

## **Integrasi Aspek Sistem Manajemen Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Dalam *Strategic Human Resource Management***

Pipit Marfiana <sup>(1,a)\*</sup>, Amiroel Pribadi M <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>*Prodi Diploma-III Fire and Safety, Akademi Minyak dan Gas Balongan, Indramayu, Indonesia, 45216*

Email : <sup>(a\*)</sup>[pipitmarfiana123@gmail.com](mailto:pipitmarfiana123@gmail.com)

Diterima (9 Oktober 2020), Direvisi (30 Desember 2020)

**Abstrak.** Karyawan merupakan salah satu aset perusahaan yang harus di apresiasi kinerjanya. Salah satu sarana untuk apresiasi tersebut dengan melakukan penilaian karya setiap tahun melalui performance appraisal. Dengan didakannya aktivitas ini diharapkan dapat meningkatkan nilai dari organisasi, proses, tim dan individu dalam oganisasi.PT. R dalam melakukan penilaian karyawan setiap tahun menggunakan model Performace Appraisal metode Feedback 360<sup>0</sup>. Dengan digunakannya model ini, karyawan bukan hanya dinilai oleh superiorinya, namun juga oleh rekan sekerja dan bawahannya. Diharapkan melalui model Performance Appraisal metode Feedback 360<sup>0</sup> penilaian semakin obyektif.PT. R adalah perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor pertambangan batubara, yang mempunyai tingkat resiko kecelakaan sangat tinggi dalam pengelolaan operasionalnya. Sehingga, keselamatan dan kesehatan kerja merupakan salah satu nilai inti (core values) yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dan harus menjadi salah satu parameter yang menjadi bagian dalam dalam penilaian karyanya. PT.R dalam implementasi sistem performance manajemennya telah konsisten dengan apa yang digariskan performance management model, Sistem Penilaian Karya terintegrasi dengan Training Needs Analysis berbasis K3LH dengan terefleksikan dalam Key Performance Indicator (KPI).

**Kata Kunci:** *Key Performance Indicator, Sistem Manajemen Kesehatan Dan Keselamatan Kerja*

**Abstract.***Employees are one of the company's assets that must be appreciated for their performance. One of the tools for appreciation is by evaluating the work every year through a performance appraisal. The holding of this activity is expected to increase the value of the organization, process, team and individuals in the organization.PT. R in conducting employee appraisal every year using the Performace Appraisal model of the 3600 Feedback method. By using this model, employees are not only valued by their superiors, but also by their colleagues and subordinates. It is expected that through the Performance Appraisal model the Feedback 3600 method of assessment will be more objective.PT. R is a company engaged in coal mining contracting, which has a very high level of accident risk in managing its operations. Thus, occupational safety and health is one of the core values that must be possessed by every employee and must be one of the parameters that are part of the assessment of his work.PT.R in the implementation of its performance management system has been consistent with what the performance management model outlines, the Work Assessment System is integrated with K3LH-based Training Needs Analysis which is reflected in the Key Performance Indicator (KPI).*

**Keywords:** *Font size : Key Performance Indicator, Occupational Health and Safety Management System.*

### **PENDAHULUAN**

Kinerja menjadi kata kunci yang selalu dikaji dalam kaitannya dengan suatu aktivitas bisnis khususnya dalam disiplin manajemen sumber daya manusia. Banyak kajian yang sudah membahas persoalan kinerja ini dari beragam spektrum. Para pakar menelisik kinerja dan korelasinya dengan budaya organisasi. Ada juga

yang melihat dari sudut pandang berbasis perilaku dan sikap.

Pada sisi yang lain masalah kinerja juga menjadi beririsan dengan aspek Kesehatan Keselamatan Kerja (K3). Beragam penelitian sudah dilakukan bahwa implementasi aspek K3 berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan penelitian demikian maka dapat dikatakan bahwa Kinerja positif perusahaan merupakan

dampak logis dari sistem manajemen lintas fungsi yang efektif. Jika tidak maka ketimpangan suatu sistem akan berpengaruh terhadap kinerja aktivitas bisnis secara keseluruhan.

Namun demikian, masih tetap ditemukan banyak perusahaan yang belum melihat bahwa keberadaan dan efektivitas pelaksanaan aspek K3 akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Bahkan sebagai bentuk dukungan sekaligus batasan regulasi diterbitkannya Peraturan Pemerintah tentang Pelaksanaan Implementasi Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (PP 50 Tahun 2012), namun tetap saja ditemukan bahwa lebih dari 1500 perusahaan di Indonesia belum melaksanakan PP 50 tahun 2012 ini.

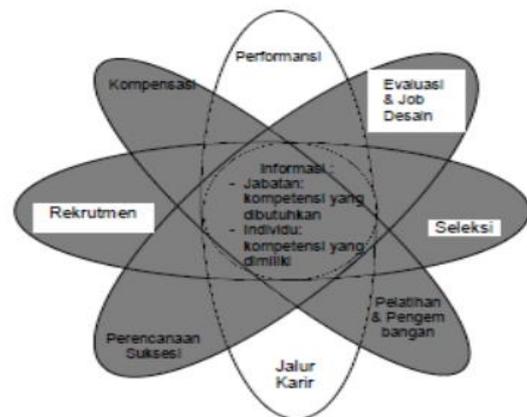
Beranjak dari sistem manajemen K3 yang sudah diundangkan dikarenakan memang menjadi hal yang kritis untuk dilakukan dan tentunya memberikan keuntungan bagi perusahaan maka banyak perusahaan mulai mengembangkan untuk mengintegrasikan Sistem Manajemen K3 ini ke dalam fungsi manajemen aspek bisnis lainnya.

Tidak hanya yang berkaitan dengan penyediaan barang dan jasa, tetapi sistem manajemen K3 juga sudah merangsek ke dalam fungsi manajemen lainnya. Seperti Integrasi dengan fungsi HR (Human Resources). Contohnya dikembangkannya Training Needs Analysis berbasis Kompetensi K3. Artinya kompetensi K3 harus dimiliki oleh setiap individu di perusahaan di setiap fungsi dan di setiap jabatan tentunya dengan derajat dan jenis kompetensi yang disesuaikan dengan analisa pekerjaan yang ditetapkan.

Kompetensi K3 inilah yang seharusnya terefleksi juga di dalam Key Performance Indicator (KPI) yang bermuara kepada Penilaian Pegawai dan membawa konsekuensi logis pada Promosi, Mutasi maupun Pengembangan terhadap karyawan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi Penilaian Karya Dengan Training Needs Analysis Berbasis K3LH Dalam Key Performance Indicator (KPI) di PT "R".

## Sistem Manajemen Berbasis Kompetensi



**Gambar 1.** Sistem manajemen SDM berbasis kompetensi secara terpadu [2]

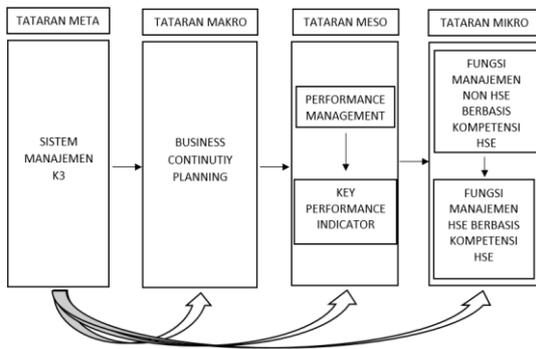
Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) dapat didefinisikan sebagai “suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi pekerja/individu untuk mencapai tujuan perusahaan”. Berbeda dengan manajemen SDM konvensional, aktivitas dan keputusan dalam MSDM-BK lebih transparan, dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah dan tidak diskriminatif.

Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi dapat menciptakan:

1. SDM yang terampil dan memiliki sifat-sifat unggul
2. SDM yang potensial dan berkinerja baik
3. Pemberdayaan SDM yang terarah
4. Dukungan dalam penilaian kinerja yang obyektif
5. Lingkungan kerja yang mendukung bagi tercapainya produktivitas kerja
6. Motivasi untuk meningkatkan kerja

Kompetensi mendasari kegiatan sebagai berikut:

1. Perencanaan pekerja
2. Pengadaan SDM
3. Pendidikan dan pelatihan
4. Pengelolaan kinerja pekerja
5. Pengembangan karir
6. Kompensasi



**Gambar 2.** Integrasi Sistem Manajemen K3 ke dalam Fungsi Manajemen

Sebagaimana dijelaskan dalam pendahuluan bahwa Sistem Manajemen K3 (SMK3) sudah mulai diintegrasikan ke dalam fungsi manajemen bisnis perusahaan. Artinya Sistem Manajemen K3 harus menjadi fungsi yang *inherent* di dalam Business Continuity Planning yang terdiri dari beragam aspek seperti yang dijelaskan dalam gambar model business continuity planning. Konsekwensi dalam aktivitas bisnis adalah setiap kinerja yang dihasilkan harus terukur. Ukuran inilah yang kemudian dikenal dengan *Key Performance Indicator*. Dalam kaitannya dengan SMK3 maka performa K3 juga harus menjadi bagian tak terpisahkan dalam KPI dikarenakan payung sistem manajemen K3 diamanatkan dalam undang-undang untuk menjadi bagian tak terpisahkan dalam manajemen aktivitas bisnis yang lain.

*Key Performance Indicator* (KPI) adalah dampak logis dari kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu karyawan. Untuk mencapai kompetensi yang ditetapkan khususnya berkaitan dengan aspek implementasi K3 maka sudah tentu dibutuhkan *Training Needs Analysis* (Analisa Kebutuhan Pelatihan) K3 bagi seluruh tingkatan jabatan untuk setiap fungsi manajemen.

### Sistem Manajemen K3 (PP 50 tahun 2012)



**Gambar 3.** Model Sistem Manajemen K3 berdasarkan PP 50/2012

Sistem Manajemen K3 adalah Proses mengintegrasikan prinsip-prinsip kesehatan dan keselamatan kerja ke dalam operasi perusahaan. [10]

Sementara menurut PP 50/2012 Sistem Manajemen K3 adalah Bagian dari sistem manajemen perusahaan secara keseluruhan dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif.

Adapun Prinsip-Prinsip K3 menurut *International Association of safety Professional* adalah sebagai berikut:

1. *Safety is an ethical responsibility*
2. *Safety is culture not a program*
3. *Management is responsible*
4. *Employees must be trained to work safely*
5. *Safety is condition of employment*
6. *All injuries are preventable*
7. *Safety programs must be site specific*
8. *Safety is good business*

Sistem Manajemen K3 terintegrasi dalam beberapa aspek berikut ini:

1. Terintegrasi ke dalam aspek Operasi Bisnis
2. Terintegrasi ke dalam Tujuan Organisasi
3. Terintegrasi ke dalam Sistem Manajemen Kualitas
4. Terintegrasi ke dalam *Design, Equipment* dan Proses Produksi
5. Terintegrasi ke dalam Perilaku Pegawai dan/atau Budaya Perusahaan

Penjelasan tersebut dapatlah dikatakan K3 memiliki peran penting atau menjadi factor *imperative* yang tidak terpisah dari fungsi manajemen lain. Sedemikian sehingga dapat dikatakan bahwa K3 menjadi ruh dari kegiatan bisnis karena pada prinsipnya implementasi K3 adalah aktivitas menilai Resiko. Sedangkan resiko muncul dikarenakan adanya aktivitas pekerjaan.

Resiko untuk masing-masing ranah aktivitas bisnis digambarkan pada gambar Business Continuity Planning. Dijelaskan bahwa Perencanaan Bisnis Berkelanjutan adalah kegiatan menilai resiko dari beragam aspek.

### Business Continuity Planning



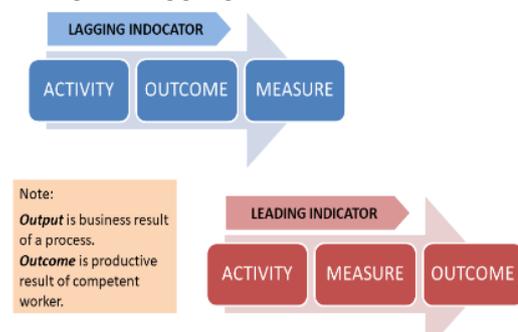
Gambar 4. Business Continuity Planning Model

Model Business Continuity Planning memperlihatkan betapa posisi K3 menjadi penting paling tidak pada Strategy Aspects bahwa fenomena kekinian dan kedisisnian menggambarkan bahwa aspek K3 memiliki begitu banyak Peraturan yang harus dipenuhi bahkan perubahan hirarki tata peraturan terkait implementasi K3 telah diterbitkan yakni PP 50/2012. Maka menjadi kewajiban perusahaan untuk melaksanakan amanat peraturan ini.

Berikutnya dari aspek commercial bahwa jaminan sisi komersial perusahaan ini terus berkelanjutan adalah salah satunya ditentukan oleh implementasi K3. Apa jadinya jika terjadi accident atau emergency di perusahaan yang sudah pasti akan mengganggu rantai supply kepada pelanggan. Terlebih lagi pada aspek Teknis

dimana langsung berakibat terhadap peralatan atau instalasi terpasang. Hal-hal demikian sudah pasti akan berpengaruh linear terhadap aspek keuangan dan aspek operasional perusahaan.

### Leading & Lagging Indicator



Gambar 5. Leading & Lagging Indicator of safety Performance

Implementasi K3 dalam pengukurannya biasanya terbagi atas dua jenis indicator ukuran yakni Lagging Indicator dan Leading Indicator. Lagging Indicator mengukur kinerja safety yang terjadi berdasarkan statistic kecelakaan yang telah lalu. Contoh Lagging Indicator diantaranya:

1. Frekuensi Cidera dan tingkat keparahan
2. Cidera yang tercatat
3. Hari Kerja Hilang akibat kecelakaan
4. Biaya Kompensasi Pekerja

*Leading Indicator* adalah ukuran yang mengindikasikan kejadian di masa depan yang digunakan untuk menggerakkan dan mengukur aktivitas yang dilakukan untuk mencegah dan mengendalikan cidera, penyakit akibat kerja dan resiko kecelakaan. Contoh Leading Indicator diantaranya:

1. Safety Training
2. Ergonomic yang teridentifikasi dan dikoreksi
3. Survey Persepsi Pegawai terhadap K3
4. Safety Audit

Pada gambar 5 digunakan kata “*outcome*” bukan “*output*” berarti pada model indicator safety performance orientasi berbasis pada kompetensi safety yang dimiliki oleh pekerja. Jadi indikator pengukuran tidak lagi hanya berbasis hasil dari suatu proses melainkan sebuah hasil produktif yang dihasilkan dari seorang pekerja yang kompeten.

Banyak perusahaan yang memiliki visi *safety excellence* telah menggeser fokus pengukuran kinerja safety dari *lagging indicator* menjadi *leading indicator* untuk mengarahkan tujuan K3 ini ke arah perbaikan berkelanjutan. Karena semangat “Perbaikan Berkelanjutan” adalah pembelajaran atas apa yang sudah dicapai dalam hal kinerja *safety*. bahwa manajemen *Caterpillar* menggunakan *safety leading indicator* untuk mencapai *World Class Safety*, sebagaimana yang dikatakan *executive caterpillar* bahwa “**...ukuran-ukuran tradisional dapat membantu perusahaan menceritakan nilai di akhir pertandingan, tetapi mereka tidak dapat membantu pemilik perusahaan memahami kekuatan dan kelemahan dari upaya implementasi safety yang dilakukan dan tidak membantu para manager memperkirakan keberhasilan di masa depan.**”

### **Performance Management**

*Performance management* dapat diartikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan membangun kinerja individu dan kelompok. Artinya *Performance Management* merupakan instrumen untuk mendapatkan hasil optimal dari suatu organisasi, tim/kelompok dan individu-individu melalui pemahaman dan tata kelola kinerja dengan cara mengelaborasi kerangka tujuan, standard yang ditetapkan dan persyaratan kompetensi yang ditetapkan.

Berikut adalah definisi dari *Performance Management* adalah suatu pendekatan strategis dan terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan terhadap organisasi dengan cara memperbaiki kinerja dari para pekerja dan dengan mengembangkan kapabilitas dari tim dan kontribusi individual [1].

Adapun tujuan dari penerapan *performance management* adalah membangun budaya kinerja unggul dimana setiap individu dan tim bertanggungjawab untuk perbaikan berkelanjutan terhadap proses bisnis yang dilakukan perusahaan juga untuk keterampilan dan kontribusi dalam sebuah kerangka kerja yang ditentukan oleh kepemimpinan yang efektif. Prinsip tujuannya adalah fokus terhadap pekerja dalam melaksanakan pekerjaan secara tepat dengan pencapaian tujuan yang jelas.

*Performance Management* dalam penerapannya berfokus kepada beberapa hal berikut ini:

1. Fokus kepada *Output* (Hasil), *Outcome* (dampak), *Process* (Proses) dan *Input* (Kapabilitas). *Performance management* fokus kepada output (pencapaian hasil) dan outcome (dampak yang dikehendaki atas kinerja yang dicapai). Tetapi *performance management* juga fokus dengan proses yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tersebut (kompetensi) dan input dalam hal kapabilitas (*knowledge, skill dan kompetensi*) yang diharapkan dari tim dan individu-individu yang terlibat.
2. Fokus kepada *Planning* (Perencanaan). Artinya perencanaan disiapkan untuk pencapaian keberhasilan di masa depan. Dengan demikian harapan dinyatakan sebagai tujuan dan Nampak dalam *business plan*.
3. Fokus kepada *Measurement* (Pengukuran) dan *Review* (Pengkajian). Terdapat adegium bahwa apa yang tidak terukur maka sulit untuk dikelola. Pengukuran terhadap hasil dan kajian terhadap perkembangan sasaran yang dicapai sebagai basis dalam pengambilan keputusan atau tindakan.
4. Fokus kepada *Continuous Improvement* (Perbaikan Berkelanjutan). Perbaikan berkelanjutan berbasis pada keyakinan bahwa pebaikan butuh perjuangan untuk mencapai standar yang lebih tinggi lagi di setiap bagian organisasi.

5. Fokus kepada Continuous Development (Pengembangan Berkelanjutan). Artinya performance management menciptakan kultur organisasi pembelajar. Mengintegrasikan antara belajar dan bekerja sehingga setiap orang mempelajari setiap keberhasilan sekaligus menjawab tantangan yang *inherent* di dalam aktivitas bisnis keseharian organisasi.
6. Fokus kepada Communication (Komunikasi). Artinya performance management menciptakan iklim komunikasi yang efektif antara manager dan anggota tim dalam hal mengkomunikasikan harapan, sasaran dan tujuan organisasi perusahaan.
7. Fokus kepada Stakeholders (Pemangku Kepentingan). Artinya berupaya memuaskan setiap pemangku kepentingan (owners, management, employees, customers, suppliers, public). Khususnya pegawai dijadikan sebagai partner dalam aktivitas perusahaan dan customer ditingkatkan menjadi hubungan yang lebih dekat lagi menjadi klien atau bahkan menjadi partner.
8. Fokus kepada Fairness (Keadilan) dan Transparency (Transparansi). Artinya Performance management menempatkan nilai-nilai:
  - 1) Menghormati setiap individu
  - 2) Keadilan berbasis sistem (prosedur)
  - 3) Transparansi dalam pengambilan keputusan

Siklus performance management mengikuti sistem manajemen yang biasa digunakan. Perbedaannya adalah pada lingkaran dalam yang menjadi ciri khas dari model performance management.

Pada Rencana (Plan) kinerja yang akan direncanakan harus dikomunikasikan dan disetujui sebagaimana fokus dalam performance management. Kemudian setiap individu mengembangkan perencanaan sekaligus diaplikasikan dan kinerja secara berkala dimonitor karena performance management adalah aktivitas yang dilakukan sepanjang tahun. Setelah dimonitor tentunya kinerja yang telah dicapai dikaji untuk dapat menjadi basis pengambilan keputusan.

Performance Management merupakan instrument yang sistematis dan terintegrasi antara Key Result Area dan persyaratan kompetensi yang dibutuhkan disetujui. Maka kompetensi harus terbukti melalui pencapaian standar kinerja yang ditetapkan dimana terefleksikan dalam Key Performance Indicator dengan kategori yang telah ditentukan. Manakala kinerja tercapai dengan berbasis pada ukuran yang tepat kemudian dapat menjadi dasar dalam aktivitas pengkajian formal yang dapat dikatakan dampak dari output yang dihasilkan yakni adanya Reward (Penghargaan) dan Punishment (Hukuman). Bentuk penghargaan dapat berupa penghargaan financial maupun non financial diantaranya Promosi Jabatan, Pengembangan Kemampuan dan bentuk-bentuk lainnya.

Pada penerapannya ada perbedaan yang signifikan antara Performance Management dengan Performance Appraisal. Di banyak perusahaan masih banyak yang menganut Performance appraisal. Padahal secara teori sangat berbeda diantara kedua istilah tersebut.

### **Key Performance Indicator**

*Key Performance Indicators* (Indikator Kinerja Kunci) merupakan Indikator yang memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan target kerja yang telah kita tetapkan. Dalam definisinya David Permenter menyatakan bahwa KPI adalah suatu instrument pengukuran yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk saat ini dan kesuksesan organisasi di masa depan.

Karakteristik dari KPI adalah sebagai berikut:

1. Indikator KPI harus bersifat terukur. Harus bisa dihitung/diukur.
2. Indikator KPI juga merujuk pada hasil kerja kita (output kerja).

3. Ukuran keberhasilan harus menunjukkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (measurable).
4. Ukuran keberhasilan harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur.
5. Biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor Ukuran Keberhasilan sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Hindari pengukuran yang berlebihan yang tidak banyak memberi nilai.

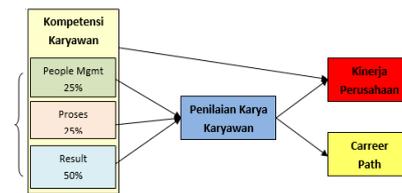
### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan Deskriptif terhadap *Strategic Human Resource Management* yang diimplementasikan di PT R. Metode deskriptif ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran atau deskripsi tentang suatu keadaan secara obyektif. Dengan kata lain metode deskriptif ini untuk mengurai seperangkat peristiwa atau kondisi populasi saat ini. Tidak untuk mengukur hubungan antar variable, menguji hipotesis ataupun membuat ilustrasi.

Dalam hal ini penulis mengkaji Sistem Human Resource yang dilakukan oleh PT R dimana di dalamnya mengangkat ide mengintegrasikan aspek K3 ke dalam *Strategic Human Resource Management*. Menjadi sebuah kajian menarik karena sesuai dengan kerangka berpikir yang dikedepankan dalam tugas kajian ini.

Hasil dari kajian ini adalah untuk menjawab pertanyaan kritis yakni apakah dalam pelaksanaan *Strategic Human Resource Management* dimana mengedepankan *Training Needs Analysis* berbasis Kompetensi Safety ini telah diadopsi ke dalam *Key Performance Indicator*.

### HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 6. Performance Development Model PT. R

#### A. Penilaian Karyawan

Pada Penilaian Karya Karyawan PT “R” diantaranya :

##### Kompetensi (Competency)

adalah kemampuan dan karakteristik seseorang berupa pengetahuan, ketrampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas jabatannya. Kompetensi pada dasarnya melekat pada setiap Jabatan (Kebutuhan Kompetensi Jabatan) dan setiap Pekerja (Profil Kompetensi Individu/pekerja).

Berdasarkan sifatnya Kompetensi terbagi menjadi Kompetensi Generik (*Soft Competence*), Kompetensi Bidang (*Hard Competence*) dan Kompetensi K3 (SHE Competency).

##### Soft Competency

adalah kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh : *Leadership, Communication, Interpersonal relation, MODP* dan lain sebagainya.

##### Technical Competency

adalah kompetensi yang berkaitan langsung dengan kemampuan fungsional pekerjaan atau seluk beluk teknis yang berhubungan dengan pekerjaan. Contoh: metode dan tehnik pengoperasian Alat Berat, BMC (*Basic Maintenance Course*), *Electric Control System* dan lain sebagainya.

**SHE Competency**

adalah kompetensi yang berkaitan dengan kualifikasi dan persyaratan K3LH sebagai upaya agar saat pekerja melakukan suatu pekerjaan dapat terhindar dari kecelakaan, penyakit akibat kerja dan pencemaran terhadap lingkungan. Contoh: Penyelidikan kecelakaan, Tehnik Inspeksi, POP/POM/POU, dan lain sebagainya. Setiap deskripsi kompetensi diatas dilengkapi dengan tabel yang berisikan skala. Skala bervariasi panjangnya tergantung jenis kompetensinya. Masing-masing level pada skala disusun berdasarkan intensitas, kompleksitas, serta dapat dibedakan satu level dengan level lainnya. Semakin tinggi level kompetensi maka semakin tinggi pula intensitas maupun kompleksitasnya. Level kompetensi ditentukan dengan Kriteria Penilaian sebagai berikut :

1. Aktivitas melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja dalam periode yang telah disepakati
2. Aktivitas yang terus berlangsung sepanjang tahun



Gambar 7. Penilaian Kompetensi PT. R

Tabel 1. Level Kompetensi dan Kriteria Penilaian PT. R

Jabatan	Kriteria		
	What	How	
	Result	Proses	People Management
Mempunyai anak buah	50%	25%	25%
Tidak mempunyai anak buah	50%	50%	N/A

Dimensi	a. Quantity b. Quality	a. Activity Plan b. Team Work c. Customer Satisfaction d. Drive for Operational Excellence	a. Delegation b. Developing sub-ordinate c. Coaching & Counseling d. Performance Evaluation & Reward
---------	---------------------------	---	---

**Adapun Fungsi dan Tujuan Penilaian Karya:**

**1. Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi dapat menciptakan**

- 1) SDM yang terampil dan memiliki sifat-sifat unggul
- 2) SDM yang potensial dan berkinerja baik
- 3) Pemberdayaan SDM yang terarah
- 4) Dukungan dalam penilaian kinerja yang obyektif
- 5) Lingkungan kerja yang mendukung bagi tercapainya produktivitas kerja
- 6) Motivasi untuk meningkatkan kerja

**2. Kompetensi mendasari kegiatan sebagai berikut:**

- 1) Perencanaan pekerja
- 2) Pengadaan SDM
- 3) Pendidikan dan pelatihan
- 4) Pengelolaan kinerja pekerja
- 5) Pengembangan karir
- 6) Kompensasi

Berdasarkan [7] setiap perusahaan harus terus memantau dan mengevaluasi para karyawannya. Beberapa cara untuk dapat mengukur kinerja sekaligus memastikan perusahaan di jalur yang benar antara lain : Ketepatan waktu, kualitas kerja, perhatian kebiasaan pribadi, perhatikan sikap, tinjauan pribadi melakukan survei klien, melakukan pemeriksaan acak.

Menurut penulis dalam hal melakukan penilaian karya karyawan bukan hanya kompetensi SDM saja, akan tetapi

mengukur etos kerja pada perusahaan pun sangat diperlukan, dengan demikian tujuan perusahaan akan tercapai dan selaras dengan baik.

## B. Training Needs Analysis

Berdasarkan model yang diterapkan oleh PT “R” maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan mengadopsi model Performance Management dalam mengaplikasikan strategic human resource management system. Bahkan dapat dikatakan sangat rinci dalam memberikan pedoman terkait dengan Performance Appraisal sebagaimana yang dijelaskan pada penilaian karya dan Training Needs Analysis-nya.

Dimensi yang dikolaborasi dalam sistem performance appraisal juga telah merinci masing-masingatributnya. Sehingga dapat dikatakan PT “R” telah mempunyai pedoman atau sistem performance management.

Sebelum kajian ini menjawab pertanyaan yang telah disebutkan dalam metode pendekatan kajian, perlu kiranya menjelaskan temuan atas pelaksanaan sistem yang dilakukan perusahaan yang dianggap penting dan menarik sebagai bagian dalam metode deskriptif ini. Temuan tersebut sebagai berikut:

Terdapat ketidakkonsistenan dalam penerapan istilah yang digunakan untuk penilaian karyawan. Perusahaan menggunakan istilah Performance Appraisal, padahal secara literature yang disebutkan sebelumnya ada perbedaan antara Performance Appraisal dengan Performance Management. Dalam sistemnya perusahaan mengadopsi model 360° dimana pada model ini seluruh stakeholder internal perusahaan dilibatkan dalam penilaian karya, intinya ada partisipatif dari rekan kerja, atasan untuk menilai seorang karyawan. Sementara dalam performance appraisal hanya bersifat Top Down. Dengan demikian terjadi kesenjangan konseptual dalam penerapan konsep performance management.

Berdasarkan [9] Analisis kebutuhan pelatihan (training need analysis) direncanakan dan dilaksanakan untuk memperoleh sejumlah data atau informasi tentang kondisi dan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pemahaman akan analisis kebutuhan pelatihan

perlu dilakukan sebelum pelaksanaan pelatihan itu sendiri guna melihat secara terperinci bagaimana dan apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh suatu Lembaga atau organisasi, sehingga trainer dapat melihat secara zoom in dan zoom out.

Menurut penulis Pada sistem Human Resource yang diintegrasikan dengan sistem manajemen K3, perusahaan sudah melakukan hingga pada tingkat Training Needs Analysis (TNA) berbasis K3LH. Sehingga dapat dikatakan PT “R” telah memiliki visi K3LH yang baik. TNA sebagai langkah untuk mengidentifikasi secara akurat pada tingkat situasi saat ini dalam survei yang telah ditentukan, hasil wawancara, observasi, seminar atau pun workshop. Oleh karena itu analisis kebutuhan pelatihan haruslah melibatkan tiga kegiatan yaitu analisis organisasi, analisis kinerja dan analisis individu.

## C. Key Performance Indicator (KPI)

Ketika pada aspek training berbasis kompetensi K3 ini tersedia dimana merupakan aspek leading indicator ini, maka semestinya kategori safety terefleksikan juga dalam dimensi KPI perusahaan. Sebab Kategori KPI yang ditetapkan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. *Quality*
2. *Quantity*
3. *Timeliness*
4. *Manner*
5. *Method*
6. *Cost*

Kondisi demikian menjadikan aspek K3 menjadi tidak terintegrasi secara penuh ke dalam performance management yang telah diadopsi ke dalam Strategic Human Resource Management System. Padahal jika dilihat dari sisi standar ISO 9001 maupun OHSAS 18001 maka memungkinkandilakukan pengintegrasian antara dimensi Quality dengan Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Sebenarnya sudah dilakukan tetapi belum sepenuhnya karena

memang tidak ter jelaskan dalam Kategori Key Performance Indicator.

Berdasarkan [8] ada beberapa kata kunci untuk mengidentifikasi KPI, yaitu memiliki proses bisnis, tujuan yang jelas dari proses bisnis, ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan, investigasi unsur-unsur yang mempengaruhi tujuan. Penilaian KPI bersifat *Top down* (atasan menilai bawahannya), *Horizontal* (penilaian oleh rekan selevel), ataupun bias *Bottom Up* (bawahannya menilai atasannya).

Menurut penulis Jika memang aspek K3 diamanatkan dalam peraturan untuk diintegrasikan ke dalam sistem manajemen perusahaan maka menjadi mandatory juga bagi karyawan NON HSE untuk memiliki kompetensi K3 tentu untuk tingkat yang berbeda. Sehingga menjadi dampak logis dalam Penilaian Karya untuk memasukan katagori K3 dalam Competency Evaluation pada dimensi Technical Skill. Secara filosofis training needs analysis apalagi secara specific berbasis HSE competency dibuat tentu untuk menunjang aspek teknis yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sehingga kompetensi pun harus diukur efektifitasnya yang selama ini dilakukan. Sehingga menjadi cukup kuat alasan logis dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah bahwa aspek K3 yang tercermin dalam training need analysis K3LH yang dimiliki perusahaan sebagai basis kompetensi baik bagi karyawan SHE maupun karyawan NON SHE sebaiknya diintegrasikan ke dalam Key Performance Indicator.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil yang didapat penulis menyimpulkan bahwa Integrasi Aspek Sistem Manajemen Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Dalam *Strategic Human Resource Management* di PT "R" , terkait penilaian karya karyawan sudah berjalan dan telah mengadopsi model *Performance Management* sebagai sistem yang akan senantiasa dikembangkan guna mencapai perbaikan yang berkelanjutan. Sistem Penilaian Karya yang sistematis sudah diaplikasikan. Baik

pada karyawan, kompetensi SDM-nya, akan tetapi mengukur etos kerja pada perusahaan pun sangat diperlukan.

*Training Needs Analysis* PT "R" Pada sistem Human Resource yang diintegrasikan dengan sistem manajemen K3, perusahaan sudah melakukan hingga pada tingkat Training Needs Analysis (TNA) berbasis K3LH. Sehingga dapat dikatakan PT "R" telah memiliki visi K3LH yang baik. TNA sebagai langkah untuk mengidentifikasi secara akurat pada tingkat situasi saat ini dalam survei yang telah ditentukan, hasil wawancara, observasi, seminar atau pun workshop. Oleh karena itu analisis kebutuhan pelatihan haruslah melibatkan tiga kegiatan yaitu analisis organisasi, analisis kinerja dan analisis individu.

*Key Performance Indicator* (KPI) dengan tujuan untuk mengurangi kesenjangan yang terlihat pada pemangku jabatan. Secara ilmiah bahwa aspek K3 yang tercermin dalam training need analysis K3LH yang dimiliki perusahaan sebagai basis kompetensi baik bagi karyawan SHE maupun karyawan NON SHE sebaiknya diintegrasikan ke dalam Key Performance Indicator, akan tetapi penerapan di PT "R" terkait *Key Performance Indicator* (KPI) belum terintegrasi dengan aspek K3LH.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak terkait yang sudah mendukung dan memberikan kontribusi dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Amstrong Michael. *Performance Management*, 3rd Edition. London : Kogan Page. 2006.
- [2] Dubois David D and William, Rothwell J. *Competency Based Human Resource*

- Management. California: Davis Black Publishing. 2004.
- [3] Hiles Andrew FBCI. *The definitive Handbook of Business Continuity Management, 2nd Edition*. West Sussex : John Wiley & Sons. 2007.
- [4] Janicak Christopher A. *Safety Metrics – Tools and Technics for Measuring Safety Performance, Government Institutes*. Maryland. 2003
- [5] Permenter David. *Key Performance Indicator – Developing, Implementing and Using Winning KPIs, 2nd Edition*, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. 2010.
- [6] Ricobana Abadi. *Strategic Human Resources Management*. Jakarta. 2013.
- [7] Budiarto A.S. *KPI; Key Performance Indicator*. Depok : Huta Publisher. 2017.
- [8] Moehariono. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers. 2012.
- [9] Ningtyas S.I & Sutrisno Wiriadi. *Analysis Training Needs Assesment dalam meningkatkan softskill keprofesian guru (studi kasus di SMK PGRI 28 Jakarta)*. Reasearch and development Journal of Education, 6 (2), 49-58. 2020.
- [10] Buntarto. *Panduan Praktis Keselamatan & Kesehatan Kerja untuk Industri*. Yogyakarta : Pustaka Baru Press. 2015.