

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi karena manusia inilah yang mampu menggerakkan seluruh komponen yang berada dalam organisasi. Organisasi tanpa manusia tidak akan berjalan. Manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pikiran dan perasaan yang membedakannya dengan faktor-faktor produksi yang lain. Perbedaan karakter dan perannya yang sangat penting, maka organisasi harus senantiasa mengelola faktor produksi yang dimiliki secara efektif dan efisien agar mampu menciptakan keunggulan melalui sumber daya manusia itu sendiri dalam menciptakan produk barang atau jasa.

Dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang harus dilakukan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Adapun aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia ini terdiri dari: perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengarahan, pengembangan,

pemeliharaan, dan pemberhentian. Hal ini ditujukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang baik secara efektif dan efisien. Salah satu aktivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam upaya pencapaian kinerja karyawan adalah dengan melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia yaitu dengan cara meningkatkan kompetensi karyawan, kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (Grote dalam Pramudyo, 2010). Suatu perusahaan harus memiliki strategi-strategi tertentu yang diharapkan dapat meningkatkan kompetensi karyawan di suatu perusahaan. Karena kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan.

Penting melakukan upaya untuk mengoptimalkan kinerja karyawan sebagai cara atau prosedur kerja yang benar yang dilakukan oleh para karyawan. Dengan demikian, untuk mewujudkan keberhasilan program-program yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, maka setiap karyawan didalamnya diharuskan berupaya untuk mengoptimalkan kinerjanya dan memiliki standar kompetensi yang diperlukan. Kompetensi juga kini telah menjadi bagian dari bahasa manajemen pengembangan. Standar pekerjaan atau pernyataan kompetensi telah dibuat untuk sebagian besar jabatan sebagai basis penentuan pelatihan dan kualifikasi ketrampilan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan

standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi untuk mendukung kemampuan dikonsentrasikan pada hasil perilaku.

Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2010 : 325), kompetensi memiliki lima karakteristik yaitu motif (*motives*), sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skills*). Menurut Spencer dalam menggunakan konsep kompetensi harus ada kriteria pembandingan (*Criterion Reference*) untuk membuktikan bahwa sebuah elemen kompetensi mempengaruhi baik atau buruknya kinerja seseorang.

Menurut Spencer (dalam Moehariono, 2010: 8) hubungan antara kinerja dengan kompetensi karyawan adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Kompetensi merupakan sebuah peran penting dalam dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik.

Kinerja efektif dan unggul dapat ditentukan dengan kompetensi yang berguna untuk menentukan karakteristik seseorang yang berkaitan dengan dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan

berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Suatu perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan kinerja yang baik. Menurut Mangkunegara dalam Pasolong (2010:176) pentingnya kinerja berdampak pada hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada didalamnya. PT. Telkom Indonesia memiliki visi, misi, dan strategi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang unggul di kelas dunia dalam bidang jasa telekomunikasi, informasi, media, edutainment dan servis. Agar visi, misi, dan strategi perusahaan tersebut dapat tercapai maka PT. Telkom Indonesia harus melakukan strategi pengembangan kompetensi agar dapat mengoptimalkan kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia.

Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan semakin baik. Oleh karena itu diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang optimal, peranan peningkatan kompetensi karyawan sangat diperlukan. Bila kompetensi karyawan baik maka kinerja karyawan tersebut pun akan baik, oleh karena itu perlu adanya strategi yang tepat yang dilakukan perusahaan agar dapat mengoptimalkan kinerja karyawan.

PT. Telkom Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi, dimana PT. Telkom Indonesia ini merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia dan karenanya tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Ruang lingkup kegiatan perusahaan adalah menyelenggarakan jaringan dan layanan telekomunikasi, informatika serta optimalisasi sumber daya. Sumber daya manusia yang handal dan kompeten merupakan faktor pengungkit untuk keunggulan bersaing PT. Telkom Indonesia, sehingga pengembangan kompetensi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan untuk pencapaian visi dan misi PT. Telkom Indonesia.

Sejalan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang unggul di kelas dunia dalam bidang jasa telekomunikasi, informasi, media, edutainment dan servis maka untuk meraihnya perlu diterapkan upaya yang lebih fokus dalam pengembangan SDM secara konsisten dan terus menerus. Pengelolaan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk efektivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan studi tentang manajemen perusahaan bagaimana seharusnya perusahaan dapat mengembangkan, menggunakan dan memelihara karyawan dalam kualitas dan kuantitas yang tetap.

PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki direktori kompetensi yang memuat daftar kompetensi yang diperlukan perusahaan yang senantiasa

diperbaharui agar mampu menyesuaikan dengan dinamika lingkungan bisnis dan merupakan salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang telah melakukan perubahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Mereka mengubah konsep *human resources* menjadi *human capital*, menetapkan strategi pengembangan kompetensi *human capital* yang dituangkan dalam *Human Capital Master Plan 2011–2015*, yang senantiasa diperbaharui setiap tahunnya guna menyesuaikan dengan dinamika bisnis perusahaan, dimana mereka melihat bakat setiap karyawannya seperti keterampilan individu, pengetahuan, *attitude*, *intelligence*, *experience*. Mereka menganggap hal-hal tersebut adalah aset perusahaan yang besar. PT. Telkom Indonesia memiliki penguatan kompetensi SDM dilakukan dengan pelatihan dan pendidikan yang bersifat perubahan kompetensi dan pengembangan kompetensi baik yang terkait langsung maupun tidak langsung terhadap strategi bisnis dan operasional. Pelatihan untuk pengembangan kompetensi bertujuan untuk menyiapkan kompetensi karyawan agar mampu menyikapi pada perubahan telekomunikasi berbasis TDM (*Time-Division Multiplexing*) menjadi telekomunikasi berbasis IP (*Internet Protocol*) dan kompetensi IME (Informasi, Media dan Edutainment). Sementara itu, kompetensi pengembangan bertujuan untuk menyiapkan karyawan dengan kompetensi tertentu yang dapat mendukung untuk menghadapi transformasi portofolio bisnis perusahaan baik yang berdampak langsung maupun tidak langsung kepada strategi bisnis perusahaan.

Begitu pula pada PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah yang telah menerapkan sistem penilaian yang objektif atas kinerja karyawan.

Penilaian atas kinerja masing-masing karyawan terkait dua aspek, yaitu aspek hasil yang berdasarkan sasaran kerja individu dan aspek proses. Untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan yang ada, maka di PT. Telkom Indonesia Witel Jabar Tengah menerapkan sistem penilaian yang setiap karyawannya memiliki Sasaran Kerja Individu (SKI). Setiap karyawan memiliki target yang telah dibuat pada awal tahun dan pada saat akhir tahun terdapat hasil kinerja yang telah dinilai yaitu Nilai Kerja Individu (NKI) yang dapat diketahui. Penilaian kinerja karyawan di PT. Telkom bernama performansi. Yaitu terdiri dari Performansi 1 (P1) sampai dengan Performansi 5 (P5) dan sistem penilaian kompetensi disebut dengan K1 sampai dengan K5.

Tabel 1.1
Sistem Penilaian Kinerja dan Kompetensi Karyawan pada PT.
Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah

Performansi (P) dan Kompetensi (K)	Jabatan	Nilai Kerja Individu (Persentase)
P1 dan K1	<i>General Manager</i>	120 – 130 %
P2 dan K2	<i>Manager</i>	110 – 120 %
P3 dan K3	Kepala Kantor Daerah Telkom (Kakandatel)	100 – 110 %
P4 - P5 dan K4 – K5	Staff	> 70 %

Pada posisi jabatan *General Manager* atau Performansi 1 (P1) dan Kompetensi 1 (K1) maka sistem penilaian yang dilakukan adalah dengan membuat inovasi-inovasi yang terbaik pada setiap tahunnya. Penilaian tersebut dilakukan oleh para direksi PT. Telkom Indonesia dengan sistem penilaian yang memiliki bobot 120 % - 130 %. Bila memenuhi syarat dengan angka bobot tersebut maka inovasi tersebut akan diakui oleh perusahaan berupa *reward* dan promosi jabatan.

Lalu pada posisi jabatan *Manager* atau Performansi 2 (P2) dan Kompetensi 2 (K2), sistem penilaian yang dilakukan adalah dengan membuat minimal 2 buah karya tulis ilmiah pada setiap tahunnya. Karya tulis ilmiah tersebut bisa mengenai keuangan, sumber daya manusia, pemasaran dan teknik. Karya tulis ilmiah tersebut di unggah ke situs karyawan Telkom lalu karya tulis ilmiah tersebut langsung dinilai oleh tim penilai. Sistem penilaian tersebut memiliki bobot 110 % - 120 %. Jika karya tulis ilmiah tersebut masih dinilai belum baik maka harus diperbaiki hingga dinilai telah sesuai.

Untuk posisi jabatan Kepala Kantor Daerah Telkom (Kakandatel) atau Performansi 3 (P3) dan Kompetensi 3 (K3) dan staff atau Performansi 4-5 (P4-5) dan Kompetensi 4-5 (K4-5), sistem penilaian dilakukan dengan cara mengikuti pelatihan secara *online* mengenai ilmu keuangan, sumber daya manusia, pemasaran dan teknik. Bobot nilai yang harus dicapai oleh Kakandatel adalah 100 – 110 % dan pada Staff nilai minimal 70 %. Bila kurang dari nilai-nilai yang telah ditentukan tersebut maka karyawan harus mengulang hingga lulus dan juga harus mengikuti pembinaan karyawan.

Maka penilaian-penilaian tersebut sangat berguna untuk mengetahui apakah karyawan tersebut sudah memiliki kinerja dan kompetensi yang baik di perusahaan. PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah selalu berupaya untuk mengoptimalkan kinerja dari setiap karyawannya. Hal tersebut dilakukan agar terjadi peningkatan kompetensi pada perusahaan. Kompetensi karyawan yang ada pada PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah sudah menerapkan sistem penilaian kompetensi karyawan dimana penilaian

kompetensi karyawan secara objektif dibagi menjadi tiga yaitu penilaian oleh atasan, penilaian oleh bawahan dan penilaian oleh rekan sejawat. Penilaian-penilaian tersebut dilakukan secara online yang terlebih dahulu dilihat dari kinerja dan kompetensi karyawan tersebut seperti penguasaan ilmu, ketepatan pengerjaan tugas, cara bersikap, prestasi kerja dan lain sebagainya. Sistem penilaian karyawan tersebut seperti yang dijelaskan pada tabel 1.1. Bila pada hasil akhir terdapat karyawan yang peningkatan kompetensi dan optimalisasi kinerjanya masih kurang, maka terdapat mekanisme pembinaan karyawan yang artinya secara periodik dilakukan pembinaan karyawan baik itu dalam bentuk keagamaan, keilmuan, maupun karakter yang disebut dengan *Spiritual Character Management* (SCM). Selama program tersebut karyawan akan dibina dan dididik selama satu minggu.

Dalam hal upaya peningkatan kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah pada dasarnya sudah cukup baik, namun masih ada beberapa karyawan yang sulit untuk mengembangkan keahliannya baik itu dalam upaya pengoptimalan kinerja maupun dalam peningkatan kompetensi. Salah satu hal yang paling sering terjadi karena sudah menjadi karakter karyawan tersebut yang sulit untuk dirubah ataupun sulit untuk diatur. Namun hal tersebut berusaha diatasi dengan cara membina karyawan tersebut melalui program pembinaan karyawan oleh para *manager* karena setiap *manager* bertanggung jawab kepada setiap bawahan di setiap unitnya untuk membina dan memberikan arahan. Apabila masih sulit untuk dibina maka selanjutnya terdapat mekanisme pemberhentian. Mekanisme pemberhentian terhadap karyawan terpaksa dipilih

karena karyawan sudah dinyatakan tidak ingin berkembang dan tidak memiliki sikap tanggung jawab di perusahaan.

Peneliti melakukan sebuah pengamatan sementara terhadap kompetensi dan kinerja, apa saja yang menjadi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada dengan menggunakan analisis SWOT. Adapun berikut adalah penjabaran dari analisis sementara pada masing-masing setiap faktor.

Faktor kekuatan yang dimiliki PT. Telkom Indonesia yang berkaitan dengan sumber daya manusia adalah semua karyawan sudah bekerja secara proporsional yang artinya sesuai dengan bidang dan kompetensinya masing-masing dan setiap karyawan memiliki dasar ilmu di setiap bidangnya yang menjadikan upaya optimalisasi kinerja dan peningkatan kompetensi lebih mudah untuk dilakukan. Faktor kelemahannya yaitu terdapat sebagian karyawan masih memiliki penguasaan teknologi yang rendah, dan tingkat pendidikan yang masih belum merata sehingga peningkatan kompetensi dan upaya pengoptimalan kinerja karyawan sedikit terhambat. Faktor peluangnya yaitu PT. Telkom memiliki sumber daya manusia yang banyak di segala bidang dan tenaga sumber daya manusia tersebut ahli di setiap bidangnya karena memiliki dasar yang kuat. Lalu yang terakhir, faktor ancamannya yaitu tidak semua karyawan siap menghadapi persaingan bebas dan masih terdapat karyawan yang sulit meningkatkan kompetensi dan berupaya untuk mengoptimalkan kinerjanya. Analisis ini dapat menjadi sebuah gambaran serta informasi untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.

Tabel 1.2
Analisis SWOT

Faktor Internal	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Semua karyawan sudah bekerja secara proporsional • Setiap karyawan memiliki dasar ilmu di setiap bidangnya yang menjadikan upaya optimalisasi kinerja dan peningkatan kompetensi lebih mudah untuk dilakukan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sebagian karyawan memiliki penguasaan teknologi yang masih rendah • Tingkat pendidikan yang masih belum merata
Faktor Eksternal	<i>Opportunity (O)</i>	<i>Threats (T)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki karyawan yang banyak di segala bidang • Tenaga sumber daya manusia tersebut ahli di setiap bidangnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak semua karyawan siap menghadapi persaingan bebas • Masih terdapat karyawan yang sulit meningkatkan kompetensi dan berupaya untuk mengoptimalkan kinerjanya

Tabel diatas menunjukkan peningkatan kompetensi dan upaya optimalisasi kinerja karyawan pada posisi *strength opportunity* (SO), yang artinya peningkatan kompetensi dan upaya optimalisasi pencapaian kinerja karyawan memiliki banyak kekuatan yang dapat dijadikan potensi untuk memanfaatkan peluang. Ketika

sebuah kekuatan dalam strategi peningkatan kompetensi dan upaya optimalisasi kinerja karyawan yang dilakukan sudah tepat sasaran maka menjadikan sebagai modal awal dalam peningkatan kompetensi dan upaya optimalisasi pencapaian kinerja karyawan.

PT. Telekomunikasi Indonesia selalu meningkatkan kualitas karyawannya agar dapat terus menciptakan nilai dimata konsumen. Hal ini dibuktikan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia pada tahun 2013 yang memenangkan penghargaan bergengsi *Indonesia Human Capital Study (IHCS)* yang diselenggarakan oleh *Dinamis Human Capital* bekerjasama dengan Majalah *Business Review*. Penghargaan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) itu merupakan salah satu yang terbaik di Indonesia. PT. Telekomunikasi Indonesia telah menyusun *Human Capital Master Plan* untuk mengoptimalkan potensi *human capital* yang ada di Telkom Group. Penyusunan *Human Capital Master Plan* dilakukan secara terpadu dengan merujuk pada perencanaan korporasi jangka panjang maupun tahunan serta strategi bisnis masing-masing perusahaan yang tergabung di Telkom Group. Maka disinilah perlu adanya penelitian dan pencarian informasi yang lebih bagaimana strategi peningkatan kompetensi karyawan dalam upaya optimalisasi pencapaian kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah diuraikan dilatar belakang penelitian, untuk menyelesaikan masalah yang akan dibahas pada bab-bab

selanjutnya, maka perlu ditentukan fokus penelitian sehingga hasil analisis selanjutnya dapat terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Dari latar belakang diatas, dapat ditentukan fokus penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada bidang kajian sumber daya manusia khususnya kompetensi dan kinerja karyawan.
2. Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia Jl. Lembong No. 11 Bandung.
3. Sumber data yang diperoleh wawancara serta dokumentasi yang dilakukan peneliti direktur HRD, kepala divisi HRD PT. Telekomunikasi Indonesia, dan pengamat ahli dibidang kajian sumber daya manusia.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka perlu diidentifikasi lebih jelas apa yang menjadi pokok bahasan yaitu:

1. Bagaimana implementasi peningkatan kompetensi pada PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah.
2. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah.
3. Faktor-faktor apa saja yang menghambat peningkatan kinerja karyawan dari perspektif PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah.
4. Bagaimana strategi peningkatan kompetensi dalam optimalisasi pencapaian kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian di dalam karya ilmiah merupakan target yang hendak di capai melalui serangkaian aktivitas penelitian, karena segala sesuatu yang diusahakan pasti mempunyai tujuan tertentu sesuai dengan permasalahannya. Sesuai dengan rumusan masalah yang telah di sebutkan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Implementasi peningkatan kompetensi pada PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah.
2. Kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah.
3. Faktor-faktor yang menghambat peningkatan kinerja karyawan dari perspektif PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah.
4. Strategi peningkatan kompetensi dalam optimalisasi pencapaian kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) Witel Jabar Tengah.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, baik secara teoritik maupun secara praktik, yang dinyatakan sebagai berikut:

- a. Secara teoritik, penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengkayaan kajian di bidang ilmu ekonomi manajemen pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya. Di samping itu

penelitian ini diharapkan mampu memberikan pencerahan dalam pengembangan keilmuan saat ini.

- b. Manfaat praktik, bahwa penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi peningkatan kemampuan para praktisi berkenaan dengan kajian-kajian manajemen sumber daya manusia dan dapat memberikan pemecahan masalah dalam hal yang berkaitan dengan kompetensi karyawan.