

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi saat ini, keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi menjadi aset yang berharga bagi organisasi atau perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi dapat ditentukan dari kualitas individu-individu yang berkompeten di dalamnya. Adanya pasar-pasar yang baru, produk-produk baru, pemikiran atau ide baru, kompetensi baru akan membuat adanya persaingan untuk memiliki kualitas SDM yang baik. Individu harus memiliki standar kompetensi sesuai kriteria-kriteria yang telah ditentukan dan dimiliki oleh perusahaan bergantung pada jabatan yang akan ditempatkan serta pentingnya investasi SDM untuk peningkatan kualitas SDM.

Terutama pada saat ini menghadapi era kompetisi di Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), individu perlu mempersiapkan diri dalam dunia kerja, khususnya mengenai aspek kompetensi dan agar bisa bertahan dalam kondisi persaingan yang ketat, kompetensi menjadi modal penting bagi angkatan kerja. Kompetensi biasanya dihubungkan dengan hal-hal seperti nilai, standar, pandangan hidup seseorang atau orang lain, karena merupakan aspek dasar dari kepribadian seseorang yang nantinya mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya (Moehariono, 2014: 42). Selain itu, menurut Blanchard & Thacker (2007: 19) kompetensi juga berkaitan dengan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*)

dan sikap (*attitude*) yang memungkinkan individu dapat berhasil di bidang pekerjaannya.

Direktur Jenderal (Dirjen) Pembinaan, Pelatihan, dan Produktivitas Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) RI, Bambang Satrio Lelono mengatakan, strategi yang akan digunakan untuk menghasilkan SDM yang kompeten, seperti melakukan percepatan penerapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), peningkatan kapasitas kelembagaan dan sarana pelatihan kerja, peningkatan kompetensi instruktur tenaga pelatihan pemerintah maupun swasta, pengembangan program pemagangan dalam dan luar negeri.

Selain itu, percepatan sertifikasi kompetensi, pelaksanaan pelatihan di BLK, Lemdiklat dan lembaga pelatihan kerja swasta serta pengembangan dan peningkatan produktivitas (Niken, 2018: Detik.com). Adanya percepatan sertifikasi kompetensi, maka seseorang dapat diakui dalam skema sertifikasi kompetensi yang tercermin dari tiga dimensi dasar yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku. Serta diharapkan dapat menghadirkan manfaat strategis berupa meningkatnya *national competitiveness* atau daya saing bangsa.

Kemudian pentingnya penerapan SKKNI yang berguna untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing para pekerja di tingkat nasional maupun internasional. Menurut Sekjen Kemnaker, Hery Sudarmanto, SKKNI dapat menjadi acuan pelatihan, pengembangan karier serta peningkatan kompetensi dan produktivitas yang diakui seluruh *stakeholder* dan berlaku secara nasional di wilayah Indonesia (Gunawan, 2017: Kontan.co.id).

Seperti dikutip dari Kompas.com, data yang bersumber dari *The Global Competitiveness Report* tahun 2017-2018 yang dikeluarkan oleh *World Economic Forum*, menyebutkan Indonesia berada di ranking 36. Dibanding negara-negara lain di ASEAN, peringkat ini jauh dibawah Singapura yang berada pada peringkat tiga, Malaysia di peringkat 23 dan Thailand di peringkat 32. Indonesia masih sedikit lebih baik dibandingkan Vietnam yang berada di peringkat 55 atau Filipina di peringkat 56. Sedangkan pada tahun 2019, Menurut laporan *World Economic Forum* (WEF), peringkat daya saing Indonesia turun peringkat ke posisi 50.

Menteri Ketenagakerjaan RI (2014-2019), Hanif Dhakiri pernah mengatakan, upaya pemerintah untuk memperkuat kompetensi SDM Indonesia menjadi hal yang sangat penting dilakukan. Data menyebutkan saat ini angkatan kerja Indonesia masih didominasi lulusan SD-SMP atau sekitar 60 persen dari 128 juta angkatan kerja masih berpendidikan SD-SMP. Hal ini dapat menimbulkan tingkat *miss match* yang cukup tinggi yakni sebesar 64 persen (Zaki, 2018: RMOL.co). Hal ini menjadi pekerjaan rumah yang sangat penting untuk dilakukan bagi perusahaan manapun untuk membuat suatu standar kompetensi, baik kompetensi individu, jabatan maupun organisasi serta pentingnya melakukan pengembangan maupun peningkatan kompetensi.

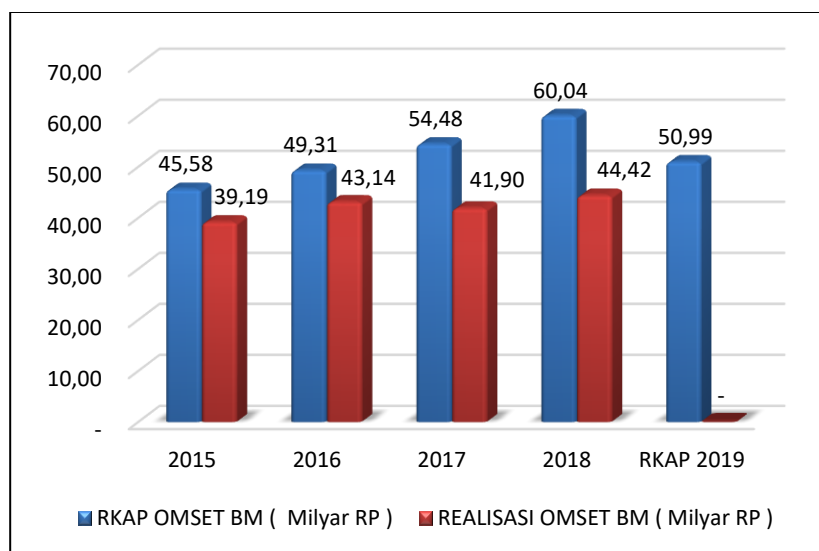
Pengembangan kompetensi untuk pekerja/karyawan juga telah diatur dalam pasal 12 Undang-Undang No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, bahwa setiap organisasi atau perusahaan bertanggung jawab atas peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi pekerjanya melalui pelatihan kerja. Undang-undang itu untuk menjamin bahwa pengelolaan dan pengembangan pekerja di organisasi

terlaksana dengan kaidah-kaidah yang benar sehingga menghasilkan kapasitas dan kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya secara efektif.

Kemudian salah satu perusahaan yang melakukan pengembangan kompetensi untuk karyawannya yakni PT. Panasonic Gobel Indonesia (PGI). Perusahaan PGI terus berkomitmen dalam melakukan pengembangan kompetensi SDM, khususnya untuk sumber daya teknis di PGI. Salah satunya melalui program peningkatan kompetensi yang bekerja sama dengan Universitas Gadjah Mada. Perusahaan PGI mengharapkan para teknis memiliki 3C yaitu *Competency*, *Communication* dan *Character* serta dapat mengembangkan pendidikan dan pelatihan yang berfokus pada kebutuhan pelayanan (Pawestri, 2018: TribunJogja.com).

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian di salah satu perusahaan yang berpusat di Jawa Timur yakni PT. Varia Usaha Beton (Semen Indonesia Group) atau biasanya disingkat dengan VUB. Sejak tahun 1991, VUB berpartisipasi melalui usaha penyediaan produk-produk yang menjadi bisnis utama di VUB, meliputi *Ready Mixed Concrete* atau Beton Siap Pakai (BSP), *Precast Concrete* atau Beton Pracetak (BPC), dan *Concrete Masonry* atau Beton Masonry (BM). Selain itu, beberapa layanan pendukung bisnis utama, yakni batu pecah dan usaha jasa seperti pergudangan semen, pemompaan beton, persewaan *carmix*, pekerjaan beton dan keagenan bahan bangunan ([variabeton.com/p/tentang](http://variabeton.com/p/tentang)). Hal ini Seiring dengan pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi dan pesatnya perkembangan sektor konstruksi, khususnya pembangunan infrastruktur dan properti.

Dalam penelitian ini yang menjadi objek dan fokus penelitian ialah tentang pengembangan kompetensi pada salah satu jabatan di perusahaan VUB yakni Kepala Plant di unit bisnis produksi BM. Pada unit bisnis BM terdapat tiga departemen, masing-masing departemen dibagi dalam tempat/wilayah yang berbeda meliputi 1) Plant BM Makassar di Biringkanaya; 2) Plant BM Pandaan di Gempol; dan 3) Plant BM Gresik di Kebomas. Kepala Plant dari masing-masing departemen memiliki peran yang sangat penting terhadap jalannya bisnis produksi BM di VUB. Jabatan dan unit bisnis BM dipilih atas rekomendasi dari Direktur Utama berdasarkan pada kinerja-nya yang kurang optimal atau dalam realisasi-nya kurang mencapai target yang diinginkan perusahaan dan tidak sesuai dengan Rancangan Kinerja Anggaran Perusahaan (RKAP) menjadi salah satu faktornya (lihat gambar 1.3).



Gambar 1.1 Grafik RKAP vs Realisasi Omzet BM

Sumber: Tim Pengolah Data VUB, 2019

Dari gambar grafik diatas, dapat dilihat bahwa pertumbuhan omzet pada unit bisnis BM tidak mencapai target perusahaan, meskipun di tahun 2017-2018

mengalami sedikit kenaikan, meskipun belum mencapai RKAP. Hal ini tidak terlepas peran dari Kepala Plant yang memiliki tanggung jawab terhadap unit bisnis yang sedang dipimpin-nya. Dalam suatu unit bisnis yang ada di VUB, Kepala Plant mempunyai tanggung jawab penuh terhadap produktifitas dan kinerja di dalam unit bisnis tersebut baik secara individu maupun organisasi.

Selain itu, dari rekapitulasi hasil penilaian kinerja individu Kepala Plant BM dari tiga departemen pada tahun 2016-2018 masih berada dikategori “kompeten”, hal ini kurang mencapai standar yang diharapkan, karena standar minimal yang diharapkan berada pada kategori “sangat efektif” dan bahkan di kategori “sempurna” (lihat tabel 1.1; 1.2; dan 1.3). Penilaian kinerja individu dilakukan dalam 4 periode tiap tahun-nya dan dibagi dalam 4 kategori berdasarkan skor/nilai: 1) butuh pengembangan (skor 4-6); 2) Kompeten (skor 7-9); 3) sangat efektif (skor 10-12); dan 4) Sempurna (skor 13-15).

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Individu Kepala Plant BM Pandaan

Unit Kerja	Tahun	Penilaian Periode							
		1		2		3		4	
		Skor	Keterangan	Skor	Keterangan	Skor	Keterangan	Skor	Keterangan
Kepala Plant BM Pandaan	2016	6	Butuh Pengembangan	7.8	Kompeten	8.3	Kompeten	8.7	Kompeten
	2017	6.5	Butuh Pengembangan	7.5	Kompeten	5.6	Butuh Pengembangan	7.8	Kompeten
	2018	7.2	Kompeten	8	Kompeten	6.3	Butuh Pengembangan	8.8	Kompeten

Sumber: Tim Pengolah Data VUB, 2019

Tabel 1.2 Hasil Penilaian Kinerja Individu Kepala Plant BM Gresik

Unit Kerja	Tahun	Penilaian Periode							
		1		2		3		4	
		Skor	Keterangan	Skor	Keterangan	Skor	Keterangan	Skor	Keterangan
Kepala Plant BM Gresik	2016	9.6	Kompeten	8.6	Kompeten	7.4	Kompeten	5.8	Butuh Pengembangan
	2017	6.5	Butuh Pengembangan	7	Kompeten	6.8	Butuh Pengembangan	8	Kompeten
	2018	7.2	Kompeten	5.8	Butuh Pengembangan	7	Kompeten	8.8	Kompeten

Sumber: Tim Pengolah Data VUB, 2019

Tabel 1.3 Hasil Penilaian Kinerja Individu Kepala Plant BM Makassar

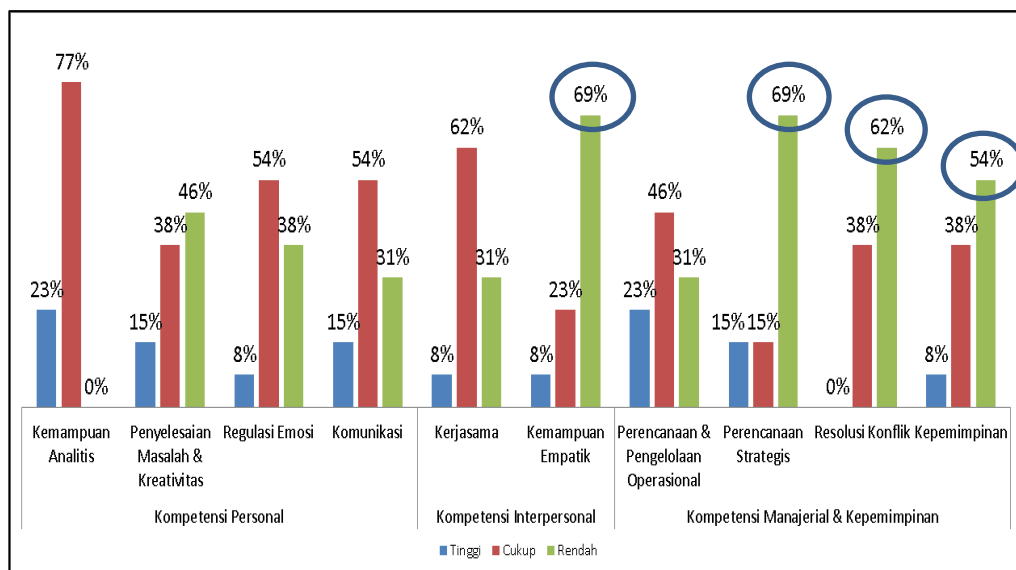
Unit Kerja	Tahun	Penilaian Periode							
		1		2		3		4	
		Skor	Keterangan	Skor	Keterangan	Skor	Keterangan	Skor	Keterangan
Kepala Plant BM Makassar	2016	8.6	Kompeten	7.6	Kompeten	7.8	Kompeten	9.2	Kompeten
	2017	6.2	Butuh Pengembangan	5.8	Butuh Pengembangan	7.2	Kompeten	8	Kompeten
	2018	7.2	Kompeten	8	Kompeten	7.4	Kompeten	8.8	Kompeten

Sumber: Tim Pengolah Data VUB, 2019

Dari tabel 1.1, 1.2, dan 1.3 dapat dilihat bahwa Kepala Plant BM dr seluruh departemen kurang mencapai standar atau kategori yang ditetapkan perusahaan yakni minimal kategori “sangat efektif”. Hal itu seiring perkembangan jaman dan agar dapat bisa bersaing dengan kompetitor dari VUB lainnya, melalui bagian SDM

& Umum, perusahaan menaikkan standar bagi seluruh karyawan di VUB terutama jabatan yang termasuk manajer menengah dan puncak, dalam hal ini Kepala Plant BM dari yang awalnya cukup di kategori “kompeten”, untuk saat ini menjadi minimal “sangat efektif” atau maksimal “sempurna”.

Selain itu, dalam peta kompetensi pimpinan di VUB, melalui bagian SDM, terdapat beberapa kompetensi yang berada pada kategori rendah (lihat gambar 1.4). Dalam hal ini termasuk Kepala Plant BM, karena merupakan pimpinan Plant pada salah satu unit bisnis di VUB. Berikut disajikan grafik peta kompetensi pimpinan VUB.



Gambar 1.2 Peta Kompetensi Pimpinan VUB  
 Sumber: Tim Pengolah Data VUB, 2019

Pada gambar 1.2 diatas mengenai Peta Kompetensi pimpinan VUB. Peta kompetensi pimpinan VUB juga salah satunya mencakup jabatan Kepala Plant Produksi BM. Dapat dilihat terdapat dua aspek kompetensi yakni kompetensi interpersonal dan kompetensi manajerial & kepemimpinan menjadi sorotan. Masing-masing aspek kompetensi tersebut terdapat beberapa sub aspek yang



memiliki nilai yang rendah, seperti 1) Sub aspek kemampuan empatik (kompetensi interpersonal); dan 2) sub aspek perencanaan strategis, resolusi konflik dan kepemimpinan (kompetensi manajerial & kepemimpinan).

Hal ini tentu bukan hasil yang diharapkan oleh perusahaan, perlu adanya peningkatan maupun pengembangan kompetensi yang dianggap kurang untuk meningkatkan kinerja Kepala Plant BM. Aspek maupun sub aspek yang memiliki nilai rendah tersebut akan menjadi salah satu fokus peneliti dalam penelitian ini. Di sisi lain, kompetensi pada pimpinan tersebut ditetapkan sebagai kewajiban oleh mereka yang menduduki posisi puncak seperti misalnya melakukan penyusunan strategi yang antisipatif (Namawi, 2013: 163).

Pengembangan maupun pemodelan kompetensi digunakan sebagai alternatif dari analisis pekerjaan tradisional dan menarik praktisi pengembangan SDM yang dapat dijadikan landasan setiap kegiatan yang dilakukan. Kegiatan yang berkaitan dengan pemodelan kompetensi mempunyai beberapa kelebihan yakni lebih fokus pada kinerja dan pengembangan yang selaras dengan strategi organisasi, integrasi yang lebih lengkap dengan sistem SDM, dan fokus pada peran dan fungsi kerja yang cakupannya luas (Stevens, 2012: 86).

Kemudian ketersediaan SDM yang unggul perlu diciptakan dan dioptimalkan. Sehingga perusahaan melalui manajemen SDM perlu mengoptimalkan karyawannya dalam aspek kompetensi individu dengan melakukan peningkatan maupun pengembangan yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi diri untuk berdaya saing unggul di mata organisasi/perusahaan (Ardiyanti, 2017: 14).

Kompetensi individu pada Jabatan Kepala Plant BM harus menunjang tugas dan pekerjaannya dalam mengelola suatu Plant. Kamus kompetensi yang dimiliki VUB untuk Kepala Plant BM dibagi atas empat kelompok, yaitu *Know-how*, *managerial*, *individual and people*, dan *quality*. Misalnya, pada kategori *know-how* Kepala Plant BM harus mempunyai kompetensi yang mendukung kemampuan untuk menunjukkan nilai diri pada organisasi melalui aplikasi dan pengembangan dalam praktek pekerjaan kemampuan teknis dan pengalaman.

Pada kategori *managerial*, Kepala Plant BM harus mempunyai kompetensi yang mendukung kemampuan mengelola atau mengatur sehingga lebih memiliki daya guna. Kategori *Individual and people*, Kepala Plant BM harus memiliki kompetensi/kemampuan untuk berpikir dalam menghadapi situasi/masalah, efektivitas jika berhubungan dengan orang lain/tim, termasuk memperhatikan dan memahami orang lain, bersikap jujur, berkomitmen pada pelanggan & *stakeholder* dan proaktif serta menciptakan ide-ide baru. Sedangkan pada kategori *Quality*, Kepala Plant BM harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang mendukung terselenggaranya "*continual improvement*".

Namun, diantara kategori kompetensi diatas, adanya kesenjangan kompetensi yakni kategori kompetensi *managerial* atau manajerial dan kepemimpinan (lihat gambar 1.2). Kategori kompetensi ini di dalamnya termasuk terdapat kompetensi kepemimpinan. Pada karakteristik kompetensi *self-concept*, unsur-unsur di dalamnya juga terdapat beberapa kompetensi yang termasuk kedalam kategori kompetensi manajerial & kepemimpinan serta masing-masing pada kategori *individual and people* terdapat kompetensi pemahaman interpersonal

atau *interpersonal understanding* dan kategori *quality* terdapat kompetensi orientasi pada pelanggan atau *customer service orientation*. Kompetensi-kompetensi tersebut termasuk dalam karakteristik kompetensi *self-concept* yang dicetuskan oleh Spencer dan Spencer (1993) itu akan menjadi landasan teori bagi peneliti dalam melakukan penelitian tentang pengembangan kompetensi.

Misalnya, Dina (2016) juga menjelaskan bahwa secara simultan besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja ditentukan oleh karakteristik kompetensi motif (*motives*), sifat (*traits*), konsep diri (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skills*). Sedangkan secara parsial, ditentukan oleh pengaruh karakteristik kompetensi motif, sifat, pengetahuan dan keterampilan terhadap kinerja.

Perlu diketahui juga bahwa setiap individu mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang berbeda-beda. Kompetensi konsep diri juga berperan penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya individu sebagai pemimpin dalam melaksanakan tugas dan fungsi kebidangan dalam proses manajemen yang menyeluruh (Ardiyanti, 2017: 13).

Kemudian Pemilihan *locus* atau tempat untuk penelitian ini di VUB karena merupakan salah satu perusahaan di Jawa Timur yang sedang berkembang. Hal ini adanya pertumbuhan omzet yang cukup positif yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut dalam lima tahun terakhir. Selain itu, adanya kemudahan akses dalam memperoleh informasi seperti data primer maupun sekunder terkait dengan topik yang akan menjadi fokus penelitian menjadi alasan peneliti memilih VUB sebagai tempat penelitian.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka secara umum permasalahan di dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

***“Bagaimana pengembangan kompetensi Kepala Plant Produksi Beton Masonry di PT. Varia Usaha Beton?”***.

Secara khusus, rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana kompetensi Kepala Plant Produksi Beton Masonry di PT. Varia Usaha Beton?
- b. Bagaimana metode pengembangan kompetensi yang selama ini telah dilakukan untuk Kepala Plant Produksi Beton Masonry?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Mendeskripsikan dan mengetahui mengenai kompetensi dari Kepala Plant Produksi Beton Masonry.
- b. Mendeskripsikan dan mengetahui metode pengembangan kompetensi Kepala Plant Produksi Beton Masonry.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Berikut akan dipaparkan dua manfaat penelitian yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini, sebagai berikut:

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Dalam konteks akademis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangsih pemikiran maupun menjadi dasar dalam upaya melakukan pengembangan sumber daya manusia (SDM), khususnya yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi SDM. Serta dapat mengaplikasikan teori kompetensi dari Spencer dan Spencer (1993) tentang karakteristik kompetensi *self-concept* atau konsep diri. Selain itu, dapat menjadi referensi bagi para akademisi/pengajar maupun mahasiswa dan memberikan pengetahuan dan menjadi bahan bacaan bagi peneliti selanjutnya yang mungkin dibutuhkan dalam melakukan penelitian yang sejenis atau tidak jauh berbeda.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Dalam konteks praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan wawasan serta tambahan pengetahuan empirik bagi masyarakat luas, pekerja/karyawan dan kalangan profesional lainnya untuk mengetahui tentang pentingnya pengembangan kompetensi SDM di organisasi/perusahaan. Selain itu, umumnya dapat menjadi bahan rujukan bagi bagian/divisi SDM di PT. Varia Usaha Beton dalam melakukan pengembangan kompetensi individu dan khususnya pada individu maupun jabatan yang mempunyai kinerja kurang baik.