

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada awal abad ini, kemampuan untuk mengimplementasikan dinamika perubahan adalah suatu keharusan bagi setiap organisasi, baik publik maupun swasta. Globalisasi, liberalisasi ekonomi, dan pergeseran sosial dan politik di berbagai bagian negara memerlukan berbagai penyesuaian (Sudarmanto, 2018:1). Dalam skenario seperti itu, globalisasi telah meningkatkan persaingan antar bisnis, yang mengharuskan penekanan yang semakin meningkat pada peningkatan diri proaktif sumber daya manusia. Untuk memaksimalkan pengembangan potensi manusia, sumber daya manusia perlu bertransformasi menjadi manusia pembelajar, atau manusia yang terbuka terhadap informasi baru dan termotivasi untuk bekerja keras (Sutrisno, 2016:1).

Personil membentuk sumber daya manusia, dan mereka dibagi antara bidang khusus dan bagian dari suatu organisasi. Perencanaan sumber daya manusia sangat penting, dan departemen SDM memainkan peran integral dalam membantu bisnis dalam mencapai tujuan mereka (Sembiring, 2010:6).

Banyak organisasi dan bisnis Indonesia percaya bahwa mereka harus memiliki akses ke pekerja yang sangat terampil untuk bersaing di era globalisasi modern. Ini, tentu saja, mimpi pipi. Begitu banyak uang yang telah diinvestasikan, tetapi dengan hasil yang mengecewakan. Masalah pembangunan manusia dapat diperiksa dari dua sudut: kuantitas dan kualitas. Kuantitas dalam konteks ini mengacu pada jumlah sumber daya manusia yang tersedia; jika jumlah ini banyak tanpa dibarengi dengan kualitas yang tinggi, maka akan menguras tenaga bisnis (Sutrisno, 2016:61).

Secara khusus, bisnis harus fokus pada kompetensi yang diperlukan, yang mencakup hal-hal seperti SKA (keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan). Dalam banyak konteks, istilah pengembangan dan pelatihan adalah sinonim.

Istilah pengembangan digunakan untuk menggambarkan program studi yang dimaksudkan untuk membantu kemajuan pekerja tertentu dalam karir mereka. Pengembangan sumber daya manusia, atau pelatihan dan pemajuan, dilakukan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada melalui program pelatihan yang telah ditetapkan atau direncanakan. Agar organisasi dapat mencapai tujuannya, ia harus membekali para pekerjanya dengan pengetahuan, keterampilan, dan disposisi yang diperlukan untuk melakukannya. Pengembangan sumber daya manusia berupaya untuk meningkatkan tingkat kompetensi pekerja sehingga mereka dapat lebih efektif dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Pengembangan karier dimulai dari perencanaan karier karyawan yang bersangkutan, setelah dilakukan assesment terhadap karyawan, maka kemudian akan dibuatkan program *Individual Development Program* (IDP). Didalam IDP, karyawan dibuatkan program rencana pelatihan, evaluasi pelatihannya serta bagaimana pemenuhan *matrix competency* dari jabatan yang akan diemban. Selain dari pada hal tersebut ada juga program uji kemampuan melalui program *acting* sesuai posisi / jabatan yang akan diberikan. Hal di atas adalah kondisi ideal yang ada sesuai prosedur, namun kadang ditemui beberapa kekurangan didalam aktual pelaksanaan program tersebut (SOP Pengembangan karier PT. GTB).

Menurut Andrew J. Dublin (1982:197) dalam Mangkunegara (2016:72) Karyawan dapat memperoleh manfaat baik bagi perusahaan maupun diri mereka sendiri dari program pengembangan karir, yang membantu para pekerja memetakan masa depan profesional mereka dalam organisasi. Para ahli di bidangnya, bermotivasi tinggi, dan telah mencapai hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan adalah jenis karyawan yang harus dibuat program pengembangan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Pekerja yang melihat kemajuan yang pasti melalui jajaran organisasi lebih mungkin untuk mengambil inisiatif dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan profesional mereka sendiri. Komitmen perusahaan terhadap pertumbuhan profesional karyawannya dan promosi mereka yang telah memberikan kontribusi signifikan bagi keberhasilan perusahaan merupakan elemen penting dari tempat kerja mana pun. Sukses dalam karir seseorang tidak boleh

hanya mengandalkan usaha sendiri, karena ini tidak selalu demi kepentingan terbaik perusahaan. Setiap perusahaan perlu memiliki sistem sendiri untuk pengembangan karir, perencanaan, dan bimbingan, dan sistem itu harus dirancang oleh eselon atas perusahaan. Dalam pengamatan awal walaupun sudah ada prosedur mengenai pengembangan karier, terkadang masih ditemui kasus adanya ketidaksesuaian yaitu adanya promosi yang diberikan namun tidak melalui tahapan yang ada dalam prosedur sehingga ini dilihat sebagai ketidakkonsistensian komitmen dari manajemen. Begitu juga pengembangan karyawan tidak semua dilakukan di semua level karyawan secara menyeluruh, menurut pengamatan penulis, terdapat beberapa karyawan di level operator yang dikembangkan kariernya namun tidak melalui pelatihan dan tahapan pengembangan karier yang semestinya. Hal ini kedepan harus menjadi perhatian bagi pihak manajemen terlebih bagian HRD agar lebih konsisten dan teliti. Manajemen melalui HRD dan pimpinan kadang masih melakukan *by pass* sistem terhadap jenjang karier karyawan, hal ini dibuktikan dengan masih adanya penggantian tempat karyawan yang kosong langsung dari pihak luar, tidak dengan menawarkan atau menguji kandidat yang ada baik dari dalam departemen itu sendiri atau dari departemen lain yang mempunyai kandidat yang potensial. Ini jelas membuat karyawan merasa bahwa pengembangan karier atau kesempatan mendapatkan kejelasan jenjang karier menjadi tidak jelas.

Pelatihan yang sudah dilaksanakan di PT. GTB didasarkan pada prosedur yang sudah dibuat oleh team HRD. Pelatihan atau training yang bersifat teknis/keahlian khusus dilakukan oleh masing-masing departemen/bagian, sedangkan keahlian umum yang bersifat *soft skill* atau bersifat lintas bagian (*enhancement*) dilakukan oleh bagian HRD baik sebagai pemberi materi pelatihan atau hanya sebagai *event organizer*/panitia pelaksanaan kegiatan, sedangkan yang pemberi bisa dari bagian/departemen lain didalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Pemberian pelatihan didesign dalam sebuah rencana pelatihan tahunan yang pelaksanaannya dibuat dalam bentuk pelatihan bulanan serta dilaksanakan perwaktunya sesuai rencana oleh bagian/departemen tersebut. HRD membuat rencana pelatihan yang bersifat umum (*soft skills*) yang pematerinya bisa berasal

dari internal perusahaan atau dari luar perusahaan. Setiap departemen akan mengikutkan masing-masing karyawannya sesuai judul atau matrix training yang sesuai dengan departemen tersebut. Rangkuman pelaksanaan kegiatan training dibuat dalam laporan bulanan masing-masing bagian/departemen atau oleh bagian HRD PT. GTB sendiri. Ada proses evaluasi dalam setiap pelatihan yang telah dilaksanakan, pelatihan dilakukan atas dasar tujuan yang akan dicapai diantaranya adalah:

1. Pemenuhan gap kompetensi.
2. Pemenuhan *matrix competency*/daftar kompetensi.
3. Pemenuhan tugas yang memerlukan keahlian tambahan/khusus.
4. Pemenuhan pelatihan dalam rangka pengembangan skill karyawan yang direncanakan.
5. Pelatihan *enhancement*/tambahan pengetahuan/kompetensi dikarenakan posisi jabatan yang melekat.

Pelatihan di PT. GTB dibedakan menjadi dua yaitu pelatihan umum (*general training need*) dan pelatihan khusus (*quality training need*). Pelatihan umum dilaksanakan kegiatannya oleh HRD sedang pesertanya adalah dari karyawan HRD dan semua bagian yang ada dan sesuai dengan daftar rencana kebutuhan training yang akan dilaksanakan. Sedangkan pelatihan khusus pelaksanaannya adalah dari masing-masing bagian/departemen dan pesertanya adalah dari masing-masing bagian departemen itu atau tambahan dari bagian lain jika diperlukan atau diminta karena suatu hal.

Pelaksanaan kompetensi di PT. GTB sudah dilakukan berdasarkan aturan SOP yang sudah dibuat oleh HRD dengan menggunakan lembar format yang telah disediakan dan dipakai. Masing-masing divisi membuat rencana pelaksanaan uji kompetensi kepada semua teamnya. Rencana pelaksanaan kompetensi dibuat oleh masing-masing *section chief* dan manager yang bersangkutan. Penguji kompetensi dilakukan oleh team yang ditunjuk oleh HRD bekerja sama dengan team dari divisi lain, serta dibuatkan jadwal kapan pelaksanaan assessment kompetensi tersebut akan dilakukan berdasar informasi masing-masing divisi di PT. GTB. Berikut data Uji kompetensi pegawai periode 2019 :

Tabel 1.1
Data Rencana Pelaksanaan Uji Kompetensi

DIVISI	Jabatan				TOTAL	%
	Manager	Section Chief	Operator	Staff		
All Division	1	12	51	22	86	100 %

Sumber: Administrasi SDM Departemen HR Tahun 2019

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat disimpulkan bahwa data rencana uji kompetensi di tahun 2019 adalah 100 % dilaksanakan oleh seluruh karyawan.

Dalam buku panduan penyusunan kompetensi standar jabatan; Institut Harapan Bangsa (2015) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dari pekerja yang dimiliki secara nyata untuk dapat membedakan tingkatan dari kemampuan yang dimilikinya baik tingkatan kemampuan dari keahlian atas suatu pekerjaan atau tingkatan kemampuan dengan pekerja yang lain. Kemampuan ini dapat ditunjukkan dengan karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, motivasi, dan atau bakatnya. Kompetensi disesuaikan dengan proses bisnis perusahaan, serta *knowledge* dan *skill* yang ada didalamnya.

Menurut Spenser dan Spenser dalam Moeheriono (2010:3) dalam jurnal Dedy Syahyuni (2016) Kompetensi mengacu pada sifat yang mendasari seseorang yang mempengaruhi seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka atau seberapa baik mereka tampil dalam situasi lain, dan ini terkait dengan efektivitas kinerja mereka dalam kedua cara ini.

Pasal 1 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 mendefinisikan kompetensi sebagai “kemampuan setiap individu untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan”, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pada 31 Januari 2019, Kementerian Perindustrian di Surakarta, Indonesia, menjelaskan kepada *Tempo.com* bahwa program pelatihan industri berbasis kompetensi telah disiapkan, menunjukkan bahwa upaya nyata pemerintah telah dilaksanakan. Pelaksanaan pelatihan 3 in 1 (pelatihan, sertifikasi, dan penempatan), misalnya, bisa berdampak pada 35.000 orang. Selanjutnya, Kementerian

Perindustrian akan membantu 20.000 pekerja industri untuk mendapatkan sertifikasi. Lebih siap untuk menghadapi tantangan dunia, penduduk secara keseluruhan dapat mengambil manfaat dari upaya pemerintah untuk mendorong pengembangan sumber daya manusia tingkat atas.

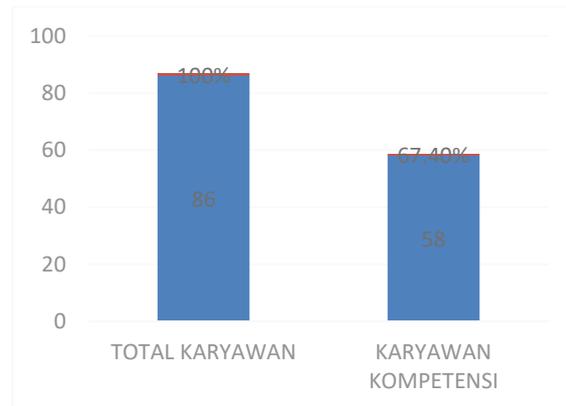
Seorang karyawan dapat memanfaatkan perencanaan dan pelatihan karir untuk menentukan apa yang mereka inginkan dari kehidupan profesional mereka dan bagaimana mereka bisa mencapainya. Organisasi harus memberikan bimbingan karir kepada karyawannya sehingga mereka tahu ke mana harus pergi dan bagaimana mengakses sumber daya yang tersedia bagi mereka di dalam perusahaan, termasuk informasi tentang peluang kemajuan.

Mengingat keberhasilan program PT untuk memajukan karir karyawan. PT. Program pengembangan karyawan GTB (Global Teknindo Katatama) disesuaikan dengan keahlian, pengalaman, dan minat masing-masing pekerja. Namun, seringkali ada hambatan di jalan karyawan yang memenuhi syarat untuk program pengembangan karir perusahaan tetapi tidak memanfaatkan kesempatan tersebut. Alasannya adalah tidak mungkin menemukan pengganti yang cocok untuk peran mereka saat ini. Ada penjelasan lain, tetapi yang paling umum adalah mereka merasa nyaman dengan pengaturan tempat duduk mereka saat ini. Secara khusus, berikut adalah angka-angkanya:

Tabel 1.2
Data Kompetensi Karyawan

DIVISI	Jabatan				TOTAL	Kompetensi	%
	Manager	Section Chief	Operator	Staff			
TOTAL	1	12	51	22	86	58	67.4 %

Sumber: Administrasi SDM Departemen HR Tahun 2019



Gambar 1.1

Kompetensi Karyawan

Sumber: Data yang telah diolah

Berdasarkan tabel dan gambar di atas dapat disimpulkan bahwa 86 karyawan PT. GTB seluruh divisi/bagian yang seharusnya 100% hanya 67.4% karyawan yang berkompentensi dan sisanya 32.6% belum melaksanakan, oleh karena itu sisanya akan direncanakan di tahun 2020 dapat dilaksanakan semuanya. Di bawah ini disajikan data rencana dan aktual pelaksanaan *assessment competency* setelah diolah mulai data tahun 2016 :

Tabel 1.3

Data Pencapaian *Assesment Competency*

**DAFTAR PENCAPAIAN ASSESMENT COMPETENCY PT.
GTB
TOTAL SEMUA BAGIAN / DEPARTEMEN**

NO	TAHUN	RENCANA	AKTUAL	PERCENTAGE(%)
1	2016	10	8	80 %
2	2017	14	12	86 %
3	2028	19	18	95 %
4	2019	21	20	95 %
	TOTAL	64	58	91 %
5	2020	28		

Sumber : Data yang diolah dari HRD PT. GTB

pelatihan dan persyaratan kompetensi yang diperlukan untuk memaksimalkan produktivitas individu dan kolektif mereka.

Penulis tertarik untuk meneliti PT berdasarkan sejarah permasalahan yang diuraikan dan dijelaskan di atas. Tesis Pascasarjana (GTB) Tentang Dampak Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Profesi yang berjudul, **“Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Pelatihan Karyawan Terhadap Pengembangan Karier Karyawan di PT. GLOBAL TEKNINDO BERKATAMA Karawang”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada uraian yang telah diutarakan dalam latar belakang di atas, maka penulis akan menyusun identifikasi masalah dalam kompetensi, pelatihan dan program pengembangan karier yang dilaksanakan di PT. GTB dengan melihat kompleksitas pelaksanaan prosedur uji kompetensi (*assessment competency*) prosedur pelatihan dan bagaimana pengaruhnya terhadap program pengembangan karier di PT. GTB dilaksanakan. Berikut uraiannya:

1. Pelaksanaan komitmen pengembangan karyawan yang dilakukan di PT. GTB terhadap peningkatan karier karyawan dirasa belum optimal.
2. Pelatihan dan pengembangan karyawan belum dilaksanakan pada semua jenjang jabatan di PT. GTB
3. Implementasi *matrix competency* yang ada di PT. GTB belum terpenuhi.
4. Masih adanya karyawan yang belum menguasai kompetensi yang sesuai dengan jabatannya.
5. Pelaksanaan penilaian promosi yang masih mempertimbangkan faktor dari senioritas pegawai
6. Pelaksanaan *assessment competency* yang belum sesuai target yang sudah ditetapkan sebelumnya.

1.3 Batasan Masalah

Agar masalah dalam penelitian ini lebih fokus dan tidak menyimpang dari apa yang ingin diteliti maka dilakukan pembatasan masalah seperti di bawah ini:

1. Bidang kajian penelitian ini adalah masalah sumber daya manusia.

2. Kajian penelitian ini adalah mengenai pelaksanaan prosedur kompetensi dan pelatihan serta pengaruhnya terhadap pengembangan karier yang dilakukan di PT. GTB.
3. Metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan desain dekriptif dan verifikatif.
4. Unit analisis dekriptif yang digunakan adalah rentang skala pelaksanaan program kompetensi, pelatihan karyawan dan pengembangan karier di PT. GTB.
5. Unit Analisis Verifikatif yang digunakan adalah *regresi linier* berganda menggunakan SPSS 23.0.
6. Penelitian diarahkan untuk mengetahui efektifitas prosedur kompetensi, pelatihan karyawan dan pengaruhnya terhadap pengembangan karier karyawan.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir PT. GTB ?
2. Bagaimana pengaruh parsial kompetensi karyawan terhadap pengembangan karir di PT. GTB ?
3. Bagaimana pengaruh parsial pelatihan karyawan terhadap pengembangan karir di PT. GTB ?
4. Bagaimana pengaruh simultan kompetensi dan pelatihan karyawan terhadap pengembangan karir ?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui, menganalisis, dan menjelaskan kompetensi, pelatihan karyawan, dan pengembangan karir di PT. GTB.
2. Untuk mengetahui, menganalisis, dan menjelaskan pengaruh parsial dari kompetensi karyawan terhadap pengembangan karir di PT. GTB.

3. Untuk mengetahui, menganalisis, dan menjelaskan pengaruh parsial dari pelatihan karyawan terhadap pengembangan karir di PT. GTB.
4. Untuk mengetahui, menganalisis, dan menjelaskan pengaruh simultan dari kompetensi dan pelatihan karyawan terhadap pengembangan karir di PT. GTB.

1.6 Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini, diharap dapat memberi sumbangsi informasi dan ilmu pengetahuan, secara umum terdapat dua hal utama manfaat penelitian yaitu:

1.6.1 Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memajukan ilmu pengetahuan dan mencerahkan civitas akademika dan masyarakat umum.
- b. Untuk memajukan penelitian tentang manajemen sumber daya manusia di masyarakat pada umumnya dan di kalangan mahasiswa pada khususnya, dapat dijadikan sebagai sumber referensi atau referensi bagi peneliti selanjutnya yang sejenis.

1.6.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan
Temuan penelitian ini dapat diperhitungkan dan dievaluasi oleh perusahaan saat mengambil keputusan dan menerapkan kebijakan. Khususnya terkait dengan keterampilan dan pendidikan tenaga kerja.
- b. Bagi Peneliti
Dengan sedikit keberuntungan, studi ini akan menambah informasi kita dan memungkinkan untuk menerapkan konsep-konsep yang dibahas di kelas ke dalam praktik.
- c. Bagi Mahasiswa
Bantu siswa bersiap menghadapi dunia nyata dengan mendeskripsikan dan menjelaskan kondisi kerja di dunia bisnis.