak di Berlin dan Munich, Jerman. Siemens AG terdaftar di bursa saham Frankfurt dan juga di bursa saham New York sejak 12 Maret 2001. Tokoh penting dibalik kebesaran Siemens adalah Klaus Kleinfeld, ia adalah ketua sekaligus CEO dari perusahaan Siemens.

Di seluruh dunia, Siemens dan anak perusahaannya mempekerjakan 472,000 orang (2006) di 190 negara dan melaporkan penjualan global sebesar €85 milyar dalam tahun fiskal 2005.

Bidang bisnis utama dan anak perusahaan dari Siemens AG antara lain :

- Communication and Information
- Automation and Control
- Power
- Transportation and Automotive
- Medical
- Lighting (Osram)
- Financing
- Real Estate
- Home Appliances
- Water Technologies (USFilter)
- Computers (Fujitsu Siemens)
- Business Services (Siemens Business Services GmbH)

Sejarah singkat SIEMENS di Indonesia

Juergen D. Lagleder adalah Presiden Direktur dan CEO PT Siemens Indonesia. Sejarah yang panjang seringkali membentuk karakter seseorang ataupun perusahaan. Demikian pula dengan PT Siemens Indonesia yang telah hadir di Indonesia selama lebih dari 150 tahun. Hingga kini perusahaan yang dikenal publik lewat produk ponsel merek

Siemens ini senantiasa berfokus dipenyediaan infrastruktur. Di tangan Presiden Direktur Juergen D. Lagleder, kiprah perusahaan dibidang infrastruktur itu semakin kokoh. "Siemens memang selalu berinvestasi dibidang infrastruktur. Bisnis kami - *by definition* – adalah *infrastruktur*," kata Juergen saat jumpa pers di pabrik Siemens di Pulo Mas, Jakarta, beberapa waktu lalu. Dengan bangga, Juergen menegaskan, Siemens mempunyai sejarah panjang di Indonesia. Dan kembali ia tegaskan komitmen pihaknya untuk membangun infrastruktur PT Siemens Indonesia jelas Juergen, adalah anak perusahaan dari Siemens yang didirikan tahun 1973. Tetapi sebenarnya Siemens telah memiliki sejarah panjang di Indonesia dan hadir hampir 150 tahun sebagai pemasok terdepan di bidang kelistrikan (*electrical*) dan rekayasa elektronik (*electronic engineering*). Jika melirik ke belakang, kiprah Siemens di Indonesia dimulai pada tahun 1855. Ketika itu, Siemens mendapatkan kontrak pertama di Indonesia untuk mengerjakan peralatan telegraf. Perusahaan kemudian mengirimkan teknisi yang kemudian menetap di Batavia (sekarang Jakarta) pada tahun 1894.

Di tahun 1909, Siemens membuka kantor pertamanya dikota Surabaya. Perusahaan mempunyai segmen bisnis yang beragam mulai dari pembangkitan listrik hingga peralatan-peralatan medis, yakni komunikasi (*communication*), pembangkitan listrik (*power generation*), transmisi dan distribusi (*power transmission and distribution*), *otomation and control*, Siemens *Building Technologies*, sistem transportasi dan solusi medis (*medical solution*).

Pada tahun fiskal 2004, yakni periode 1 Oktober 2003 hingga 30 September 2004, perusahaan sukses membukukan penjualan sebesar 753 juta euro atau meningkat 9 persen dibandingkan periode yang sama tahun lalu.

Dari sisi order atau pesanan, terjadi kenaikan sebesar 13 persen menjadi 793 juta euro. Menurut Juergen yang lahir di Berlin, Juli 1943, keberhasilan itu dipengaruhi oleh sukses dari program "Go for profit and growth" yang diluncurkan oleh induk perusahaan Siemens AG tahun lalu. "Hampir seluruh unit bisnis berhasil memberikan pertumbuhan volume produksi yang signifikan.

Melihat keberhasilan ini, kami akan melanjutkan program itu di tahun fiskal 2005 dan terus meningkatkan bisnis kami," jelasnya.

Juergen menambahkan, keuntungan dan pertumbuhan tetap merupakan tujuan utama dari tiga program utama dari perusahaan.

Jumlah karyawan saat ini mencapai lebih dari 3.300 orang, memiliki lima fasilitas produksi yang melayani pangsa pasar lokal dan ekspor yakni di Pulo Mas, Cilegon, SBP (Siemens Business Park), Mampang, Cikarang dan Bandung. Fasilitas produksi di Pulo Mas, Jakarta dan Cilegon, Jawa Barat, diarahkan untuk pasar ekspor dan menjadi pusat kompetensi atau Siemens' International Center of Competence (CoC) dengan 80 persen produk yang dihasilkan di sana diekspor ke luar negeri.

Juergen juga menyatakan, Siemens telah menanamkan modal yang besar untuk penyediaan infrastruktur di Indonesia. Disebutkannya, tidak kurang dari US\$ 5-10 juta per tahun telah ditanamkan di Indonesia untuk berbagai proyek. "Memang ketika krisis ekonomi jumlahnya sempat turun, tetapi rata-rata lebih dari US\$ 5 juta. Dan selama beberapa tahun terakhir kurang lebih US\$ 5-10 juta per tahun," kata Lagleder yang memulai kariernya di pabrik Siemens AG di Munich, Jerman di bulan Oktober 1967 itu. Kini, perusahaan memiliki lima anak perusahaan. Pertama, PT Siemens Hearing Instruments yang didirikan bulan Oktober 2000 dengan kepemilikan saham 100 persen oleh Siemens Medical Instruments Pte Ltd Singapura. Berlokasi di Pulau Batam, perusahaan ini memproduksi instrumen pendengaran. Seluruh produksi diekspor kepada induk perusahaan yakni Siemens Medical Instruments, di Singapura.

Kedua yakni PT Jawa Power yang didirikan bulan Maret 1995, yang memiliki PLTP Paiton II di Paiton, Probolinggo, Jatim. Perusahaan ini 50 persennya dimiliki oleh Siemens AG sedangkan 35 persen oleh PowerGen (Inggris) dan PT Bumipertiwi Tatapradipta (15 persen). Paiton II menghasilkan listrik sebesar 2x610 Megawatt (MW) dan menjadi produsen bagi PT Perusahaan Listrik Negara (PT PLN). Satu perusahaan lagi yang akrab di telinga dan menjadi anak perusahaan dari Siemens adalah PT Osram Indonesia. Sejak berdiri bulan Juli 1997, PT ini memproduksi lampu serta menyediakan sistem lampu bagi bangunan komersial dan industri di antaranya bagi department store Matahari dan kompleks perumahan Pertamina. PT Osram Indonesia dimiliki oleh Osram GmbH (98,9 persen) dan sisanya mitra lokal. Keempat adalah PT Indo VDO Instruments, berdiri sejak Juli 1993, dengan komposisi saham Siemens VDO Automotive AG, Jerman (50 persen), PT IMG Sejahtera Langgeng

(40 persen) dan PT Indomobil Sukses International (10 persen). Dari perusahaan ini dihasilkan beragam produk di antaranya meter cluster, washer pump, temperature sender, digital clock.

Anak perusahaan terakhir adalah Vocational Training Center yang didirikan tahun 1977, dimaksudkan untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja terlatih dan terdidik pada saat itu. Training Center ini dibangun dengan total investasi senilai US\$ 3 juta dan berlokasi di pabrik Siemens di Cilegon, Jawa Barat. Didesain sesuai dengan skema "German's Dual Apprenticeship Scheme", materi pelatihan 30 persen teoretis dan 70 persen praktis, mencakup bidang telekomunikasi, mekatronik, industrial electric. Dari lulusan yang dihasilkan, selain disalurkan ke perusahaan-perusahaan di bawah naungan Siemens, juga disalurkan ke perusahaan lain di industri sejenis.

Sebagai perusahaan berkelas internasional, PT Siemens Indonesia benar-benar memperhatikan stakeholder atau pihak-pihak yang terkait. Salah satunya adalah karyawan, dengan cara memberikan benefit yang pantas. Berkat upaya tersebut, pada tahun 2003 lalu perusahaan berhasil meraih penghargaan sebagai perusahaan terbaik (*best company*) dari Wali Kota Jakarta Selatan karena dipandang telah memberikan fasilitas benefit bagi karyawan yang meliputi gaji, kesehatan, fasilitas klinik, kantin, jaminan sosial (Jamsostek).

Di luar itu, Siemens juga memperhatikan aspek keselamatan kerja bagi karyawan. Pada tanggal 12 Januari 2004, oleh Presiden Megawati Soekarnoputri, PT Siemens Indonesia mendapatkan penghargaan Gold Flag sebagai pengakuan atas jaminan dan keselamatan kerja yang dijalankan oleh Siemens.

Penghargaan ini berdasarkan hasil audit yang dilakukan oleh PT Sucofindo terhadap pabrik di PuloMas.

Dan tentu saja, aspek kualitas produk dan manajemen perusahaan sangat diutamakan. Sebagai bentuk pengakuan atas kualitas tinggi yang dihasilkan, Siemens pada 15 Agustus 2002 mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000 dari lembaga TUV Certification Body. Juergen meyakini, sebagai perusahaan Siemens Indonesia hanya akan bisa langgeng di bumi Nusantara dengan menjalankan prinsip-prinsip perusahaan. Dan itu katanya akan terus dipegang teguh. Ada lima nilai/prinsip yaitu pertama, menjadikan pelanggan sebagai yang utama.

Pertama, Siemens berupaya dengan produk-produk yang kami hasilkan akan bisa memperkuat pelanggan sehingga menjadikan mereka lebih kompetitif/bersaing. Kedua, Siemens berupaya untuk terus melahirkan inovasi karena inovasi jualan yang melahirkan produk-produk terbaru. Ketiga, meningkatkan nilai perusahaan demi membuka peluang-peluang baru. Keempat, Siemens berupaya memberdayakan (empower) karyawan untuk meraih standar kelas dunia, dan kelima adalah menjalankan tanggung jawab perusahaan untuk memajukan masyarakat. "Pada dasarnya Siemens hanya bisa survive jika kami punya nilai-nilai yang dipegang teguh," tandas Juergen. Berikut adalah foto Juergen D. Legleder.



Siemens membangun sistem Human Resource yang berorientasi pada strategi

Siemens merupakan perusahaan Jerman yang berusia 150 tahun, tetapi tidak seperti perusahaan yang sekarang hingga beberapa tahun lalu. Hingga sekarang, Siemens berfokus untuk memproduksi produk elektrik. Saat ini perusahaan itu berubah produk menjadi software, tehnik mesin, dan pelayanan, juga meluas dengan lebih dari 400.000 karyawan di berbagai negara. Dengan kata lain, Siemens menguasai dunia dengan

menerapkan strategi perusahaan yang berbeda menjadi produk teknologi tinggi serta pelayanan, dan melakukannya secara global.

Dengan strategi perusahaan seperti itu, Manajemen HR memegang peranan penting di Siemens. Teknik mesin yang rumit serta pelayanan membutuhkan seleksi, pelatihan, dan kompensasi karyawan yang lebih fokus daripada perusahaan menengah, dan globalisasi berarti menawarkan pelayanan ini secara global. Siemens menyimpulkan pokok-pokok dasar dari strategi HR, sebagai berikut:

1. Perusahaan yang hidup merupakan perusahaan yang terus belajar. Sifat bisnis Siemens yang berteknologi tinggi artinya karyawan harus mampu belajar berkelanjutan (terus menerus). Siemen menggunakan sistem tersebut dari pengkombinasian ruang kelas serta pelatihan calon karyawan (pemegang) di seluruh dunia untuk memfasilitasi mereka. Mereka juga memberikan pendidikan dan pengembangan manajemen ekstensif yang berkelanjutan bagi karyawan
2. Kerja tim global merupakan kunci dari perkembangan dan menggunakan semua sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Karena penting bagi karyawan Siemens untuk dapat bebas bekerja dan berinteraksi bersama, karyawan harus memahami keseluruhan proses, tidak hanya sepotong-potong. Untuk mendukung hal tersebut, Siemens menyediakan pelatihan dan pengembangan ekstensif. Hal ini juga dapat menguatkan karyawan bahwa mereka adalah bagian dari keseragaman identitas perusahaan yang kuat. Contohnya, HR menggunakan pengalaman antar budaya dan antar batas sebagai prasyarat peningkatan karir
3. Iklim atau suasana yang saling menghargai adalah dasar hubungan antar perusahaan dan dengan masyarakat. Siemen berpendapat bahwa kekayaan dari kebangsaan, budaya, bahasa, dan penampilan karyawan menjadi salah satu aset yang bernilai. Oleh karena itu mereka dilibatkan dalam banyak aktivitas HR yang diarahkan pada membangun keterbukaan, transparansi, dan kejujuran, serta mendukung adanya keberagaman

Dari kasus di atas, Siemens sedikitnya membutuhkan 4 strategi untuk membangun *system human resource*. Antara Lain :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Institut personalia dan pengembangan Seimens dapat menggambarkan perencanaan sumber daya manusianya sebagai proses yang sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan-kebutuhan organisasi akan SDM dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi dalam tubuh Seimens. Hal ini merupakan bagian yang integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan Seimens.

Tujuan perencanaan SDM pada perusahaan Seimens

- Dapat menarik dan mempertahankan jumlah tenaga kerja yang cukup, dengan keahlian yang memadai untuk dapat beroperasi secara efektif dan dapat mencapai tujuan perusahaan.
- Dapat menggunakan tenaga kerjanya secara penuh.
- Dapat memastikan bahwa pegawainya mendapatkan semua pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang efektif dalam peranannya saat ini, dan dapat mengembangkan fleksibilitas sehingga dapat mengemban peran yang lain bila perlu.
- Dapat mengantisipasi dan menghadapi perubahan-perubahan tuntutan kerja atau perubahan-perubahan jumlah SDM yang tersedia.
- Dapat memenuhi criteria SDM di masa mendatang yang berasal dari sumber-sumber internal.
- Dapat memastikan bahwa kesempatan yang sama dalam hal promosi dan pengembangan akan berlaku bagi semua pegawainya, terutama pegawai wanita, anggota etnik minoritas, dan yang cacat fisik.
- Dapat mengontrol biaya SDM dan mengantisipasi secara efektif bila ada biaya tenaga kerja yang baru muncul.

2. Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan dan menggambarkan isi pekerjaan sedemikian rupa sehingga gambaran yang jelas

mengenai pekerjaan itu dapat disampaikan kepada orang yang memerlukan informasi untuk tujuan manajemen.

Penggunaan analisis pekerjaan pada perusahaan Siemens

Ada sejumlah alasan mengapa Siemens harus melakukan analisis pekerjaan. Gunanya bagi organisasi adalah sebagai berikut :

- Perencanaan SDM
Bila Siemens sudah mempunyai strategi dan tujuan, maka langkah berikutnya adalah merencanakan sumber daya apa saja yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dilihat dari sudut pegawai, ini berarti memastikan adanya jumlah tenaga kerja yang cukup yang memiliki keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai, berada di tempat yang benar dan pada waktu yang tepat.
- Seleksi
Sebelum suatu posisi diisi, organisasi pada perusahaan Siemens harus mempunyai gambaran yang jelas tentang persyaratan pekerjaan tersebut. Tanpa informasi ini, akan sulit untuk mengetahui kualifikasi, pengalaman, dan karakteristik pribadi yang dicari atau dibayar.
- Evaluasi pekerjaan
Salah satu alasan kenapa dilakukan analisis pekerjaan adalah supaya pekerjaan dapat dievaluasi secara benar. Tanpa informasi yang baik, maka mungkin saja evaluasi pekerjaan tidak dapat dilakukan secara adil dan hasilnya tidak begitu tepat.
- Pelatihan dan pengembangan
Pengidentifikasian isi pekerjaan penting dilakukan Siemens pada saat menganalisis kebutuhan akan pelatihan. Karena tanpa informasi ini, Siemens akan sulit untuk menentukan hasil, standar kinerja, dan kemampuan yang dibutuhkan.
- Desain ulang pekerjaan
Organisasi berubah sangat cepat, apalagi saat ini ada kecenderungan yang mengarah ke penciutan dan fleksibilitas kerja. Banyak waktu dicurahkan untuk membagi ulang tugas dan tanggung jawab serta memikirkan

kemungkinan cara kerja yang berbeda. Untuk menjadikan keputusan ini efektif, diperlukan informasi yang baik tentang aktifitas pekerjaan yang saat ini dilakukan.

3. Rekrutmen dan seleksi

Prosedur rekrutmen dan seleksi yang efektif adalah komponen penting dalam proses MSDM organisasi. Setelah Seimens menentukan persyaratan kepegawaiannya, langkah selanjutnya yang harus dilakukan Seimens adalah memastikan organisasi mempunyai system yang dapat menarik minat dan dapat digunakan untuk menyeleksi kandidat yang memenuhi persyaratan. Terutama memastikan tentang :

- Sumber alternative para kandidat berpotensi harus diketahui dan digunakan, serta ada suatu proses untuk mendapatkan sumber-sumber baru.
- Harus ada system yang memungkinkan untuk mendapatkan kandidat secara efektif dan memastikan untuk mendapatkan kandidat secara efektif dan memastikan kekosongan diisi oleh orang yang benar dengan biaya minimum.
- Setiap proses seleksi harus memperlakukan pegawai dan kandidat berpotensi secara adil dan jujur, sesuai dengan peraturan serta memberikan kesempatan yang sama.
- Semua prosedur administrasi, seperti mencari rujukan, menyiapkan kontrak tenaga kerja, dan sebagainya dapat dilakukan secara efisien.

4. Mengelola kinerja

Jika proses manajemen kinerja pada perusahaan Seimens dapat beroperasi secara efektif, maka akan memberikan hasil sebagai berikut :

- Tujuan yang jelas bagi organisasi dan proses yang benar untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mengukur, dan membahas tujuan tersebut.

- Integrasi antara tujuan secara luas yang dibuat oleh manajemen senior dengan tujuan masing-masing pekerja.
- Kejelasan yang lebih baik tentang aspirasi dan tujuan organisasi.
- Pengembangan “budaya kinerja” di mana prioritas utama terletak pada hasil daripada hanya pada aspek kosmetik fungsi organisasi, seperti penyesuaian terhadap prosedur standar.
- Pelaksanaan dialog berkelanjutan antara manajemen dengan pekerja, dan dengan sendirinya penekanannya lebih besar pada kebutuhan individu.
- Suatu organisasi yang dapat membuat sesuatu terjadi dan mencapai hasil
- Mendorong pengembangan pribadi.

Daftar Pustaka

- Dassler, G (2007) *Manajemen sumber daya manusia* : edisi kesepuluh, Indeks, Jakarta.
- Cushway, B (1994) *Human Resource Management : The fast-track MBA series*, Alek media komputindo, Jakarta.
- <http://w1.siemens.com/jobs/en/>
- http://id.wikipedia.org/wiki/Siemens_AG#Bidang_bisnis_utama_dan_anak_perusahaan_dari_Siemens_AG
- <http://www.informasi-training.com/human-resources-officer-program-hrop>
- <http://www.sinarharapan.co.id/ceo/2004/1213/ceo1.html>