

Pendampingan Optimalisasi Peran Sumberdaya Manusia Perusahaan Kontraktor di Banjarmasin dan Palangkaraya untuk Peningkatan Kinerja Organisasi

Assistance in Optimizing the Role of Human Resources of Contractor Companies in Banjarmasin and Palangkaraya to Improve Organizational Performance

Yohanes Totok Suyoto

Guntur Haludin

Teguh Prasetyo *

Department of Management & Jaya Lauch Pad, Faculty of Humanities and Business, Universitas Pembangunan Jaya, South Tangerang, Banten, Indonesia

email: teguh.prasetyo@upj.ac.id

Kata Kunci

Manajemen Sumberdaya Manusia
Kinerja Perusahaan
Restrukturisasi Organisasi

Keywords:

Human Resource Management
Organizational Performance
Organization Restructuring

Received: February 2024

Accepted: March 2024

Published: May 2024

Abstrak

Lebih dari era sebelumnya, pasca Pandemi Covid 19 perusahaan dituntut untuk mampu membangun manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif dalam rangka menciptakan kinerja dan budaya kerja para pegawai. Kondisi ini menuntut bentuk organisasi dan sistem MSDM yang relevan dengan kebutuhan dan tuntutan kinerja. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, PT. Gagah Putera Satria perlu melakukan transformasi sistem, proses, dan budaya kerja para karyawan agar kinerjanya meningkat. Perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi sumberdaya manusia menjadi kunci keberhasilan perusahaan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Itulah sebabnya mengapa perusahaan menjadikan pengembangan MSDM yang menyeluruh sebagai proyek utama seiring dengan perubahan bentuk perusahaan yang semula sebagai perusahaan rental alat-alat berat bergeser ke kontraktor alat-alat berat dalam industri mining di Kalimantan. Pendampingan ini bertujuan untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerja MSDM. Aktivitasnya meliputi kegiatan pemetaan kondisi riil masalah yang dialami terkait MSDM perusahaan, restrukturisasi organisasi sumberdaya manusia, dan diseminasi rekomendasi program peningkatan kinerja MSDM pada prinsipal dan karyawan head office dan project office di site. Hasil pendampingan adalah terbentuknya struktur terpadu sistem MSDM, bekerjanya proses pengelolaan sumberdaya manusia dengan struktur yang ramping dan proses yang lebih efektif, dan meningkatnya kecakapan manajerial para personil MSDM perusahaan

Abstract

More than in the previous era, after the COVID-19 pandemic, companies must build effective human resource management (HRM) to improve employee performance and work culture. This condition requires an organizational form and HRM system relevant to performance needs and demands. PT Gagah Putera Satria needs to transform employees' systems, processes, and work culture to increase their performance as a company engaged in the service sector. Improving and enhancing the performance of the human resource organization is the key to the company's success in achieving the expected performance. That is why the company developed a comprehensive HRM as a major project along with the change in the form of the company, which was initially a heavy equipment rental company, shifted to heavy equipment contractors in the mining industry in Kalimantan. This assistance aims to help the company improve HRM performance. The activities include mapping the actual conditions of the problems experienced related to the company's HRM, restructuring the human resource organization, and disseminating recommendations for HRM performance improvement programs to principals and employees of the head office and project office at the site. The results of the assistance are the formation of an integrated structure of the HRM system, the operation of the human resource management process with a streamlined structure and a more effective process, and the increased managerial skills of the HRM personnel of the company.



© 2024 Yohanes Totok Suyoto, Guntur Haludin, Teguh Prasetyo. Published by Institute for Research and Community Services Universitas Muhammadiyah Palangkaraya. This is Open Access article under the CC-BY-SA License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>). DOI: <https://doi.org/10.33084/pengabdianmu.v9i5.6735>

How to cite: Suyoto, Y. T., Halaudin, G., & Prasetyo, T. (2024). Pendampingan Optimalisasi Peran Sumberdaya Manusia Perusahaan Kontraktor di Banjarmasin dan Palangkaraya untuk Peningkatan Kinerja Organisasi. *PengabdianMu: Jurnal Ilmiah Pengabdian kepada Masyarakat*, 9(5), 894-905. <https://doi.org/10.33084/pengabdianmu.v9i5.6735>

PENDAHULUAN

Pasca Pandemi Covid 19, banyak perusahaan berupaya bangkit dari keterpurukan yang dialami (Obrenovic et al., 2020). Lebih dari masa-masa sebelumnya, dampak Pandemi Covid 19 telah memaksa perusahaan melakukan redesign strategi pemasaran dan juga proses operasi bisnis terutama yang berkaitan dengan peningkatan pengelolaan sistem manajemen sumber daya manusia (MSDM) perusahaan (Jyothi, 2022). Perbaikan dan peningkatan kinerja pengelolaan sumber daya manusia dinilai krusial sebab sumber daya manusia menjadi tumpuan dasar bagi proses bisnis (Yong et al., 2020) tidak terkecuali perusahaan jasa kontraktor penyedia alat-alat berat.

Sebagai anak usaha PT. Gagah Putera Satria (GPS), PT. Satria Alam Manunggal (SAM) juga merasakan dampak Pandemi Covid 19. Akan tetapi, hal itu dapat membuat perusahaan berpikir keras bagaimana caranya meningkatkan kinerja MSDM agar memberikan dampak pada efektivitas proses bisnis sebagaimana diharapkan. Kenyataan itu dapat mendorong perusahaan untuk berkembang dan semakin maju sehingga yang semula hanya sebagai rental (penyewa) alat-alat berat untuk perusahaan tambang batu bara kini menjadi kontraktor dengan skala produksi yang lebih besar.

Perubahan bentuk perusahaan tidak diimbangi dengan kemampuan pengelolaan SDM yang baik. Padahal, departemen sumber daya manusia (SDM) memberikan dampak besar terhadap kinerja perusahaan (Hailey et al., 2005). Departemen SDM perusahaan tidak mampu beradaptasi dan terasa lambat menanggapi perubahan yang diharapkan bentuk baru perusahaan. Hal ini mengakibatkan sistem pengelolaan SDM yang dijalankan departemen SDM menjadi obsolete dan hanya bergerak dalam ranah konsep dan peran personalia. Departemen SDM tidak mampu berperan sebagai strategic partner yang bertanggungjawab pada pengambilan keputusan dan implementasi sistem pengelolaan SDM bagi pencapaian tujuan perusahaan (Panjaitan et al., 2023).

Menanggapi persoalan semacam ini, perusahaan perlu melakukan pembenahan terhadap departemen SDM. Aktivitas Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) ini bertujuan untuk mendampingi perusahaan melakukan perbaikan dan peningkatan peran dan kinerja terutama pada departemen SDM anak usaha yang merupakan salah satu anak perusahaan GPS (*Holding*). Tujuan dari PkM secara khusus adalah untuk meninjau struktur dan sistem organisasi SDM anak usaha dalam rangka untuk meningkatkan kinerja departemen sumber daya manusia. Dari perspektif SDM, kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor sehingga penting untuk juga mempelajari berbagai tantangan utama dan isu penting di perusahaan (Sha S & Rajeswari, 2019). Identifikasi isu dan tantangan utama yang dihadapi akan membantu anak usaha untuk membangun rencana kerja bagi perbaikan SDM secara khusus (dan organisasi secara umum) dengan lebih terstruktur dan terintegrasi.

Lambatnya adaptasi departemen SDM terhadap tuntutan akibat perubahan bentuk anak usaha disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor pertama adalah tidak berjalannya fungsi pengelolaan sumber daya manusia yang didukung oleh adanya landasan visioner, aturan, dan kebijakan yang tertata dengan rapi. Faktor kedua adalah keengganan dari personalia yang ada dalam departemen SDM untuk berubah dan mengikuti prinsip manajemen sumber daya manusia yang baru. Faktor ketiga adalah rendahnya dukungan dan tuntutan dari pimpinan puncak anak usaha kepada departemen SDM untuk mengadaptasi dan mengadopsi sistem manajemen SDM yang baru.

Itulah sebabnya mengapa anak usaha membutuhkan Tim PkM untuk mendampingi dan membantu pembenahan departemen SDM untuk meningkatkan perannya sebagai agent of change dalam proses operasi bisnis. Tim PkM melihat kondisi kritis tersebut dan mengusulkan kepada perusahaan untuk melakukan serangkaian aktivitas pembenahan strategis yang meliputi rincian sebagai berikut: pemetaan kondisi riil kinerja departemen SDM, evaluasi dan rekomendasi langkah perbaikan untuk peningkatan kinerja..

METODE

Metode PkM ini menggunakan pendekatan kualitatif yang memanfaatkan informasi dan data yang diperoleh dari in-depth interview yang dilengkapi dengan data sekunder dari perusahaan. Ada beberapa tahapan yang ditempuh

sebagaimana dinyatakan dalam Tabel 1. Tahapan pertama adalah pemetaan kondisi riil kinerja departemen SDM yang melalui rangkaian aktivitas in-depth interview yang berfokus untuk memotret bangunan dan proses organisasi SDM perusahaan yang meliputi struktur organisasi beserta sistem dan proses kerja.



Gambar 1. Focus Group Discussion dan In-depth Interview di Head Office & Sites

Berdasarkan pemahaman terhadap kondisi riil yang dihasilkan melalui kajian informasi yang mendalam dan menyeluruh, tim PkM melakukan evaluasi kinerja dan menyusun rekomendasi strategis untuk mengatasi masalah ketidakefektifan departemen SDM. Rekomendasi yang dihasilkan kemudian disosialisasikan kepada pimpinan puncak dan seluruh personil departemen SDM. Untuk menjalankan proses perbaikan dan optimalisasi peran departemen SDM, maka perlu diberikan pendampingan intensif dengan struktur pekerjaan sesuai dengan tahapan yang terperinci. Melalui pendampingan itu, departemen SDM mampu merealisasikan program kegiatan pembenahan sistem, proses, dan kinerja yang nyata. Untuk menjamin efektivitas pelaksanaan dan hasil, kegiatan PkM dijalankan baik secara offline maupun online. Pelaksanaan pendampingan membutuhkan waktu satu semester terhitung mulai tanggal 1 Februari sampai dengan 31 Juli 2023

Tabel I. Tahapan Kegiatan

No	Kegiatan	Detail Kegiatan	Jadwal
1.	Komunikasi dan Kesepakatan Awal	Tim PkM melakukan 3 kali komunikasi formal dan 4 kali komunikasi informal lanjutan dengan mitra perusahaan untuk membicarakan peluang kerja sama pengembangan pengelolaan SDM. Pertemuan menghasilkan kesepakatan bahwa Tim PkM diberi kesempatan untuk melakukan program pendampingan pengembangan SDM dalam jangka waktu 1 semester.	Oktober & November 2022
2.	Persiapan Instrumen	Menggunakan pendekatan kualitatif, Tim PkM mengembangkan instrumen wawancara untuk penggalan data pengembangan SDM.	Desember 2022 & Januari 2023
3.	Pemetaan Masalah	Untuk memperoleh gambaran realitas pengelolaan MSDM dan mendapatkan pemahalahannya, Tim PkM melakukan observasi langsung ke lokasi site di Palangkaraya dan mewawancarai sejumlah responden yang meliputi direktur, manajer sdm, & karyawan di 4 lokasi site. Tim PkM melanjutkan observasi dan wawancara langsung direktur & manajer SDM ke head office perusahaan di Banjarmasin.	Februari & Maret 2023
4.	Penyusunan Rekomendasi	Informasi diperoleh dan dianalisis untuk menentukan permasalahan utama dan merekomendasikan usulan pemecahan masalah pengelolaan manajemen SDM.	April 2023
5.	Diseminasi Rekomendasi & Penentuan Program Strategis	Analisis situasi yang menghasilkan potret masalah dan usulan rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan kinerja Manajemen SDM didokumentasikan dan dilaporkan kepada pimpinan perusahaan. Berdasarkan arahan pimpinan perusahaan, hasil dan rekomendasi didesiminasikan kepada direktur, manajer, dan personil SDM. Tim PkM Menyusun program transformasi pengelolaan Manajemen SDM dan membentuk Komite Transformasi yang tugas utamanya menggerakkan seluruh elemen SDM untuk menjalankan program transformasi pengelolaan Manajemen SDM	April 2023
6.	Evaluasi Kegiatan PkM	Tim PkM melakukan evaluasi terhadap proses dan hasil implementasi program transformasi MSDM dan menetapkan program kegiatan lanjutan di periode berikutnya.	Mei 2023

Untuk meningkatkan efektivitas pendampingan, Tim PkM mendapatkan dukungan penuh dari owner perusahaan dengan membentuk Komite Transformasi agar program perbaikan dan pengembangan MSDM berjalan sesuai dengan target. Target tidak hanya berkaitan dengan hasil kinerja, melainkan proses pelaksanaannya sesuai dengan timeline yang dijadwalkan. Tim PkM bersama dengan pimpinan tertinggi anak usaha melakukan evaluasi terhadap program secara berkala. Tim PkM dan pimpinan anak usaha mengevaluasi proses dan capaian selama seminggu sekali. Evaluasi itu dilakukan baik secara langsung dalam tatap muka dan tatap maya maupun tidak langsung melalui memonitoring setiap laporan mingguan Komite Transformasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sasaran pelaksanaan kegiatan PkM adalah personalia yang berada di bawah departemen MSDM anak usaha. Mereka terdiri atas direktur, manajer, dan karyawan SDM baik yang ada di lokasi site di Palangkaraya maupun yang berada di head office di Banjarmasin. Personil MSDM di head office Banjarmasin meliputi Tim SDM holding dan Tim SDM anak usaha. Dalam seluruh proses kegiatan PkM yang berlangsung selama enam bulan, para peserta menunjukkan sikap aktif dan proaktif. Nampak ada semangat mengikuti program dengan segala kerumitan kegiatan sebab proses transformasi membutuhkan semangat perubahan baik dari pihak yang masuk dalam agen perubahannya (dalam hal ini adalah departemen MSDM) maupun seluruh karyawan perusahaan yang berada di bawah kewenangan pengelolaannya.

Temuan dan Analisis

Beberapa temuan ketidakselarasan dengan prinsip human resource management adalah sebagai berikut:

1. Visi dan misi holding tertuang antara lain dalam website perusahaan (About - GPS Group). Sebagai anak usaha, tidak didapatkan informasi tertulis mengenai visi, misi anak usaha walaupun dalam beberapa interaksi dengan karyawan didapatkan anak usaha mempunyai visi dan misi tersendiri. Karyawan memiliki tingkat pemahaman yang berbeda terhadap visi, misi, dan strategi bisnis perusahaan. Sebagian pegawai menilai visi, misi organisasi merujuk pada visi, misi GPS, sementara beberapa pegawai lainnya menilai anak usaha memiliki visi, misi tersendiri. Pegawai pada tingkat atas umumnya mengetahui strategi organisasi, sementara pegawai pada level administrasi menilai informasi mengenai strategi organisasi tidak cukup jelas (Nowak, 2020). Pegawai pada tingkat bawah, umumnya belum

memiliki pemahaman yang jelas mengenai visi, misi, dan strategi organisasi dan bagaimana visi, misi dan strategi bisnis yang ada diterjemahkan ke dalam berbagai aktivitas pekerjaan sehari-hari. Kejelasan mengenai apa yang ingin dicapai oleh anak usaha (visi, misi) dan bagaimana mencapainya (strategi) sangat penting bagi organisasi (Nowak, 2020). Banyak perusahaan (70-90%) gagal mengeksekusi strategi bisnis, antara lain karena hanya sedikit pegawai/karyawan (5%) yang mengetahui strategi yang ada (Kaplan & Norton, 2000). Isi (content) dan proses dari berbagai sistem, proses dan kebijakan SDM di dalam organisasi juga dipengaruhi oleh tujuan dan strategi organisasi (Bora et al., 2017). Misalnya, strategi organisasi akan mempengaruhi antara lain kompetensi yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karir; maupun KPI (Key Performance Indicators) dalam sistem penilaian kinerja karyawan. Studi memperlihatkan kejelasan-tujuan organisasi dan bagaimana hubungan antara pekerjaan karyawan dengan kinerja dan tujuan perusahaan mempengaruhi tingkat motivasi (*engagement*) karyawan dalam bekerja (Barinua & Deinma, 2022; Amri & Ramdani, 2021).

2. Kami tidak mendapatkan informasi tertulis mengenai visi, misi dan strategi SDM di anak usaha. Keberadaan ketiga hal tersebut akan memberikan landasan bagi sistem, proses, dan kebijakan SDM yang efektif. Fungsi SDM diharapkan dapat memberikan dukungan yang lebih baik kepada fungsi-fungsi lainnya di dalam organisasi melalui pengembangan sistem, proses, dan kebijakan SDM yang terintegrasi, efisien dan efektif. Fungsi SDM (maupun fungsi lainnya di dalam organisasi) membutuhkan rencana kerja/strategi (HR Roadmap) untuk mendukung pelaksanaan strategi secara keseluruhan. Pelaksanaan strategi SDM ini membutuhkan sumberdaya yang memadai, termasuk dukungan dan komitmen dari pimpinan organisasi untuk menjalankannya. Fungsi SDM perlu memiliki indikator kinerja (KPI/HR scorecard) yang dapat digunakan bersama dengan stakeholders untuk menilai kinerja fungsi SDM terhadap kebutuhan stakeholders. Mengingat tugas dan tanggung-jawab fungsi SDM di anak usaha, maka dibutuhkan kapabilitas (kompetensi teknis) dan kapasitas yang memadai dari staf di fungsi SDM untuk menjalankannya. Untuk meningkatkan efisiensi implementasi sistem dan proses SDM, strategi SDM perlu mencakup bidang teknologi (ICT) (Stone et al., 2015). Untuk mencapai tujuan ini, dibutuhkan kerjasama yang baik antara fungsi SDM dengan fungsi IT.
3. Dokumen struktur organisasi anak usaha tidak memperlihatkan struktur rinci dan fungsi-fungsi umum yang ada di dalam SDM, misalnya fungsi Perekrutan, Penggajian, Penilaian Kinerja, Pengembangan & Pelatihan, dll. Dalam diskusi diketahui bahwa staf HR & GA di sites operasi anak usaha melapor pada Penanggung Jawab Operasi (PJO) yang secara struktur berada di divisi operasi. Staf HR di site mempunyai tugas melakukan perekrutan lokal, administrasi data karyawan termasuk juga proses perhitungan gaji dan premi karyawan di site.
4. Sebagian kebijakan SDM anak usaha mengacu pada holding seperti Skala Grading dan Kompensasi dan sebagian lainnya merupakan kebijakan anak usaha sendiri. Dalam wawancara tidak dapat ditemukan informasi tertulis mengenai jenis/area kebijakan SDM termasuk manakah yang dikelola oleh holding dan anak usaha. Dalam diskusi dan wawancara ditemukan beberapa dokumen SOP yang tidak dapat ditentukan validitasnya dan keabsahannya. Dalam membangun sistem dan proses SDM yang efektif di perusahaan, dibutuhkan adanya arahan mengenai pengembangan kebijakan SDM yang dibutuhkan (Hosseini & Nagdive, 2017); termasuk penentuan apakah suatu kebijakan berasal dari holding atau anak usaha.
5. Baik holding (GPS) dan anak usaha belum memiliki standard dan model kompetensi, yang telah di-profile-kan untuk masing-masing job description pada masing-masing fungsi/unit kerja. Pegawai tidak memiliki informasi mengenai kompetensi yang dibutuhkan untuk masing-masing jabatan di dalam organisasi. Tidak terdapat informasi yang cukup bagaimana relasi/hubungan antara standar kompetensi yang dibutuhkan dalam proses seleksi karyawan, serta proses pengembangan dan pelatihan karyawan. Sebagai dasar dari pengembangan berbagai sistem & proses SDM, anak usaha (dan *holding*) perlu membangun standar kompetensi teknis dan proficiency-leveling untuk seluruh jabatan. Pengembangan standar kompetensi teknis ini perlu merujuk pada visi, misi dan strategi bisnis perusahaan dan holding. Kaitan antara standar kompetensi yang ada dengan visi, misi, nilai-nilai dan strategi organisasi harus jelas terlihat (Bratianu & Balanescu, 2008). Integrasi model yang ada dengan sistem dan proses SDM lainnya, seperti

dengan proses rekrutmen dan seleksi (misalnya, melalui competency-based event interviews), pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja, proses suksesi, manajemen karir dan penggajian. Kompetensi dapat digunakan sebagai alat untuk mengintegrasikan berbagai sistem dan proses SDM, mulai dari rekrutmen, penilaian kinerja, penggajian, pelatihan dan pengembangan, dan manajemen karir dan penggajian.

6. Dalam diskusi grup dan wawancara ditemukan dokumen job description tidak terdokumentasi dengan baik seperti belum disahkan serta ada beberapa posisi yang tidak ada atau tidak sesuai dokumen job description. Job description yang terkini/valid akan berguna bagi karyawan dalam memahami aktivitas yang perlu dilakukan di dalam suatu jabatan (Al-Marwai dan Subramaniam, 2009), serta menjadi dasar dalam menentukan grading/leveling, kompetensi maupun KPI dari pemegang jabatan.
7. Anak usaha memiliki job grading sebagaimana diungkapkan dalam diskusi grup dan wawancara tetapi tidak tersedia informasi mengenai metode evaluasi jabatan (dan *compensable factors*) yang digunakan untuk membangun sistem grading/kepegangatan yang ada. Penggunaan metode evaluasi jabatan dapat membantu meningkatkan objektivitas grading/sistem kepegangatan yang digunakan, termasuk pembangunan struktur gaji yang terkait dengan sistem grading yang digunakan. Untuk meningkatkan integrasi sistem & proses SDM yang digunakan, profil kompetensi bersama dengan penilaian kinerja menjadi dasar dalam evaluasi jabatan serta penetapan grading yang terkait (Hosseini & Nagdive, 2017).
8. Tidak ditemukan informasi tertulis mengenai kebijakan remunerasi yang menggambarkan “filosofi atau strategi kompensasi”, yang antara lain mengatur skala gaji, komposisi gaji (*pay-mix*) dan kebijakan lain insentif berbasis kinerja, serta hubungan antara kinerja pegawai dengan kenaikan gaji dan bonus. Tingkat *competitiveness* dari remunerasi yang diberikan terhadap pasar atau benchmark group. Dalam proses penggajian HRD head office perusahaan tidak terlibat di dalam proses secara menyeluruh. Sebagai contoh untuk karyawan di site; data perhitungan gaji dan premi karyawan dikirimkan langsung oleh staf HRD site ke bagian akuntansi untuk proses verifikasi sebelum dibayarkan. Menimbang tidak adanya informasi mengenai kebijakan remunerasi maka tidak dapat dilakukan analisa lebih lanjut. Pada proses penggajian, perhitungan dilakukan secara manual oleh staf HRD sites. Rekap data kehadiran yang dilakukan secara manual dengan melihat data dari mesin *face & fingerprint*, dimana seharusnya hal ini bisa didapatkan secara otomatis dan langsung. Menggunakan Excel untuk proses perhitungannya. Proses verifikasi oleh akuntansi sangat terbatas pada angka-angka yang anomali saja sementara validitas hasil perhitungan tidak dapat dipastikan secara penuh mengingat semua proses yang sangat manual dan terbuka.
9. Evaluasi kinerja karyawan tidak dilakukan secara konsisten, di *head office* dilakukan setidaknya satu kali dalam satu tahun sementara untuk karyawan di sites hanya dilakukan bilamana ada kebutuhan saja seperti untuk promosi. Tidak didapatkan dokumentasi yang memperlihatkan bagaimana proses evaluasi kinerja karyawan dikaitkan dengan strategi organisasi dan target-target yang terkait yang diturunkan (*cascading*) ke dalam berbagai bagian dari organisasi. KPI (*Performance Scorecard*) sebagai bagian terintegrasi di dalam evaluasi kinerja perusahaan dan karyawan belum diterapkan di perusahaan. Penerapan KPI untuk merefleksikan tujuan pekerjaan karyawan dan bagaimana berkontribusi pada tujuan departemen/ divisi dan akhirnya pada perusahaan. Untuk membantu perusahaan menjalankan strateginya di seluruh bagian dari perusahaan, perlu menurunkan (*cascading*) *performance scorecard* pada tingkat organisasi ke tingkat individu. Perbedaan bobot KPI dan kompetensi yang digunakan sesuai dengan grade/level jabatan, dengan bobot KPI semakin besar dengan semakin tingginya jabatan, misalnya 70%:30% untuk level pimpinan, mengingat: Diperlukan perhatian lebih besar pada indikator-indikator kinerja (KPI) yang memiliki korelasi lebih jelas dengan tingkat kinerja perusahaan (yang perlu menciptakan nilai bagi stakeholders-nya).
10. Tidak ditemukan dokumen tertulis yang menjelaskan program pelatihan dan pengembangan SDM dalam rangka mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan berjalan secara sporadis untuk memenuhi tuntutan kebutuhan sesaat dimana hal ini seharusnya dilakukan secara terstruktur melalui proses pemetaan dan perencanaan yang baik. Tidak terdapat dokumen rinci mengenai prosedur pelatihan bagi karyawan, yang antara lain mencakup: mekanisme pengajuan pelatihan, formulir target pengembangan individu, mekanisme monitoring hasil

pengembangan, dan mekanisme evaluasi pelatihan. Program pelatihan di perusahaan sebaiknya dilaksanakan melalui proses pemetaan (*Competency Gap Analysis/CGA*) berdasarkan profil kompetensi (teknis dan non-teknis) yang telah ditetapkan untuk masing-masing jabatan. Proses pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi individu dan kapabilitas organisasi secara keseluruhan untuk mencapai tujuannya (Susmitha *et al.*, 2021).

11. Proses manpower planning (MPP) dilaksanakan lebih untuk memenuhi kebutuhan operasi secara reaktif. Sebagai contoh kebutuhan akan operator dump truck dan mekanik. Tidak ditemukan bagaimana proses manpower planning (MPP) sebagai bagian dari perencanaan kinerja untuk eksekusi strategi dan rencana bisnis perusahaan di dalam mencapai tujuan. Pelaksanaan manpower planning secara reaktif akan membuat pemenuhan menjadi lambat dan tidak memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan (tidak efektif dan efisien).
12. Tidak terdapat dokumen tertulis mengenai perencanaan dan pengelolaan karir pegawai, maupun dokumentasi gambaran peta karir pegawai (*career path/map*). Dalam diskusi grup sebagian karyawan menyatakan bahwa perusahaan belum memiliki sistem manajemen/perencanaan karir yang terstruktur. Proses pemenuhan jabatan/posisi berjalan secara sporadis dan ad-hoc. Kebijakan perencanaan karir di dalam organisasi adalah bagian dari pengembangan karir karyawan dan organisasi perusahaan (Adekola, 2011). Analisis terhadap dokumen dan hasil pengamatan memperlihatkan bahwa proses manajemen karir belum dijalankan secara penuh dan menyeluruh.
13. Pengelolaan data karyawan di site dilakukan secara manual dengan menggunakan aplikasi Excel, hal ini juga meliputi presensi dan perhitungan gaji dan premi. Koneksi jaringan di site saat ini bergantung pada jaringan seluler Telkomsel. Tim IT perusahaan sedang mengembangkan HRPS untuk pengelolaan data karyawan untuk menggantikan sistem HRIS, proses pengembangan ini akan memakan waktu 6-9 bulan untuk menyelesaikannya sehingga meliputi proses penggajian (*payroll*). Anak usaha membutuhkan dukungan teknologi aplikasi untuk mengelola SDM beserta seluruh proses dengan efektif dan efisien. Dukungan koneksi jaringan yang memadai diperlukan untuk membuat proses pengelolaan data karyawan dapat berjalan dengan baik dan lancar (Stone *et al.*, 2015).

Rekomendasi dan Diseminasi

Hasil penggalian data dan informasi yang telah diperoleh kemudian didiseminasikan kepada pimpinan dan personalia departemen SDM. Gambar 2. menunjukkan suasana diseminasi hasil dan rekomendasi untuk pengembangan manajemen SDM. Kegiatan diseminasi dilakukan baik kepada pimpinan puncak maupun departemen SDM. Diseminasi membuahkan hasil mengenai pemahaman dan komitmen untuk melakukan perubahan pengelolaan SDM sehingga kinerjanya menjadi efektif. Adapun jumlah rekomendasi yang didiseminasikan sesuai dengan jumlah temuan yang dikemukakan di atas adalah:

1. Anak usaha perlu melakukan sosialisasi dan komunikasi yang terstruktur ke seluruh organisasi untuk membantu karyawan memahami visi dan misi yang baru, dan bagaimana visi dan misi ini diterjemahkan ke dalam strategi bisnis, serta berbagai sistem & proses SDM yang dibutuhkan. Untuk membantu perusahaan mengetahui tingkat keberhasilannya dalam menjalankan strategi bisnis yang ada, maka strategi perlu dilengkapi dengan indikator-indikator keberhasilan (KPI (*Key Performance Indicators*)/*performance scorecard*), baik finansial maupun non-finansial. Strategi organisasi dan *performance scorecard* pada tingkat organisasi perlu diterjemahkan ke dalam strategi bisnis (dan *performance scorecard*) divisi dan tingkatan di bawahnya (*cascading*) untuk memastikan keselarasan aktivitas pada organisasi (Tirtayasa & Imaroh, 2021).
2. Untuk mendukung pencapaian visi, misi dan pelaksanaan strategi organisasi, divisi SDM perlu membangun rencana kerja yang komprehensif (*HR roadmap*) (Sakapurnama *et al.*, 2020). Rencana kerja tersebut perlu dilengkapi dengan indikator penilaian kinerja (*HR Scorecard*) untuk membantu manajemen maupun divisi SDM mengetahui tingkat keberhasilan mereka dalam mencapai sasaran kerja yang ditetapkan.



Gambar 2. Diseminasi Hasil dan Rekomendasi.

3. Struktur organisasi SDM anak usaha perlu diselaraskan dengan strategi perusahaan dan holding, termasuk bagaimana fungsi-fungsi SDM yang dibutuhkan dan yang ada saat ini baik di head office Banjarmasin dan di sites diintegrasikan dan diselaraskan dengan struktur SDM holding. Untuk mendukung perkembangan organisasi, menimbang beban kerja dan pengelompokan kompetensi yang sejenis, pembagian fungsi/ kelompok kompetensi dapat dilakukan, antara lain, sebagai berikut: Fungsi Manajemen Karir, Pelatihan dan Pengembangan dan Penilaian Kinerja dapat berada dalam satu kelompok. Kelompok kompetensi ini dapat dipecah kembali dengan berkembangnya organisasi dan meningkatnya beban kerja di masing-masing fungsi. Fungsi Administrasi Karyawan, Penggajian/Payroll & Fasilitas (*Compensation & Benefits/C&B*) dapat disatukan dengan menimbang kaitan umumnya administrasi data C&B dengan database karyawan (modul dasar HRIS). Dengan dibutuhkan operasional SDM yang efisien dalam perkembangan organisasi, perhatian khusus perlu diberikan pada pengembangan IT SDM, mulai dari sistem untuk mengelola database karyawan sampai pada proses SDM lainnya (misalnya, PM, T&D, C&B). Fungsi-fungsi umum lainnya, seperti komunikasi dan industrial relations, dapat berada dalam satu fungsi.
4. Perlu ditetapkan strategi pembangunan kebijakan SDM baik pada tingkat holding maupun perusahaan (*subsidiary*) untuk memastikan keselarasan/keterkinian materi atau konten dari kebijakan, validitas, maupun format dokumen. Perusahaan perlu mengkomunikasikan dan memastikan bahwa seluruh kebijakan tertulis SDM dapat diakses oleh seluruh karyawan yang terkait, dan konsisten dalam implementasinya. Penggunaan portal perusahaan dapat dipertimbangkan sebagai salah satu saluran komunikasi (Garcia *et al.*, 2017).
5. Perusahaan dan holding merumuskan hubungan antara visi, misi, nilai-nilai (*values*) dan strategi bisnis organisasi yang ada serta kompetensi utama, teknis dan perilaku yang dibutuhkan. Pengembangan standar dan profil kompetensi terkait akan menjadi dasar pengembangan dan implementasi berbagai sistem dan proses SDM di dalam organisasi, termasuk rekrutmen, pengelolaan kinerja, pendidikan dan pelatihan karyawan, serta manajemen suksesi/karir karyawan. Model kompetensi yang dibangun perlu disosialisasikan kepada karyawan di seluruh organisasi untuk menyamakan pemahaman (Senen *et al.*, 2017). Kesamaan pemahaman ini akan membantu mengarahkan seluruh bagian organisasi dalam membangun sikap dasar (kompetensi non-teknis) dan

- pengetahuan/keterampilan (kompetensi teknis) yang efektif dalam membantu perusahaan menjalankan strategi bisnis, serta mencapai visi dan misinya.
6. Anak usaha memerlukan pemutakhiran (update) dan melengkapi dokumen deskripsi pekerjaan yang ada untuk semua posisi yang ada. Pemutakhiran deskripsi pekerjaan yang ada perlu disosialisasikan/ dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan sebagai panduan kerja (Al-Marwai dan Subramaniam, 2009).
 7. Menggunakan evaluasi jabatan berbasis kompetensi untuk membangun grading/sistem kepangkatan, dan menggunakan grading sebagai dasar bagi penentuan gaji pokok dan tunjangan-tunjangan (sistem penggajian). Mengkomunikasikan dasar/metode evaluasi jabatan yang digunakan untuk meningkatkan transparansi/ objektivitas proses. Faktor-faktor yang digunakan dalam evaluasi jabatan perlu dikomunikasikan sehingga pegawai memiliki pengertian yang tepat mengenai dasar dari sistem kepangkatan yang ditetapkan, maupun tingkatan gaji yang terkait dengan jabatan yang ada. Penggunaan model kompetensi bersama dengan penilaian kinerja sebagai dasar evaluasi jabatan (dan sistem/proses SDM lainnya) akan meningkatkan integrasi sistem dan proses SDM (Senen *et al.*, 2017).
 8. Membangun kebijakan remunerasi karyawan dengan “filosofi/strategi kompensasi” yang menggambarkan: komposisi gaji karyawan (*pay-mix*) dan target tingkat competitiveness di pasar yang dikehendaki, misalnya 50th percentile untuk gaji pokok, dan 75th-percentile untuk total cash atau take home pay; benchmark group (perusahaan-perusahaan/pasar/industri) yang dijadikan sebagai pembanding; struktur gaji dan hubungan antara sistem penggajian dengan kinerja (mekanisme kenaikan gaji, pemberian bonus/insentif berbasis kinerja). Implementasi IT bagi proses penggajian sehingga proses perhitungan dan verifikasi dapat dilakukan secara terintegrasi, aman dan lebih efektif serta efisien (Hosain, 2019). HRD anak usaha Head Office terlibat penuh dalam proses perhitungan dan verifikasi gaji karyawan baik di head office dan di site.
 9. Anak usaha perlu mempertimbangkan atau memastikan bahwa: corporate scorecard (KPI dan target) dibangun berdasarkan strategi bisnis organisasi, dan memuat tidak saja KPI finansial namun juga non-finansial, seperti “*lead-time* dan *cycle time* operasi produksi”, “*machine availability*”, “*zero accident*”, maupun “*competency gaps*” SDM secara keseluruhan di dalam organisasi. Corporate scorecard (KPI dan target) diturunkan (*cascading*) ke seluruh level/bagian dari organisasi sehingga tercipta hubungan yang jelas (*line-of-sight*) dari seluruh scorecard yang ada di berbagai bagian dan tingkatan di perusahaan. Bobot KPI (vs kompetensi) disesuaikan dengan tingkat jabatan di dalam organisasi. Praktik di industri juga memperlihatkan bahwa bobot untuk KPI umumnya semakin besar dengan semakin tingginya tingkatan/grade karyawan. Seluruh pegawai menjalankan proses perencanaan kinerja dan tidak hanya proses evaluasi kinerja pada akhir tahun. Terdapat hubungan yang lebih jelas antara tingkat kinerja individu (dan/atau organisasi) dengan tingkat insentif/bonus (*performance-based variable pay*) yang diterima pegawai. Anak usaha perlu membangun infrastruktur IT (HRIS) yang memadai untuk membantu meningkatkan kemampuan Divisi SDM dalam mengadministrasikan sistem penilaian prestasi kinerja, mengolah data hasil penilaian kinerja karyawan, dan mengintegrasikannya dengan sistem dan proses SDM lainnya dengan efisien. Dukungan teknologi (HRIS) juga memungkinkan pimpinan perusahaan melakukan monitoring hasil pencapaian KPI organisasi maupun individu dengan efisien sehingga membantu mempercepat proses pengambilan keputusan (Gusnadi & Hermawan, 2020; Hosain, 2019).
 10. Pelatihan dan pengembangan perlu dilakukan secara terpadu dan menyeluruh untuk meningkatkan kompetensi (teknis dan non-teknis) SDM dan kapabilitas organisasi (Onyebuchi, 2017). Database kompetensi (teknis dan non-teknis) per jabatan/level, sebagai dasar pengembangan organisasi yang diikuti dengan penyusunan *Competency Gap Analysis (CGA)* sebagai dasar pengembangan. Kurikulum pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi setiap level dan fungsi, meliputi mandatory dan voluntary learning sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan aspirasi pengembangan karir karyawan. Divisi SDM mengintegrasikan program pelatihan dan pengembangan dengan proses penilaian kinerja dan pengembangan karir.
 11. Proses manpower planning dijalankan sebagai bagian dari perencanaan kinerja untuk eksekusi strategi dan rencana bisnis perusahaan untuk perencanaan kinerja (Srivastav & Arora (2021). Proses manpower planning harus

mempertimbangkan proses pemenuhannya melalui eksternal seperti rekrutmen atau melalui outsource pihak ketiga, internal kandidat ataupun melalui program magang/trainee.

12. Perlu merumuskan kebijakan pengembangan karir dengan berbasis pada profil kompetensi, hasil penilaian kinerja, gambaran peta jalur karir, dan Individual Development Plan. Perusahaan dapat mengkaji pembentukan dual-career path (*multiple-career track*) untuk memfasilitasi ruang pengembangan karir pekerjaan-pekerjaan yang bersifat manajerial (*generalists*) dan non-manajerial (*specialist*). Perusahaan perlu mengembangkan career profiling yang memuat database kompetensi dari setiap karyawan. Sistem yang ada memungkinkan Sam mendapatkan informasi dengan cepat atas kandidat yang sesuai perusahaan pemenuhan kompetensi yang dibutuhkan di dalam organisasi. Perusahaan perlu mengkomunikasikan kebijakan manajemen karir kepada karyawan dengan jelas (Ariyanto *et al.*, 2020).
13. Membangun koneksi jaringan yang memadai di lokasi site menjadi landasan dalam membangun sistem informasi SDM. Melanjutkan pengembangan HRPS bilamana memungkinkan atau melakukan akuisisi sistem HRIS berbasisan komputasi awan. Perusahaan membutuhkan teknologi di dalam menjalankan kebijakan dan sistem serta proses-proses SDM dengan efisien dan efektif (Stone *et al.*, 2015; Chungyalpa *et al.*, 2018).

KESIMPULAN

Merujuk pada kerangka kerja SDM di dalam pengembangan Kebijakan dan Sistem SDM, maka ada tiga hal utama yang membutuhkan perhatian untuk perbaikan "manajemen SDM". Pertama, pengembangan kebijakan dan sistem SDM terintegrasi. Kebijakan dan sistem SDM dibangun secara terintegrasi sejalan dengan tujuan dan strategi organisasi; yaitu untuk menarik, mempertahankan, membangun dan memotivasi (*attract, retain, develop, motivate*) SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan biaya yang optimal ("at the-right-cost"). Kedua, menata ulang Fungsi Organisasi SDM. Kapasitas & kapabilitas fungsi SDM perlu diperkuat untuk dapat membangun dan melakukan implementasi kebijakan dan sistem SDM yang terintegrasi, efisien dan efektif dalam membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya. Ketiga, dukungan teknologi (HRIS). Menimbang ukuran organisasi dan kompleksitas yang ada, dibutuhkan dukungan teknologi (HRIS) untuk dapat melakukan pengelolaan kebijakan SDM dengan efisien dan efektif

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih disampaikan kepada 1) Fredy Purnama Satria, Trieyanto Koentjoro, dan Sandi Sastra Satria sebagai owner perusahaan yang memberi kesempatan kepada kami untuk menjalankan kegiatan pengabdian, 2) direktur dan para pejabat di divisi sumber daya manusia, dan karyawan di PT. Gagah Putera Satria yang telah memberikan dukungan untuk berbagi keilmuan dan keterampilan, 3) Presiden dan Rektor Universitas Pembangunan Jaya yang memberikan penugasan formal kegiatan pengabdian.

REFERENSI

- Adekola, B., (2011). Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research*. **1**(2): 100-112.
- Al-Marwai, S.A., dan Subramaniam, I.D., (2009). A Review of the Need for Writing & Updating Job Descriptions for 21st Century Organizations. *European Journal of Social Sciences*. **12**(2): 241-251.
- Amri, A., & Ramdani, Z., (2021). Effect of Organization Commitment, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance (Case Study: PT. PLN (persero) p3b Sumatera UPT Padang). *International Journal of Educational Management and Innovation*. **2**(1): 88-99. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v2i1.3183>

- Ariyanto, A., Dahlan, K.S.S., Marta, R.F., Engliana, dan Aminudin, A., (2020). Employee Career Management for Sustainable HR Planning, Training, and Performance Measurement. *4th International Conference of Social Science and Education*. <http://dx.doi.org/10.2478/9788366675186-030>
- Barinua, V., & Deinma, E., (2022). Strategic planning and employee engagement: Theoretical review, *The Strategic Journal of Business & Change Management*. **9**(1): 942-954. <http://dx.doi.org/10.61426/sjbcm.v9i1.2235>
- Bora, B., Borah, S., dan Chungyalpa, W., (2017). Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Business Vision and Mission Statements, *J Entrepreneurship & Organization Management*. **6**: 205. <http://dx.doi.org/10.4172/2169-026X.1000205>
- BRĂȚIANU, C., dan BĂLĂNESCU, G.V., (2008), Vision, Mission and Corporate Values. A Comparative Analysis of The Top 50 U.S. Companies, *Management & Marketing*, **3**(3): 19-38.
- Chungyalpa, W., Bora, B., dan Borah, S., (2018). ICT Assessment Framework: A generic Framework for Assessing and Prioritizing Impact of Technology on Businesses. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. **16**: 131-142. Available at <http://www.serialsjournals.com>
- García, M.G., Carrillo-Durán, V., dan Jimenez, J.L.T., (2017). Online corporate communications: website usability and content. *Journal of Communication Management*. **21** (2): 1-19. <http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-08-2016-0069>
- Gusnadi, Y., dan Hermawan, A., (2020), Designing Employee Performance Monitoring Dashboard Using Key Performance Indicator (KPI). *Bit-Tech*, **2**(2): 81-88. <http://dx.doi.org/10.32877/bt.v2i2.107>
- Hailey, V.H., Farndale, E., dan Truss, C., (2005), The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*. **15**(3): 49-66. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00153.x>
- Hosain, S., (2019), The Role of Information Technology on Strategic Firm: Transformation of Traditional Mindset, *Journal of Economics. Management and Informatics*. **10**(1): 15-27. <http://dx.doi.org/10.5937/bizinfo1901015H>
- Hosseini, S.B., Nagdive, S.L., (2021), Human Resource Development Policies in Coordination with Organizational Strategy. *EPRA International Journal of Economic and Business Review Research Paper*. **5**(4): 5-13.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., dan Mani, V., (2020). Pathways towards Sustainability in Manufacturing Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management. *Business Strategy and the Environment*. **29**(1): 212-228. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.2359>
- Jyothi, A., (2022). Redesigning Human Resource Management Role in Organizations to Overcome Crisis Situation Challenges and Changes, *International Journal of Marketing and Human Resource Management*. **13**(1). January-April: 21-26.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Nowak, R., (2020). Does employee understanding of strategic objectives matter? Effects on culture and performance. *Journal of Strategy and Management*. **13**(4): 477-493. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2020-0027>.
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, M. A. S., dan Jakhongirov, I. (2020). Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". *Sustainability*. **12**(15): 5981. <http://dx.doi.org/10.3390/su12155981>
- Onyebuchi, O., (2017), Impact of manpower training and development on organizational productivity and performance A theoretical review. *European Journal of Business and Management*. **9**(4): 2222-1905.
- Panjaitan, E.H.H., Rupianti, R., Sukomardojo, T., Astuti, A.R.T, dan Sutardjo, A., (2023). The Role of Human Resource Management in Improving Employee Performance In Private Companies. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. **4**(1): 225-233. <https://doi.org/10.15575/jim.v4i1.23958>

- Sakapurnama, E., Umanto, Muslim, M.A., dan Asriyadi, D., (2020). Strategy Formulation Roadmap Human Capital: Action Research Based Soft System Methodology, Case in PT Angkasa Pura I. *The Asian Journal of Technology Management*, **13**(2): 145-157. Doi: <http://dx.doi.org/10.12695/ajtm.2020.13.2.4>
- Senen, S.H., Sumiyati, S., dan Masharyono, M., (2017) Employee Performance Assessment System Design Based on Competence, Innovation of Vocational Technology Education. *invotec* **XIII**(2): 68-70. <http://dx.doi.org/10.17509/invotec.v13i2.8268>
- Sha S, N. dan Rajeswari, M., (2019). Role of an Hr in Improving the Employee's Performance and Commitment Towards the Organization. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*. **8**(4): 463-470.
- Stone, D.L., Deadrick, D.L., Lukaszewski, K.M., dan Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management, *Human Resource Management Review*. **25**(2): 216-231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Srivastav, R., dan Arora, R.(2021). The Effect of Manpower Planning on the Performance of Employees: A Case Study of Manufacturing Industry of DELHI/NCR,. *The Indian Journal of Economics and Business*. **20**(1): 291-303. <http://dx.doi.org/10.51594/ijmer.v4i1.280>
- Susmitha, K., Kumari, Y.V.N., dan Surekha, G., (2021), Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*. **XIII**(VIII): 720-723.
- Tirtayasa, Y., dan Imaroh, T.S. (2021). Performance Measurement and Business Strategy Through Balanced Scorecard Approach and SWOT Analysis (Study at PT. Inti Nusa Permata). *Dinasti International Journal of Management Science*, **3**(1): 134-140. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i1.988>