

BAB III

PELAKSANAAN KERJA MAGANG

3.1 Kedudukan dan Koordinasi

Selama melakukan program kerja magang di PT Dynapack Indonesia, penulis berada di *HR Best Practices Department*, yang merupakan departemen yang masih baru di PT Dynapack Indonesia yang berperan sebagai *HR Division* di beberapa negara lokasi anak perusahaan PT Dynapack Indonesia dalam mempraktikkan praktik HR yang bagus dari berbagai negara. *HR Best Practices Department* melihat *human resource* atau sumber daya manusia sebagai *strategic partner* dalam kelangsungan bisnis dan bekerja sama juga dengan OSM (*Office of Strategic Management*) dalam penanganan manajemen stratejik perusahaan yang terkait. Dalam *HR Best Practices Department* tersebut, penulis berada dalam pengawasan dan wewenang Ibu Heginia Heuw selaku *HR Best Practices Manager*.

Penulis memiliki koordinasi langsung dengan Ibu Heginia Heuw selaku *HR Best Practices Manager* dalam mengerjakan berbagai tugas. Selain itu, penulis juga berkoordinasi dengan bagian OSM untuk mendukung pekerjaan yang telah diberikan.

3.2 Tugas yang Dilakukan

Tugas yang dilakukan penulis selama melakukan proses kerja magang di PT Dynapack Indonesia berdasarkan cakupan pekerjaan dalam *HR Best Practices Department* adalah:

- 1) Menghitung rasio keuangan yang relevan dengan kebutuhan perusahaan (*HR Indicator*).
- 2) Membuat presentasi menggunakan grafik dari rasio keuangan (*HR Indicator*).
- 3) Membuat template *slide presentation* dan grafik excel mengenai *strategic maps* untuk setiap pabrik Dynaplast dan *subsidiaries* (Rexplast, Sanpak Unggul, Berli Dynaplast dan Dynaplast Vietnam).
- 4) Menghitung data *performance appraisal* setiap pabrik Dynaplast untuk dapat dibuat grafik tentang standar distribusi normal dan kemudian dipindahkan di *excel*.

3.3 Uraian Pelaksanaan Kerja Magang

3.3.1 Proses Pelaksanaan

Selama penulis melakukan program kerja magang di PT Dynapack Indonesia, penulis berada di *HR Best Practices Department*. *HR Best Practices Department* terdiri dari satu orang manager yaitu Ibu Heginia Heuw yang juga merupakan pembimbing penulis dalam kerja magang ini. Pekerjaan yang penulis lakukan dalam *HR Best Practices*

Department merupakan sebagian kecil dari keseluruhan strategi dan operasional PT Dynapack Indonesia dimana penulis melakukan pekerjaan sesuai dengan *job description* dari *HR Best Practices Department* sekaligus membantu *project* yang sedang dikerjakan bersama OSM. Adapun proses yang dihadapi penulis selama mengikuti program kerja magang.

1) Interview

Penulis mendapat panggilan *interview* pada hari Rabu, 8 Mei 2013 di Dynaplast Tower Lt. 9 – 10, Jl. M. H. Thamrin No. 1, Lippo Karawaci, Tangerang, Jawa Barat, Indonesia – 15811. Penulis diwawancara oleh Bapak Nattapong Taraseina dari divisi OSM. Ibu Dian Yuniathie dan Ibu Desy Darmawaty dari *Recruitment Departement* membantu penulis dalam memproses program kerja magang yang penulis ajukan serta memberitahukan mengenai peraturan-peraturan yang berlaku di PT Dynapack Indonesia.

2) Implementasi Kerja

Waktu bekerja yang berlaku di PT Dynapack Indonesia sama seperti perusahaan lain pada umumnya yaitu dari pukul 08.00 WIB hingga 17.00 WIB. Selama program kerja magang berlangsung, yaitu dimulai dari 1 Juli 2013 sampai dengan 15 Oktober 2013, setiap harinya penulis melakukan absensi secara manual dengan

mengisi *form* kehadiran yang disediakan oleh Universitas Multimedia Nusantara. Berikut adalah uraian pekerjaan mingguan yang penulis lakukan selama program kerja magang 14 minggu:

- a) Minggu ke-1, ke-2 dan ke-3, memperbaharui dan menghitung data *HR Indicator* untuk bulan Juni dalam *excel* dan *power point presentation*, menjabarkan *strategic maps* Dynaplast Component dan Dynaplast Vietnam melalui indikator-indikatornya.
- b) Minggu ke-4 dan ke-5, meninjau kembali penghitungan *excel* dan presentasi *HR Indicator* mengenai biaya *direct labor* dan *indirect labor* DP 5, mengidentifikasi komponen pembentuk biaya *direct labor* dan *indirect labor* dari tiap pabrik Dynapack Indonesia.
- c) Minggu ke-6 dan ke-7, memperbaharui dan menghitung data *HR Indicator* untuk bulan Juli dalam *excel* dan *power point presentation*, menghitung data *performance appraisal score* setiap karyawan dari setiap pabrik Dynaplast dalam *excel* dan membuat *distribution normal curve*.
- d) Minggu ke-8, membagi dan menghitung biaya *total labor* menjadi biaya *direct labor*, *indirect labor* dan *manpower (HR Indicator)*, menghitung data *performance appraisal score*

setiap karyawan dari setiap pabrik Dynaplast dalam *excel* dan membuat *distribution normal curve*.

- e) Minggu ke-9, ke-10 dan ke-11, memperbaharui dan menghitung data *HR Indicator* untuk bulan Agustus dalam *excel* dan *power point presentation*.
- f) Minggu ke-12 dan ke-13, meninjau kembali dan melakukan perbaikan terhadap perhitungan *excel* dan presentasi *HR Indicator* bulan Agustus.
- g) Minggu ke-14, meninjau kembali dan melakukan perbaikan terhadap perhitungan *excel* dan presentasi *HR Indicator* bulan Agustus, memperbaharui dan menghitung data *HR Indicator* untuk bulan September dalam *excel* dan *power point presentation*, memperbaharui data *summary headcount* Dynaplast dan *subsidiaries* untuk bulan Agustus dan September.

Dari uraian pekerjaan mingguan yang penulis lakukan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pekerjaan utama yang penulis lakukan selama 14 minggu tersebut adalah:

- a) Menghitung rasio keuangan yang relevan dengan kebutuhan perusahaan (*HR Indicator*).

Salah satu tugas utama yang dikerjakan di *HR Best Practices Department* adalah memperbaharui data *HR Indicator* di perhitungan *excel* dan presentasi setiap bulannya. *HR Indicator* merupakan indikator yang didasarkan pada biaya *labor* untuk melihat pengaruh kinerja keuangan perusahaan, dimana terdiri dari data *headcount* dan rasio-rasio keuangan yang terkait dari seluruh perusahaan Dynapack Indonesia Group. Rasio keuangan yang dibutuhkan meliputi rasio *gross profit* terhadap *total revenue*, rasio *direct labor cost* (*salary & wages, overtime, dan other*) terhadap *total revenue*, rasio *indirect labor cost* (*salary & wages, overtime, dan other*) terhadap *total revenue* dan rasio *total labor cost* terhadap *total revenue*. *Headcount* yang dimaksud adalah jumlah karyawan (*labor*) yang meliputi karyawan langsung (*direct labor*) dan karyawan tidak langsung (*indirect labor*) termasuk *indirect labor* di pabrik maupun karyawan di kantor pusat (*head office*).

Penghitungan rasio keuangan dan *headcount* dilakukan setiap bulan untuk melihat dan mengontrol kinerja perusahaan bulanan dibandingkan dengan tahun lalu yaitu tahun 2012 sebagai tahun dasar perbandingan. *Headcount* dibutuhkan untuk melihat berapa banyak karyawan yang ada di Dynapack Indonesia Group setiap bulannya, apakah karyawan bertambah

ataupun berkurang dan apa penyebabnya. Dengan mengetahui jumlah *headcount* perusahaan dan cabang-cabangnya, PT Dynapack Indonesia kemudian dapat mengetahui keefektifan bekerja tiap karyawan melalui menghitung rasio keuangan.

Rasio keuangan yang digunakan oleh PT Dynapack Indonesia merupakan rasio yang mengacu pada biaya *labor*. Biaya *labor* tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh PT Dynapack Indonesia karena merupakan salah satu biaya terbesar yang paling mempengaruhi *net income* selain biaya material/bahan baku dan biaya lainnya (*other cost*). Dengan menghitung rasio, perusahaan dapat mengetahui persentase kenaikan atau penurunan yang terjadi baik *gross profit* dan *labor cost* (*direct* dan *indirect*) dari bulan ke bulan serta dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Adapun rincian rasio keuangan tersebut adalah:

- Rasio *gross profit* terhadap *total revenue*

Rasio *gross profit* terhadap *total revenue* disebut juga dengan *gross profit margin* dimana rasio ini mengukur persentase *gross profit* yang didapatkan perusahaan dari *total revenue* yang diperoleh. Jika rasio *gross profit margin* hasilnya lebih tinggi dibandingkan periode sebelumnya

maka kinerja perusahaan tersebut harus dipertahankan dan sebaliknya jika lebih rendah dibandingkan periode sebelumnya maka PT Dynapack Indonesia harus menanyakan kepada anak perusahaan terkait mengenai penyebab penurunan *gross profit* yang terjadi dan mengawasi lebih ketat mengenai perkembangan kinerja perusahaan tersebut kedepannya.

- Rasio *direct labor cost (salary & wages, overtime, other dan total direct labor cost)* terhadap *total revenue*

Rasio *direct labor cost* terhadap *total revenue* terdiri dari rasio *salary & wages* terhadap *total revenue*, rasio *overtime* terhadap *total revenue*, rasio *other* terhadap *total revenue* dan rasio *total direct labor cost* terhadap *total revenue*. Rasio ini mengukur besar persentase biaya *direct labor* dalam mempengaruhi *total revenue* yang diperoleh perusahaan. Jika rasio *direct labor cost (salary & wages, overtime, other dan total direct labor cost)* terhadap *total revenue* hasilnya lebih tinggi dibandingkan periode sebelumnya maka PT Dynapack Indonesia harus menanyakan kepada anak perusahaan terkait mengenai penyebab peningkatan biaya *direct labor* tersebut dan

sebaliknya jika lebih rendah dibandingkan periode sebelumnya maka kinerja perusahaan tersebut harus dipertahankan.

- Rasio *indirect labor cost (salary & wages, overtime, other dan total indirect labor cost)* terhadap *total revenue*

Rasio *indirect labor cost* terhadap *total revenue* terdiri dari rasio *salary & wages* terhadap *total revenue*, rasio *overtime* terhadap *total revenue*, rasio *other* terhadap *total revenue* dan rasio *total indirect labor cost* terhadap *total revenue*. Rasio ini mengukur besar persentase biaya *indirect labor* dalam mempengaruhi *total revenue* yang diperoleh perusahaan. Jika rasio *indirect labor cost (salary & wages, overtime, other dan total indirect labor cost)* terhadap *total revenue* hasilnya lebih tinggi dibandingkan periode sebelumnya maka PT Dynapack Indonesia harus menanyakan kepada anak perusahaan terkait mengenai penyebab peningkatan biaya *indirect labor* tersebut dan sebaliknya jika lebih rendah dibandingkan periode sebelumnya maka kinerja perusahaan tersebut harus dipertahankan.

- Rasio *total labor cost* (*direct labor cost* & *indirect labor cost*) terhadap *total revenue*

Total labor cost yang dimaksud adalah penjumlahan dari biaya *direct labor* dengan biaya *indirect labor*. Rasio ini mengukur besar persentase biaya *total labor cost* dalam mempengaruhi *total revenue* yang diperoleh perusahaan. Jika rasio *total labor cost* terhadap *total revenue* hasilnya lebih tinggi dibandingkan periode sebelumnya maka PT Dynapack Indonesia harus menanyakan kepada anak perusahaan terkait mengenai penyebab peningkatan biaya *total labor* tersebut dan sebaliknya jika lebih rendah dibandingkan periode sebelumnya maka kinerja perusahaan tersebut harus dipertahankan.

Setelah mendapatkan hasil penghitungan rasio tersebut, kemudian dibuat grafik yang mencakup hasil penghitungan dan dipindahkan ke presentasi. Melalui grafik yang ditampilkan dalam presentasi tersebut, para *top management* dapat mengambil tindakan strategis terhadap perusahaan ke depannya.

- b) Membuat presentasi menggunakan grafik dari rasio keuangan (*HR Indicator*).

Sebagian besar pekerjaan yang dilakukan di dalam *HR Best Practices Department* adalah semua data yang diolah harus ditampilkan ke dalam presentasi. Hal ini sangat diperlukan dan penting karena apa yang dilakukan dalam *HR Best Practices Department* membicarakan tentang strategi perusahaan ke depannya dan memerlukan perbincangan para *top management* untuk memutuskan. Oleh karena itu, apa yang dilakukan dalam *HR Indicator* baik *headcount* maupun rasio keuangan harus ditampilkan dalam presentasi dalam bentuk grafik setelah memperbaharui dan menghitung data tersebut di dalam *excel*. Dengan menampilkan grafik di dalam presentasi akan memudahkan *top management* melihat pertumbuhan dan perkembangan perusahaan setiap bulannya.

Setelah selesai membuat presentasi *HR Indicator*, Ibu Heginia Heuw bersama dengan OSM akan melakukan rapat terlebih dahulu untuk meninjau kembali data dan grafik serta melakukan revisi yang diperlukan. Hal ini pun akan terjadi setiap bulannya. Tiap bulan, presentasi tersebut kemungkinan akan memiliki struktur isi yang berbeda dari bulan sebelumnya sesuai dengan perkembangan perusahaan apa yang butuh ditinjau dan diperhatikan.

Berdasarkan informasi yang diberikan Ibu Heginia, penghitungan terhadap *HR Indicator* baik rasio keuangan dan *headcount* merupakan salah satu aplikasi *balanced scorecard* di *financial perspective* yang mengacu pada biaya *labor*, karena seperti yang telah dibahas sebelumnya, biaya *labor* merupakan salah satu biaya terbesar selain biaya material dan biaya lainnya yang mempengaruhi *net income*.

- c) Membuat template *slide presentation* dan grafik excel mengenai *strategic maps* untuk setiap pabrik Dynaplast dan *subsidiaries* (Rexplast, Sanpak Unggul, Berli Dynaplast dan Dynaplast Vietnam).

PT Dynapack Indonesia menggunakan penerapan *balanced scorecard strategic maps* sebagai *tools* untuk manajemen strategi. Setiap anak perusahaan PT Dynapack Indonesia baik yang berada di Indonesia maupun di Vietnam dan Thailand, semuanya memiliki *strategic map* masing-masing dengan tiap indikator dari perspektifnya ada beberapa yang berbeda antar tiap perusahaan. Perbedaan itu pun terjadi karena pasar yang mereka hadapi berbeda seperti Dynaplast Component (DP Component) merupakan kumpulan pabrik yang menangani produksi plastik untuk komponen mesin lainnya, berbeda

dengan Dynaplast Packaging (DP Packaging) yang menangani produksi plastik kemasan *consumer goods*, sehingga mereka juga harus menyesuaikan *strategic map* perusahaan masing-masing namun tetap memiliki satu tujuan yang sama sebagai PT Dynapack Indonesia.

Setiap anak perusahaan PT Dynapack Indonesia wajib memberikan data dan gambaran mengenai kinerja perusahaan yang sesuai dengan indikatornya, seperti dalam *financial perspective* DP Packaging, indikatornya adalah meningkatkan *net income*, kemudian perusahaan cabang tersebut harus membuat grafik pertumbuhan *net income* tiap bulannya beserta datanya. PT Dynapack Indonesia sebagai *head office* bertugas untuk mengawasi kinerja *strategic map* tersebut dari tiap anak perusahaannya, memberikan *template* presentasi untuk seluruh anak perusahaan serta memastikan bahwa data yang diberikan tersebut benar. *Template* presentasi yang dimaksud bertujuan untuk memudahkan *top management* untuk meninjau dan menganalisa kinerja perusahaan dengan cara menjabarkan *strategic map* tersebut melalui indikator-indikatornya dan hal tersebut dilakukan untuk setiap anak perusahaan PT Dynapack Indonesia.

Apa yang dilakukan oleh PT Dynapack Indonesia sesuai dengan pembahasan Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya “*The Execution Premium*” yang membahas tentang enam tahapan dalam *strategic execution*. Dalam hal ini, PT Dynapack Indonesia sedang menjalani tahap ke-5 yaitu *monitor and learn* dimana PT Dynapack Indonesia sebagai *head office* melakukan pengawasan terhadap jalannya strategi perusahaan.

- d) Menghitung data *performance appraisal* setiap pabrik Dynaplast untuk dapat dibuat grafik tentang standar distribusi normal dan kemudian dipindahkan di *excel*.

Salah satu tugas utama dari departemen HR adalah melakukan *performance appraisal*. Namun, dalam *HR Best Practices Department*, data hasil *performance appraisal* tersebut kemudian harus diolah lagi menjadi sebuah grafik sehingga bukan hanya sekedar data, tetapi manager juga dapat melihat pergerakan yang terjadi. Penulis diminta untuk membuat grafik standar distribusi normal dari data *performance appraisal* seluruh karyawan Dynaplast, kemudian mencari *mean*, *median* dan *mode*. Dari grafik tersebut akan terlihat pola *skewness*, apakah positif atau negatif. Serta membuat grafik standar distribusi normal yang dikategorikan dari tiap departemen, *job*

class dan lokasi pabrik. Terakhir, semua hasil penghitungan tersebut ditampilkan dalam presentasi.

Dengan membuat demikian, *manager* dapat melihat pola pemberian nilai melalui pola *skewness* dan dapat mengetahui apa yang harus diperbaiki dalam melakukan *performance appraisal*. Selain itu, *manager* juga dapat melihat persentase karyawan yang kinerjanya baik dan kinerjanya buruk. Ditambah lagi dengan pembagian kategori dari tiap departemen, *job class* dan lokasi pabrik, *manager* dapat melihat bagian mana yang karyawan mendapat nilai buruk paling banyak dan dapat segera mengambil langkah antisipasi dalam menghadapi kinerja karyawan yang buruk tersebut.

Pembuatan grafik standar distribusi normal untuk *performance appraisal* juga merupakan langkah strategik yang dilakukan PT Dynapack Indonesia di *learning and growth perspective*. Penulis tidak mengetahui indikator apa yang ingin dicapai oleh PT Dynapack Indonesia melalui penghitungan *performance appraisal* karena hal tersebut merupakan rahasia perusahaan, namun berdasarkan informasi yang diberikan oleh Ibu Heginia selaku pembimbing penulis, memberikan kesimpulan atas pekerjaan yang penulis lakukan tersebut.

3.3.2 Kendala yang Ditemukan

Kendala dalam suatu organisasi akan selalu terjadi, namun melalui kendala tersebut, suatu organisasi akan terus berkembang untuk menjadi semakin lebih baik lagi. Begitu pula halnya dengan PT Dynapack Indonesia. Sebagai salah satu produsen kemasan plastik terkemuka, kendala juga akan selalu terjadi. Penulis sebagai salah satu peserta program kerja magang di PT Dynapack Indonesia menemukan kendala yang terjadi yaitu terbatasnya akses masuk sebagai peserta magang. PT Dynapack Indonesia yang terletak di DP Tower berada di lantai 9 dan lantai 10. Seluruh kawasan kantor baik di lantai 9 dan lantai 10 menggunakan *ID card* untuk keluar masuk, begitu juga dengan halnya di pabrik. Selain digunakan sebagai akses keluar masuk, *ID card* digunakan juga untuk absensi karyawan. Oleh karena itu, setiap karyawan wajib membawa *ID card* setiap harinya pada saat bekerja.

PT Dynapack Indonesia mempunyai beberapa anak magang yang bekerja di kantor pusat-nya. Namun untuk setiap peserta magang tidak memiliki *ID card* sebagai akses keluar masuk kantor. Hal inilah yang menjadi keterbatasan bagi para peserta magang. Selama melakukan proses kerja magang, penulis bekerja di lantai 9 DP Tower dan untuk masuk ke kantor, penulis harus menunggu salah satu

pekerja untuk menggunakan *ID card*-nya atau menunggu *receptionist* membukakan pintu, begitu juga halnya yang terjadi untuk pergi ke toilet ataupun ke ruangan lainnya.

Dalam menjalankan kerja magang selama \pm 14 minggu, penulis juga menemukan beberapa kendala yang berada di *HR Best Practices Department*, sebagai berikut:

- 1) Kurangnya kerjasama seluruh karyawan dalam mendukung kinerja perusahaan

Dalam menjalankan suatu strategi bisnis, perusahaan membutuhkan suatu sinergi dari seluruh elemen yang ada di perusahaan seperti yang dibahas dalam Kaplan dan Norton dalam bukunya. Setiap perusahaan harus melewati tahapan-tahapan dalam mengeksekusi strategi yang salah satunya adalah menyamakan perusahaan dengan strategi (*align the organization with the strategy*). Perusahaan harus menyamakan tujuan dari *business unit*, *support unit* dan karyawan dengan strategi perusahaan. Hal yang tersulit adalah bagaimana menyamakan tujuan karyawan agar selaras dengan strategi perusahaan. Dan hal ini pula yang masih menjadi perhatian perusahaan pada umumnya termasuk PT Dynapack Indonesia. PT Dynapack Indonesia terdiri dari berbagai anak perusahaan yang berada di Indonesia, Vietnam

dan Thailand. Dalam operasionalnya, PT Dynapack Indonesia memerlukan data dari berbagai anak perusahaan untuk mengukur dan mengontrol kinerja perusahaan dalam mencapai target. PT Dynapack Indonesia sebagai *head office* memerlukan data yang jelas dan tepat agar *top management* dapat menentukan strategi selanjutnya dalam menanggapi hambatan perusahaan. Data-data tersebut yang biasanya diperlukan oleh *HR Best Practices Departement* per bulannya adalah data *HR Indicator* meliputi *headcount*, rasio keuangan serta *financial statement* yang dibutuhkan.

Kurangnya kerjasama seluruh karyawan dalam mendukung kinerja perusahaan merupakan salah satu tanda bahwa proses menyamakan tujuan karyawan dengan strategi perusahaan belum terlaksana dengan baik. Hal inilah yang membuat proses pengumpulan data yang diperlukan *HR Best Practices Departement* setiap bulannya menjadi tertunda. Ketertundaan ini pun akan berujung dengan keterlambatan *top management* dalam mengambil keputusan strategik.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis dan hasil diskusi dengan Ibu Heginia, karyawan yang berada di *head office* lebih mendukung kinerja strategi perusahaan karena mereka terlibat langsung dalam proses aplikasi strategi tersebut. Namun lain

halnya dengan karyawan lain yang berada di anak perusahaan lainnya. Seringkali mereka tidak merasa ikut bertanggung jawab dalam pengumpulan data yang diminta tersebut dan lebih memilih hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan *job description*-nya. Selain kurang lengkapnya data yang diminta, karyawan lainnya di anak perusahaan tersebut terkadang tidak menuruti prosedur atau *template* yang diminta *head office* dalam mengisi data yang diperlukan.

2) Proses komunikasi yang kurang lancar

Seperti yang dibahas sebelumnya bahwa PT Dynapack Indonesia memiliki anak perusahaan yang berada di Indonesia, Vietnam dan Thailand. Alat komunikasi yang sah yang digunakan oleh seluruh perusahaan tersebut adalah *e-mail* yang digunakan dari tingkat *operator*, *middle management* sampai *top management*. Dikarenakan komunikasi yang tidak langsung demikian, maka terkadang timbul kesalahpahaman diantara para karyawan. Di samping itu, *e-mail* yang digunakan di PT Dynapack Indonesia merupakan *e-mail* internal yang dijalankan *server*. Ketika *server* tersebut sedang *down*, maka semua *e-mail* dari *head office* tidak akan terkirim. Kesalahpahaman yang terjadi dapat berupa kesalahan dalam mengartikan informasi yang diberikan maupun kesalahan terhadap informasi *meeting* dan lainnya.

3.3.3 Solusi atas Kendala yang Ditemukan

Kendala yang penulis temukan sebelumnya merupakan kendala yang sebagai peserta magang di PT Dynapack Indonesia dan kendala yang penulis temukan di *HR Best Practices Departement*. Melalui hasil diskusi dengan Ibu Heginia Heuw selaku pembimbing program kerja magang penulis, terdapat beberapa solusi yang dapat disampaikan dalam menghadapi kendala yang ditemukan. Diharapkan solusi tersebut dapat membantu kinerja PT Dynapack Indonesia lebih baik lagi. Adapun solusi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

1) Terbatasnya akses masuk sebagai peserta magang

Dalam menghadapi kendala ini, penulis juga mendapat masukan dari Ibu Heginia dan *manager* lainnya untuk meminta *ID card* sementara kepada *Recruitment Department*. Namun selama ini belum ada kebijakan untuk memberikan *ID card* sementara kepada peserta magang. Mengingat bahwa peserta magang di PT Dynapack Indonesia ada beberapa, mungkin akan lebih memperlancar kegiatan magang dengan akses masuk yang lebih mudah namun tetap dibawah pengawasan penuh.

2) Kurangnya kerjasama seluruh karyawan dalam mendukung kinerja perusahaan

Kurangnya kerjasama ini juga sudah dirasakan oleh para karyawan lainnya di *head office*. Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan mengingatkan pihak yang bersangkutan untuk meminta data terkait pada hari-hari sebelumnya. PT Dynapack Indonesia juga mengkomunikasikan strategi perusahaan kepada seluruh karyawan melalui acara *gathering* ataupun kunjungan *manager* ke anak perusahaan. Seperti yang dibahas dalam buku “*The Execution Premium*”, Kaplan dan Norton juga menjelaskan bahwa komunikasi sangat penting dalam menyamakan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan.

3) Proses komunikasi yang kurang lancar

Dalam mengantisipasi kesalahpahaman yang terjadi, yang dilakukan seluruh karyawan PT Dynapack Indonesia adalah dengan menggunakan bantuan telepon untuk melakukan konfirmasi kembali atas informasi yang telah disampaikan melalui *e-mail*. Untuk *top management*, mereka juga menggunakan media Skype untuk berkomunikasi jarak jauh jika sangat dibutuhkan.