

RANCANGAN STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SELARAS DENGAN RENCANA DAN STRATEGI DI PT ESSEI PERBAMA

Dega Redira Sakti

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

e-mail: degaredira29@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze whether the Human Resource Development Strategy Design (HRD) is in line with the Plans and Strategies at PT Essei Perbama (PT ESPE). The type of research used is descriptive qualitative. Data collection techniques were interviews, documentation studies and literature review. The interview method this time was conducted to collect information regarding the implementation of HR development at PT ESPE which was sourced directly from the board of directors and company management. Meanwhile, the data analysis method used is data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions and verification. The types and sources of this research data are primary and secondary data. The sample in this study who were interviewed amounted to 4 people. Interviews were conducted with HR managers from PT ESPE and the author conducted interviews with 3 people in top management. The findings of this study indicate that the business strategy of PT ESPE is relevant to Porter's (1980) generic strategy theory, namely the cost leadership strategy, differentiation strategy, and focus strategy. Then the business strategy that has been determined by PT ESPE can be continued with the HR strategy by using an approach to the same theory, namely the HR strategy of Porter (1980). There are 3 choices of HRM strategies that can be applied from the results of business strategy development, namely: (1) Emphasis on innovation and flexibility; (2) The existence of training based on teamwork; (3) Evaluation using job appraisal.

Keywords: *strategic design; HR development; alignment; plans and strategies; PT ESPE.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Rancangan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) apakah selaras dengan Rencana dan Strategi di PT Essei Perbama (PT ESPE). Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui metode wawancara (*interview*), studi dokumentasi dan kajian pustaka. Metode wawancara kali ini dilakukan untuk mengumpulkan informasi mengenai penerapan pengembangan SDM di PT ESPE yang bersumber langsung dari direksi serta manajemen perusahaan. Sedangkan, metode analisa data yang digunakan adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Adapun jenis dan sumber data penelitian ini yaitu primer dan data sekunder. Sampel pada penelitian ini yang diwawancara berjumlah 4 orang. Wawancara dilakukan dengan manajer HR dari PT ESPE

dan penulis melakukan wawancara kepada 3 orang yang ada di *top management*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bisnis dari PT ESPE relevan dengan teori strategi generik Porter (1980) yaitu strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Kemudian strategi bisnis yang sudah ditentukan oleh PT ESPE dapat dilanjutkan dengan strategi MSDM dengan menggunakan pendekatan pada teori yang sama yaitu strategi SDM dari Porter (1980). Terdapat 3 pilihan dari strategi MSDM yang dapat diterapkan dari hasil pengembangan strategi bisnis yaitu: (1) Menekankan pada inovasi dan fleksibilitas; (2) Adanya *training* yang berbasis pada kerjasama tim; (3) Evaluasi menggunakan penilaian kerja.

Kata kunci: rancangan strategi; pengembangan SDM; selaras; rencana dan strategi; PT ESPE.

1. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis global semakin ketat pada era globalisasi saat ini. Perusahaan dituntut untuk menaikkan kinerja karyawan secara efektif. Perusahaan juga wajib berkonsentrasi dalam rangkaian proses atau kegiatan penciptaan produk dan jasa yang memiliki kualitas daya saing pada pasaran. Saat ini sudah banyak perusahaan yang berfokus menangani pekerjaan yang menjadi bisnis inti sedangkan pekerjaan penunjang akan diberikan kepada pihak lain melalui jasa penyedia kerja dengan tujuan untuk mengurangi beban perusahaan atau dikenal dengan istilah *outsourcing*. Strategi ini bertujuan bagi perusahaan untuk mencapai efisiensi karena SDM perusahaan akan diarahkan pada pekerjaan-pekerjaan yang merupakan bisnis inti perusahaan. Perkembangan *outsourcing* di Indonesia begitu pesat dengan banyaknya kebutuhan permintaan dari perusahaan yang membutuhkan jasa penyediaan pekerja. Salah satu keunggulannya adalah dengan kemudahan yang ditawarkan karena perusahaan pengguna tidak perlu menyediakan fasilitas dan hak-hak pekerja bagi karyawannya karena sudah merupakan tanggung jawab dari perusahaan *outsourcing*. Berdasarkan UU No 13 Tahun 2003 atau UU Ketenagakerjaan, *outsourcing* dapat diartikan sebagai penyerahan sebagian pekerjaan kepada perusahaan lain melalui 2 mekanisme yaitu dengan pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja (Kompas, 2021). Selain itu UU juga mengatur bahwa *outsourcing* tidak boleh digunakan oleh pemberi kerja untuk melaksanakan kegiatan yang berkaitan langsung dengan proses produksi kecuali untuk kegiatan jasa penunjang dan tidak ada kaitannya dengan proses produksi.

Perusahaan *outsourcing* tidak hanya sekedar menyalurkan dan menyediakan tenaga kerja semata. *Outsourcing* juga harus dipandang secara jangka panjang karena adanya pengembangan atas karir karyawan juga di dalamnya. Strategi bisnis perusahaan *outsourcing* juga harus sejalan dengan strategi PSDM agar kualitas dari perusahaan tetap bisa dipertahankan dan mendapat kepercayaan dari perusahaan *client*. PT Essei Perbama (PT ESPE) merupakan perusahaan *outsourcing* yang menyediakan jasa pekerja di bidangnya. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 2004 ini memiliki izin sebagai Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja (PPJP) dari Dinas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Tengah dan DKI Jakarta. Saat ini PT ESPE melibatkan praktisi ketenagakerjaan dan konsultan hukum ketenagakerjaan yang berpengalaman. PT ESPE yang memiliki jaringan kantor perwakilan di beberapa wilayah di

Pulau Jawa terus berusaha untuk mempertahankan kepercayaan dari dari perusahaan-perusahaan rekanan baik perusahaan nasional maupun perusahaan asing.

Kerja sama yang ditawarkan oleh PT ESPE berbentuk pemborongan pekerjaan atau menyediakan jasa pekerja pada level *staff* dan sudah menyalurkan hingga 7.000 karyawan di seluruh Indonesia. Sementara untuk karyawan inti yang ada di kantor pusat PT ESPE jumlahnya hanya 50 karyawan. Sebagian pelaksanaan pekerjaan pada perusahaan rekanan akan diserahkan kepada PT ESPE. Kompetensi karyawan sudah jelas harus ditambahkan lagi agar PT ESPE tetap dipercaya sebagai perusahaan yang bisa menyediakan tenaga kerja terlatih dengan baik. Peningkatan kompetensi tidak hanya sebagai motivasi bagi perusahaan untuk mencapai visi dan misi, namun juga untuk mencapai keunggulan persaingan yang sifatnya jangka panjang. Hal ini yang menjadi alasan utama bagi pentingnya PT ESPE melakukan pengembangan SDM secara berkelanjutan. Selanjutnya, PT ESPE juga berupaya untuk menyediakan program pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan perusahaan untuk bisa mencapai keunggulan bersaing dan profibilitas perusahaan.

Meskipun jasa *outsourcing* sendiri memiliki banyak manfaat bagi perusahaan lain yang membutuhkan bantuan dalam pengembangan bisnisnya, bagi perusahaan *outsourcing* sendiri ternyata juga memiliki beberapa masalah umum dalam menjalankan bisnis ini. Menurut analisa dari Wakil Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Nasional Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO), terdapat 5 masalah yang dihadapi pelaku bisnis penyedia jasa *outsourcing* (Bisnis.com, 2021). Masalah-masalah yang umum terjadi dapat dirangkum sebagai berikut: (1) Tingginya tingkat pengangguran di masyarakat karena *supply* dan *demand* tenaga kerja tidak seimbang; (2) Rendahnya tingkat pendidikan dan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kerja yang ditawarkan ke perusahaan rekanan; (3) Penetapan upah minimum; (4) Adanya pihak tertentu yang memanfaatkan momen tuntutan dari buruh; (5) Rendahnya kepastian hukum serta jaminan atas kelangsungan bisnis perusahaan.

Manajemen dari PT ESPE menyatakan bahwa visi dari perusahaan ialah untuk menjadi perusahaan alih daya yang terkemuka di tanah air. Berbagai misi pun dijalankan untuk bisa mencapai visi perusahaan, salah satunya dengan menyiapkan tenaga kerja yang siap kerja serta memiliki kompetensi yang dibutuhkan. SDM yang berkualitas tentu saja menjadi daya tarik PT ESPE bagi perusahaan-perusahaan lainnya. Rekrutmen karyawan yang dibutuhkan akan menjadi tanggung jawab bagi HR dan selanjutnya memberikan pelatihan serta pengembangan bagi calon karyawan agar memiliki kompetensi-kompetensi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ada. Selain itu, terkait dengan *hard skill* dan *soft skill* sangat penting bagi karyawan dalam melakukan tugas serta perannya. *Soft skill* yang harus diperhatikan juga mengenai cara bernegosiasi, fleksibilitas, kreativitas, dan cara dalam bersosialisasi antar karyawan maupun interaksi dengan karyawan. Namun hingga saat ini, pelatihan yang dilakukan oleh PT ESPE tidak secara spesifik atas kompetensi yang dibutuhkan namun hanya secara *general* terkait bisnis perusahaan. Oleh karena itu strategi pengembangan manusia menjadi kunci dalam menata sistem SDM yang sesuai dengan tuntutan perusahaan. Namun, untuk menjalankan strategi pengembangan SDM membutuhkan aspek-aspek dalam mendukung aktivitas pengembangan SDM di PT ESPE. Hal-hal ini menyangkut dukungan dari manajemen serta manajer lini dan kebijakan atas pengembangan SDM yang selaras dengan strategi pengembangan SDM.

Jika PT ESPE memiliki rencana untuk terus mempertahankan eksistensinya dalam jangka waktu yang panjang, maka hal utama yang harus diperhatikan yaitu terkait dengan pengembangan sumber daya manusianya juga. Penelitian yang dilakukan oleh penulis ini akan fokus kepada pengembangan SDM yang ada di PT ESPE. Pengembangan SDM diperlukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam mencapai tujuan dari bisnis perusahaan. Selain itu pengembangan SDM juga menjadi salah satu cara untuk memenuhi tuntutan kompetensi perusahaan.

2. RUMUSAN MASALAH

Adapun perumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kesenjangan praktik pengembangan SDM yang ada di PT ESPE?
2. Bagaimana menyusun rancangan strategi pengembangan SDM di PT ESPE?
3. Bagaimana implementasi strategi pengembangan SDM di PT ESPE?

Manfaat Penelitian

Manfaat akademis dari penelitian ini bisa menjadi sumbangan dan referensi bagi kemajuan ilmu manajemen SDM, terutama dalam pengembangan SDM. Sedangkan, manfaat praktisnya adalah PT ESPE memiliki rancangan sistem pengembangan SDM strategik yang disesuaikan dengan strategi bisnis PT ESPE. Kemudian, bagi peneliti dapat menyusun rancangan implementasi pengembangan SDM untuk perusahaan *outsourcing*.

3. KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Strategi adalah perencanaan induk komprehensif yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya (Rangkuti, 2013:183). Sementara itu, strategi bisnis menurut Bentley et al. (2013) dan Houqe et al. (2013) dapat berperan dalam menstimulasi keputusan manajer untuk melakukan manajemen laba. Oleh karena itu, strategi bisnis yang dipilih oleh manajemen dapat memberikan dampak terhadap besarnya laba yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, secara fungsional akan berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen seperti strategi pemasaran, strategi produksi serta strategi oper. Selain itu, strategi bisnis yang baik juga akan memperhatikan loyalitas sejumlah karyawan terhadap perusahaan dan bagaimana cara yang strategis untuk mempertahankan loyalitas tersebut. Strategi bisnis juga akan memiliki tanggung jawab sosial dalam memajukan kesejahteraan masyarakat dengan contoh sederhana pada penciptaan lapangan kerja yang luas. Strategi bisnis merupakan kunci utama untuk sebuah organisasi dapat bertahan di segala kondisi. Menurut Porter (1985) perusahaan dapat memilih untuk menggunakan keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus sebagai upaya bagi perusahaan bisa menghadapi persaingan serta mengungguli kompetitornya. Setiap strategi memiliki keunggulannya masing-masing sesuai dengan kondisi dari perusahaan.

Strategi keunggulan biaya (*Cost Leadership*) akan memanfaatkan keunggulan perusahaan dalam beroperasi secara efisien yang akhirnya bisa memiliki harga yang murah untuk produk maupun jasa yang dijual. Tujuan dari strategi ini menjadikan perusahaan

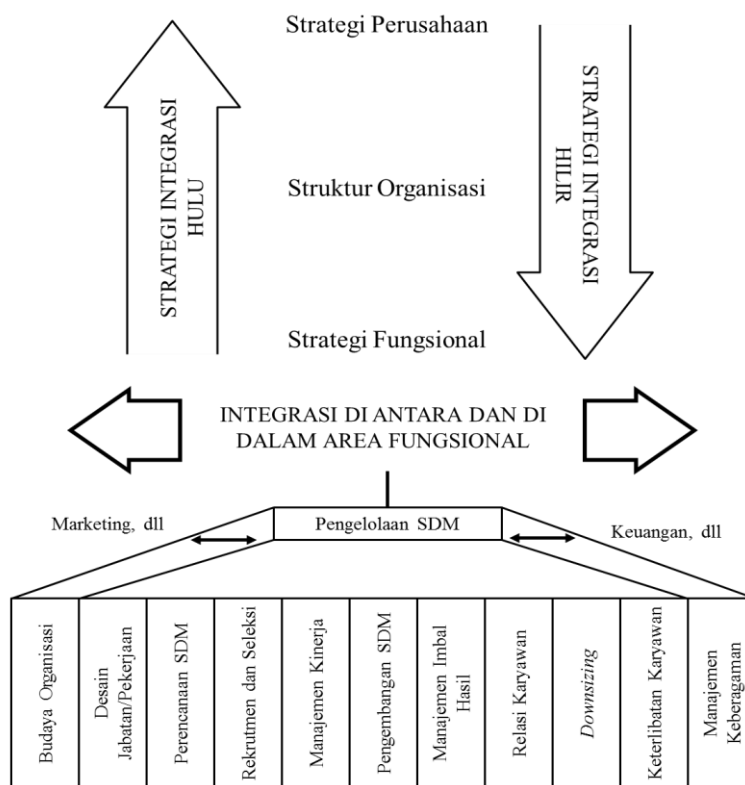
memiliki kemampuan untuk bertahan di tengah persaingan harga hingga *goals* yang dicapai adalah menjadi *market leader* atau pemimpin pasar. Karakteristik dari perusahaan yang menerapkan strategi keunggulan biaya ini salah satunya memiliki biaya distribusi dan promosi yang rendah karena mudah untuk diproduksi serta adanya kemampuan atas modal yang dibutuhkan.

Sementara itu, strategi diferensiasi akan memberikan perbedaan yang unik terhadap produk dan jasa yang dijual. Perusahaan yang memiliki produk untuk kebutuhan pelanggan yang bervariasi dapat menggunakan strategi ini. Biasanya karakteristik dari perusahaan yang memiliki strategi ini akan fokus pada pemasaran produk. Riset terhadap pasar selalu dilakukan untuk bisa terus berkreasi dalam menciptakan produk/jasa yang unik sebagai upaya menjaga reputasi perusahaan. Selanjutnya, adanya kombinasi antara strategi keunggulan biaya dan strategi diferensiasi menghasilkan strategi fokus yang bertujuan untuk memberikan produk/pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Karakteristik dari strategi fokus ini biasa digunakan oleh pemasok segmen khusus dalam suatu pasar tertentu untuk memenuhi kebutuhan barang dan jasa. Pada akhirnya strategi fokus ini akan berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu, wilayah geografis tertentu, serta produk maupun jasa tertentu juga.

Strategic Human Resource Management (SHRM) dapat dipahami secara sederhana dengan adanya nilai-nilai yang berpengaruh pada efektivitas organisasi dalam mencapai sasaran-sasarannya. Selain itu akan lebih diperkuat dengan terintegrasinya manusia, strategi, nilai, dan *performance* dengan baik. Kesuksesan SHRM didukung oleh adanya kemampuan organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang memiliki kontribusi besar terhadap kelangsungan sebuah organisasi. Oleh karena itu, strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pola dari kegiatan SDM yang sesuai dengan strategi organisasi dengan adanya fleksibilitas untuk mendukung tercapainya kinerja yang maksimal. Budaya dari perusahaan juga mendukung berkembangnya bisnis organisasi tersebut. Hal ini dikuatkan dengan pendapat dari Dessler (2012) terkait strategi manajemen SDM yang merupakan jembatan penghubung antara manajemen SDM dengan adanya peran dan tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan budaya yang mendorong adanya fleksibilitas dalam bekerja.

Hubungan antara strategi perusahaan dan strategi SDM memiliki 3 (tiga) level, yaitu level strategis perusahaan, level integrasi SDM dengan fungsional lain, dan level integrasi SDM di dalam internalnya sendiri (Millmore, Lewis, Saunders, Thornhill, & Morrow, 2007). Adanya keterikatan hubungan ini yang membuktikan bahwa strategi manajemen SDM akan dirancang berdasarkan dengan strategi perusahaan. Komitmen dari seluruh pihak, baik manajemen hingga karyawan jelas dibutuhkan untuk terciptanya strategi SDM yang sesuai dengan strategi bisnis dari perusahaan. Divisi SDM pun akan mendukung hal ini dengan memaksimalkan perekrutan karyawan untuk mendapat SDM yang potensial dan berkualitas serta melakukan pengembangan atas SDM dengan semestinya. Salah satu dari hubungan multi-dimensi dari integrasi stratejik yang dijelaskan oleh Millmore (2007) terkait dengan hubungan antar kebijakan SDM dengan hal-hal di dalamnya dan fungsi lainnya, seperti; (1) Praktik manajer lini dengan kebijakan SDM; (2) Karyawan dengan tujuan stratejik organisasi dimana terdapat komitmen karyawan terhadap bisnis sehingga terciptanya integrasi penuh dari karyawan juga.

Berikut ini merupakan gambar yang bisa menjelaskan hubungan integrasi strategi perusahaan dengan manajemen SDM.



Gambar 1. Hubungan Integrasi Strategi Perusahaan dan Manajemen SDM (Millmore, Lewis, Saunders, Thornhill, & Morrow, 2007)

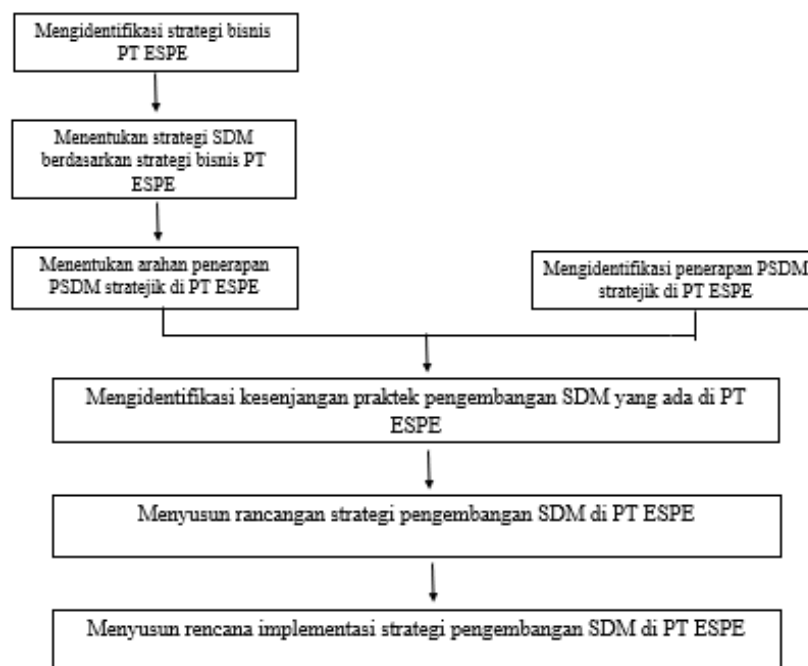
Menurut Myers dan Kirk (2005) dalam Millmore et, al (2007) strategi pengembangan SDM merupakan aktivitas pengembangan yang mempertimbangkan adanya integrasi baik secara vertikal maupun horizontal. Strategi-strategi yang ada juga menjadi pembelajaran bagi karyawan dalam komitmen serta keterlibatannya di perusahaan. Adanya strategi pengembangan SDM ini merupakan sistem dari Manajemen SDM yang memiliki peran utama terhadap pertumbuhan perusahaan. Integrasi secara horizontal didefinisikan dengan aktivitas pelatihan serta pengembangan yang terintegrasi dengan fungsi SDM. Sementara integrasi secara vertikal dilakukan berdasarkan tujuan bisnis dan strategi perusahaan. Pengembangan SDM adalah komponen yang ada di dalam manajemen SDM yang berkesinambungan. Oleh karena itu untuk menyesuaikan diri dengan program pembangunan yang dinamis, perlu dipahami karakteristik strategi pengembangan tenaga kerja (McCracken & Wallace, 2004). Strategi ini menjelaskan bahwa Pengembangan Strategi Sumber Daya Manusia (PSDM) mengacu pada manajemen strategi dari pelatihan, pengembangan, dan intervensi pendidikan bagi profesional.

Kerangka Penelitian

Tiga tahapan yang ada di PT ESPE terkait rancangan strategi pengembangan sumber daya manusia selaras dengan rencana dan strategi di PT Essei Perbama:

1. Pada tahap pertama ini penulis akan mempelajari visi, misi, dan strategi yang dimiliki oleh PT ESPE. Selanjutnya tujuan dari strategi perusahaan akan diturunkan dari visi dan misi perusahaan yang kemudian akan berkembang menjadi strategi bisnis perusahaan ke depannya.
2. Pada tahap selanjutnya ini penulis akan mengidentifikasi strategi dari SDM yang dibutuhkan untuk selaras dengan strategi bisnis PT ESPE.
3. Tahap selanjutnya dari penulis akan mengidentifikasi karakteristik serta penerapan SDM di PT ESPE berdasarkan dengan 11 karakteristik dari Garavan. Kemudian untuk menentukan apakah kesesuaiannya, maka penulis juga menguraikan kondisi ideal dari 11 karakteristik SDM dan penerapannya di PT ESP.

Setelah melakukan identifikasi di PT ESPE, nantinya akan dapat ditemukan kesenjangan dan penulis akan menyusun rancangan strategi untuk mengimplementasikan strategi pengembangan SDM di PT ESPE. Gambar 2 berikut ini menggambarkan kerangka analisa penelitian.



Gambar 2. Kerangka Analisa Penelitian

4. METODE PENELITIAN

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif yang bersifat kualitatif dengan didasarkan atas penjelasan serta analisis terhadap masalah yang ada. Peneliti akan melihat permasalahan yang ada berdasarkan data dan fakta untuk kemudian dianalisis serta diteliti sehingga mendapatkan kesimpulan sebagai saran agar masalah cenderung lebih mudah untuk dipahami. Penelitian kualitatif ini menggunakan lingkungan alamiah sebagai

sumber data dan data-data yang dikumpulkan untuk mendapatkan kesimpulan tanpa perhitungan statistik.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan metode wawancara (*interview*), studi dokumentasi dan kajian pustaka. Metode wawancara kali ini dilakukan untuk mengumpulkan informasi mengenai penerapan pengembangan SDM di PT ESPE yang bersumber langsung dari direksi serta manajemen perusahaan. Selanjutnya penulis juga menggunakan studi dokumen sebagai metode pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan untuk mengidentifikasi berbagai informasi terkait dengan penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dalam penelitian. Hasil dari wawancara yang terstruktur bisa disebut sebagai data primer. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak terkait dengan data yang dibutuhkan. Dalam penulisan ini, wawancara dilakukan dengan Pak Taufiq selaku manajer HR dari PT ESPE dan sejumlah manajemen di PT ESPE. Secara sederhana, PT ESPE ini di kelola oleh 3 orang yang memiliki perannya masing-masing, namun tugas utamanya adalah mengembangkan kapabilitas PT ESPE. Penulis melakukan wawancara kepada 3 orang yang ada di *top management* yaitu Pak Irawan, Pak Edy, dan Pak Endro. Hasil dari pengambilan data berdasarkan wawancara selanjutnya disalin dalam bentuk transkrip wawancara.

2. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh dengan studi literatur dan kepustakaan. Sumber dari data ini melalui buku referensi, jurnal, dan artikel pendukung terkait dengan *Human Resources Development*. Selain itu data-data terkait dengan profil perusahaan, visi, misi, nilai-nilai, dan struktur perusahaan juga merupakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen dan website PT ESPE.

Acuan yang menjadi dasar dalam proses analisis data sebagai berikut:

1. Data dari hasil wawancara serta studi pustaka akan menjadi catatan rangkuman secara lengkap yang terdiri dari deskripsi dan refleksi.
2. Reduksi data kemudian dilakukan berdasarkan rangkuman dari data tersebut yang berupa cerita sistematis dengan tujuan agar yang disampaikan bisa lebih jelas dipahami. Sajian data ini akan dilengkapi dengan faktor pendukung seperti periode, skema, bagan, tabel, dan lain-lain.
3. Penyajian data tersebut akan menghasilkan kesimpulan sementara.
4. Selanjutnya kesimpulan sementara akan terus berkembang sejalan dengan penemuan data terbaru sehingga akan mendapatkan kesimpulan yang paling sesuai dengan masalah yang terjadi. Kemudian ketika dirasakan sudah menghasilkan data yang lengkap maka dapat dirumuskan kesimpulan akhir.

5. PEMBAHASAN

PT Essei Perbama (PT ESPE) merupakan perusahaan yang sudah memiliki izin usaha sebagai Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja dan berkantor pusat di Bekasi dengan memiliki karyawan *outsourcing* hingga lebih dari 2.000 orang di seluruh Indonesia. Saat ini, PT ESPE sudah melebarkan sayapnya dengan memiliki jaringan kantor perwakilan di beberapa daerah seperti Jakarta, Tangerang, Bekasi, Solo, Bandung, dan juga Semarang. PT ESPE sebagai perusahaan alih daya lebih memiliki dominasi atas pekerjaan yang bersifat penunjang dan tidak memerlukan keahlian khusus. Namun hal ini tidak membuat PT ESPE menurunkan kualitas kerjanya dan terus memperhatikan kualitas sumber daya manusia yang akan direkrut serta dipekerjakan. Oleh karena itu, PT ESPE di sepanjang perjalanannya terus mencari strategi terbaik yang tepat untuk diimplementasikan ke pengembangan SDM di perusahaannya. Sebagai perusahaan jasa, kepuasan dari perusahaan pengguna jasa alih daya secara mutlak untuk diperhatikan. Pekerjaan yang diberikan kepada PT ESPE secara maksimal untuk pelaksanaannya akan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sehingga memperoleh hasil yang diharapkan oleh perusahaan pengguna jasa.

Analisis Data

Analisis Strategi Bisnis Perusahaan PT Essei Perbama

Strategi bisnis yang disusun oleh PT ESPE dalam 3 tahun ke depan yaitu fokus memperkuat pemasaran atas layanan jasa yang diberikan oleh PT ESPE. Selain itu, PT ESPE akan mempertahankan eksistensi di kalangan perusahaan yang membutuhkan jasa *outsourcing* sehingga semakin bermunculan pelaku usaha yang tertarik untuk menggunakan instrument alih daya. Target dari PT ESPE juga diperluas lagi dengan memasuki instansi pemerintahan dengan tujuan tenaga honorer yang ada akan digantikan dengan tenaga alih daya. Selain itu, PT ESPE akan menyiapkan calon tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan rekanan. Beberapa jenis pekerjaan tersebut seperti pekerjaan teknologi informasi, programmer, mekanik, dan sebagainya. PT ESPE terus berupaya mempertahankan kepercayaan dari perusahaan rekanan dengan menunjukkan bahwa kapabilitas yang dimiliki berbeda dengan perusahaan *outsourcing* lainnya. Hal ini akan ditunjukkan dengan penyediaan karyawan *outsourcing* yang berkualitas dan paham mengenai aturan-aturan ketenagakerjaan. Strategi bisnis PT ESPE ini tentu saja akan berkaitan dengan strategi dari SDM karena untuk mencapai hal itu akan dibutuhkan juga komitmen serta kompetensi yang cukup dari SDM di PT ESPE.

Menurut Porter (1985) perusahaan dapat memilih untuk menggunakan strategi keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus sebagai upaya bagi perusahaan bisa menghadapi persaingan serta mengungguli kompetitornya. Berikut ini merupakan gambaran dari strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi dan keadaan di PT Essei Perbama:

1. Strategi Keunggulan Biaya

Jika melihat dari sisi biaya, untuk jasa pengelolaan yang dibebankan kepada perusahaan rekanan yang menggunakan jasa dari PT ESPE relatif rendah jika dibandingkan dengan perusahaan alih jasa lainnya. Kisaran biaya yang dibebankan selama ini sekitar 8-12% dari total biaya tenaga kerja sehingga untuk penambahan

cost atau biaya produksi juga tidak naik secara signifikan. Apabila dihitung secara keseluruhan masih tetap berbanding lurus dengan manfaat yang diterima perusahaan pengguna jasa dari PT ESPE.

2. Diferensiasi

PT ESPE memiliki perbedaan yang signifikan dengan perusahaan alih daya lainnya. Hal paling utama yang membedakan ialah pendapatan untuk perusahaan hanya bersumber dari *management fee* yang dibebankan kepada perusahaan pengguna jasa. Jika melihat fakta lapangan yang ada di perusahaan *outsourcing* lain, perusahaan akan membebani calon tenaga kerja dengan biaya-biaya lain seperti adanya biaya pendaftaran, biaya tes, dan *fee* untuk perusahaan saat diterima bekerja. Selain itu terkait dengan aturan UU Ketenagakerjaan yang ada, PT ESPE secara konsisten memberikan syarat kepada perusahaan pengguna jasa mengenai kepatuhan atas aturan UU yang berlaku. Hal ini bertujuan untuk kerjasama yang dilakukan berjalan dengan baik dan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan pengguna jasa.

3. Fokus

Untuk memberikan pelayanan yang maksimal, PT ESPE berusaha untuk selalu fokus di setiap pelayanan yang ada. Saat ini, PT ESPE juga masih tetap fokus pada pengelolaan tenaga kerja di bidang pekerjaan yang tidak membutuhkan *skill* tertentu. Regulasi yang dimiliki oleh PT ESPE juga membatasi ruang lingkup kerja alih daya pada pekerjaan penunjang.

Analisis Strategi Sumber Daya Manusia

PT ESPE sebagai perusahaan alih daya memiliki fokus pelayanan pada sumber daya pekerja. Hal ini bertujuan supaya setiap pekerja bisa memenuhi ekspektasi dari perusahaan rekanan yang menggunakan jasa dari PT ESPE. PT ESPE mengutamakan kemampuan serta keterampilan pekerjanya agar memiliki kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan pekerjaan yang ada. Selain itu, PT ESPE mempersiapkan *attitude* pekerja yang bisa bersosialisasi dengan sesama pekerja lain agar dapat bekerjasama dengan baik.

PT Essei Perbama sebagai perusahaan alih daya menyadari bahwa bagian rekrutmen mengambil peran penting dalam memastikan bahwa setiap calon pekerja akan memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja. Selain itu, proses seleksi menjadi hal utama agar calon pekerja nantinya bisa memenuhi kualifikasi yang sudah ditetapkan serta kompetensi yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan dikerjakan. PT ESPE juga memiliki standarnya sendiri pada rekrutmen yang dilakukan sebagai upaya perusahaan untuk mendapatkan calon pekerja dengan etos kerja yang memadai. Sebagai tambahan, dihadirkan pula personel yang memiliki latar belakang pendidikan psikolog dalam proses rekrutmen ini.

PT ESPE secara konsisten mempersiapkan karyawannya untuk bisa memiliki kemampuan *managerial* yang tidak hanya dalam hal administratif saja. Hal yang utama adalah kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia ketika melakukan pembinaan, pengawasan, dan mengambil keputusan atas perlakuan yang diperlukan kepada setiap karyawan. Sementara itu, PT ESPE menyadari bahwa adanya pelatihan dan pengembangan menjadi cukup penting untuk menyiapkan calon tenaga kerja yang siap kerja di lapangan. Salah satu upaya dari PT ESPE dalam perencanaan *training* dengan mendirikan balai latihan kerja yang memadai untuk melatih dan menciptakan keterampilan kerja yang dibutuhkan.

Selain itu, untuk pengembangan karyawan secara berkala, perusahaan rutin melakukan *zoom meeting* dengan seluruh karyawan di mana manajemen yang secara langsung memberikan motivasi serta instruksi kerja agar setiap karyawan tetap berada di jalurnya masing-masing.

Penilaian kerja yang dilakukan oleh PT ESPE dilakukan dengan beberapa indikator, seperti, kemampuan pekerja dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan. Kemudian dinilai juga tingkat kesalahan yang dilakukan pekerja tersebut, kehadiran, kemampuan atas kerjasama dengan pekerja lain dan target yang berhasil dicapai. Untuk penilaian kerja ini berkaitan dengan evaluasi yang nantinya dilakukan oleh manajer lini yang ditempatkan oleh PT ESPE di masing-masing perusahaan rekanan untuk melakukan pemantauan dan pengawasan. *Output* dari penilaian kerja ini akan mempengaruhi kompensasi yang diterima oleh setiap pekerja. Bentuk dari kompensasi yang diberikan berupa upah dan tunjangan berdasarkan dengan regulasi yang berlaku saat itu. Insentif berupa pemberian bonus di akhir tahun akan diberikan kepada pekerja yang memiliki prestasi kerja yang luar biasa.

Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Essei Perbama

Mekanisme pengembangan karyawan di PT ESPE memiliki fasenya tersendiri. Tahapan awal saat karyawan sudah diterima di PT ESPE ialah memiliki status kontrak terlebih dahulu. Kemudian setelah menjalani kontrak kerja dan melalui berbagai penilaian yang hasilnya baik, karyawan tersebut akan dipermanenkan di PT ESPE. Selanjutnya, *training* akan diberikan secara berkala saat status karyawan sudah tetap. Pengembangan karyawan yang ada di PT ESPE jelas memengaruhi pendapatan karyawan juga. Penghitungan *payroll* setiap bulannya juga mempertimbangkan adanya insentif bagi karyawan dengan masa kerja yang lebih lama serta tunjangan atas jabatannya.

Analisis atas perilaku SDM yang dibutuhkan dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi Keunggulan Biaya

PT ESPE sebagai perusahaan penyedia jasa pekerja memberlakukan jasa pengelolaan yang dibebankan kepada perusahaan rekanan relatif rendah jika dibandingkan dengan perusahaan *outsourcing* lain. Bentuk layanan ini pun harus dipahami oleh setiap karyawan mengenai proses bisnis dari perusahaan. Berdasarkan strategi ini, diperlukan perilaku SDM yang selaras agar bisa mencapai sasaran strategi bisnis. Setiap SDM diharapkan memiliki perilaku untuk bisa memiliki hubungan baik dengan seluruh perusahaan yang membutuhkan jasa *outsourcing* sebagai upaya untuk membangun kerja sama dan melakukan negosiasi. SDM juga akan dituntut untuk bisa mempertahankan kepercayaan perusahaan rekanan dengan baik. Oleh karena itu, SDM juga perlu untuk memiliki fokus jangka panjang agar kerja sama yang dihasilkan juga dalam waktu yang lama dan melibatkan kepercayaan dari perusahaan-perusahaan rekanan.

2. Strategi Diferensiasi

PT ESPE memiliki perbedaan yang signifikan dengan perusahaan alih daya lainnya. Hal paling utama yang membedakan yaitu pendapatan untuk perusahaan hanya bersumber dari *management fee* yang dibebankan kepada perusahaan pengguna jasa. Hal ini harus dimanfaatkan dengan maksimal oleh PT ESPE untuk bisa menarik perhatian dari perusahaan rekanan dengan menyediakan karyawan *outsourcing* dengan kompetensi yang dibutuhkan

oleh perusahaan rekanan dan *management fee* yang ditetapkan tidak merugikan perusahaan rekanan. Adanya fakta bahwa sulit untuk menemukan karyawan potensial dapat dimanfaatkan SDM di PT ESPE dengan melakukan pelatihan secara ekstensif terhadap karyawan *outsourcing*. Namun, yang menjadi ganjalan adalah karyawan dari PT ESPE belum sepenuhnya memiliki kapabilitas dalam melakukan *training*, sehingga PT ESPE perlu memiliki SDM yang bisa secara profesional melakukan *training* serta sudah tersertifikasi juga. Sebagai tambahan, perilaku SDM yang dibutuhkan adalah kemampuan untuk memperhitungkan dampak serta meminimalkan risiko atas keuangan yang ada.

3. Fokus

Untuk memberikan pelayanan yang maksimal, PT ESPE berusaha untuk selalu fokus di setiap pelayanan yang ada. Saat ini, PT ESPE juga masih tetap fokus pada pengelolaan tenaga kerja di bidang pekerjaan yang tidak membutuhkan *skill* tertentu. Regulasi yang dimiliki oleh PT ESPE juga membatasi ruang lingkup kerja alih daya pada pekerjaan penunjang. Pencapaian atas strategi ini akan didukung oleh perilaku SDM yang memiliki orientasi pada pencapaian hasil kerja yang baik. Selain itu, SDM diharapkan selalu bisa berintegrasi dengan teknologi yang ada dan mengikuti perkembangan kebutuhan pasar saat ini. Pengelolaan ribuan karyawan *outsourcing* akan lebih mudah dengan SDM yang memanfaatkan pembaharuan teknologi. SDM yang bisa mencapai strategi atas fokus kerja akan memberikan adanya efektivitas waktu kerja.

Berikut ini merupakan arahan sistem pengembangan SDM di PT ESPE yang didasarkan atas strategi perusahaan berdasarkan teori Porter:

Tabel 1. Sistem Pengembangan SDM di PT ESPE yang Didasarkan atas Strategi Perusahaan

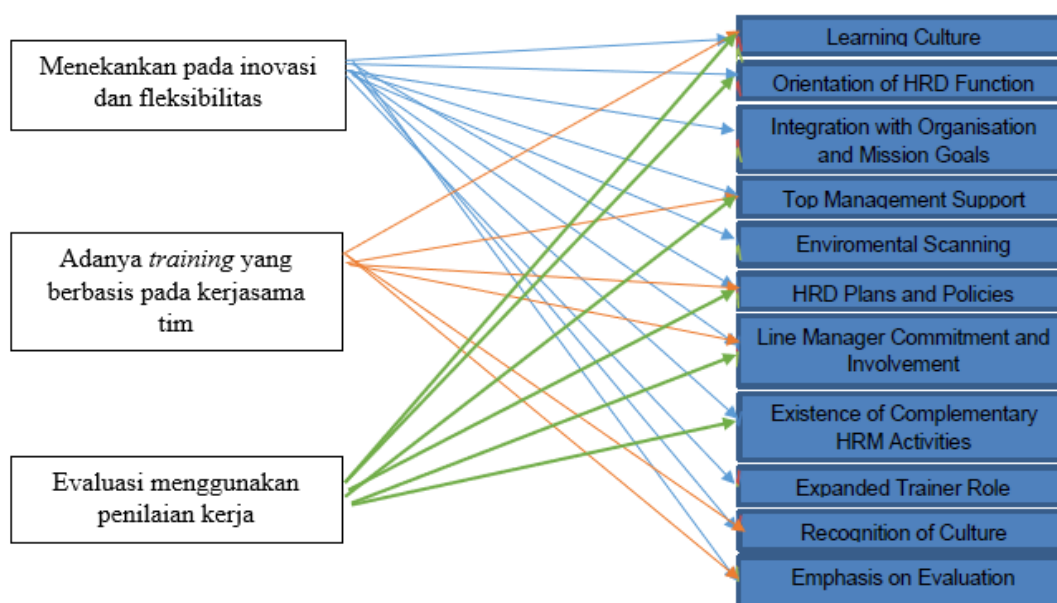
Strategi	Perilaku SDM	Arahan Sistem Pengembangan SDM
Keunggulan Biaya	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki fokus jangka panjang • Memiliki kemampuan untuk membangun kerja sama • Memiliki manajemen hubungan yang baik terhadap perusahaan rekanan • Memiliki kemampuan untuk melakukan negosiasi terhadap calon perusahaan rekanan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan <i>training</i> untuk pelatihan dalam membangun hubungan kerjasama serta cara untuk bernegosiasi • Penguatan pada kemampuan pemasaran perusahaan • Adanya <i>sharing knowledge</i> sesama rekan kerja
Diferensiasi	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami proses operasional perusahaan secara menyeluruh • Memiliki kemampuan atas rekrutmen karyawan <i>outsourcing</i> yang potensial secara profesional • Mengikuti perkembangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kualitas atas teknologi yang digunakan dibandingkan dengan pesaing • Memiliki pemahaman atas hukum mengenai

	teknologi terbaru	ketenagakerjaan yang lebih dulu <i>update</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kreativitas kerja • Memiliki kemampuan atas pengelolaan manajemen karyawan <i>outsourcing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pelatihan secara ekstensif dalam bentuk <i>on the job training</i> dengan metode <i>coaching</i> serta evaluasi kerja berkala • Bentuk pelatihan berbasis kerjasama tim • <i>Job classes</i> yang luas dengan tujuan kesempatan untuk berkembang • Menekankan pada inovasi dan fleksibilitas untuk mendorong kreativitas • Penekanan sistem <i>payroll</i> beserta adanya kompensasi yang berbasis individu
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kemampuan atas meminimalkan risiko • Memiliki fokus jangka panjang • Mampu beradaptasi atas perubahan yang ada 	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan kerja yang lebih terstruktur • Penguatan mengenai potensi kreativitas • Menciptakan tenaga kerja yang terampil • Menggunakan penilaian kerja sebagai alat untuk mengembangkan karyawan • Memberikan pelatihan secara spesifik kepada individu berdasarkan keahlian yang dibutuhkan perusahaan

Tabel di atas menunjukkan bahwa PT ESPE berupaya untuk menjadi perusahaan *outsourcing* yang berbeda dengan pesaingnya dengan memberikan layanan jasa terbaik dan bisa mempertahankan eksistensinya juga. Cara-cara yang ditempuh seperti menekankan pada inovasi serta fleksibilitas untuk bisa mendorong kreativitas karyawan, menekankan pemahaman mengenai hukum dari ketenagakerjaan, menekankan adanya *rewards* dan *benefits* bagi karyawan untuk menambah motivasi kerja, melakukan pelatihan atau *training* yang berbasis pada kerjasama tim, dan menggunakan adanya penilaian kerja sebagai alat pengembangan karyawan karena adanya fakta bahwa evaluasi di PT ESPE belum dijalankan

secara maksimal. Selanjutnya, strategi MSDM pada fungsi PSDM terimplikasi dari strategi perusahaan yang disimpulkan menjadi 3 poin utama yaitu: (1) Menekankan pada inovasi dan fleksibilitas; (2) Adanya *training* yang berbasis pada kerja sama tim; (3) Evaluasi menggunakan penilaian kerja.

PT ESPE menggunakan metode analisis konseptual yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori *continuum* kematangan PSDM strategik dari McCracken dan Wallace (2000). Teori ini terdiri 11 karakteristik yang dikembangkan oleh Garavan dan dapat dipahami sebagai pengembangan SDM strategik yang relevan dan dikaitkan dengan strategi MSDM. Berikut ini hubungan antara arahan ideal strategi MSDM pada fungsi PSDM dengan setiap karakteristik pemetaan kontinum kematangan strategi PSDM dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3. Arahan Ideal Pengembangan SDM Strategik di PT ESPE

Karakteristik dari *learning culture* harus dipahami bahwa menjadi penting untuk menerapkan segala aktivitas PSDM. Oleh karena itu, untuk mencapai keberhasilan dari strategi PSDM, perlu juga dikuatkan budaya belajar yang ada di dalam perusahaan. Selain itu, dukungan dari *top management* beserta adanya keterlibatan secara aktif dari manajer lini turut berperan dalam keberhasilan SDM yang selalu bekerja sama dalam tim di setiap aktivitas SDM. Evaluasi akhir juga dibutuhkan untuk mengukur efektivitas dari program pelatihan yang ada apakah sudah tercipta kerja sama tim yang baik atau masih ada penyesuaian bagi karyawan juga. Penyesuaian yang selanjutnya dilakukan akan didukung dengan menanamkan budaya *teamwork* atau kekeluargaan bagi karyawan. Penilaian kerja juga diintegrasikan dengan kebutuhan pengembangan masing-masing karyawan dan selaras juga dengan kebutuhan perusahaan. Hal yang utama untuk menentukan keberhasilan dari implementasi program PSDM yang dilakukan dengan melakukan evaluasi untuk mengukur setiap kinerja karyawan setelah mengikuti program dari PSDM.

Tabel 2. Sistem PSDM di PT ESPE Berdasarkan Karakteristik Strategi PSDM

Karakteristik Strategi PSDM	Hasil Temuan Wawancara
<i>Learning Culture</i>	<p>Karena sistem yang kami tetapkan itu sejak awal melakukan perekrutan lebih condong ke <i>fresh graduate</i> atau tidak memiliki pengalaman sama sekali. Tapi setelah kami berikan kesempatan untuk belajar baik melalui <i>training</i> atau juga <i>learning by doing</i> nah baru deh menguasai banyak bidang pekerjaan. (Lampiran 3, A1)</p>
<i>Orientation of HRD function</i>	<p>Pertama kami melakukan rekrutmen, kemudian untuk karyawan yang sudah memenuhi syarat untuk lolos akan diberikan <i>training</i> kepada karyawan terkait kedisiplinan, etika kerja, kebersihan kerja, lalu bagaimana melakukan hubungan dengan atasan juga bawahan dan sosialisasi dengan sesama pekerja, lalu ketika sudah jelas semua akan menandatangani kontrak kerja.</p> <p>Tentu saja ini setiap harinya di ESPE itu selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja kami juga. Makanya sudah menjadi tanggung jawab dari kami untuk terus membeikan pengembangan di HR nya. (Lampiran 3, A2)</p>
<i>Integration with organization mission and goals</i>	<p>Kalau kami ditanya apa perusahaan rekanan merasa puas dengan kinerja karyawan yang kami berikan, wah jelas kalau orang-orang dari ESPE juga sudah diakui kinerjanya dan perusahaan merasa puas dengan tidak ada <i>complain</i> atau keluhan. (Lampiran 3, A3)</p>
<i>Top Management Support</i>	<p>Dari <i>top management</i> selama ini sangat mendukung untuk apapun yang dilakukan oleh staff di perusahaan yang terkait dengan pelayanan perusahaan ke luar. Nah ada beberapa dari mereka akan kami berikan kesempatan untuk menimba ilmu. Kalau dari sisi pendapatan, pasti ada perbedaan antara senior atau junior, tunjangan kerja atau jabatan ataupun insentif itu kami berikan semua kepada mereka, termasuk juga kami rutin memberikan bonus akhir tahun beda-beda juga setiap posisinya. (Lampiran 3. A4)</p>
<i>Environmental Scanning</i>	<p>Kebetulan kasus-kasus selama ini selalu <i>disupport full</i> dengan manajemen dan bisa terselesaikan dengan baik. Kan ada 2 bentuk ini dalam arti ancaman internal dan eksternal yang</p>

	<p>perlu kita semua antisipasi. Seringkali loh ditemukan adanya ancaman-ancaman dari karyawan yang merasa tidak puas dengan upah yang diterimanya lalu mencoba melakukan provokasi ke teman-temannya juga, kan itu sangat merugikan perusahaan ya apabila terjadi. Selain itu ada juga peluang untuk perusahaan yang teridentifikasi oleh tim HR. (Lampiran 3. A5)</p>
<p><i>HRD Plans and Policies</i></p>	<p>Kalau untuk strategi bisnis yang saya ketahui sekarang itu yang pasti mengutamakan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan dan terbaik gitu.</p> <p>Apalagi Pak Taufik ini sebagai Manajer HR kan cenderung lebih sering berada di lapangan dan <i>mobile</i> ke perusahaan rekanan untuk mengetahui kebutuhan dari perusahaan rekanan. Hal ini yang bisa dijadikan dasar bagi perencanaan serta kebijakan PSDM. Selain itu juga HR berusaha untuk merancang strategi PSDM bisa selaras dengan strategi perusahaan. (Lampiran 3, A6)</p>
<p><i>Line Manager Commitment and Involvement</i></p>	<p>Manajer lini itu punya kontrol di lapangan untuk kinerja karyawan juga. <i>Day to day</i> mereka di situ untuk melakukan fungsi kontrol sehingga mereka tau bagaimana kinerja dan juga <i>performance</i> dari setiap karyawan. Ini jadi tanggung jawab dari manajer lini untuk kemudian dilaporkan ke manajemen. (Lampiran 3, A7)</p>
<p><i>Existence of Complementary HRM Activities</i></p>	<p>Aduh kalau ini apa ya bisa kita sebutnya, kita ini bukannya tidak ada integrasi yang sistematis tapi memang di ESPE itu mengerjakan semuanya. Ini sudah pasti saling terkait semuanya. Biasanya saat <i>payroll</i> ketika setiap cabang sudah menyelesaikan perhitungannya maka akan dikumpulkan lagi ke pusat untuk bagian eksekusinya begitu.</p> <p>Jadi gini, kalau untuk HR di cabang lain kan melakukan tugasnya sebagai HR di area tersebut dan nantinya semua aktivitas itu akhirnya akan berpusat di kantor pusat. (Lampiran 3, A8)</p>
<p><i>Expanded Trainer Role</i></p>	<p>Kami dari HR selama ini merasa sudah banyak kontribusinya terhadap pengembangan karyawan ya, kan kami rekrut juga masih <i>fresh graduate</i> lalu kami <i>training</i> dan dengan adanya adaptasi juga</p>

	jadi berkembang setiap karyawan juga. (Lampiran 3, A9)
<i>Recognition of Culture</i>	Yang di kantor ini budayanya sebenarnya untuk budaya sangat baik karena kami tinggi sekali di budaya kekeluargaan. Jadi budaya kita adalah budaya kekeluargaan tetapi kami saling menghormati jabatan serta fungsi lain di masing-masing posisi. (Lampiran 3, A10)
<i>Emphasis on Evaluation</i>	Biasanya sih kalau mengukur kesuksesan kita akan lihat dari perusahaan rekanan. Tapi tentunya jika memang ada kesalahan, kami secara terbuka menerima pengajuan atas kesalahan tersebut kok untuk sama-sama saling cek juga.

Setelah melakukan wawancara mengenai sistem PSDM di PT ESPE, selanjutnya dilakukan analisis terkait kondisi ideal yang seharusnya ada dengan kondisi yang terjadi di PT ESPE. Berdasarkan hasil analisis tersebut, ditemukan adanya kesenjangan. Berikut ini merupakan 7 (tujuh) gap yang teridentifikasi;

1. PT ESPE belum memiliki budaya belajar dalam bentuk pelatihan bagi karyawan serta belum menyediakan infrastruktur yang memadai.
2. PT ESPE belum memaksimalkan peran dari HR pada fungsi PSDM. Peran dari HR lebih banyak sebagai fasilitator.
3. PT ESPE belum memiliki sistem kerja dua arah.
4. Peran manajer lini di PT ESPE belum maksimal karena tidak secara aktif melakukan kegiatan *post-training* dalam bentuk *coaching* serta *mentoring*.
5. PT ESPE tidak memiliki pelatih secara professional.
6. PT ESPE belum memiliki budaya organisasi yang berpengaruh kepada program pengembangan yang dijalankan.
7. PT ESPE belum memiliki standar untuk penilaian kerja berdasarkan dengan angka.

Saat melakukan analisis atas kesenjangan yang ada di PT ESPE, penulis mendapatkan sasaran-sasaran PSDM untuk mengatasi kesenjangan tersebut. Selanjutnya, sasaran PSDM akan terkait dengan strategi PSDM guna mendapatkan program-program PSDM yang terbaik untuk mendukung keberhasilan dari sasaran PSDM. Sasaran ini selanjutnya akan terbagi dalam 11 karakteristik PSDM strategik, sebagai berikut:

Tabel 3. Rancangan Penyempurnaan Strategi PSDM berdasarkan Sasaran PSDM

Karakteristik PSDM	Sasaran PSDM	Strategi PSDM	Program PSDM
<i>Learning Culture</i>	HR memiliki standarisasi mengenai program budaya belajar.	Memberikan pemahaman kepada seluruh karyawan untuk menjadikan	Penyusunan program budaya belajar oleh HR yang sejalan dengan visi misi

	Budaya belajar yang berbentuk adanya rutinitas baru seperti <i>sharing moment</i> di setiap karyawan.	budaya belajar sebagai suatu hal yang penting dalam integritas perusahaan	perusahaan. Adanya sosialisasi terkait dengan program budaya belajar ke karyawan.
<i>Orientation of HRD Function</i>	HR menyusun kompetensi di setiap unit kerja di PT ESPE	Fungsi PSDM selalu dijadikan sebagai <i>strategic partner</i> bagi perusahaan	Mengidentifikasi kompetensi apa saja yang dibutuhkan di setiap unit kerja Melakukan adanya <i>assessment</i> yang tepat terhadap karyawan untuk menentukan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan serta cara untuk meningkatkannya.
<i>Integration with Organization Mission and Goals</i>	Meningkatkan lagi integrasi antara strategi perusahaan dengan strategi PSDM yang sifatnya dua arah.	Strategi PSDM di susun berintegrasi dengan strategi perusahaan dan sifatnya dua arah.	Mengadakan rapat besar antara manajemen dengan fungsi PSDM terkait dengan analisis strategi perencanaan bisnis perusahaan.
<i>Environmental Scanning</i>	PT ESPE memiliki laporan atas hasil analisis yang dilakukan HR terkait hal-hal yang menjadi ancaman ataupun peluang bagi perusahaan.	Menjadikan adanya ancaman dan peluang bagi perusahaan sebagai acuan dalam menentukan kebijakan-kebijakan serta strategi perusahaan selanjutnya.	Adanya rapat koordinasi antara manajemen dengan HR terkait agenda analisis lingkungan secara internal dan eksternal. Manajemen merancang aturan baru sebagai pencegahan atas ancaman yang ada bagi perusahaan.

<i>HRD Plans and Policies</i>	Menyusun kebijakan atas PSDM berdasarkan strategi PSDM serta strategi bisnis perusahaan.	Menyusun kebijakan atas PSDM berdasarkan strategi PSDM serta strategi bisnis perusahaan.	Adanya evaluasi terkait kebijakan PSDM yang diterapkan selama ini di PT ESPE. Merancang kembali kebijakan serta program PSDM yang lebih tepat sasaran. Mensosialisasikan kebijakan PSDM yang baru ke seluruh karyawan.
<i>Line Manager Commitment and Involvement</i>	Adanya jadwal khusus dan rutin dalam pelaksanaan <i>coaching, mentoring, dan counseling</i> yang dilakukan oleh manajer lini terhadap karyawannya.	Manajer lini sebagai <i>partner strategic</i> bagi fungsi PSDM.	Pelaksanaan <i>coaching, mentoring, dan counseling</i> antara manajer lini dengan bawahannya setiap 2 bulan sekali.
<i>Expanded Trainer Role</i>	HR menyusun sasaran serta tujuan untuk menjadi acuan bagi <i>trainer</i> dalam melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan. PT ESPE memiliki <i>trainer internal</i> yang sudah tersertifikasi kemampuannya.	PT ESPE mencetak <i>trainer</i> yang berkompeten dan tersertifikasi.	Adanya penilaian terhadap karyawan yang memiliki potensi sebagai <i>trainer</i> untuk diberikan pelatihan khusus.
<i>Recognition of Culture</i>	Setiap karyawan memahami budaya perusahaan yang ada berkaitan dengan fungsi PSDM. Budaya yang terbentuk akan mendukung sistem pengembangan SDM perusahaan karena sudah	PT ESPE memiliki budaya perusahaan yang sejalan dengan visi misi perusahaan dan strategi PSDM.	Membentuk sebuah budaya perusahaan yang sejalan dengan visi misi perusahaan dan strategi PSDM. Mensosialisasikan budaya dari PT ESPE tidak hanya di lingkungan kerja

	sejalan dengan visi misi PT ESPE		karyawan namun juga di perusahaan rekanan.
<i>Emphasis of Evaluation</i>	Evaluasi selalu ada di setiap program PSDM. Adanya standarisasi secara resmi pada setiap evaluasi yang dilakukan.	PT ESPE memiliki evaluasi pelatihan yang sudah terstandarisasi secara resmi.	Memiliki sistem evaluasi dengan adanya penilaian atas level 1 hingga level 4.

Sumber: Diolah oleh Penulis

6. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat 3 pilihan dari strategi MSDM yang dapat diterapkan dari hasil pengembangan strategi bisnis yaitu: (1) Menekankan pada inovasi dan fleksibilitas; (2) Adanya *training* yang berbasis pada kerja sama tim; (3) Evaluasi menggunakan penilaian kerja.
2. Tingkat kematangan dari penerapan PSDM stratejik di PT ESPE berada dalam tahap *immature* dimana terdapat kesenjangan dengan arahan ideal pengembangan SDM stratejik pada setiap karakteristiknya. Dari 11 karakteristik PSDM stratejik, terdapat 5 karakteristik yang masih ada di tahap *immature* yaitu *orientation of HRD function*, *integration with organizational missions and goals*, *HRD plan and policies*, *expanded trainer role*, dan *emphasis on evaluation*. Sementara karakteristik yang sudah ada di tahap *quite mature* terdapat 6 karakteristik yaitu *learning culture*, *top management support*, *environmental scanning*, *line manager commitment and involvement*, *existence of complementary HRM activities*, dan *recognition of culture*.
3. Dari 11 karakteristik PSDM Stratejik yang ada, terdapat 7 karakteristik yang memiliki kesenjangan yaitu *learning culture*, *orientation of HRD function*, *integration with organizational missions and goals*, *line manager commitment and involvement*, *expanded trainer role*, *recognition of culture*, dan *emphasis on evaluation*. Untuk prioritas pada karakteristik PSDM stratejik akan diutamakan pada *learning culture*, *orientation of HRD function*, *integration with organizational missions and goals*, *line manager commitment and involvement*, *expanded trainer role*, *recognition of culture*, dan *emphasis on evaluation* karena dianggap masih terdapat kesenjangan yang cukup besar dibandingkan dengan kondisi ideal.

Keterbatasan dan Saran

Terdapat beberapa saran untuk PT ESPE terkait strategi PSDM dengan harapan dapat diimplementasikan dengan baik. Pertama, PT ESPE harus menyadari bahwa budaya belajar merupakan karakteristik penting yang harus dimiliki agar setiap karyawan memiliki rasa atas kebutuhan pembelajaran setiap harinya. Hal ini tidak hanya menguntungkan bagi perusahaan

tetapi juga bagi karyawan supaya dapat meningkatkan kompetensinya. PT ESPE bisa menyediakan infrastruktur pembelajaran berbasis teknologi bagi karyawan. Selain itu, PT ESPE sebagai perusahaan ketenagakerjaan harus memastikan kesadaran dan kesiapan karyawan untuk mau terlibat dalam aktivitas pengembangan SDM karena keberhasilan akan tercapai jika seluruh pihak memberikan pengaruhnya masing-masing bagi keberhasilan PSDM. Berdasarkan hasil analisis, seluruh aktivitas HR di PT ESPE hanya berpusat pada satu orang dimana tugas dan tanggung jawab selanjutnya akan menjadi tumpang tindih. Oleh karena itu, peran fungsi PSDM harus diperkuat dengan adanya penambahan personil yang memiliki pengalaman atas PSDM supaya terdapat pembagian beban kerja untuk setiap aktivitas SDM. Hal ini yang menjadikan penulis memilih strategi atas adanya *training* yang berbasis pada kerja sama tim agar pada setiap aktivitas PSDM dapat memiliki peran pada porsinya masing-masing. *Goals* yang akan dicapai pun menghasilkan PSDM yang selaras dengan strategi bisnis perusahaan.

Hal yang paling penting juga terkait dengan evaluasi yang ada di PT ESPE. Penilaian kerja merupakan hal yang sangat penting supaya dapat menjadi standar bagi PT ESPE untuk mengukur efektivitas proses evaluasi supaya aktivitas SDM ke depannya menjadi lebih baik. Selama ini proses evaluasi yang ada hanya diukur atas opini perseorangan yang melihat apakah terjadi masalah atau tidak, namun tidak ada ukuran pasti yang baku untuk menilai keberhasilan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. (2004). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ansori, A. N. (2020). Tak Ada Batasan Jam Kerja Selama WFH Bisa Picu Masalah Kesehatan Pekerja. 17 Agustus 2020. *Liputan 6*. Retrieved from Liputan 6: <https://www.liputan6.com/health/read/4332814/tak-ada-batasan-jam-kerja-selama-wfh-bisa-picu-masalah-kesehatan-pekerja>
- Bentley, K.A., Omer, T.C., dan Sharp, N.Y. (2013). Business Strategy, Financial Reporting Irregularities, and Audit Effort. *Contemporary Accounting Research*, 30(2): 780-817.
- Bobonis, G. J., dan Morrow, P. M. (2014). Labor Coercion and the Accumulation of Human Capital. *Journal of Development Economic*, 32-53.
- Bukit, B., Malusa, T., dan Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Dessler, Gary. (2012). *Human Resource Management*. New Jersey : John Willey and Sons.
- Flood, R. L., dan Romm, N. A. (1996). *Diversity Management: Triple Loop Learning*. Chichester.

- Garavan, T. N., Carbery, R., dan Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Gomez-Meija, L. R., Balkin, D. B., dan Cardy, R. L. (2004). *Managing Human Resources*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Grant, A., dan Owens, M. (2010). *The Definitive Guide to SQLite*. New York: Aspress.
- Heraty, N., dan Morley, M. (1995). Line Managers and Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*.
- Houqe, M.N., Kerr, R., dan Monem, R. (2013). Business Strategy and Earning Quality. *Working Paper*.
- Julaika, H. (2020). Pandemi Covid-19 Timbulkan Tantangan Baru Ketenagakerjaan. 14 Juli 2020. *Media Indonesia*. Retrieved from Media Indonesia: <https://mediaindonesia.com/ekonomi/328159/pandemi-covid-19-timbulkan-tantangan-baru-ketenagakerjaan>
- KEMENKEU. (2021). 5 Juli 2021. *Kementerian Keuangan Republik Indonesia*. Retrieved from Kemenkeu: <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/peningkatan-kualitas-sdm-mampu-menjaga-stabilitas-ekonomi-di-tengah-pandemi/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. London: The Free Press.
- Priansa, D. J. (2019). *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Pribadi, I. A. (2021). LKBN Antara: Pandemi tantangan pengembangan SDM ke arah digital. 21 Agustus 2021. *ANTARA NEWS*. Retrieved from ANTARA NEWS: <https://www.antaraneews.com/berita/2341830/lkbn-antara-pandemi-tantangan-pengembangan-sdm-ke-arah-digital>
- Waseso, R. (2020). Pencari kerja bertambah akibat pandemi, Jobstreet bikin COVID-19 Resource Hub. 3 Oktober 2020. *Industri*. Retrieved from Kontan.co.id: <https://industri.kontan.co.id/news/pencari-kerja-bertambah-akibat-pandemi-jobstreet-bikin-covid-19-resource-hub>