

Hilirisasi Industri dalam Mengelola Perencanaan SDM di PT Surya Toto Indonesia

Erni Arsih Yulianti Dalimunthe¹, Evitasari², Nurjaman³, Tito Arrya Gaotama⁴, Hadi Supratikta⁵,

¹⁻⁵ Program Pasca Sarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Jl. Raya Puspitek No. 46, Kel. Buaran, Kec. Serpong, Kota Tangerang Selatan, Banten 15310, Indonesia

Email: ¹erniarsih@gmail.com, ²evita.sari6570@gmail.com, ^{3*}nurzamangarut@gmail.com, ⁴titoarga.edu@gmail.com, ⁵supratikta@gmail.com

Abstrak—Hilirisasi industri merupakan strategi yang esensial untuk meningkatkan daya saing industri suatu negara. Strategi ini berfokus pada pengolahan bahan mentah menjadi produk jadi yang memiliki nilai tambah signifikan, sehingga mampu bersaing lebih efektif di pasar global. PT Surya Toto Indonesia, sebagai perusahaan manufaktur terkemuka di Tanah Air, secara proaktif mengadopsi pendekatan ini. Mereka tidak hanya menerapkan hilirisasi dalam proses produksi, tetapi juga mengintegrasikannya secara mendalam ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara komprehensif bagaimana perencanaan dan pengelolaan SDM di PT Surya Toto Indonesia berkontribusi pada keberhasilan hilirisasi industri secara berkelanjutan. Analisis yang dilakukan mencakup berbagai aspek penting dalam perencanaan SDM, termasuk penentuan kebutuhan tenaga kerja, perencanaan rekrutmen dan seleksi, peningkatan kapasitas dan kompetensi karyawan melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan, perencanaan retensi dan perencanaan beban kerja serta penggunaan teknologi dalam perencanaan SDM. Berdasarkan temuan penelitian ini, terungkap bahwa strategi pengelolaan SDM yang diterapkan oleh PT Surya Toto Indonesia telah sukses mendukung pelaksanaan hilirisasi industri secara optimal. Keberhasilan ini dicapai melalui pendekatan yang sistematis dan terstruktur, di mana seluruh kebijakan dan program SDM dirancang untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Selain itu, pengelolaan SDM ini juga selaras dengan peraturan dan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia, memastikan kepatuhan dan keadilan bagi semua pihak yang terlibat.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Ketenagakerjaan, Perencanaan Tenaga Kerja.

Abstract— *Downstreaming is an essential strategy for improving a country's industrial competitiveness. This strategy focuses on processing raw materials into finished products with significant added value, enabling them to compete more effectively in the global market. PT Surya Toto Indonesia, as a leading manufacturing company in Indonesia, has proactively adopted this approach. They not only apply downstreaming in the production process but also deeply integrate it into the company's human resource management (HRM) system. This study aims to comprehensively understand how HR planning and management at PT Surya Toto Indonesia contribute to the sustainable success of industrial downstreaming. The analysis covers various important aspects of HR planning, including workforce needs assessment, recruitment and selection planning, employee capacity and competency enhancement through various training and development programs, retention planning, workload planning, and the use of technology in HR planning. Based on the findings of this study, it was revealed that the HR management strategy implemented by PT Surya Toto Indonesia has successfully supported the optimal implementation of industrial downstreaming. This success was achieved through a systematic and structured approach, where all HR policies and programs were designed to achieve the company's vision and mission. In addition, this human resource management is always in line with the labor regulations and regulations applicable in Indonesia, ensuring compliance and fairness for all parties involved.*

Keywords: Human Resources Management; Employment; Workforce Planning

1. PENDAHULUAN

Hilirisasi industri dapat dipahami sebagai sebuah proses strategis yang komprehensif, dirancang untuk secara signifikan meningkatkan nilai tambah dari bahan baku mentah. Ini dilakukan melalui serangkaian tahapan pengolahan yang cermat dan terintegrasi, yang pada akhirnya menghasilkan produk akhir yang siap digunakan dan memiliki kegunaan langsung bagi konsumen. Dalam konteks operasional sebuah perusahaan manufaktur, implementasi hilirisasi tidak berhenti pada aspek teknis produksi semata. Lebih dari itu, ia melibatkan peran krusial dari

manajemen sumber daya manusia (SDM), yang berfungsi sebagai fondasi utama bagi keberhasilan transformasi dan efisiensi menyeluruh dalam proses industri (Alawiyah et al., 2024).

PT Surya Toto Indonesia, sebagai perusahaan terkemuka di sektor produksi perlengkapan sanitasi dan kebutuhan rumah tangga, memegang posisi strategis dalam mendukung rantai nilai industri nasional. Kontribusinya terhadap pengolahan produk-produk bernilai tinggi menjadikan perusahaan ini salah satu pilar penting dalam upaya hilirisasi di Indonesia. Oleh karena itu, menjadi sangat esensial untuk menganalisis secara mendalam bagaimana perusahaan ini secara cermat merancang dan mengelola perencanaan sumber daya manusianya secara efektif. Tujuan utama dari kajian ini adalah untuk memahami bagaimana strategi SDM tersebut mampu menopang proses hilirisasi industri secara optimal dan berkelanjutan, memastikan bahwa perusahaan memiliki talenta dan kapasitas yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya.

1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Ketenagakerjaan

Menurut pandangan Dede & Melda (2024), manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan sebuah proses yang komprehensif, mencakup serangkaian tahapan krusial. Proses ini diawali dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang matang, memastikan organisasi memiliki jumlah dan jenis karyawan yang tepat. Selanjutnya, manajemen SDM berupaya menarik individu-individu yang kompeten dan berbakat untuk bergabung dengan organisasi. Setelah itu, fokus beralih pada pengembangan potensi karyawan melalui berbagai program pelatihan dan pembinaan yang berkelanjutan, guna meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Tujuan akhirnya adalah mempertahankan tenaga kerja tersebut agar tetap produktif dan loyal terhadap organisasi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal dan efisien.

Sementara itu, dalam kerangka ketenagakerjaan yang lebih luas, manajemen SDM memiliki dimensi yang lebih kompleks. Fokusnya tidak hanya terbatas pada pengelolaan tenaga kerja secara internal dalam lingkup perusahaan. Lebih dari itu, manajemen SDM wajib memperhatikan dan mengintegrasikan aspek hukum ketenagakerjaan yang berlaku, memastikan semua praktik SDM sesuai dengan regulasi yang ada. Hal ini juga mencakup upaya menjalin hubungan industrial yang sehat dan harmonis antara pekerja dan perusahaan, mendorong komunikasi yang baik dan penyelesaian masalah secara konstruktif. Terakhir, namun tidak kalah penting, manajemen SDM bertanggung jawab untuk memastikan kesejahteraan pekerja terpenuhi secara menyeluruh, melalui berbagai bentuk perlindungan sosial dan penyediaan fasilitas yang layak, sebagaimana dikutip oleh Ririni (2024)

1.2 Hilirisasi Industri

Hilirisasi industri dapat dipahami sebagai sebuah strategi pembangunan ekonomi yang vital, dirancang untuk mempercepat pertumbuhan sektor industri nasional secara signifikan. Esensi dari strategi ini terletak pada pemanfaatan dan pengolahan bahan baku lokal secara optimal, mengubahnya menjadi produk-produk dengan nilai tambah yang jauh lebih tinggi. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa produk-produk ini tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan pasar domestik, tetapi juga berdaya saing kuat di pasar internasional, seperti yang dikutip oleh Putri et al., (2023)

Lebih dari sekadar aspek teknis produksi, implementasi strategi hilirisasi ini sangat bergantung pada ketersediaan dan kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten. SDM yang dimaksud di sini adalah tenaga kerja yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang memadai untuk mengoperasikan mesin dan proses produksi yang kompleks, tetapi juga mampu bekerja secara produktif dan efisien. Selain itu, mereka harus memiliki kesadaran dan komitmen kuat terhadap prinsip-prinsip keberlanjutan dalam setiap aspek operasional industri yang dijalankan, memastikan bahwa pertumbuhan ekonomi sejalan dengan tanggung jawab lingkungan dan sosial. Dengan demikian, investasi pada pengembangan SDM menjadi pilar krusial bagi keberhasilan hilirisasi industri jangka panjang.

1.3 Perencanaan dan Pengelolaan SDM dalam Industri Manufaktur

Topik ini secara mendalam membahas proses krusial perencanaan dan pengelolaan kebutuhan tenaga kerja dalam sektor industri manufaktur. Proses ini diawali dengan identifikasi cermat terhadap posisi-posisi yang esensial dalam struktur organisasi, memastikan setiap peran

terdefinisi dengan jelas sesuai kebutuhan operasional. Setelah itu, dilanjutkan dengan pengembangan strategi rekrutmen dan seleksi yang efektif, dirancang untuk menarik dan memilih individu-individu paling kompeten yang selaras dengan nilai dan tujuan perusahaan. Tahap selanjutnya adalah pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan kapasitas karyawan yang berkelanjutan, bertujuan untuk memastikan bahwa setiap tenaga kerja memiliki kompetensi teknis dan non-teknis yang mutakhir, sesuai dengan tuntutan spesifikasi pekerjaan dan perubahan teknologi di industri manufaktur.

Lebih dari sekadar tahapan prosedural, kajian ini juga menekankan pentingnya keterpaduan yang erat antara strategi pengelolaan sumber daya manusia dengan visi dan misi perusahaan. Integrasi ini krusial untuk menciptakan sinergi yang kuat antara tujuan jangka panjang perusahaan, seperti inovasi atau ekspansi pasar, dengan peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja di tingkat operasional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM yang terencana, terarah, dan strategis di sektor manufaktur bukan hanya menjadi faktor pendukung, melainkan faktor kunci utama dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menjaga kelangsungan operasional perusahaan dalam jangka panjang (Masruri, 2024)

1.4 Hubungan Hilirisasi dengan Strategi SDM Berkelanjutan

Bagian ini secara komprehensif mengkaji hubungan yang erat dan saling terkait antara pelaksanaan strategi hilirisasi industri dengan penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berkelanjutan. Pembahasan ini secara khusus menyoroti bagaimana integrasi yang efektif dari kedua aspek ini mampu menjadi pendorong utama dalam mewujudkan transformasi industri yang terstruktur, sistematis, dan berorientasi jangka panjang. Ini berarti bahwa keberhasilan hilirisasi tidak hanya bergantung pada teknologi atau modal, tetapi juga pada bagaimana manusia di dalamnya dikelola dan dikembangkan secara strategis.

Dalam konteks ini, strategi SDM yang berkelanjutan mencakup berbagai aspek penting yang berkesinambungan. Di antaranya adalah penerapan budaya perusahaan yang selaras dengan nilai-nilai hilirisasi, di mana setiap karyawan memahami dan mendukung tujuan peningkatan nilai tambah produk. Kemudian, dibutuhkan pula sistem pengelolaan kinerja yang objektif dan transparan, yang secara adil mengukur kontribusi individu terhadap pencapaian target hilirisasi. Selain itu, pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif juga menjadi bentuk apresiasi yang vital terhadap kontribusi pekerja, memotivasi mereka untuk terus berinovasi dan berproduksi secara optimal. Seluruh elemen SDM ini, mulai dari budaya hingga kompensasi, dipandang sebagai faktor kunci yang mendukung keberhasilan proses hilirisasi, terutama di sektor industri yang berbasis sumber daya alam dan manufaktur, seperti yang diutarakan oleh Walenta et al., (2023).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang dengan mengadopsi pendekatan deskriptif kualitatif, sebuah metode yang dipilih secara spesifik untuk mencapai pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai fenomena yang menjadi fokus kajian. Fenomena yang diteliti adalah peran krusial manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung proses hilirisasi industri. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi nuansa dan kompleksitas hubungan antar variabel, alih-alih hanya mengukur korelasi.

Metode penelitian ini didasarkan pada pengumpulan dan analisis data sekunder yang berasal dari berbagai sumber terpercaya. Sumber-sumber tersebut meliputi studi literatur ilmiah yang relevan dengan manajemen SDM, hilirisasi industri, dan sektor manufaktur, yang menyediakan kerangka teoritis dan temuan penelitian sebelumnya. Selain itu, data juga diperoleh dari informasi mendetail mengenai profil perusahaan PT Surya Toto Indonesia, yang memberikan gambaran umum tentang struktur, operasi, dan filosofi perusahaan. Terakhir, dokumen-dokumen resmi terkait kebijakan dan praktik manajemen SDM di PT Surya Toto Indonesia juga menjadi sumber data utama, memberikan wawasan langsung tentang implementasi strategi SDM di lapangan.

Fokus utama dari analisis dalam penelitian ini secara khusus diarahkan pada bagaimana berbagai aspek pengelolaan SDM berkontribusi secara strategis terhadap keberhasilan pelaksanaan hilirisasi industri di lingkungan perusahaan tersebut. Aspek-aspek kunci yang ditelaah meliputi

perencanaan tenaga kerja yang efektif dalam memenuhi kebutuhan spesifik hilirisasi, pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan kompetensi yang relevan, serta sistem evaluasi kinerja yang mampu mengukur dan mendorong kontribusi individu terhadap tujuan hilirisasi. Dengan demikian, penelitian ini berupaya memberikan gambaran utuh mengenai sinergi antara manajemen SDM dan pencapaian tujuan hilirisasi industri.

3 ANALISA DAN PEMBAHASAN

3.1 Perencanaan dan Analisis Kebutuhan SDM

PT Surya Toto Indonesia menunjukkan ketajaman strategisnya dengan secara cermat dan teliti merancang strategi perencanaan tenaga kerja. Dalam proses ini, mereka menjadikan visi dan misi perusahaan sebagai landasan utama yang tak tergoyahkan dan pedoman sentral bagi setiap keputusan terkait pengelolaan sumber daya manusia. Ini berarti setiap langkah dalam perencanaan tenaga kerja didasarkan pada tujuan jangka panjang dan nilai-nilai inti perusahaan. Selain berpegang teguh pada fondasi internal, perusahaan juga secara proaktif dan responsif mempertimbangkan kebutuhan operasional yang terus berkembang dan bergeser. Hal ini merupakan adaptasi krusial terhadap dinamika yang sangat cepat dan kompetitif di sektor industri manufaktur, di mana teknologi, permintaan pasar, dan regulasi terus berubah. Pendekatan holistik dan adaptif ini secara efektif memastikan bahwa alokasi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan selalu selaras dengan arah strategis keseluruhan perusahaan. Lebih lanjut, ini juga menjamin bahwa organisasi tetap fleksibel dan adaptif terhadap perubahan pasar yang tidak terduga, memungkinkan PT Surya Toto Indonesia untuk secara efisien merespons tantangan dan peluang yang muncul, serta mempertahankan keunggulan kompetitifnya di tengah persaingan industri.

Perencanaan SDM menjadi aspek krusial untuk mendukung keberlanjutan bisnis dan daya saing di era hilirisasi industri. Perencanaan SDM yang strategis dan berkelanjutan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif dan kualitatif, termasuk kualifikasi serta kompetensi yang diperlukan untuk menjawab tantangan perkembangan teknologi dan dinamika pasar global. Hal ini sejalan dengan kebutuhan perusahaan untuk mengantisipasi ekspansi kapasitas produksi, pengembangan produk berbasis teknologi digital, serta penerapan proses produksi yang lebih efisien dan ramah lingkungan.

Kebutuhan tenaga kerja yang semakin kompleks menuntut PT Surya Toto Indonesia untuk menyesuaikan kualifikasi SDM dengan spesifikasi teknis yang tinggi, seperti penguasaan mesin CNC, robotik, sistem otomasi, serta pemahaman lean manufacturing dan prinsip Kaizen. Selain itu, pengembangan kompetensi di bidang riset dan pengembangan (R&D) serta teknologi informasi juga menjadi prioritas, mengingat peran penting inovasi produk dan transformasi digital dalam memperkuat posisi perusahaan di pasar ekspor. Perencanaan SDM yang efektif harus mencakup penguatan kapasitas tenaga kerja di divisi teknologi informasi dan manajemen SDM berbasis sistem HRIS untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis data.

Analisis kesenjangan kompetensi (gap analysis) menunjukkan adanya disparitas antara kondisi SDM saat ini dengan kebutuhan masa depan, khususnya dalam hal penguasaan teknologi industri 4.0 dan kemampuan inovasi. Kesenjangan ini menjadi tantangan utama yang harus diatasi melalui strategi rekrutmen yang selektif, program pelatihan berkelanjutan, serta digitalisasi proses manajemen SDM. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat retensi dan pengembangan talenta yang adaptif terhadap perubahan industri.

Lebih jauh, penyusunan roadmap pengembangan SDM jangka panjang yang berfokus pada pengembangan kepemimpinan dan pemetaan kompetensi inti merupakan langkah strategis untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Kesiapan tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kualitas menjadi faktor kunci dalam menghadapi persaingan global dan mendukung agenda hilirisasi industri nasional. Dengan demikian, perencanaan SDM yang berbasis data dan kebutuhan strategis perusahaan merupakan fondasi penting dalam mengelola pertumbuhan organisasi secara efektif dan berkelanjutan di tengah dinamika industri manufaktur modern.

3.2 Rekrutmen dan Seleksi

Dalam menghadapi kompleksitas tantangan bisnis dan kemajuan teknologi industri, PT Surya Toto Indonesia Tbk mengakui bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) telah bertransformasi dari fungsi administratif menjadi elemen strategis yang krusial dalam menentukan arah dan daya saing perusahaan. Salah satu aspek fundamental dalam manajemen SDM adalah perencanaan rekrutmen dan seleksi yang harus dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan berorientasi jangka panjang guna memastikan setiap posisi diisi oleh individu yang memiliki kompetensi, potensi, dan kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi.

Perencanaan rekrutmen di PT Surya Toto Indonesia dibagi menjadi dua kerangka waktu, yakni jangka pendek dan jangka panjang. Pada periode jangka pendek, yang mencakup satu hingga dua tahun, fokus utama adalah memenuhi kebutuhan tenaga kerja operasional yang mendesak, terutama untuk menjawab peningkatan permintaan pasar dan target produksi tahunan. Rekrutmen pada tahap ini diarahkan untuk posisi-posisi seperti operator mesin, teknisi pemeliharaan, staf gudang dan logistik, quality control, serta administrasi produksi. Selain itu, perusahaan juga memperluas perekrutan di bidang teknologi informasi dan digitalisasi, sejalan dengan upaya transformasi proses kerja menuju otomatisasi dan penerapan sistem ERP. Estimasi kebutuhan tenaga kerja pada periode ini berkisar antara 50 hingga 100 orang per tahun, dengan tujuan menjaga kelancaran operasional sekaligus meningkatkan efisiensi melalui tenaga kerja yang memiliki keterampilan teknis dan kesiapan kerja yang memadai. Proses seleksi difokuskan pada efisiensi waktu dan biaya tanpa mengurangi kualitas kandidat.

Sementara itu, perencanaan jangka panjang yang meliputi periode tiga hingga lima tahun lebih menitikberatkan pada pembangunan talent pool yang kokoh, pengisian posisi strategis, dan pengembangan kader kepemimpinan masa depan. Pada tahap ini, PT Surya Toto Indonesia memproyeksikan kebutuhan SDM dengan keahlian khusus di bidang riset dan pengembangan produk, keberlanjutan (sustainability), transformasi digital, serta manajemen rantai pasok global. Kebutuhan akan profesional di bidang pemasaran internasional dan pengelolaan proyek juga menjadi fokus utama. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, perusahaan merancang program Management Trainee (MT) dan Graduate Development Program (GDP) yang terintegrasi dengan sistem pemetaan kompetensi dan jalur karier yang jelas.

Strategi sumber rekrutmen perusahaan mengadopsi pendekatan hybrid, memanfaatkan sumber internal dan eksternal secara bersamaan. Rekrutmen internal dilakukan melalui pengembangan karier dan promosi berdasarkan evaluasi kinerja serta potensi karyawan, memungkinkan pengisian posisi strategis oleh talenta yang sudah memahami budaya dan proses bisnis perusahaan. Pendekatan ini juga mendukung kebijakan retensi dengan membuka peluang pengembangan karier yang jelas bagi karyawan yang berprestasi dan loyal. Di sisi eksternal, PT Surya Toto Indonesia menjalin kemitraan strategis dengan institusi pendidikan vokasi dan perguruan tinggi teknik untuk menjaring tenaga kerja siap pakai dan profesional muda. Perusahaan juga memanfaatkan platform digital seperti LinkedIn dan JobStreet, serta bekerja sama dengan agensi rekrutmen untuk posisi-posisi kunci yang memerlukan keahlian khusus.

Proses rekrutmen dan seleksi di perusahaan ini terdiri dari beberapa tahap, mulai dari penyusunan deskripsi pekerjaan, publikasi lowongan, seleksi administrasi, wawancara awal oleh HR, tes psikologi dan teknis, wawancara akhir oleh user, hingga pemeriksaan latar belakang. Untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi, PT Surya Toto Indonesia telah mulai mengimplementasikan teknologi digital seperti Applicant Tracking System (ATS) yang terintegrasi dengan sistem HRIS, memudahkan penyaringan pelamar dan pengelolaan data kandidat. Durasi proses rekrutmen bervariasi, dengan posisi operasional rata-rata memakan waktu 2–4 minggu, sedangkan posisi manajerial dan strategis dapat berlangsung hingga 1–2 bulan, tergantung tingkat kompleksitas seleksi.

Evaluasi berkala menjadi bagian integral dari perencanaan rekrutmen, di mana tim HR melakukan audit efektivitas sumber rekrutmen, waktu proses, dan tingkat keberhasilan kandidat selama masa probation. Data ini digunakan untuk mengoptimalkan proses rekrutmen di masa depan. Selain itu, PT Surya Toto Indonesia tengah mengembangkan sistem talent analytics untuk mengukur kualitas perekrutan, efektivitas pelatihan, dan dampaknya terhadap kinerja jangka panjang.

3.3 Pengembangan dan Pelatihan Pekerja

Perencanaan pelatihan dan pengembangan di PT Surya Toto Indonesia merupakan bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Tahapan awal dari perencanaan ini dimulai dengan proses identifikasi kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis melalui evaluasi kinerja, analisis kompetensi, peninjauan hasil asesmen, serta diskusi mendalam antara manajer dan staf HR. Perusahaan menggunakan pendekatan berbasis data (data-driven approach) untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar selaras dengan kebutuhan aktual di lapangan, baik dari sisi individu maupun kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pemantauan terhadap dinamika pasar, perkembangan teknologi, dan perubahan regulasi industri juga menjadi variabel penting dalam menentukan arah program pelatihan yang akan dijalankan.

Dalam pelaksanaannya, PT Surya Toto Indonesia menyusun berbagai program pelatihan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Pelatihan internal biasanya disampaikan oleh para profesional atau praktisi senior dari dalam perusahaan, dengan fokus pada transfer knowledge yang relevan dengan budaya kerja dan standar operasional perusahaan. Sementara itu, pelatihan eksternal melibatkan lembaga pelatihan profesional untuk topik-topik yang memerlukan perspektif global atau keahlian yang bersifat khusus. Perusahaan juga telah mengadopsi metode blended learning yang menggabungkan pelatihan tatap muka dengan e-learning, guna memberikan fleksibilitas kepada karyawan dan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi digital di era industri 4.0.

Dalam kerangka pengembangan karir, PT Surya Toto Indonesia memiliki sistem manajemen talenta yang mengidentifikasi dan mengembangkan individu dengan potensi tinggi. Proses ini tidak hanya mencakup pelatihan, tetapi juga berbagai strategi seperti coaching, mentoring, job enrichment, job rotation, dan promosi berbasis meritokrasi. Rencana pengembangan karir disusun berdasarkan hasil evaluasi performa, asesmen kompetensi, serta minat dan aspirasi karyawan yang dikaji melalui percakapan pengembangan (development dialogue) secara berkala antara karyawan dan atasan langsung. Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya memberikan ruang bagi karyawan untuk tumbuh secara profesional, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan (sense of ownership) terhadap proses pengembangan diri.

Lebih jauh lagi, PT Surya Toto Indonesia juga menyadari pentingnya keberlanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan secara konsisten mengevaluasi efektivitas pelatihan melalui pengukuran hasil pelatihan (training evaluation) yang mencakup reaksi peserta, peningkatan pembelajaran, perubahan perilaku kerja, hingga dampak terhadap produktivitas. Feedback dari pelatihan tersebut menjadi masukan penting untuk perbaikan program di masa mendatang. Dengan mengintegrasikan perencanaan pelatihan dan pengembangan karir ke dalam sistem manajemen kinerja dan budaya kerja perusahaan, PT Surya Toto Indonesia berupaya menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya mendorong pencapaian target bisnis, tetapi juga mendukung pencapaian potensi maksimal setiap karyawan.

3.4 Perencanaan Retensi SDM

Perencanaan retensi karyawan di PT Surya Toto Indonesia menjadi prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia, mengingat pentingnya mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dan berpengalaman sebagai aset strategis perusahaan. Strategi retensi yang dijalankan perusahaan bersifat multidimensional, mencakup aspek finansial, karir, sosial, dan psikologis. Perusahaan secara aktif menyusun kebijakan retensi berbasis analisis data internal, termasuk tren turnover, hasil exit interview, dan survei kepuasan kerja. Strategi ini mencakup pemberian insentif berbasis kinerja, penyusunan jalur karir yang jelas, pengakuan atas kontribusi karyawan, serta peningkatan kualitas hubungan antar individu di tempat kerja. PT Surya Toto Indonesia juga membangun sistem pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, yang tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis tetapi juga mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional.

Tingkat turnover karyawan di PT Surya Toto Indonesia bervariasi setiap tahunnya, namun perusahaan menunjukkan komitmen serius dalam menurunkannya secara progresif. Karyawan yang mengundurkan diri umumnya berasal dari generasi muda dengan karakteristik mobilitas karir yang tinggi. Berdasarkan data exit interview, alasan utama pengunduran diri antara lain kurangnya variasi dalam pekerjaan, ekspektasi karir yang tidak terpenuhi, serta ketertarikan terhadap peluang

kerja lain dengan imbalan yang lebih tinggi atau fleksibilitas kerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan pentingnya pemahaman terhadap kebutuhan karyawan lintas generasi dalam menyusun strategi retensi. Sebagai respons terhadap tantangan ini, PT Surya Toto Indonesia mengembangkan kebijakan berbasis fleksibilitas kerja, peluang pengembangan lintas fungsi (multi-skilling), serta sistem reward and recognition yang lebih adaptif terhadap preferensi individu.

Salah satu pilar penting dalam keberhasilan retensi di PT Surya Toto Indonesia adalah tingkat kepuasan dan keterlibatan (engagement) karyawan. Perusahaan secara konsisten melakukan pengukuran keterlibatan melalui survei tahunan yang mencakup dimensi motivasi, rasa memiliki, komunikasi, kejelasan peran, dan hubungan dengan atasan. Hasil dari survei ini tidak hanya menjadi tolok ukur keberhasilan manajerial, tetapi juga menjadi dasar penyusunan action plan untuk peningkatan lingkungan kerja. Selain itu, perusahaan mendorong partisipasi karyawan dalam berbagai program kolaboratif seperti forum inovasi, tim lintas departemen, serta kegiatan sosial dan CSR yang memperkuat koneksi emosional antara individu dan organisasi. PT Surya Toto Indonesia juga menyediakan akses ke layanan konseling dan dukungan psikologis sebagai bagian dari pendekatan kesejahteraan holistik, yang memperhatikan aspek keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance).

Dalam jangka panjang, PT Surya Toto Indonesia mengadopsi pendekatan retensi berbasis budaya organisasi, di mana nilai-nilai perusahaan—seperti integritas, kerja sama tim, inovasi, dan keunggulan—ditanamkan sejak proses onboarding. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya berupaya mempertahankan karyawan melalui insentif material, tetapi juga melalui ikatan emosional dan nilai bersama yang memperkuat loyalitas intrinsik. Perencanaan retensi ini tidak bersifat reaktif, tetapi proaktif dan dinamis, mengikuti perubahan perilaku kerja, ekspektasi generasi baru, serta perkembangan teknologi dan pasar.

Dengan strategi yang komprehensif ini, PT Surya Toto Indonesia berupaya menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya menarik bagi talenta baru, tetapi juga mampu mempertahankan karyawan terbaik untuk mendukung kesinambungan bisnis dan keunggulan kompetitif perusahaan.

3.5 Perencanaan dan Analisa Beban Kerja

PT Surya Toto Indonesia menerapkan pendekatan yang sistematis dalam merancang dan mengevaluasi beban kerja karyawan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Salah satu komponen penting dalam proses ini adalah penilaian rasio antara jumlah tenaga kerja dengan volume pekerjaan aktual di setiap bagian. Melalui proses tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi kesenjangan jumlah personel dan menyesuaikannya dengan kebutuhan riil organisasi, baik dari sisi kuantitas maupun kompetensi. Evaluasi ini juga berfungsi untuk menentukan alokasi tenaga kerja yang paling efisien, terutama dalam proses produksi dan operasional harian yang menuntut ketepatan waktu dan kualitas tinggi. Selain itu, penilaian terhadap produktivitas kerja—yang mencakup keluaran kerja, efisiensi waktu, serta capaian target—menjadi alat ukur dalam menilai seberapa optimal pembagian tugas saat ini. Dengan demikian, manajemen dapat merancang intervensi yang tepat, mulai dari pelatihan ulang, perbaikan prosedur kerja, hingga redistribusi tanggung jawab agar beban kerja lebih merata dan selaras dengan kompetensi individu.

Penugasan dan tanggung jawab karyawan diklasifikasikan berdasarkan kemampuan, jabatan, serta tingkat kesulitan pekerjaan, yang bertujuan untuk menciptakan proporsi kerja yang seimbang antar tim dan unit organisasi. PT Surya Toto Indonesia secara konsisten melakukan analisis beban kerja melalui berbagai metode kuantitatif dan kualitatif seperti observasi langsung, pengukuran waktu kerja, pengumpulan umpan balik dari staf, serta audit kapasitas kerja. Hasil dari analisis ini tidak hanya digunakan untuk perencanaan jangka pendek, tetapi juga untuk pengambilan keputusan strategis jangka panjang, seperti pembentukan tim baru, penyusunan struktur organisasi, serta kebutuhan rekrutmen yang berbasis prediksi beban kerja masa depan. Analisis beban kerja juga menjadi instrumen penting dalam menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, sehingga perusahaan mampu mencegah risiko kelelahan kerja (burnout), absensi tinggi, atau penurunan keterlibatan emosional karyawan.

Dengan menyelaraskan struktur kerja dengan kebutuhan bisnis secara berkelanjutan, perusahaan tidak hanya menjaga kestabilan operasional, tetapi juga memastikan karyawan tetap

produktif, termotivasi, dan merasa dihargai. Lebih jauh, praktik ini memperkuat kapabilitas organisasi dalam beradaptasi terhadap dinamika pasar dan perubahan volume kerja, tanpa mengorbankan kesejahteraan dan kepuasan tenaga kerja.

3.6 Penggunaan Teknologi dalam Perencanaan SDM

Dalam meningkatkan efektivitas perencanaan sumber daya manusia, PT Surya Toto Indonesia mengintegrasikan pemanfaatan teknologi digital ke dalam proses manajemen SDM secara menyeluruh. Salah satu teknologi utama yang diimplementasikan adalah sistem informasi manajemen SDM atau HRIS, yang berfungsi sebagai platform terpadu untuk menyimpan dan mengelola seluruh data personalia, mulai dari absensi, keterampilan, pelatihan, hingga rekam jejak kinerja. Keberadaan HRIS membuat proses perencanaan tenaga kerja menjadi lebih akurat dan efisien, karena semua data penting tersedia secara digital dan dapat dianalisis dengan cepat.

Sistem ini juga mendukung otomatisasi proses-proses rutin seperti perhitungan kebutuhan tenaga kerja, pengelolaan cuti tahunan, hingga pembuatan laporan kepegawaian, sehingga mengurangi kesalahan manual dan mempercepat pengambilan keputusan. Dengan demikian, HRIS tidak hanya menjadi alat administratif, tetapi juga fondasi digital yang memperkuat tata kelola SDM berbasis data dan proses yang transparan.

Tidak hanya berhenti pada otomatisasi administratif, PT Surya Toto Indonesia juga mulai menerapkan sistem prediktif berbasis teknologi dalam perencanaan tenaga kerja, seperti algoritma untuk meramalkan kebutuhan SDM berdasarkan tren operasional dan sistem penjadwalan kerja otomatis berdasarkan analisis beban kerja. Inisiatif ini memberikan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi bagi perusahaan, terutama saat harus menyesuaikan kapasitas produksi dengan kondisi pasar yang dinamis atau menghadapi lonjakan permintaan secara mendadak.

Selain itu, perusahaan mulai mengembangkan sistem dashboard interaktif berbasis cloud yang memungkinkan tim HR dan manajer operasional memantau indikator-indikator tenaga kerja secara real-time, termasuk kehadiran, efisiensi unit kerja, hingga beban kerja per departemen. Langkah ini mempercepat deteksi dini terhadap potensi ketidakseimbangan tenaga kerja serta mendorong respons yang lebih cepat dalam perencanaan ulang.

Lebih lanjut, perusahaan juga mengembangkan kapabilitas analitik SDM dengan memanfaatkan data historis untuk memetakan karyawan berpotensi tinggi, memprediksi risiko pengunduran diri, serta mengevaluasi efektivitas program pelatihan. Analitik ini menjadi alat bantu strategis dalam pengambilan kebijakan berbasis bukti (evidence-based decision making), yang memperkuat kontribusi fungsi SDM dalam mendukung transformasi bisnis dan peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Budaya berbasis data yang mulai tumbuh ini menjadi salah satu modal penting dalam menciptakan fungsi HR yang tidak hanya reaktif terhadap kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga mampu merancang strategi jangka panjang berbasis proyeksi dan insight digital. Ke depannya, integrasi teknologi dalam perencanaan SDM di PT Surya Toto Indonesia diharapkan akan terus ditingkatkan melalui pemanfaatan artificial intelligence (AI), machine learning, dan big data analytics untuk membangun sistem perencanaan yang lebih presisi, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi era industri 4.0 dan 5.0.

4 KESIMPULAN

Kesuksesan strategi hilirisasi industri yang diimplementasikan oleh PT Surya Toto Indonesia secara fundamental dan sangat bergantung pada manajemen sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya efektif, tetapi juga adaptif terhadap dinamika bisnis yang terus berubah serta kebutuhan spesifik industri. Ini berarti bahwa kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan pengolahan bahan baku menjadi produk bernilai tinggi sangat terkait erat dengan bagaimana mereka mengelola aset manusia mereka.

Dengan secara konsisten menerapkan perencanaan SDM yang terintegrasi secara menyeluruh, PT Surya Toto Indonesia mampu menciptakan fondasi yang kuat. Perencanaan ini tidak hanya selaras dengan budaya perusahaan yang telah tertanam, memastikan seluruh inisiatif SDM mendukung nilai-nilai inti organisasi, namun juga secara ketat mematuhi seluruh regulasi ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia. Kepatuhan ini penting untuk menjaga keadilan dan kepastian hukum. Melalui pendekatan yang komprehensif ini, perusahaan berhasil menciptakan

sebuah lingkungan kerja yang kondusif, produktif, dan berkelanjutan. Kondisi ideal ini pada akhirnya secara signifikan berkontribusi dalam memperkuat daya saing PT Surya Toto Indonesia, tidak hanya di tingkat pasar domestik yang semakin dinamis, tetapi juga di kancah pasar manufaktur global yang terus menunjukkan tingkat kompetisi yang semakin ketat.

REFERENCES

- Alawiyah, Khairani & Handayani, Annisa & Hasibuan, Alawi Parlindungan & Simanungkalit, Jelita & Rina. (2024). Strategi Hilirisasi di Indonesia dalam Menghadapi Kebijakan Proteksionisme pada Komoditas Baja/Besi. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(5), 3371-3377.
- Aprilita, Ririni Kurniasih. (2024). Implikasi Hukum dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Studi Terhadap Kebijakan Ketenagakerjaan. *Satya Dharma: Jurnal Ilmu Hukum*, 7(1), 282-296.
- Dede Andi & Melda Wiguna. (2022). Peran manajemen SDM dalam pengembangan karir karyawan pada PT. Atlas Resources Tbk Jakarta Selatan. *e-Jurnal Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan*, 11(1), 31-40.
- Masruri. (2024). THE ROLE OF HRD MANAGEMENT IN EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT (CASE STUDY OF PT. SURYA TOTO INDONESIA, TBK. TANGERANG). *CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Volume 08, 77-87.
- Omsa, Sirajuddin, Iskandar Sabang, Muhammad Jayadi, Lilin, Dewi Cristin, & Nurasyikin. (2021). FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE DAVID, F.R. *Prosiding 5th Seminar Nasional Penelitian & Pengabdian kepada Masyarakat 2021*, 200-205.
- Prasetya, Q., Mariistiana Ayu, Dewi, Ade Sandra, & Juwairiah, Deviana Sari. (2023). PENERAPAN SISTEM INFORMASI AKUNTANSI TERHADAP KUALITAS LAPORAN KEUANGAN : PT. SURYA TOTO INDONESIA TBK TANGERANG. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 9(2), 119-126.
- PT Surya Toto Indonesia Tbk. (2024). Annual Report and Sustainability Report 2024.
- Putri, Desi Riana Prasetya & Faradina, Ryan. (2023). KAJIAN KEBIJAKAN HILIRISASI INDUSTRI PADA PERIZINAN KAWASAN BERIKAT. *Jurnal Perspektif Bea dan Cukai*, 7(2), 237-259.
- Walenta, Abdi Sakti, Arrarg, Ruri, Afrianti, Anna Maria Hilda, Songka, May Vitha Ramadhani, & Mahendika, Devin. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN: PRAKTIK TERBAIK UNTUK MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN KINERJA ORGANISASI. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(1), 182-187.