

Pembuatan *Career Development Tools* (CDT) untuk Departemen *Human Resources* (HR) Personalia dan Payroll sebagai Pelengkap dari *Career Development System* (CDS) di PT. X

Theisca Doris The¹, Debora Anne Y.A.²

Abstract: PT. X has already own Career Development System (CDS) as one of the guidelines for employees to develop in incumbent positions, but the use of CDS is not maximal, because CDS is too general and less describe about real job of the employee. Therefore, Career Development Tools (CDT) was invented, which is CDT has three outputs, development plan, evaluation form, and career path. As a first step, CDT is made for HR Department Personalia and Payroll. CDT helps employee to develop with guideline based on real job daily activities (development plan), helps evaluate employee (evaluation form), and provide general career lattice for employee (career path).

Keywords: career development tools, career development system, career path, development, evaluation.

Pendahuluan

PT. X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *consumer good* berskala internasional. Salah satu departemen yang ada di PT. X yaitu *Human Resources Department*. Salah satu komitmen yang dimiliki oleh *Human Resources Department* adalah mengeksplorasi semua peluang untuk mendukung proses pengembangan sumber daya manusia dalam berkarier. *Career Development System* (CDS) diberikan untuk membantu karyawan dan atasan dalam melakukan diskusi mengenai pengembangan karir. *Career Development System* (CDS) dalam penggunaannya diperlengkapi dengan alat pelengkap yang disebut dengan *Career Development Tools* (CDT). CDT merupakan sebuah *tools* yang dibuat lebih mendetail dan spesifik, serta tetap mengacu kepada *Career Development System* (CDS). CDT merupakan *tool* baru yang akan dibuat oleh perusahaan, sehingga yang perlu dibuat yaitu *template* serta isi dari *development plan*, *evaluation form* dan penyajian dari *career path* yang merupakan *output* dari CDT. Pembuatan *development plan*, *evaluation form*, dan *career path* dari CDT ditujukan untuk 12 posisi yang ada di HR Personalia dan Payroll. *Development plan*, *evaluation form*, dan *career path* yang dibuat hanya untuk posisi dengan *salary grade* 1-7, sedangkan kompetensi yang menjadi acuan dalam CDT diperoleh dari CDS HR *Department* yang hanya dapat diakses melalui intranet perusahaan.

Metode Penelitian

Pembuatan CDT memerlukan pembelajaran studi literatur mengenai CDS yang diperoleh dari referensi data perusahaan. Setelah itu dilanjutkan dengan diskusi mengenai posisi apa saja yang dijabarkan dalam CDT. Langkah selanjutnya yaitu membuat *template* dari CDT *development plan*, *evaluation form*, dan *career path*. *Template* tersebut diajukan kepada pembimbing lapangan dan manajer untuk mendapatkan persetujuan. Setelah diperoleh persetujuan, maka dilanjutkan dengan menentukan *subject matter expert* (SME) dan *reviewer* untuk tiap posisi. SME yang dimaksud adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan mendalam di bidangnya, sedangkan *reviewer* adalah orang yang akan melakukan *review* terhadap CDT yang telah dibuat. Pengisian CDT dilakukan dengan melakukan *interview* kepada SME terpilih dan akan di-*review* oleh *reviewer*. Langkah selanjutnya yaitu membuat CDT untuk salah satu posisi sebagai proyek percontohan, dimana proyek percontohan ini akan di-*review* oleh pihak manajemen. Apabila pihak manajemen telah menyetujui, maka dilanjutkan dengan membuat CDT untuk posisi-posisi lain yang telah ditentukan. CDT untuk keseluruhan posisi yang telah selesai akan di-*review* kembali oleh pihak manajemen dan direvisi. Langkah berikutnya yaitu membuat *guideline* dan presentasi CDT keseluruhan untuk disosialisasikan kepada seluruh pihak terkait.

Hasil dan Pembahasan

CDS dirilis pada tahun 2012 dan dipublikasikan melalui intranet perusahaan. CDS membantu

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: thei_thedoris@yahoo.com, debbie@peter.petra.ac.id

memberikan kejelasan mengenai pengetahuan, tingkat ketrampilan teknis, dan kompetensi dalam melaksanakan suatu pekerjaan di suatu posisi. Hanya saja, CDS masih kurang spesifik dengan pekerjaan nyata sehari-hari dari posisi yang dijabarkan. Penggunaan CDS kemudian dioptimalkan dengan *Career Development Tools* (CDT). CDT sifatnya lebih mendetail dan spesifik, hingga sampai pada tahapan evaluasi. CDT memiliki 3 output, yaitu *development plan*, *evaluation form*, dan *career path*. Posisi-posisi yang dijabarkan dalam CDT adalah sebagai berikut:

1. Koordinator Personalia
2. Administrator Personalia
3. HR Customer Service Officer
4. HR Information System Analyst
5. Supervisor Pengolahan Gaji
6. Supervisor Layanan Payroll
7. Analis Payroll
8. Koordinator Gaji Karyawan Harian/Bulanan
9. Tax & Social Security Officer
10. Proesor Gaji Karyawan Harian/Bulanan
11. Document & Logistic Officer
12. Adminitrator Layanan Payroll

Proses pembuatan CDT diawali dengan 1 posisi terlebih dahulu sebagai proyek percontohan (*pilot project*).

CDT Development Plan

Development plan digunakan sebagai panduan bagi karyawan untuk mengetahui apa saja kompetensi baik secara *technical skills* maupun *soft skills* yang harus dimiliki dalam suatu posisi. *Template* tersebut disesuaikan dengan tujuan dari *development plan*. Tabel 1 menunjukkan komponen apa yang harus ada di dalam *development plan* dan komponen apa saja yang sudah ada dari CDS.

Tabel 1. Komponen dalam CDT *development plan*

Komponen yang Harus Ada	Komponen yang Sudah Ada dari CDS
<i>Knowledge areas</i>	<i>Knowledge Areas</i>
<i>Specific skills: definitions, on the job indicator, how</i>	<i>Specific skills: definitions</i>
<i>Core competencies: definitions, on the job indicator, how</i>	<i>Core competencies: definitions</i>
Pemisahan bertingkat (level) dari <i>on the job indicator</i> (khusus untuk <i>technical skills</i>)	-

Template dari CDT *development plan* kemudian dibuat dengan mencantumkan komponen-komponen yang harus ada. Gambar 1 menunjukkan *template* dari CDT *development plan*.

CAREER DEVELOPMENT TOOLS

Position Description :							
Report to :							
Skill Matrix			On The Job Indicator	Level 1		Level 2	
Knowledge Areas	Specific Skills	Definitions	Indicator	How	Indicator	How	How
Core Competencies		Definitions	On The Job Indicator	How			

Gambar 1. *Template* CDT *development plan*

Kolom berwarna kuning pada Gambar 1, yaitu kolom *knowledge areas*, *specific skills*, *definitions*, *core competencies* diisi dengan informasi yang diperoleh dari *skill matrix* yang ada di CDS (sama persis). Kolom berwarna merah yaitu *on the job indicator* diisi dengan aktivitas pekerjaan nyata sesuai dengan *specific skills* atau *core competencies* pada posisi tersebut. Kolom berwarna hijau dan biru merupakan pembagian berdasarkan level 1 (3 bulan awal) dan level 2 (di atas 3 bulan). Masing-masing level memiliki kolom *indicator* dan *how*, dimana kolom *indicator* merupakan pemisahan dari *on the job indicator*, sedangkan kolom *how* merupakan cara untuk mampu mencapai *indicator* bagi tiap-tiap *specific skills*. Bagian *how* pada *core competencies* (berwarna ungu) tidak dibagi menurut level.

Cara untuk mengisi kolom "On The Job Indicator" yaitu dengan cara menggali dari dokumen *position description* milik perusahaan (bersifat rahasia dan tidak dapat dicantumkan) serta melakukan *interview* dengan SME (*Subject Matter Expert*) posisi terkait. Contoh pengisiannya misalnya pengisian menggunakan referensi dokumen terkait, serta pengisian dengan melakukan *interview*. Dokumen *position description* memuat mengenai tanggung jawab apa saja yang diemban oleh posisi tersebut. *Interview* dengan pihak SME dilakukan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada SME terkait dengan pekerjaan sehari-hari yang dilakukan. Tabel 2 menunjukkan contoh pengisian kolom *on the job indicator* (posisi Koordinator Personalia). Setelah kolom *on the job indicator* terisi, maka langkah selanjutnya yaitu mengisi kolom *indicator* pada level 1 dan 2. Pengisiannya dilakukan dengan menggali informasi dari SME, misalnya apakah selama 3 bulan awal seorang Koordinator Personalia harus bisa melakukan *on the job indicator* nomor 1 dan 2. Jika jawabannya yaitu seorang Koordinator Personalia 3 bulan awal hanya mampu melakukan nomor 1, maka nomor 2 akan masuk dalam *indicator* pada level 2, seperti ditunjukkan pada Tabel 3. Tabel 3 juga menunjukkan contoh pengisian kolom *how* yang menjabarkan mengenai

cara untuk mencapai indikator yang telah ditentukan.

Tabel 2. Komponen dalam CDT *development plan*

Skill Matrix			On The Job Indicator
Knowledge Areas	Specific Skills	Definitions	
General HR Skills	HR System	<p><i>Ability to:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi fungsi mana yang merupakan standar untuk platform sistem dan mana yang telah disesuaikan. • Menggunakan halaman Admin pada modul/aplikasi HR. • Menjelaskan dasar di balik setiap desain platform sistem. 	<p>1. Mampu mengoperasikan sistem informasi HR, seperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Master Data</i> - <i>Report</i> - <i>Regular/Irregular Process</i> <p>2. Mampu memberikan masukan dan rekomendasi kepada pihak terkait untuk proses perbaikan sistem.</p>

Tabel 3. Contoh pengisian kolom *indicator* dan *how*

Level 1		Level 2	
Indicator	How	Indicator	How
1. Mampu mengoperasikan sistem informasi HR, seperti: - <i>Master Data</i> - <i>Report</i> - <i>Regular/Irregular Process</i>	<p>1.(a) Mengikuti training sistem informasi HR.</p> <p>(b) Mempelajari modul sistem informasi HR.</p>	2. Mampu memberikan masukan dan rekomendasi kepada pihak terkait untuk proses perbaikan sistem.	2. Menganalisa permasalahan yang terjadi dalam sistem dan memberikan masukan terkait dengan perbaikan sistem.

Cara pengisian kolom selanjutnya dilakukan sesuai dengan contoh pada Tabel 2 dan 3, sekaligus didukung dengan dokumen pendukung yang disediakan (*position description*) dan *interview* dengan SME.

CDT Evaluation Form

Pembuatan CDT *evaluation form* dilakukan setelah CDT *development plan* selesai dibuat. Isi dari CDT *evaluation form* mengacu pada CDT *development plan*. CDT *evaluation form* dapat digunakan untuk dua kondisi sebagai berikut:

- Untuk mengevaluasi karyawan apakah telah memenuhi indikator sesuai dengan posisinya. Contohnya, karyawan yang menduduki posisi Koordinator Personalia selama kurun waktu tertentu akan dievaluasi dengan menggunakan CDT Koordinator Personalia.
- Untuk mengevaluasi karyawan apakah karyawan tersebut mampu menduduki posisi lain (rotasi/promosi). Contohnya, karyawan yang menduduki posisi Administrator Personalia akan dipindahkan ke HR Customer Service Officer. CDT yang digunakan yaitu CDT posisi tujuan, yaitu CDT HR Customer Service Officer.

Seorang karyawan yang dievaluasi, tidak dievaluasi oleh seorang manajer saja, tetapi akan dievaluasi oleh manajer lainnya (lebih dari satu). Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya subyektivitas saat melakukan penilaian. Manajer-manajer yang melakukan penilaian terhadap karyawan setelah itu akan bertemu untuk mendiskusikan hasil akhir atau keputusan mengenai karyawan yang bersangkutan tersebut. CDT *evaluation form* memiliki 2 bagian, bagian pertama yaitu *check point evaluation* dan bagian kedua yaitu *summary evaluation form*. Adanya dua bagian dalam *evaluation form* ini disesuaikan dengan metode evaluasi yang diinginkan oleh pihak manajer. Manajer menginginkan metode evaluasi yang dapat dilakukan baik secara langsung (melalui *interview*) maupun tidak langsung (melalui observasi/pengamatan). Contoh *template* dari *check-point evaluation* dan *summary evaluation form* ditunjukkan pada Gambar 2 dan Gambar 3.

Metode Evaluasi Langsung

Metode evaluasi ini digunakan untuk mengevaluasi secara langsung karyawan bersangkutan dengan cara *interview*. Manajer dapat langsung menggunakan bagian *summary evaluation form* (Gambar 3) jika menggunakan metode evaluasi langsung ini. Jadi, manajer tidak perlu mengisi bagian *check point evaluation*, tetapi langsung mengisi pada bagian *summary evaluation form*. Hal lain yang diperlukan oleh manajer saat mengevaluasi yaitu, selain *evaluation form* ini, manajer juga memerlukan CDT *development plan* dari posisi yang bersangkutan. Jadi, pertanyaan yang diajukan pada saat *interview* mengacu pada CDT *development plan* posisi yang bersangkutan tersebut.

Career Development Tools Evaluation Form

Position : _____
 Name of Employee : _____
 ID Employee : _____
 Evaluator : _____

Check Point Evaluation						
SPECIFIC SKILLS <small>(Give "√" in columns "Date" if the employee already fulfill the specific skills)</small>					Date:	Enhancement Plan/Comment
Level 1						
Level 2						
CORE COMPETENCIES <small>(Give "√" in columns "Date" if the employee already fulfill the core competencies)</small>					Date:	Enhancement Plan/Comment

Gambar 2. Template check point evaluation form

SUMMARY EVALUATION FORM

ID Employee : _____ Position : _____
 Name of Employee : _____ Level : _____

SPECIFIC SKILLS <small>(Give "√" in given columns, according to the results)</small>	Needs Improvement	Meets Expectations	Exceeds Expectations
CORE COMPETENCIES <small>(Give "√" in given columns, according to the results)</small>	Needs Improvement	Meets Expectations	Exceeds Expectations

Reviews and Comments:

Final Result:

Fail Pass

Evaluator,

Name: _____
 Date : _____

Gambar 3. Template summary evaluation form

Saat melakukan penilaian dengan menggunakan *summary evaluation form* (Gambar 3), maka masing-masing *specific skills* dan *core competencies* memiliki 3 opsi penilaian dengan penjelasan sebagai berikut:

- *Needs Improvement* yang berarti karyawan tersebut masih membutuhkan pengembangan lebih lanjut dari *skill* tertentu.
- *Meets Expectation* yang berarti karyawan tersebut telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.
- *Exceeds Expectation* yang berarti karyawan tersebut telah melampaui di atas kriteria yang ditetapkan.

Evaluator memberikan tanda “√” di kolom yang sesuai dengan penilaian terhadap karyawan tersebut. Selain itu, *evaluator* juga bisa memberikan *review* atau *comment* di dalam kotak yang telah dise-

diakan. Bagian di bawah kotak merupakan hasil akhir dari penilaian yang dilakukan, dimana terdapat yaitu “Fail” atau “Pass”. *Evaluator* harus mengisi bagian ini dengan memilih salah satu dari opsi tersebut. Jika hasil akhirnya adalah “Fail”, maka karyawan tersebut dinyatakan belum mampu untuk menduduki posisi tujuan atau karyawan tersebut belum memenuhi kriteria yang diperlukan dalam posisinya saat itu (membutuhkan pengembangan lebih lanjut). Jika hasil akhirnya adalah “Pass”, maka karyawan tersebut dinyatakan mampu untuk menduduki posisi tujuan atau karyawan tersebut dianggap telah memenuhi kriteria yang diperlukan dalam posisinya saat itu. Bagian paling bawah merupakan bagian yang harus diisi oleh *evaluator*, yaitu tanda tangan, nama terang, dan tanggal dilakukannya penilaian tersebut.

Metode Evaluasi Tidak Langsung

Metode evaluasi ini digunakan untuk mengevaluasi karyawan melalui observasi/pengamatan. Manajer menggunakan *check point evaluation form* (Gambar 2) dan *summary evaluation form* (Gambar 3) jika menggunakan metode evaluasi ini. Manajer melakukan pengisian pada bagian *check point evaluation form*, baru setelah itu mengisi pada bagian *summary evaluation form*. Manajer dapat melakukan penilaian sewaktu-waktu dengan mengamati kinerja dari karyawannya, tanpa perlu karyawannya mengetahui. Tabel 4 menunjukkan contoh pengisian “*Check Point Evaluation*”, dengan mengambil contoh manajer melakukan pengamatan terhadap karyawannya pada tanggal 18 April 2013 dan mendapati karyawannya telah memenuhi kriteria “*Payroll and Time & Attendance Process Management*” level 1.

Tabel 4. Contoh pengisian “*check point evaluation*”

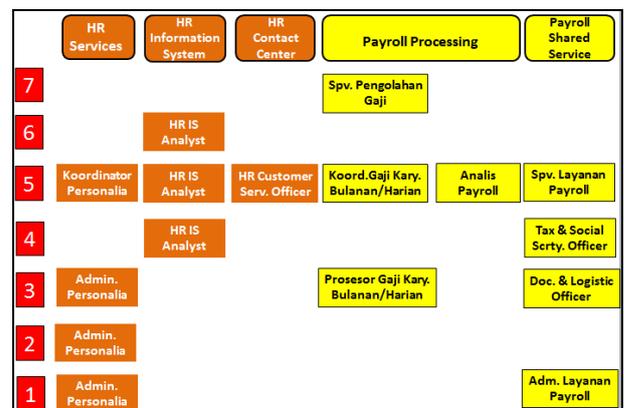
<i>SPECIFIC SKILLS</i> (Give “√” in columns “Date” if the employee already fulfill the specific skills)	<i>Date:</i> 18 Apr’13	...	<i>Enhancement Plan/Comment</i>
PAYROLL AND TIME & ATTENDANCE PROCESS MANAGEMENT			
Level 1	1. Me-		
	mahami secara mendalam dan mampu mengolah form elektronik absensi karyawan.	√	

Manajer dapat memberikan tanda “√” di baris *skills* yang lain, dimana karyawan yang bersangkutan telah memenuhi kriteria. Selain itu, jika karyawan tersebut masih kurang memenuhi, maka bagian skill tersebut dapat dikosongi dan manajer dapat memberikan saran pengembangan untuk karyawan tersebut dengan memberikan catatan pada kolom “*Enhancement Plan/Comment*”. Jika seluruh bagian telah terisi, atau pada suatu waktu tertentu diadakan penilaian kinerja (*performance management*) dalam perusahaan, maka manajer dapat langsung mengisi “*Summary Evaluation Form*” dan mengisi sesuai dengan hasil pengamatannya selama kurun waktu tertentu.

CDT Career Path

Career path dibuat untuk masing-masing posisi yang ada di Departemen Payroll dan Personalia.

Career path menunjukkan secara umum pengembangan dari suatu posisi. Setiap posisi di dalam *career path* ini akan memiliki jalur pengembangan karir yang naik atau secara lateral, dan tidak menurun. Selain itu, *career path* ini juga menggambarkan karir untuk pengembangan posisi hingga *salary grade* 7. Jadi, untuk posisi “Supervisor Pengolahan Gaji” tidak memiliki *career path* dalam CDT ini, karena *salary grade* dari posisi tersebut saat ini adalah 7. Gambar 4 merupakan *template* dari CDT *career path*. Kotak berwarna merah di bagian sebelah kiri pada Gambar 4 menunjukkan *grade* dari posisi tersebut. *Grade* digunakan untuk menentukan gaji dan jenis kompensasi maupun benefit yang diterima oleh karyawan tersebut. Makin tinggi *grade* suatu posisi, maka makin tinggi pula gaji maupun jenis kompensasi dan benefit yang diterima oleh karyawan yang menduduki posisi tersebut. Kotak berwarna jingga di bagian atas pada Gambar 4 merupakan pembagian dari departemen HR Personalia. Departemen HR Personalia dibagi menjadi 3 sub departemen, yaitu HR *Services*, HR *Information System*, dan HR *Contact Center*. Kotak berwarna kuning di bagian atas Gambar 4.5 merupakan pembagian dari departemen Payroll. Departemen Payroll dibagi menjadi 2 sub departemen, yaitu *Payroll Processing* dan Layanan *Payroll*. Masing-masing posisi diletakkan sejajar dengan sub departemen dimana posisi tersebut berada. Selain itu, posisi-posisi tersebut juga diletakkan pada *grade* dari posisi tersebut. Informasi mengenai *grade* diperoleh dari data perusahaan yang dijadikan acuan oleh perusahaan dalam menentukan gaji karyawan maupun jenis kompensasi dan benefit karyawan. Pembuatan CDT *career path* dilakukan dengan cara melakukan *interview* dengan *reviewer* untuk masing-masing posisi.



Gambar 4. *Template CDT career path*

CDT yang telah selesai dibuat (*development plan, evaluation form, career path*) kemudian disosialisasikan kepada Departemen HR Personalia dan Payroll. Bentuk implementasi nyata dari CDT yang telah diterapkan yaitu salah satunya dengan mem-

bagikan CDT *development plan* dan *evaluation form* kepada Koordinator Personalia dan Administrator Personalia (Tanda Terima dapat dilihat pada Lampiran 3). Bentuk implementasi yang lain yaitu, karyawan baru yang ada di Departemen HR Personalia dan Payroll mendapatkan CDT *development plan* sesuai dengan posisi yang didudukinya. CDT diletakkan di dalam *folder* internal Departemen HR Personalia dan Payroll, dimana yang bisa mengakses CDT hanyalah karyawan HR Personalia dan Payroll. Jika terdapat perubahan atau revisi, maka PIC yang telah ditunjuk dari masing-masing departemen akan melakukan *update* terhadap CDT tersebut. Apabila CDS mengalami perubahan, maka CDT juga akan direvisi sesuai dengan perubahan dari CDS tersebut.

Simpulan

Career Development Tools (CDT) adalah alat pelengkap untuk pengembangan posisi yang isinya mengacu pada *Career Development System* (CDS), dokumen *position description*, dan penerapan terbaik yang berjalan pada saat ini. CDT saat ini dijalankan di departemen HR Personalia dan Payroll. CDT memiliki tiga *output*, yaitu CDT *development plan*, *evaluation form*, dan *career path*. *Development plan* berisi *technical skill* maupun kompetensi utama yang harus dimiliki oleh suatu posisi beserta cara bagaimana mencapai hal tersebut. *Evaluation form* merupakan alat yang digunakan dalam proses evaluasi suatu posisi. *Career path* merupakan gambaran kisi-kisi umum mengenai potensi karir suatu posisi. CDT bukanlah satu-satunya alat untuk mengevaluasi dan menentukan karir karyawan. CDT merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengembangkan kemampuan, mengevaluasi karyawan, dan membantu karyawan melihat potensi karirnya. Perusahaan memiliki alat-alat lainnya di samping CDT yang digunakan untuk mengembangkan kemampuan dan mengevaluasi karyawan.

Daftar Pustaka

1. Neal, James., *Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta, 2004.
2. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*, McGraw-Hill Irwin, New York, 2008.
3. Smalley, Larry., *Orientasi dan Pelatihan di Tempat Kerja*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 2000.
4. Yorks, Lyle., *Strategic human resources development*, Thomson Corporation, United States of America, 2005.