

# ANALISIS PERAN *PERSON JOB-FIT* TERHADAP HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT PRACTICES DALAM MENINGKATKAN *EMPLOYEE JOB PERFORMANCE*

Simon P. Wenehenubun<sup>1\*)</sup>, Priyo Hadi Susananto<sup>2</sup>, Johannes<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Multimedia Nusantara, Serpong, Tangerang

<sup>2,3</sup>Program Doktor MSDM Universitas Trisakti, Jakarta

\*) [swenehen@gmail.com](mailto:swenehen@gmail.com)

**Abstract.** This study aims to analyze the moderating role of person-job fit in HRD Practices and employee work performance. We used a qualitative method with in-depth interviews with ten managers from 4 coal mining service companies in Indonesia. Respondents have more than five years of work experience in the field of Human Resource Development and Training. The findings show that HRDP improves employee performance. The moderating role of personal-job fit will strengthen HRDP in improving employee performance.

Keywords: HRD Practices, Job Performance, Personal-Job Fit

## 1. Pendahuluan

Kondisi bisnis di era global yang sangat dinamis menuntut perusahaan untuk mampu bertahan dan bisa beradaptasi. Salah satu faktor penentu dalam situasi ini adalah kinerja karyawan yang tinggi. Untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan, maka *Human Resource Development Practices (HRD Practices)* memegang peran yang sangat penting. *HRD Practices* adalah program yang dirancang secara strategis yang berorientasi pada proses organisasi untuk mengelola pengembangan sumber daya manusia agar dapat memberikan kontribusi bagi kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Werner and DeSimone dalam Otto et al, 2018). *Training and Development (TD)*, *Organizational Development (OD)* dan *Career Development (CD)* adalah tiga dari berbagai program HRDP yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang berkinerja tinggi, tak bisa dilepaskan dari kesesuaian dirinya dengan pekerjaannya (*Person-Job Fit*) (bdk. Kristof-Brown, 2005).

Setiap individu yang bekerja sesuai dengan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*) akan memberikan kinerja yang lebih optimal (Pattanawit and Charoensukmongkol, 2021). *Person-job fit* dapat memaksimalkan HRDP untuk memperkuat karyawan sehingga ia dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif (Otto, 2018). Penempatan dan penugasan karyawan yang sesuai dengan KSA menjamin terwujudnya kinerja yang tinggi. Karyawan yang dipersiapkan dengan baik melalui HRDP dan memiliki kesesuaian dengan pekerjaannya akan lebih sulit untuk mencapai kinerja yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *HRD Practices* untuk meningkatkan *employee job performance* dan peran dari *person-job fit* dalam *HRD Practices* dan *employee job performance*.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan *deep interview*. Tujuannya adalah menangkap persepsi HRD Manager tentang HRDP dan bagaimana praktik tersebut berperan dalam membentuk kinerja karyawan (*job performance*). Penulis telah mewawancarai 10 orang karyawan yang bekerja di bidang HRD lebih dari 5 tahun. Mereka terlibat langsung dalam praktik HRD. Profil responden, sebagai berikut:

Tabel.1. Profil Responden

No	Nama	P/W	Usia	Kantor	PT	Jabatan/Unit Kerja
1	FR	P	46	Jakarta	KP	Manager/Training
2	MZA	P	43	Jakarta	LS	Manager/Quality & System Management
3	HGA	P	41	Jakarta	LS	Manager/Certification
4	FY	P	38	Jakarta	PN	Manager/Training & Development
5	BB	P	44	Jakarta	PN	Training Manager/Training Center
6	MN	P	38	Jakarta	PN	Training Section Head/Training & Dev.
7	RL	P	39	Jakarta	PN	Manager/People Management & Services
8	FK	P	38	Jakarta	KP	Manager /Training & Development
9	MA	P	30	Jakarta	KP	Supervisor/Operation
10	WB	P	43	Jakarta	HP	Manager/Operation

### 3. Hasil Dan Pembahasan

#### 3.1. HRDP dan Job Performance

Menurut Werner and DeSimone dalam Otto et al (2018), HRDP adalah “program yang dirancang secara strategis yang berorientasi pada proses organisasi untuk mengelola pengembangan sumber daya manusia agar dapat memberikan kontribusi bagi kesuksesan organisasi secara keseluruhan”.

Praktek HRD mencakup banyak aspek, tetapi dalam penelitian ini hanya dibatasi pada tiga dimensi, yaitu *Training and Development (TD)*, *Organizational Development (OD)*, dan *Career Development (CD)* (Ali Kareem, 2019 & Frank Nana 2018).

TD adalah proses mengembangkan pengetahuan dan keahlian yang terkait dengan pekerjaan secara sistematis pada orang-orang untuk tujuan meningkatkan kinerja (Swanson & Holton, 2008, p.204). Pelatihan lebih fokus pada persiapan karyawan baru untuk bekerja di perusahaan atau ditujukan kepada karyawan yang akan mendapatkan tugas baru. Pelatihan selalu bersifat jangka pendek. Pengembangan lebih menunjuk pada “pertumbuhan yang direncanakan dan perluasan pengetahuan dan keahlian dari orang-orang melampaui tuntutan pekerjaan saat ini”. Umumnya kesempatan untuk pengembangan diberikan kepada orang-orang yang dinilai memiliki potensi besar untuk kemajuan organisasi (Swanson & Holton, 2008, p.204).

OD adalah setiap proses atau aktivitas sistematis yang meningkatkan fungsi, efektivitas, dan kinerja organisasi melalui pengembangan kemampuan organisasi untuk memecahkan masalah dan menghasilkan perubahan dan pembaruan yang bermanfaat dalam struktur, sistem, dan budayanya, dan yang membantu orang dalam organisasi untuk meningkatkan kehidupan dan kesejahteraan organisasi mereka sehari-hari, dan meningkatkan pembelajaran dan pengembangan individu, kelompok, dan organisasi (Hamlin and Stewart, 2011).

Abdoelhoseini et al (2013) mempelajari teori pengembangan karir dalam tiga periode, yaitu periode tradisional, periode modern dan periode post modern. Yang menonjol adalah pada periode modern di mana *Social Cognitive Career Theory (SCCT)* menjadi dominan. Teori ini menegaskan bahwa ada pengaruh timbal-balik antara orang dengan lingkungannya. SCCT menawarkan tiga model proses pengembangan karir yang segmental dan saling terkait yang berusaha menjelaskan (a) pengembangan minat akademik dan kejuruan, (b) bagaimana individu membuat pilihan pendidikan dan karir, dan (c) kinerja dan stabilitas pendidikan dan karir. Ketiga model segmental tersebut memiliki penekanan berbeda yang berpusat pada tiga variabel inti, yaitu *self-efficacy*, ekspektasi hasil, dan tujuan pribadi. Jadi, Keyakinan dasar dan gagasan dari teori ini didasarkan pada keterkaitan antara parameter pribadi, kognitif, dan lingkungan dalam menentukan kinerja (Rajabi et al, 2012).

Definisi kinerja (*job performance*) dalam banyak literatur dipandang sebagai sebuah konsep yang multidimensi (Sonntag et al, 2010; Viswesvaran and Ones, 2000; Pradhan and Jena, 2017). Meski demikian, secara umum definisi kinerja mengandung dua aspek, yaitu, pertama, perilaku individu yang menunjukkan kinerja (aspek *behavior*); dan kedua, aspek hasil yang diharapkan tercapai (aspek *outcome*) sesuai dengan tujuan organisasi/perusahaan (Sonntag and Frese, 2002). Yang menarik adalah definisi kinerja dalam literatur-literatur tersebut mengacu pada definisi yang dibuat oleh Campbell (1990). Campbell dalam Rotundo (2002) mendefinisikan kinerja sebagai “tindakan atau perilaku di bawah kendali individu, yang berkontribusi pada tujuan organisasi, dan yang dapat diukur sesuai dengan tingkat kemahiran individu, definisi yang konsisten dengan yang lain”. Otoo (2018) membagi kinerja dalam empat kategori yaitu: (1) *efficiency of work*; (2) *plan of work*; (3) *creativity and innovation*; dan (4) *making efforts*.

Dari hasil wawancara ditemukan bahwa praktisi TD membuat kebijakan dan rencana, memperbaruinya secara teratur dan mengkomunikasikannya dengan karyawan. Menurut responden, fungsi HRDP tidak sekedar menjalankan fungsi rutin, karena hal ini tidak cukup untuk menghasilkan kinerja terbaik (*Employee job performance*). Maka, HRD seharusnya mencakup juga OD dan CD sehingga karyawan menjadi lebih proaktif, inklusif, dan transparan. Setiap perusahaan sangat memperhatikan program TD. Bagi perusahaan, TD sangat penting untuk mempersiapkan kualitas karyawan sehingga mampu menjalankan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Secara umum, terdapat dua jenis training, yaitu training yang diberikan disiapkan untuk karyawan lapangan (*operator*) dan training untuk jenjang pemimpin. Training *operator* umumnya adalah training yang bersifat teknis, sedangkan training untuk jenjang pemimpin adalah training yang bersifat manajerial dan *leadership*. Dengan training jenis ini, maka perusahaan ingin melibatkan para pemimpin di berbagai jenjang untuk memahami proses bisnis perusahaan dan kepemimpinan yang memacu pertumbuhan perusahaan.

WB, *Operational Manager* dari PT HP berbagi pandangan:

“Training baik dari awal orientasi, induksi pembekalan dilakukan dari pertama karyawan bergabung kerja, dan itu sangat efektif dan bermanfaat karena berkaitan dengan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dalam pelaksanaan kerja. Sehingga efektifitas, target dari produktivitas dan keamanan kerja dapat berjalan dengan baik”.

Selain training maka setiap perusahaan memperhatikan peningkatan kualitas karyawan melalui *personal development*. Karyawan yang sudah lama bekerja dipantau kinerjanya dan terus ditingkatkan melalui program regular yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Tentang hal ini, BB seorang *Site Training Manager* dari PT. PN mengungkapkan:

“Training and Development dilakukan seluruh karyawan tapi sesuai kebutuhan operasional. Kita buat TNA yang disesuaikan dengan jabatan. Training juga untuk talent, juga untuk improvement. *Mandatory Training* dari perusahaan memang disiapkan 1-2 jenis pelatihan untuk tiap orang level *leader* dalam setahun. Hanya kondisi saat ini belum memungkinkan”.

RL seorang *Section Head* dari PT. PN, menambahkan: “Saat ini *training* cukup efektif dalam meningkatkan performa kerja karyawan, terutama dengan program pendampingan langsung instruktur di lapangan”. Berbeda dengan pendapat di atas, di PT. KP, meskipun *training and development* sudah dijalankan, tetapi belum terlalu efektif karena justeru kompetensi instruktur *training* yang kurang memadai. FR, *Training Manager* PT. KPP menegaskan:

“Keterbatasannya adalah jumlah kompetensi yang dimiliki oleh instruktur. Dengan kebijakan pembatasan jumlah instruktur di setiap site dengan penguasaan tiap instruktur hanya 2 grup kompetensi saja, di mana di tiap *site mining* ada lebih dari 2 grup kompetensi tersebut menyebabkan kita belum bisa melakukan development mandiri di tiap site dengan jumlah instruktur yang ada”.

Pendapat ini menunjukkan bahwa *training* dan *development* memegang peran penting untuk meningkatkan kinerja karyawan (*job performance*) tetapi perlu diperkuat dengan kompetensi instruktur atau trainer yang memadai.

*Organizational Development* (OD) di perusahaan telah menjadi departemen tersendiri. OD berfungsi untuk melakukan analisis perilaku, cara penyelesaian konflik atau masalah-masalah organisasi dan perubahan dalam organisasi. Di dalam praktiknya para manager melakukan pengendalian dan penyelesaian masalah tergantung pada kemampuan mengolah informasi dan mengambil keputusan berdasarkan berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Dalam upaya pengembangan organisasi ini, mereka berkonsentrasi kepada pengaruh lingkungan internal maupun eksternal, menyelidiki masalah yang dihadapi organisasi dan menindaklanjuti yang berdasarkan pada potensi yang ada di dalam organisasi atau perusahaan. Terkait OD, MN, *Training Section Head* dari PT. PN berpendapat:

“Saya menganggap hal ini sangat penting di organisasi. Suatu organisasi itu benar-benar makin besar harus dikembangkan. Di divisi operation PT. PN, ada pengembangan organisasi. Mis, dulu hanya ada *people & technical*. Sekarang ada divisi baru *depart drilling & blasting*. Saya menganggap OD sangat penting bagi organisasi. Pertumbuhan organisasi harus diikuti pengembangan struktur organisasi yang sesuai dengan tuntutan. Dengan OD, perusahaan juga membuka kesempatan kepada tiap karyawan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kinerjanya.

OD di perusahaan yang dilaksanakan saat ini, tentu perlu menyesuaikan dengan kondisi perusahaan yang dinamis. Untuk memastikan efektivitasnya maka OD selalu dipantau melalui evaluasi secara continue. MA, *Operational Manager* PT. KP menceritakan tentang pentingnya evaluasi untuk mengukur pencapaian OD di perusahaan:

“OD Sudah cukup baik untuk merencanakan program sesuai dengan *step* pelaksanaan berdasarkan kapasitas karyawan dan keinginan karyawan untuk mengembangkan bidang pekerjaan. Untuk pelaksanaan, terkadang menyesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan. Evaluasinya setiap setelah dilakukan training selalu diberikan kuesioner evaluasi”.

Berbeda dengan pendapat di atas bahwa pengembangan organisasi masih dirasakan belum terstruktur karena tidak terfasilitasi fungsi OD Department yang mandiri. Pandangan ini disampaikan WB (*Operational Manager* dari PT. HP). Meski demikian, secara umum para manager menegaskan bahwa OD sangat dibutuhkan bagi organisasi atau perusahaan dalam mengembangkan potensinya, menghadapi tantangan bisnis dan menyelesaikan masalah-masalah yang ada di dalam organisasi. Pengaruh kuat dirasakan karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan hasil kinerjanya.

*Career Development* secara umum dirancang oleh HRD. Namun spesifik kemampuan yang dipersyaratkan dibuat bersama fungsional team (*project team*) sehingga aspek-aspek teknik yang diharapkan dalam dikembangkan lebih tajam dan mampu mendorong motivasi kerja karyawan untuk mencapai kinerja dan *career* terbaiknya.

HRD merencanakan dan menjalankan kebijakan pengembangan karyawan untuk mendukung *career path* karyawan, motivasi dan *job performance*. Pendapat ini ditegaskan oleh responden MN, RL, dan FR. Karir karyawan didasarkan juga pada *gap competency* yang dimiliki. Perusahaan berusaha untuk terus mendukung *career path* karyawan dengan melengkapi standar kompetensi yang masih kurang.

HGA, *Certification Head* dari PT. LS mengatakan, “Setiap tahun dilakukan evaluasi *Human Aset Value* (HAV) untuk setiap karyawan. *Gab Competencies* digunakan sebagai area *career development* karyawan”. Menurut responden MA dan WB, penilaian karya dan rencana

performance individu efektif untuk mencapai *peak performance* karyawan. Selain itu, *talent development* menjadi bagian penting dalam pengembangan karir karyawan. FY, *Section Head* PT. PN mengatakan bahwa, “Ada program khusus untuk karir yaitu *talent development* menjadi sub bagian dari HRD dengan melibatkan *Talent Development Dept*, dan hal ini mendorong karyawan untuk berkinerja tinggi”.

### 3.2. *Person-Job Fit, HRD Practices dan Job Performance*

Person-job fit dipahami sebagai kecocokan antara pengetahuan individu, keterampilan dan kemampuan dan persyaratan pekerjaan. Kristof-Brown dalam Venkatesh et al (2017) menegaskan bahwa *person-job fit* lebih berfokus pada kesesuaian antara individu dengan lingkungan pekerjaan yang spesifik. Hal ini berbeda dengan person-organization fit yang lebih menunjuk pada kesesuaian individu dengan lingkungan organisasinya.

Rangkuman *depth interview* semua responden menunjukkan bahwa kesesuaian karyawan dengan pekerjaannya menjadi persyaratan kerja di setiap perusahaan. Kesesuaian ini terlihat dari kapasitas SDM yang dikembangkan oleh perusahaan dalam 3 aspek, yaitu *Knowledge, Skill dan Attitude*. *Knowledge* merupakan pemahaman karyawan terhadap tuntutan pekerjaan, maka karyawan dilengkapi dengan pembelajaran untuk mengisi GAP kompetensi, terutama karyawan baru atau di posisi yang baru. *Knowledge* karyawan selalu dievaluasi oleh HRD untuk memastikan bahwa karyawan memahami bidang kerja dan pekerjaannya dengan baik. Peningkatan *knowledge* dilakukan apabila ditemukan bahwa terdapat kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini dikonfirmasi oleh para manager (FR, RL, FK). FR, *Operational Manager* dari PT. KP menjelaskan tentang cara perusahaan mendeteksi dan mengembangkan *knowledge* karyawan:

“Grup kompetensi adalah *Leadership, Behaviour, & Technical* yang setiap tahun direview oleh atasan masing2 dan di validasi oleh HRD departemen. Jika ada gap kompetensi yang dinilai perlu peningkatan secara *knowledge*, karyawan akan di berikan penambahan *knowledge* dengan *training* atau *mentoring*”.

Semua responden menegaskan bahwa *skill* dikembangkan melalui pembelajaran dengan praktik langsung di pekerjaan (*on the job*) seperti: *Project improvement*, meningkatkan *expertise/expert track* (FR, MZA, RL, MA, WB). WB, *Operational Manager* dari PT. HP menjelaskan tentang pengembangan *skill* karyawan: “Pengelolaan internal in *house training* dengan melibatkan departemen terkait, *engginering, maintenance*, produksi dan *safety* atau kerjasama dengan pihak principal distributor yang menyediakan peralatan/alat berat tambang (*Drilling, Alat muat/PC*”.

Ditambahkan oleh MA dari PT. KP:

“Dengan mengadakan *training* sesuai dengan fungsi masing masing, HRD pun selalu mentargetkan karyawan dalam membuat SS (*Suggestion System*) sampai ke *Event QCC (Quality Control Circle)* setiap tahunnya untuk mengembangkan *improvement* individu maupun team. Hal ini sangat berpengaruh sekali karena dengan adanya QCC setiap individu karyawan dapat mengasah performanya sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari dengan menghasilkan sebuah produk, alat maupun inovasi strategis demi menunjang efektivitas bekerja dan perusahaan”.

Menurut responden HA dari PT. LS, *ability* merupakan tanggung jawab moral untuk menyelesaikan target pekerjaan, meskipun harus dikerjakan di luar jam kerja.

Pemahaman ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh responden FH dari PT. KP, bahwa:

“Kesanggupan melakukan pekerjaan dilakukan oleh karyawan yang memiliki kompetensi tersebut. Untuk karyawan bisa memenuhi kriteria tersebut karyawan

akan dilatih melalui training yang sifatnya *knowledge* dan *skill*. Di *mining* secara umum akan banyak kompetensi yang harus dimiliki sehingga akan di untuk pengembangan hal ini menjadi bagian dari fungsi perencanaan dan evaluasi pertambangan (*engineering*), fungsi ekskusi tambang (*Operation*), fungsi *support* alat *Plant* dan *SM*. Fungsi-fungsi ini menyediakan orang secara kualitas dan kuantitas dari aspek HCD dan LD”.

Pengembangan *ability* ini dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan karyawan dengan kecakapan kerja yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaannya dan memenuhi target yang sudah ditentukan. Hal ini dikonfirmasi oleh responden HA dan WB. MN, *Section Head* dari PT. PN menyimpulkan pentingnya PJ-Fit dalam kaitannya dengan HRDP dan Job Performance, sebagai berikut:

“Selama ini, *PJ-Fit* terlihat dari karyawan yang bekerja sesuai *passion* untuk di bidangnya. Kalau tidak sesuai *passion* akan mudah keluar atau resign. *Overall*, semua karyawan cocok dengan posisi. Nah soal tantangan dari pihak manajemen perusahaan, harus bisa dijawab oleh setiap karyawan. Di perusahaan kami, *P-JFit* terbuka untuk semua, tidak dibatasi oleh kompetensi teknis. Kecuali bagian yang sangat spesifik”.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini mengangkat pandangan karyawan pada level managerial di Industri Jasa Pertambangan Batu Bara tentang bagaimana *HRD Practices* mempengaruhi *employee job performance*. *HRD Practices* dapat diterima oleh karyawan baik dari sisi kebijakan maupun orientasi terhadap kebutuhan karyawan. Meski demikian, cara HRD memperlakukan karyawan dan menerapkan kebijakan perusahaan lebih dihargai oleh karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa HRD memegang posisi yang kuat dalam mempengaruhi kemampuan karyawan. Dengan cara ini, diharapkan karyawan akan memiliki kinerja karyawan yang tinggi. Peran *HRD Practices* yang baik akan memberikan kesempatan dan peluang bagi karyawan untuk berkembang dan mencapai hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Jelaslah bahwa *HRD Practices* terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap *employee performance*. Demikian halnya, *peran person job-fit* sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap *employee performance*.

Bagi manajemen perusahaan, riset ini merekomendasikan agar perusahaan perlu memerhatikan kemampuan dan kecocokan keahlian karyawan dengan pekerjaannya. Hal ini menjadi penentu capaian target kerja sehingga dapat diselesaikan dengan tuntas.

Lebih lanjut, penelitian ini juga menyarankan agar HRD aktif mencari mencari terobosan, mengidentifikasi dan menerapkan mekanisme yang membantunya untuk terus kapabilitas seluruh karyawan yang berdampak pada kinerja, baik untuk karyawan maupun kinerja perusahaan.

#### 5. Daftar Pustaka

- [1] Abdolhoseini, H., 2013 *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Institute Of Interdisciplinary Usiness Research*, 512. Vol 5, No 5.
- [2] Campbell, J. P and Wiernik, B.M., 2015 *Annu. Rev. Organizational Psychology. Organizational Behavior*, 2:47–74.
- [3] Hamlin, B and Stewart, J., 2011 *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 No. 3, Pp. 199-220.
- [4] Kristof,A.I and Brown., 2005 *Personnel Psychology*. 58, 281–34.Otoo, F.N.K., 2018 *European Journal of Training And Development*, Vol. 43 No 1/2. Pp. 188-210.

- [5] Otoo, F.N.K., and Mishra, M., 2018 *European Journal Of Training And Development*, Vol. 42 No. 7/8. Pp. 517-534.
- [6] Pattanawit, P., and Charoensukmongkol, P., 2021 *Management Research Review*, 2040-8269.
- [7] Rotundo, M., 2002 *Disertasi* (Defining And Measuring Individual Level Job Performance: A Review And Integration. Joseph L. Rotman School of Management University of Toronto).
- [8] Pradhan, R.K., And Jena, L.K., 2017 *Business Perspectives And Research*.
- [9] Sonnentag, S., And Frese, M., 2002 *Psychological Management of Individual Performance*.
- [10] Swanson, R.A., and Holton, E., 2008 *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 235 Montgomery Street, Suite 650.
- [11] Venkatesh, V et.al., 2017 *Mis Quarterly*, Vol. 41 No. X.
- [12] Viswesvaran, C and Ones, D.S., 2000 *International Journal of Selection And Assessment*, Vol. 8 Number 4.