

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana. Menurut Marnis (2008) karyawan adalah orang-orang penjual jasa dan pendapatannya merupakan kompensasi yang besarnya telah diketahui terlebih dahulu.

Karyawan dapat bekerja dengan baik apa bila memiliki kinerja yang tinggi. Menurut Sutrisno (2016:151) dalam penelitian Marayasa & Faradila (2019) kinerja adalah “Sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja”. Menurut Bani (2014:67) pengertian kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kedepannya”. Dari dua kutipan tersebut membuktikan bahwa kinerja memang salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tercapainya tujuan dari perusahaan.

Universitas Telkom adalah sebuah institusi pendidikan yang sedang meningkatkan peran daya saing bangsa Indonesia. Selain itu, Universitas Telkom merupakan gabungan dari empat perguruan tinggi dibawah Yayasan Pendidikan Telkom (YPT), yaitu Institut Teknologi Telkom (IT Telkom), Institut Manajemen Telkom (IMT), Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom (STISI Telkom) dan Politeknik Telkom (Politel). Proses penggabungan ini dilakukan untuk mencapai cita-cita Universitas Telkom, yaitu dapat meningkatkan peran daya saing bangsa Indonesia.

Universitas Telkom memiliki impian menjadi *Research and Entrepreneurial University* pada tahun 2023, yang berperan aktif melibatkan pengembangan teknologi, sains, dan seni dengan Information Technology-Based. Visi tersebut mempunyai misi Mengorganisir dan mengembangkan pendidikan bertaraf Internasional dengan berbasis teknologi informasi, mengembangkan, menyebarluaskan, dan menerapkan teknologi, sains, dan seni yang diakui secara Internasional, serta memanfaatkan teknologi, ilmu pengetahuan dan seni untuk kesejahteraan dan kemajuan peradaban bangsa melalui pengembangan kompetensi kewirausahaan. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, Universitas Telkom harus mendidik mahasiswa serta mengelola karyawannya dengan sangat baik.

Universitas Telkom mempunyai 11 direktorat yang berfungsi sebagai *support system* dalam menjalankan bisnis organisasi berbasis pendidikan. Direktorat yang mempunyai tugas utama dalam mengatur dan mengembangkan karyawan dan dosen adalah Direktorat SDM . Dalam salah satu tujuan internalnya, Direktorat SDM akan mewujudkan “Tercapainya internasionalisasi SDM Dosen dan juga pengelola SDMnya”, dan “Tercapainya TPA yang berkompeten dan bersertifikasi”. Tujuan tersebut tentu saja akan mengoptimalkan kinerja SDM yang bekerja di Universitas Telkom serta dapat mencapai visi-misi dari Universitas Telkom. Namun, hal tersebut akan sulit dicapai bila karyawan Direktorat SDM mempunyai permasalahan internal yang akan mempengaruhi produktifitas serta kinerjanya. Berdasarkan wawancara dengan Staf Pengembangan Kompetensi SDM, Direktorat SDM Universitas Telkom mengalami penurunan Nilai Kinerja Individu selama 3 tahun terakhir, yaitu dari tahun 2017 sampai dengan 2019.

Nilai Kinerja Individu adalah suatu penilaian pada disetiap individu karyawan. Penilaian tersebut dilakukan selama 3 bulan sekali. Dengan demikian, dalam satu tahun melakukan 4 kali penilaian. Dari 4 penilaian tersebut lalu dirata-ratakan. NKI ini berfungsi untuk menentukan jenjang karir karyawan, kompensasi serta mengukur produktifitas karyawan. Nilai Kinerja Individu mempunyai kategori untuk mengelompokkan apakah nilai tersebut termasuk kedalam kategori rendah atau tinggi yang dijelaskan pada tabel I.1 :

Tabel I.1 Kategori NKI

Kategori	Rentang Nilai Kinerja Individu (NKI)
P1 (Istimewa)	>110
P2 (Baik Sekali)	101-109
P3 (Baik)	96-100
P4 (Cukup)	91-95
P5 (Kurang)	<90

Sumber : Direktorat SDM

Berikut adalah Nilai Kinerja Individu pada Direktorat SDM yang dijelaskan pada tabel I.2 :

Tabel I.2 Nilai NKI Direktorat SDM 2017-2019

Tahun	Rata-rata Nilai Kinerja Individu Direktorat SDM
2017	103.98
2018	103.46
2019	102.92

Sumber : Direktorat SDM

Tabel I.2 menjelaskan bahwa NKI direktorat SDM mengalami penurunan pada tiga tahun terakhir sehingga membutuhkan evaluasi untuk mengetahui permasalahan tersebut. Dalam penelitian Effendi (2018) Semakin banyak karyawan yang berprestasi kerja tinggi, maka kinerja dan produktifitas perusahaan akan meningkat dan perusahaan dapat bertahan dalam persaingan bisnis serta dapat semakin berkembang dan maju. Namun apabila prestasi kerja karyawan rendah maka kinerja dan produktifitas tidak dapat bertahan dalam persaingan bisnis.

Rata-rata Nilai Kinerja Individu pada tabel I.2 merupakan nilai rata-rata kinerja dari jabatan staf hingga kepala urusan. Pada tabel I.3 merupakan nilai rata-rata NKI 2019 yang ditampilkan berdasarkan jabatan agar mengetahui jabatan apa yang memiliki kinerja rendah dan akan menjadi fokus penelitian ini

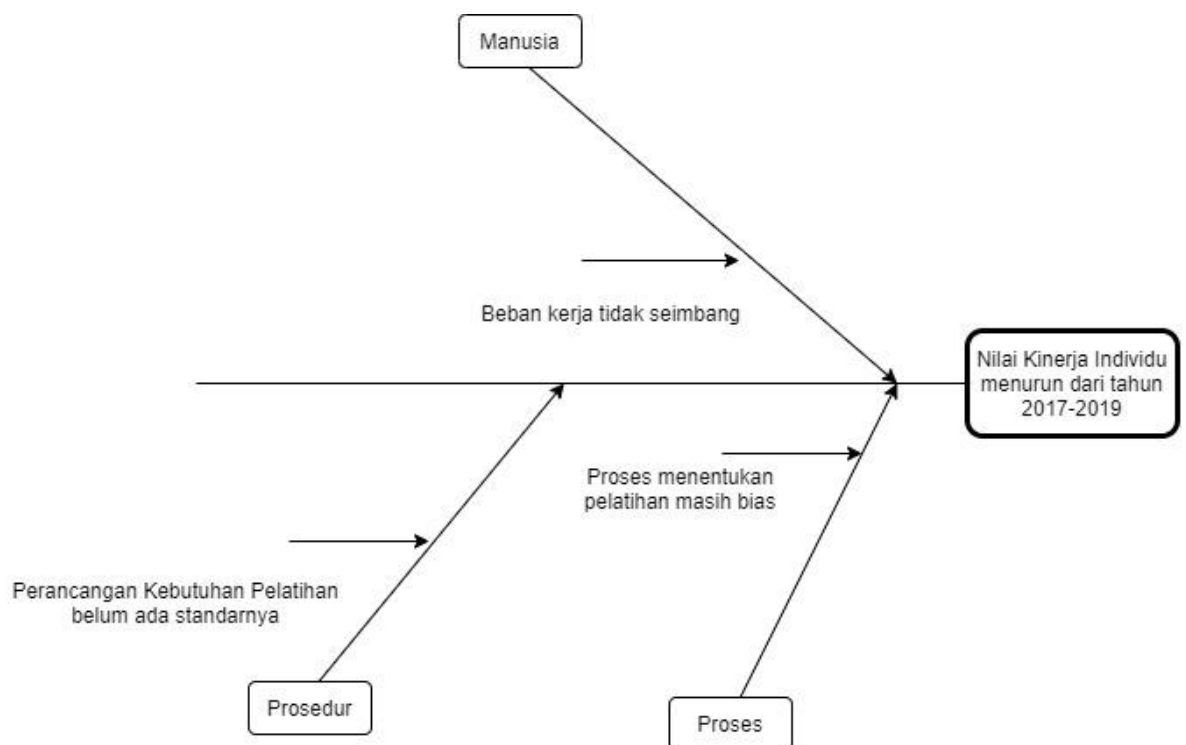
Tabel I.3 Rata-rata NKI disetiap jabatan Direktorat SDM tahun 2019

Jabatan	Rata-Rata Nilai Kinerja Individu disetiap Jabatan di Direktorat SDM tahun 2019
Kepala Bagian	104.48
Kepala Urusan	102.42
Staf	101.86

Sumber : Direktorat SDM

Pada tabel I.3 menjelaskan bahwa rata-rata NKI tertinggi didapatkan oleh jabatan Kepala Bagian dengan nilai 104.48 dengan predikat Baik Sekali, lalu untuk jabatan Kepala Urusan mempunyai nilai 102.42 dengan predikat Baik dan jabatan staf mempunyai nilai 101.88 dengan predikat Baik. Berdasarkan hasil NKI tersebut, maka fokus dari penelitian ini adalah jabatan Kepala Urusan dan Staf saja dikarenakan kedua jabatan tersebut mempunyai Nilai Kinerja Individu dengan 2 terendah. Kepala Urusan dan staf Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Telkom memiliki 5 urusan. Yaitu Data, Perencanaan dan Performansi SDM, Pengembangan Karir SDM, Pengembangan Kompetensi SDM, Rekrutasi dan Seleksi, dan Kompensasi dan benefit.

Lalu dari permasalahan tersebut dilakukan observasi dan pengamatan data permasalahan apa yang sedang dialami oleh Direktorat SDM yang di tampilkan dalam *fishbone diagram* :



Gambar I.1 Rata-rata NKI disetiap jabatan Direktorat SDM tahun 2019

Dari *fishbone Diagram* yang ditampilkan, menjelaskan permasalahan apa yang sedang dialami oleh direktorat SDM. Terdapat 3 faktor permasalahan, yaitu faktor Manusia, Prosedur, dan Proses. Penyebab NKI menurun dari faktor manusia dikarenakan pembagian jenis pekerjaan dalam *jobdesc* tidak seimbang terhadap karyawan dalam satu urusan yang sama. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan delapan orang karyawan Direktorat SDM terdapat satu poin penting

yang menjelaskan *jobdesc* yang dilakukan karyawan. Meskipun pembagian porsi telah sama, namun jenis pekerjaan yang dilakukan berbeda sehingga mengakibatkan beban kerja yang berbeda. Hanya saja, ada faktor-faktor lain dalam menyelesaikan pekerjaan yang membuat karyawan tersebut merasa pekerjaan yang dilakukan lebih banyak dibandingkan dengan karyawan lainnya. Misal di Urusan Data, Perencanaan dan Performansi SDM, di mana urusan ini berisikan tiga orang Staf dan satu orang Kepala Urusan. Didalam Urusan ini masing-masing karyawan melaksanakan pekerjaan yang berbeda namun masih dalam satu *Jobdesc* Urusan tersebut, dalam kondisi situasional kedua karyawan ini akan saling membantu antar sesama apabila salah satu karyawan tidak sedang melakukan pekerjaannya masing-masing. Kepala Urusan juga akan membantu karyawannya dalam menyelesaikan *Jobdesc* Urusan tersebut, karena Kepala Urusan masih berstatus pelaksana hanya saja memiliki bawahan dalam menyelesaikan tugasnya.

Selanjutnya untuk faktor prosedur dan proses adalah Perancangan Kebutuhan Pelatihan di direktorat SDM belum mempunyai standar dan proses menentukan pelatihan masih bias . Hal ini disampaikan oleh kepala urusan Rekrutasi dan Seleksi yang dulu nya menjabat sebagai Kepala urusan Perencanaan dan Rekrut (SOTK 2018). Menurut hasil wawancara, teknis perancangan kebutuhan pelatihan yang diterapkan oleh direktorat SDM adalah dengan membuat form kebutuhan pelatihan yang nantinya akan disebar di semua unit SDM, isi form tersebut merupakan tabel kosong yang nantinya akan diisi oleh karyawan unit tersebut. Lalu disetiap unit mengisi pelatihan apa yang sekiranya cocok dengan karyawan yang ada di unit tersebut. Latar belakang setiap karyawan mengajukan pelatihan belum jelas. Hal ini bisa saja tidak sesuai dengan karyawan tersebut dalam menunjang pekerjaannya dikarenakan tidak memiliki faktor dan indikator yang jelas. Hal ini juga disampaikan oleh Staf Data, Perencanaan dan Performansi SDM dimana karyawan tersebut juga menceritakan alur dalam pengisian pelatihan tersebut dan belum ada hal yang mendasari kenapa memilih pelatihan tersebut. Selanjutnya bila semua form sudah diisi, form tersebut diberikan kepada Direktur SDM untuk meminta izin persetujuan. Bila sudah di ACC, langkah terakhir adalah dibuat teknis pelatihannya oleh unit Pengembangan Kompetensi SDM.

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan jabatan staf sampai kepala urusan Direktorat SDM Universitas Telkom. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Training Need Assessment-Tool* (TNA-T) berbasis kompetensi bisa menjadi

solusi untuk mengatasi faktor permasalahan pada Sumber Daya Manusia. Menurut Ivancevich (2010) kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang untuk berkontribusi pada pekerjaannya. Pengertian tersebut tentu saja mempunyai korelasi dengan permasalahan ini yaitu untuk mengatasi penurunan Nilai Kinerja Individu (NKI) Dengan memakai kompetensi jabatan, TNA-T dipakai untuk mengetahui apakah ada kesenjangan yang dimiliki oleh karyawan dan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Dan dari hasil kesenjangan tersebut penulis bisa menentukan metode pelatihan apa yang cocok untuk karyawan tersebut.

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, berikut adalah rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini:

1. Bagaimana analisis kebutuhan pelatihan di Direktorat Sumber Daya Universitas Telkom?
2. Bagaimana kebutuhan pelatihan karyawan Direktorat SDM Universitas Telkom dengan mengacu pada kompetensi jabatan yang telah ditetapkan?

I.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan yang cocok diterapkan oleh Direktorat SDM Universitas Telkom dengan mengacu pada kompetensi jabatan.
2. Membuat rancangan kebutuhan pelatihan karyawan Direktorat SDM Universitas Telkom dengan mengacu pada kompetensi jabatan yang telah ditetapkan.

I.4. Batasan Penelitian

Adapun batasan yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada jabatan staf hingga jabatan kepala urusan.
2. Penelitian ini dilakukan sampai tahap kebutuhan pelatihan, tidak sampai tahap implementasi dan evaluasi.
3. Kategori yang diukur dalam penelitian ini yaitu tugas dan kompetensi jabatan yang dilihat berdasarkan *job specification* dan *job description*

I.5. Manfaat penelitian

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Direktorat SDM dapat menggunakan teknis rancangan kebutuhan pelatihan agar pelatihan karyawan lebih terstruktur.
2. Teknis analisis rancangan penelitian ini diharapkan juga akan diterapkan oleh direktorat lain agar semua direktorat Universitas Telkom mempunyai kebutuhan pelatihan yang terstruktur.

I.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 Pendahuluan

Latar belakang berisi uraian latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

BAB II Landasan Teori

Landasan Teori berisi tentang teori-teori yang terkait tentang penelitian. Teori tersebut dipakai agar penelitian berjalan dengan benar serta mendapatkan hasil yang tepat. Adapun mencantumkan jurnal yang akan dijadikan referensi pada penelitian ini. Teori-teori yang tercantum pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Pelatihan
- Kompetensi
- TNA

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang langkah-langkah penelitian. Mulai dari pengumpulan data, pengolahan, analisis data serta sampai tahap perancangan.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini menjelaskan data apa saja yang diperlukan untuk penelitian ini dan bagaimana cara mengolah data tersebut. Pokok inti dari bab ini adalah mencari kesenjangan kompetensi dan perancangan kebutuhan pelatihan.

BAB V Analisis

Bab ini menjelaskan proses menganalisis kesenjangan pengetahuan dan kompetensi yang telah diolah pada bab sebelumnya. Setelah menganalisis kesenjangan, lalu diurutkan kompetensi mana yang harus segera melakukan pelatihan berdasarkan diagram Peringkat Kebutuhan Pelatihan (PKP).

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini merupakan uraian kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan oleh bab IV dan bab V.