

IDENTIFIKASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SEBAGAI DASAR PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM DI CYBERLABS BANDUNG DENGAN MENGUNAKAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

IDENTIFICATION OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE COMPETENCY AT CYBERLABS BANDUNG USING ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

Bella Praviyanti¹, Budhi Yogaswara², Atya Nur Aisha³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom
bpraviyanti@gmail.com¹, byogas@telkompdc.com², aishatya02@gmail.com³

Abstrak

CyberLabs merupakan suatu perusahaan teknologi yang berada di Kota Bandung Indonesia yang saat ini fokus mengembangkan *software* dan teknologi yang berkaitan dengan bisnis seperti toko *online* dalam bentuk *website*, aplikasi *mobile* dan juga sistem *point of sale*. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 6 Juni 2014. CyberLabs masih belum memiliki divisi bagian *marketing* sehingga proses pemasaran masih dilakukan oleh CEO. *Marketing* merupakan hal yang penting karena berkaitan erat dengan pemasaran produk. Terdapat beberapa karyawan yang menempati suatu jabatan namun masih belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga tidak dapat maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu pada penelitian ini akan dilakukan identifikasi pelatihan dan pengembangan berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh individu dan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dapat sesuai dengan kondisi karyawan dan perusahaan. Dalam penelitian ini juga mempertimbangkan *gap* yang dimiliki oleh setiap individu

Kata Kunci : Kompetensi, Karyawan, Pelatihan dan Pengembangan

Abstract

CyberLabs is a technology company located in Bandung City Indonesia which is currently focusing on developing software and technology related to business such as online store in the form of website, mobile application and also point of sale system. The company was built on June 6, 2014. CyberLabs does not have a marketing division. Marketing is a very important thing because it is closely linked to product marketing. There are some employees who occupy a position but still not in accordance with the competencies that are not able to maximize in work. Training and development is needed to improve employee quality in work. Therefore, in this research will be identification of training and development based on the competencies possessed by individuals and competencies required by the company so that training and development carried out can be in accordance with the conditions of employees and companies. In this study also consider the gap owned by each individual.

Keywords : Competency, Employee, Training and Development

1. Pendahuluan

Organisasi merupakan sarana utama bagi perusahaan yang ingin menjalankan kegiatan usaha untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perusahaan merupakan suatu organisasi karena memiliki tujuan bersama yang didalamnya terdapat komponen-komponen penting untuk mencapai tujuan tersebut. Setiap perusahaan membutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan aktivitas yang terdapat didalamnya. Perusahaan perlu mengetahui secara tepat keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Saat ini CyberLabs telah memiliki sebanyak 17 karyawan yang rata-rata adalah lulusan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan). Tidak semua karyawan yang bekerja memiliki latar belakang *programmer* namun terdapat pula yang berasal dari jurusan lain. Jumlah karyawan yang bekerja dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, namun disamping itu juga terdapat karyawan yang *resign* dengan alasan yang kurang jelas. Berikut ini merupakan jumlah pegawai *resign*.

Tabel 1. 1 Jumlah Pegawai *Resign*

| Tahun | Jumlah |
|-------|---------|
| 2015 | 2 orang |
| 2016 | 1 orang |

CyberLabs masih belum memiliki divisi bagian *marketing* sehingga proses pemasaran masih dilakukan oleh CEO. Jenjang karier yang dimiliki oleh CyberLabs dilihat berdasarkan kemampuan, kompetensi dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Jenjang karier di dalam suatu perusahaan harus jelas agar karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut profesional di bidangnya. Adanya perencanaan karier yang baik maka peningkatan karier akan lebih mudah dicapai (Kasmir, 2016). Struktur organisasi yang dimiliki oleh CyberLabs merupakan organisasi *flat* sehingga untuk ke depan harus mempertimbangkan karier karyawan, maka harus dirancang jalur pengembangan yang memungkinkan karyawan untuk dapat berkembang di jalur yang sama. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan agar dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Oleh sebab itu pada penelitian ini akan dilakukan identifikasi mengenai pelatihan dan pengembangan untuk karyawan CyberLabs.

2. Dasar Teori dan Metodologi Penelitian

2.1 Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan merupakan daftar tanggung jawab terhadap tugas di suatu pekerjaan, hubungan, kondisi kerja dan pengawasan. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa deskripsi jabatan merupakan kegiatan untuk mendeskripsikan pekerjaan yang terdiri dari (Dessler, 1997) [1]:

1. Daftar pekerjaan
2. Tugas-tugas
3. Hubungan Pelaporan
4. Kondisi pekerjaan dan
5. Tanggung jawab penyelesaian

2.2 Kompetensi

Kompetensi terbentuk dari lima karakteristik yaitu motif (*motive*), watak (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*) (Spencer dan Spencer, 1993). Kompetensi terdiri dari sejumlah tipe. Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan dan perilaku tersebut di dalam organisasi. Kompetensi tersebut dapat di level organisasional ataupun individu. Beberapa tipe kompetensi yang pada umumnya dikenal dalam lingkungan organisasi maupun individu secara umumnya adalah berkaitan dengan kompetensi interpersonal, kompetensi organisasional dan kompetensi teknis (Donni Juni Priansa, 2014) [2].

2.3 Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP merupakan sebuah metode yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty dimana metode ini merupakan suatu model yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Metode AHP dilakukan dengan cara memberikan ranking pada setiap alternatif karena AHP dapat digunakan untuk pengambilan keputusan untuk masalah yang kompleks. Tahapan prinsip kerja AHP yaitu dengan penyusunan hierarki, penilaian kriteria serta alternatif, penentuan prioritas dan konsistensi.

2.4 Role Competency Matrix

Employee level didapatkan berdasarkan profil yang dimiliki oleh individu meliputi sifat dan keahlian yang dimiliki kemudian diberikan level untuk tiap-tiap sifat dan keahlian yang dimiliki. *Required level* telah ditetapkan oleh CEO, setiap kompetensi yang diidentifikasi sama hanya saja disesuaikan dengan kebutuhan untuk tiap-tiap jabatan.

$$\delta CI_R = \sum_{i=1}^n = [(\delta CI_C)_i \times (C_W)] \quad (1)$$

$$\delta CI_C = (C_{EL} - C_{RL}) / n \quad (2)$$

$$\delta CI_R = \sum_{i=1}^n = \left[\left(\frac{C_{EL} - C_{RL}}{4} \right) i \times (C_W)_i \right] \quad (3)$$

Keterangan :

δCI_R : Kompetensi *gap*

C_{EL} : Kompetensi karyawan (yang telah dinilai dengan level 0 - 4)

C_{RL} : Kompetensi yang dibutuhkan (yang telah dinilai dengan level 0 - 4)

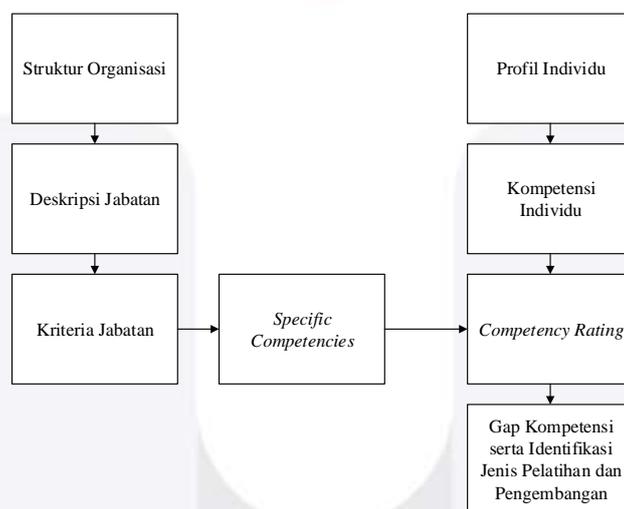
C_W : Bobot setiap kompetensi

n : *Level Rating*

2.5 Pengembangan dan Pelatihan

Human Resources Development adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Pelatihan karyawan akan dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang terampil dalam mengerjakan pekerjaannya. Pada aspek lain, peningkatan pendidikan karyawan dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang memiliki pengetahuan dalam pekerjaannya. Program-program pengembangan sumber daya manusia akan memberi manfaat kepada organisasi dan para karyawan itu sendiri. Perusahaan akan memperoleh manfaat berupa produktivitas, stabilitas dan fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah. Bagi karyawan itu sendiri, dapat meningkatkan keterampilan atau pengetahuan akan pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia merupakan dasar bagi seseorang untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi di perusahaan atau dipindahkan tugas ke pekerjaan lain. Oleh karena itu, pengembangan merupakan suatu kebutuhan bahkan sesuatu yang diharapkan oleh setiap orang dalam perusahaan. Pelatihan merupakan suatu proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif. Pada awalnya pelatihan karyawan hanya diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional agar memiliki keterampilan secara teknis. Tetapi kini pelatihan diberikan kepada setiap karyawan dalam perusahaan termasuk karyawan administrasi maupun tenaga manajerial. Manajemen kini bersama-sama dengan para karyawan untuk mengidentifikasi tujuan dan sasaran strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan karena efisiensi dari segi waktu dan biaya (Wilson Bangun, 2012) [4].

2.6 Model Konseptual



Gambar 2. 1 Model Konseptual

Berdasarkan gambar 2.1 Model Konseptual, dapat dilihat bahwa hal yang pertama dilakukan yaitu dengan melihat susunan organisasi matriks yang ada di perusahaan. Dalam susunan organisasi matriks ini terdapat beberapa jabatan yang berada di bawah CEO seperti CTO, *Project Manager*, *Public Relation*, Management (admin dan keuangan), *Front End Developer*, *Back End Developer* dan *Designer*. Kemudian menggali informasi mengenai deskripsi jabatan yang ada di perusahaan, deskripsi jabatan diuraikan sedetail mungkin. Adanya deskripsi jabatan yang detail akan terhindar dari perbedaan pemahaman untuk tiap-tiap jabatan sehingga dapat diketahui dengan jelas wewenang serta tanggung jawab tiap-tiap jabatan.

Setelah itu menggali informasi mengenai kriteria jabatan yang merupakan ukuran dasar penilaian untuk tiap-tiap jabatan yang ada. Setelah deskripsi jabatan dan kriteria jabatan selesai dilakukan hal selanjutnya yaitu melakukan identifikasi terhadap *specific competency* hal ini dilakukan untuk dapat mengetahui kompetensi mana saja yang dominan mempengaruhi dalam melakukan suatu pekerjaan. Tahap selanjutnya yaitu melakukan identifikasi terhadap profil individu. Profil individu ini merupakan representasi kemampuan atau karakteristik yang dimiliki oleh individu sesuai dengan spesifikasi jabatan yang ada. Kemudian dapat dilihat kompetensi yang dimiliki oleh individu berdasarkan data profil individu yang telah diperoleh. Selanjutnya yaitu *competency rating*, pada *competency rating* terdapat beberapa hal yaitu kompetensi individu, kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan dan bobot untuk masing-masing kompetensi. Bobot diperoleh berdasarkan

perhitungan dengan menggunakan AHP. Setelah perhitungan pada *role competency matrix* maka akan di dapatkan *gap* yang akan digunakan sebagai acuan identifikasi jenis pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan perusahaan

3. Pembahasan

3.1 Pembobotan Kuesioner AHP

Tabel 3. 1 Matriks Perbandingan Kompetensi Manjerial

| Matriks Perbandingan Kompetensi Manajerial | | | | |
|--|--------------|-------------|-------------|------------------|
| | Pengembangan | Perbaikan | Evaluasi | Manajemen Risiko |
| Pengembangan | 1 | 0.77 | 0.18 | 1.25 |
| Perbaikan | 1.30 | 1 | 0.37 | 2.08 |
| Evaluasi | 5.41 | 2.73 | 1 | 4.23 |
| Manajemen Risiko | 0.80 | 0.48 | 0.24 | 1 |
| Jumlah | 8.51 | 4.98 | 1.79 | 8.56 |

Tabel 3. 2 Tingkat Konsistensi

| | | |
|--------------------------|----------------------------|-----------|
| λ maks | Rata-Rata Eigen Vektor | 4.03 |
| Indeks Eigen Vektor (CI) | λ maks - n / (n-1) | 0.01 |
| Indeks Eigen Vektor (RI) | | 0.9 |
| Rasio Eigen Vektor (CR) | CI / RI | 0.01 |
| Kesimpulan | CR < 0.1 | Konsisten |

Tabel 3. 3 Bobot Setiap Variabel Kompetensi

| Kompetensi Manajerial | Bobot |
|-----------------------|----------------|
| Pengembangan | 13.04% |
| Perbaikan | 20.03% |
| Evaluasi | 55.93% |
| Manajemen Risiko | 10.99% |
| Jumlah | 100.00% |

Pada kompetensi manajerial terdapat 4 variabel yaitu pengembangan, perbaikan, evaluasi dan manajemen risiko. Berdasarkan Tabel 3.3 evaluasi menempati urutan pertama dengan presentase sebesar 55.93%. Evaluasi menjadi urutan pertama karena dengan adanya evaluasi berarti seorang karyawan dapat belajar serta melakukan perbaikan. Urutan kedua yaitu perbaikan dengan presentase sebesar 20.03% Urutan ketiga yaitu pengembangan dengan presentase sebesar 13.04% dengan adanya pengembangan maka perusahaan akan dapat bersaing dengan perusahaan lain, selain itu dengan adanya pengembangan karyawan dapat lebih memahami perkembangan perusahaan baik dari segi sasaran perusahaan, kesulitan-kesulitan yang dihadapi serta peluang yang mungkin terjadi. Presentase terendah yaitu manajemen risiko dengan presentase sebesar 10.99%, manajemen risiko ini akan berpengaruh terhadap variabel perbaikan dan evaluasi. Perusahaan dengan manajemen risiko yang baik maka perbaikan yang dilakukan akan semakin sedikit.

3.2 Role Competency Matrix

Tabel 3. 4 Competency Rating

| Alvin Andrian - Back End & Android Programmer | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------|--------|---------|
| Competency | Employee Level [CEL] | Required Level [CRL] | Weightage [Cw] | Gap | |
| Personal | Percaya Diri | 4 | 2 | 9.61% | 0.04804 |
| | Inisiatif | 2 | 3 | 17.64% | -0.0441 |
| | Kemampuan Belajar | 4 | 4 | 41.00% | 0 |
| | Adaptif | 4 | 4 | 9.40% | 0 |
| | Kreatif | 3 | 2 | 22.35% | 0.05588 |
| Interpersonal | Komunikatif | 4 | 2 | 7.08% | 0.03538 |
| | Persuasif | 4 | 2 | 9.31% | 0.04654 |
| | Negosiatif | 3 | 2 | 12.79% | 0.03198 |
| | Teamwork | 4 | 3 | 29.92% | 0.07481 |
| | Leadership | 3 | 2 | 15.34% | 0.03835 |
| | Inovatif | 2 | 3 | 25.56% | -0.0639 |
| Manajerial | Pengembangan | 3 | 2 | 13.04% | 0.03261 |
| | Perbaikan | 3 | 3 | 20.03% | 0 |
| | Evaluasi | 3 | 2 | 55.93% | 0.13984 |
| | Manajemen Risiko | 4 | 4 | 10.99% | 0 |

Sumber : Competency Enhancement and Employee Empowerment in a TPM Organization – an Empirical Study (M. Mahran dkk) [3]

Berdasarkan Tabel 3.4 Alvin Andrian yang menempati jabatan Back End & Android Programmer memiliki gap sebesar 0.40 dan bernilai positif hal ini dapat dikatakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh individu lebih tinggi jika dibandingkan dengan kompetensi yang dibutuhkan. Berdasarkan metode *on the job training* jenis pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk Alvin Andrian dilihat dari *role competency matrix* yaitu dapat dilakukan dengan cara *coaching* yaitu dibimbing serta diarahkan oleh atasan yang lebih berpengalaman dan dapat juga dilakukan dengan cara *internal workshop*.

4. Kesimpulan

| Nama | Jabatan | Kompetensi | Gap |
|------------------------|-------------------------------|--|-------|
| Budi Yudo Pratomo | CTO | Teamwork | -0.07 |
| Imam Dodo Sujatmiko | Back End Programmer | Teamwork | -0.07 |
| Rahmat Hidayat | Back End & iOS Programmer | Adaptif dan perbaikan | -0.05 |
| Alvin Andrian | Back End & Android Programmer | Adaptif | -0.05 |
| Anwar Abdul Rojak | Back End & Android Programmer | Inovatif | -0.05 |
| Fadillah Achmad | Back End Programmer | Inovatif | -0.1 |
| Nurul Ramdan | Back End & Android Programmer | Inovatif | 0.06 |
| Syukron Muttaqien | Back End & Android Programmer | Inovatif | -0.1 |
| Yudafrika Andika | Back End Programmer | Adaptif | 0 |
| Muhammad Angga | Back End Programmer | Manajemen risiko, inovatif dan perbaikan | -0.1 |
| Sepryan Abdi Bermanda | Project Manager | Evaluasi | -0.3 |
| Christian Noel Filemon | Front End Developer | Teamwork | 0.07 |
| Qalbi Pangestu Wilarto | Designer | Evaluasi | -0.14 |

Berdasarkan *gap* yang diketahui untuk setiap individu dapat digunakan untuk melakukan identifikasi jenis pelatihan dan pengembangan karyawan. Jenis pelatihan yang dapat dilakukan yaitu dengan cara *role playing*, *study case*, *Coorporative Learning*, *Paired Problem Solving* dan *job rotation*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Dessler. (1997). *Personnel Managemet*. Jakarta: Erlangga.
- [2] Donni Juni Priansa. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: ALFABETA.
- [3] M. Mahran dkk. (t.thn.). *Competency Enhancement And Eployee Empowerment in a TPM Organization - An Empirical Study*. *International Journal of Advanced Engineering Technology*, 4.
- [4] Wilson Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

