

# BAB I

## Pendahuluan

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Program pelatihan dan pengembangan menjadi hal yang tidak asing dalam dunia kerja di perusahaan. Program ini menjadi langkah perusahaan untuk dapat meningkatkan kompetensi dan kemampuan kerja karyawannya. Pada tahap seleksi karyawan, setiap karyawan pasti telah melalui proses seleksi “kesesuaian” antara kompetensi mereka dengan *job spec* suatu jabatan. Akan tetapi, kemampuan yang dimiliki oleh karyawan juga harus berkembang seiring dengan perkembangan zaman dan kebutuhan perusahaan. Hal ini menjadi alasan mengapa perusahaan perlu untuk melakukan proses pelatihan dan pengembangan.

Salah satu fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pelatihan dan pengembangan. Pelatihan menurut Gary Dassler adalah proses untuk mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru maupun yang sudah bekerja perlu untuk mengikuti pelatihan”. Manfaat dan tujuan yang didapat perusahaan yang melakukan pelatihan pengembangan SDM, menurut Schuler dalam Kasmawati (2012), yaitu: (1) Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk, dalam hal ini kegiatan pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dengan tujuan dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi; (2) Meningkatkan produktivitas, dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan keterampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka, dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya; (3) Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja, dengan meningkatkan

banyaknya keterampilan yang dimiliki pegawai, maka lebih fleksibel dan mudah menyesuaikan diri dengan adanya perubahan pada lingkungan organisasi; (4) Meningkatkan komitmen karyawan, dengan melalui kegiatan pengembangan karyawan diharapkan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung dapat meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka; (5) Mengurangi tingkat keluar masuk karyawan dan absensi, bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya tingkat turnover dan absensi.

PT Indonesia Power Mrica PGU adalah salah satu perusahaan yang memandang penting program pelatihan bagi setiap karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Gilang selaku staff diklat perusahaan, diungkapkan bahwa perusahaan memandang pelatihan merupakan salah satu metode untuk memastikan program pengembangan kompetensi pegawai dapat mendukung *Human Capital Excellence* dalam mempertahankan kapabilitas, kinerja, dan meningkatkan daya saing perusahaan. Perusahaan mengharapkan adanya peningkatan kompetensi pegawai atau setidaknya mempertahankan kemampuan pegawai pada setiap Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) yang dimilikinya.

Lebih lanjut, Bapak Gilang menjelaskan bahwa Kebutuhan Kompetensi Jabatan merupakan serangkaian kompetensi strategis berdasarkan tugas dan tanggung jawab sebuah jabatan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan fungsi jabatan. Berikut ini adalah salah satu contoh KKJ pada jabatan Teknisi Listrik PT Indonesia Power Mrica PGU.

Tabel 1.1.1. Contoh KKJ

Kode Kompetensi	Kompetensi	Level Proficiency	Pergerakan
KT - PM - SMI	Pemeliharaan Generator & Auxiliary	3	Mampu melaksanakan pemeliharaan generator secara elektromekanik sesuai dengan persyaratan dan standar yang ditetapkan pada masing-masing target kinerja yang ditetapkan.
KT - PM - DSM	Pemeliharaan Instalasi Listrik AC/DC Pembangkit	3	Mampu melaksanakan pemeliharaan instalasi listrik AC/DC pembangkit sesuai dengan persyaratan dan standar yang berlaku dan mampu mencapai target kinerja yang ditetapkan.
KT - PM - FMM	Pemeliharaan Motor Listrik Pembangkit	3	Mampu melaksanakan pemeliharaan motor listrik pembangkit sesuai dengan persyaratan dan standar yang berlaku dan mampu mencapai target kinerja yang ditetapkan.
KT - PM - TFM	Pemeliharaan Trafo Pembangkit	3	Mampu melaksanakan pemeliharaan trafo pembangkit sesuai dengan persyaratan dan standar yang berlaku dan mampu mencapai target kinerja yang ditetapkan.

Sumber Dokumentasi Perusahaan

Dari gambar diatas, jelas dapat dilihat bahwa pegawai pada jabatan tersebut wajib memiliki kompetensi sesuai KKJ teknisi listrik yaitu pemeliharaan generator dan auxiliary, Pemeliharaan Instalasi Listrik AC DC Pembangkit, Pemeliharaan Motor Listrik Pembangkit dan Pemeliharaan Trafo Pembangkit. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa perusahaan mengharapkan pegawai tersebut dapat memenuhi semua KKJ Teknisi Listrik.

Secara umum, pandangan perusahaan terhadap kompetensi tertuang dalam SK Nomor 145K/010/IP/2018 tentang Sistem Manajemen Kerja yang merupakan

sekumpulan pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku yang harus ditunjukkan pegawai di saat mereka bekerja, sehingga mereka dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.

Perusahaan dapat menilai peningkatan kompetensi pegawai melalui proses evaluasi kinerja yang dilakukan dua kali dalam satu tahun (semester). Berikut ini merupakan tabel ukuran kompetensi pegawai sesuai dengan kriteria perusahaan:

Tabel 1.1.2. Tabel Ukuran Kompetensi Pegawai

<b>Rentang Score</b>	<b>Hasil Pengukuran Kompetensi Individu</b>	<b>Simbol</b>
401 – 500	Kompetensi Sangat Istimewa	KOM-1
301 – 400	Kompetensi Istimewa	KOM-2
201 – 300	Kompetensi Rata-rata	KOM-3
0 – 200	Kompetensi Kurang Ditampilkan	KOM-4

Sumber: Dokumentasi Perusahaan

Perusahaan memandang evaluasi kinerja pegawai tidak terbatas pada kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai, tapi juga sejauh mana pegawai tersebut dapat menyelesaikan target pekerjaannya. Oleh karena itu pengukuran terhadap target pekerjaan juga perlu dilakukan yang dalam hal ini disebut dengan pengukuran sasaran kinerja pegawai. Berikut merupakan tabel ukuran sasaran kinerja pegawai sesuai SK Nomor 145.K/010/IP/2018 tentang Sistem Manajemen Kinerja.

Tabel 1.1.3. Gambar Ukuran Sasaran Kinerja Pegawai

Rentang Score	Hasil Pengukuran Sasaran Kinerja	Simbol
401 – 500	Pencapaian Luar Biasa ( <i>Outstanding</i> )	OS
301 – 400	Melampaui Harapan ( <i>Exceeds Requirements</i> )	ER
201 – 300	Memenuhi Persyaratan ( <i>Meet Requirements</i> )	MR
101 – 200	Perlu Pengembangan ( <i>Need Improvement</i> )	NI
0 – 100	Pencapaian Minimum ( <i>Marginal</i> )	MG

Sumber: Dokumentasi Perusahaan

Korelasi antara kompetensi dengan pengukuran sasaran kerja disebut sebagai Kriteria Talenta. Berikut ini merupakan tabel kriteria talenta SK Nomor 145.K/010/IP/2018 tentang Sistem Manajemen Kinerja.

Tabel 1.1.4. Kriteria Talenta

Hasil Penilaian Kompetensi Individu	Hasil Penilaian Sasaran Kinerja Individu				
	MG (0 – 100)	NI (101 – 200)	MR (201 – 300)	ER (301 – 400)	OS (401 – 500)
Kom-1				Sangat Potensial (SPO)	Luar Biasa (LBS)
Kom-2		Kandidat Potensial (KPO)	Potensial (POT)	Optimal (OPT)	Sangat Optimal (SOP)
Kom-3	Perlu Perhatian (PPE)				
Kom-4	Sangat Perlu Perhatian (SPP)	Perlu Penyesuaian (PPS)			

Sumber: Dokumentasi Perusahaan

Kriteria Talenta Pegawai merepresentasikan Nilai Kompetensi dan Kinerja pegawai selama enam bulan aktivitas kerja. Kriteria Talenta rata-rata pegawai (nilai umum pegawai) adalah Potensial (POT), dimana rentang nilai

kompetensinya 201-300 atau kompetensi rata-rata dan rentang nilai sasaran kinerja 201-300 atau memenuhi persyaratan (MR).

Peningkatan kompetensi dikatakan apabila terjadi peningkatan Kriteria Talenta Pegawai atau di atas nilai POT (OPT, SOP, SPO dan LBS). Penurunan kompetensi dikatakan apabila terjadi penurunan Kriteria Talenta pegawai atau di bawah nilai POT (KPO, PPE, PPS dan SPP).

Lalu, dimanakah peran dari Diklat (pelatihan) dalam hal peningkatan kompetensi pegawai? Diklat adalah salah satu cara yang ditempuh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi setiap pegawai. Perusahaan melihat bahwa peningkatan kompetensi pegawai dapat dilihat dari penilaian kinerja setiap individu. Apabila terdapat kenaikan dalam nilai kinerja, maka dapat dikatakan terjadi peningkatan terhadap kompetensi pegawai tersebut. Sebaliknya, apabila terjadi penurunan, maka terjadi penurunan terhadap kompetensi pegawai tersebut. Diklat menjadi lingkup kecil bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kompetensi setiap pegawai. Perusahaan akan meminta setiap pegawai untuk mengikuti program diklat secara serius. Hasil dari program diklat ini nantinya akan berpengaruh terhadap pekerjaan mereka. Mereka harus mampu untuk mengimplementasikan hasil dari diklat dalam pekerjaan mereka. Untuk mencapai itu semua, maka perusahaan menyusun program diklat dimulai dari pra diklat, pelaksanaan diklat, dan pasca diklat. Semua proses itu tersusun sebagai mana dalam bagan proses diklat perusahaan berikut ini,

Gambar 1.1.5. Bagan Proses Diklat



Sumber: Dokumentasi Penulis

Berdasarkan penjelasan diatas dimana perusahaan memandang pelatihan menjadi kebutuhan penting dan salah satu metode untuk memastikan program pengembangan kompetensi pegawai, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Analisa Pelaksanaan Diklat Sebagai Upaya Peningkatan Kompetensi Karyawan PT Indonesia Power Mrica PGU”**.

### 1.2.Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian yang akan dilakukan adalah;  
 Bagaimana pelaksanaan diklat di PT Indonesia Power?

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat dan mengetahui apakah pelaksanaan diklat kebutuhan kompetensi jabatan pegawai yang berjalan secara daring ini sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan yaitu bahwa pegawai dapat mengikuti pelaksanaan diklat dengan baik sehingga tidak ada lagi gap kompetensi pegawai.

#### **Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai bahan saran masukan kepada perusahaan untuk mengetahui sejauh mana proses pelaksanaan diklat ini sudah berlangsung termasuk faktor yang sekiranya dapat ditingkatkan dan dikembangkan demi meningkatkan kompetensi pegawai.

##### **2. Manfaat Akademis**

Kegunaan akademis dari penelitian ini adalah semoga hasil dari penelitian ini dapat memberikan nilai tambah bagi penelitian sejenis.