

STRATEGI OPTIMALISASI PERAN DAN FUNGSI DIVISI *HUMAN CAPITAL* PASCA SENTRALISASI ORGANISASI DI PT XYZ

VINA KARTIKA SARI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul Strategi Optimalisasi Peran dan Fungsi Divisi *Human Capital* Pasca Sentralisasi Organisasi di PT XYZ adalah karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2026

Vina Kartika Sari
K1501212269

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

VINA KARTIKA SARI. Strategi Optimalisasi Peran dan Fungsi Divisi *Human Capital* Pasca Sentralisasi Organisasi di PT XYZ. Dibimbing oleh Syamsul Ma'arif dan Anggraini Sukmawati.

Menghadapi tantangan bisnis yang semakin cepat dan berkembang, mendorong perusahaan untuk senantiasa bertahan dengan melakukan perubahan. Perubahan tersebut meliputi banyak aspek diantaranya menerapkan langkah-langkah strategis yang dipandang dapat mendorong perusahaan kearah transformasi maupun inovasi organisasi melalui sentralisasi menjadi pendekatan yang semakin relevan bagi perusahaan besar, termasuk PT XYZ sebagai salah satu perusahaan anggota Badan Usaha Milik Negara (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 ini 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 mengumpulkan data primer melalui wawancara dan kuesioner dari *key person* serta *Subject Matter Expert* (SME) di bidang *Human Capital*. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan dan literatur ilmiah terkait. Analisis dilakukan melalui kombinasi metode deskriptif, *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), analisis SWOT, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Fokus utama adalah pada perubahan peran HC berdasarkan 10 indikator kinerja, seperti kejelasan peran, kecepatan pengambilan keputusan, koordinasi pusat-unit, efisiensi proses, serta kualitas layanan HC.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sentralisasi memberikan dampak positif terutama pada kejelasan struktur peran, keseragaman kebijakan, serta peningkatan peran *Human Capital* sebagai *Centre of Excellence* (CoE), *Human Capital Business Partner* (HCBP), dan *Human Capital Shared services*. Meskipun demikian, beberapa tantangan muncul dalam bentuk perlambatan proses administratif, kebutuhan digitalisasi layanan, serta koordinasi yang belum optimal antara pusat dan Unit Bisnis. Perubahan ini menunjukkan bahwa sentralisasi bukan hanya penggabungan fungsi, tetapi transformasi mendasar terhadap desain organisasi dan tata kelola HC.

Analisis IFE dan EFE mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas sentralisasi HC. Faktor internal mencakup kompetensi HC, kesiapan sistem, dan budaya organisasi, sedangkan faktor eksternal meliputi perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, tekanan persaingan industri, dan peningkatan tuntutan produktivitas. Kombinasi faktor tersebut dirumuskan ke dalam SWOT untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang perlu ditangani dalam strategi optimalisasi.

Melalui QSPM, strategi dengan tingkat daya tarik tertinggi adalah: (1) Penguatan kapabilitas HC sebagai mitra strategis (*strategic partner*) melalui peningkatan peran HCBP, (2) Standardisasi proses dan kebijakan HC secara terpusat melalui CoE, (3) Digitalisasi serta otomatisasi layanan HC melalui model *shared services*,

dan (4) Pengembangan kompetensi HC untuk mendukung transformasi 4.0, termasuk penggunaan HR *analytics*. Strategi-strategi tersebut direkomendasikan sebagai langkah utama untuk memastikan bahwa sentralisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat kontribusi strategis *Human Capital* terhadap pencapaian tujuan bisnis PT XYZ.

Kata Kunci: Sentralisasi, *Human Capital*, Optimalisasi Peran HC, SWOT, QSPM, Transformasi Organisasi.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

VINA KARTIKA SARI. Optimization Strategy for the Role and Function of the Human Capital Division Post-Organization Centralization at PT XYZ. Supervised by Syamsul Ma'arif and Anggraini Sukmawati.

Organizational transformation through centralization has become an increasingly relevant approach for large corporations, including PT XYZ as a state-owned enterprise in the mining sector. The centralization of *Human Capital* (HC) functions was implemented to enhance efficiency, policy consistency, and cross-unit coordination that previously operated in a decentralized manner. However, this structural shift also carries implications for the roles, authorities, and workloads of the *Human Capital* Division across Business Units. This research was conducted to examine these changes comprehensively and formulate optimization strategies following centralization.

This study employs a descriptive approach by collecting primary data through interviews and questionnaires with key persons and Subject Matter Experts (SMEs) in *Human Capital*. Secondary data were obtained from corporate documents and relevant academic literature. The analysis utilized a combination of descriptive methods, Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), SWOT analysis, and the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The research focuses on shifts in HC roles based on ten performance indicators, including role clarity, decision-making speed, central-unit coordination, process efficiency, and the quality of HC service delivery.

The results indicate that centralization has yielded positive outcomes, particularly regarding clearer role structures, standardized policies, and strengthened *Human Capital* functions within the Centre of Excellence (CoE), *Human Capital* Business Partner (HCBP), and *Human Capital Shared services* models. Nevertheless, several challenges emerged, such as slower administrative processes, the need for greater digitalization, and suboptimal coordination between the central office and business units. These findings highlight that centralization is not merely the merging of functions but a fundamental transformation of organizational design and HR governance.

IFE and EFE analyses further identify internal and external factors influencing the effectiveness of HC centralization. Internal factors include HC competencies, system readiness, and organizational culture, while external factors encompass technological advancements, government regulations, competitive pressures in the industry, and increasing productivity demands. These factors were mapped into a SWOT framework to outline strengths, weaknesses, opportunities, and threats that must be addressed in the optimization strategy. Through the QSPM analysis, the strategies with the highest attractiveness scores are: (1) Strengthening HC capabilities as strategic partners through an enhanced HRBP role, (2) Standardizing HR policies and processes centrally through the Centre of Excellence (CoE), (3) Advancing digitalization and automation of HC services via *shared services*, and (4) Developing HC competencies to support the 4.0 transformation, including the use of HR analytics. These strategies are recommended as priority initiatives to ensure that centralization not only improves efficiency but also

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

elevates the strategic contribution of *Human Capital* to PT XYZ's business objectives.

Keywords: Centralization, *Human Capital*, HC Optimization Strategy, SWOT, QSPM, Organizational Transformation.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

©Hak Cipta Milik IPB, tahun 2026 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa cantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak Sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

**STRATEGI OPTIMALISASI PERAN DAN FUNGSI DIVISI
HUMAN CAPITAL PASCA SENTRALISASI
ORGANISASI DI PT XYZ**

VINA KARTIKA SARI

Tesis
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1 Dr. Budi Yulianto, S.E, M.Si

2 Dr. Nur Hasanah, S.Kom, M.Eng

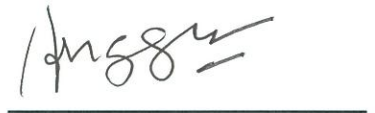
Judul : Strategi Optimalisasi Peran dan Fungsi Divisi *Human Capital* Pasca Sentralisasi Organisasi di PT XYZ
Nama : Vina Kartika Sari
NIM : K1501212269

Disetujui oleh

Pembimbing 1 :
Prof. Dr. Ir. Mohammad Syamsul Maarif, M.Eng.



Pembimbing 2 :
Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis :
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP.196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis :
Prof. Dr. Ir. Noer Azzam Achsani, M.S.
NIP.196812291992031016



Digitally signed by:
Noer Azam Achsani
Date: 23 Jan 2026 13:29:01 WIB
Verify at dsign.ipb.ac.id

Tanggal Ujian:

Tanggal lulus :



PRAKATA

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat yang telah diberikan oleh-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Strategi Optimalisasi Peran dan Fungsi Divisi *Human Capital* Pasca Sentralisasi Organisasi di XYZ”, sebagai salah satu persyaratan yang wajib dipenuhi oleh mahasiswa untuk memperoleh gelar Magister Bisnis Institut Pertanian Bogor.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Syamsul Ma’arif, M.Eng dan Ibu Dr. Anggraini Sukmawati selaku Dosen pembimbing yang telah memberikan banyak dukungan serta arahan dan saran dalam penulisan karya ilmiah ini. Penulis juga menyampaikan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya terhadap berbagai kalangan serta pihak yang telah memberikan dorongan semangat yang tak terhingga untuk penulis terutama kepada Almarhum suami (Rian Sabariansyah), kepada kedua orang tua, putra dan putri (R. Farraz Ramiro, Gwen Callista VS, Elvan Kasyafani Briansyah) dan Rd. Yofi Ridwansyah Komar.

Terima kasih untuk seluruh dosen Intitut Pertanian Bogor atas segala ilmu yang telah diberikan selama proses belajar mengajar saat sedang berlangsung dalam perkuliahan dan dukungan yang diberikan dalam menyelesaikan karya ilmiah ini. Akhirnya penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang sudah mendukung penyusunan karya ilmiah ini. Selanjutnya penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari pembaca sehingga akan menyempurnakan dalam hal perbaikan karya ilmiah ini ke depannya.

Bogor, Januari 2026

Vina Kartika Sari

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	4
II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Sentralisasi	5
2.2 Peran dan Fungsi <i>Human Capital</i> (HC)	5
2.3 Strategi Optimalisasi	5
2.4 Manajemen Perubahan Organisasi	6
2.5 Faktor – faktor Manajemen Perubahan Organisasi	6
2.6 Penelitian Terdahulu	6
2.7 Kerangka Pemikiran	8
III METODE PENELITIAN	11
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	11
3.2 Jenis dan Sumber Data	11
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	11
3.4 Tehnik Pengumpulan Data	11
3.5 Analisis Data	12
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	15
4.1 Gambaran Umum PT XYZ	15
4.2 Peran dan Fungsi <i>Human Capital</i>	16
4.3 Proses Bisnis Divisi <i>Human Capital</i>	18
4.4 Analisis Deskriptif	22
4.5 Analisis Internal <i>Factors Evaluation</i> (IFE) & Eksternal <i>Factors Evaluation</i> (EFE)	27
4.6 Perumusan Strategi Optimalisasi	36
4.7 Analisis SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>)	37
4.8 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	43
4.9 Implikasi Manajerial	45
V SIMPULAN DAN SARAN	50
5.1 Simpulan	50
5.2 Saran	51
DAFTAR PUSTAKA	52
RIWAYAT HIDUP	54



DAFTAR TABEL

1	Penelitian terdahulu	7
2	Perbandingan rata-rata performa sebelum dan setelah sentralisasi	12
3	Aspek perubahan fungsi sentralisasi Divisi <i>Human Capital</i> PT XYZ	19
4	Responden penelitian	23
5	Perbandingan Rata-rata (<i>mean</i>) performa sebelum sentralisasi	23
6	Perbandingan Rata-rata (<i>mean</i>) Performa Pasca Sentralisasi	24
7	Perbandingan selisih Rata-rata (<i>mean</i>) peran dan fungsi divisi <i>Human Capital</i> sebelum dan pasca sentralisasi	24
8	Faktor Internal (<i>Strength</i>)	28
9	Faktor Internal (<i>Weaknesses</i>)	28
10	Faktor EFE (<i>Opportunities</i>)	29
11	Faktor EFE (<i>Threats</i>)	29
12	Penentuan bobot matriks IFE dan EFE	29
13	Perubahan nilai <i>Mean</i> Matriks IFE	30
14	Perubahan nilai <i>Mean</i> Matriks EFE	31
15	Rekapitulasi hasil Matriks IFE	33
16	Rekapitulasi Hasil Matriks EFE	34
17	Matriks strategi	39
18	Matriks SWOT	40
19	Hasil AS dan TAS Faktor IFE	43
20	Hasil AS dan TAS Faktor EFE	44
21	Total Nilai TAS IFE dan EFE	44
22	Implikasi manajerial (<i>lanjutan</i>)	45
23	Program Kerja dan Penyusunan Key Performance Indicator (KPI) PT XYZ	49

DAFTAR GAMBAR

1	Kerangka pemikiran strategi optimalisasi peran dan fungsi divisi <i>human capital</i> pasca sentralisasi organisasi di PT XYZ	9
2	Tahapan penelitian	10
3	Matriks IE Divisi <i>Human Capital</i> PT XYZ	36