

**BAB 1**  
**PENDAHULUAN**

M I L I E  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA

**1.1. Latar Belakang Masalah**

Dunia industri saat ini dihadapkan pada suatu era persaingan bisnis yang semakin ketat. Banyak perusahaan melakukan perubahan-perubahan dalam organisasinya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan bertahan dalam dunia usaha. Saat ini proses perubahan dalam organisasi berkembang dari perbaikan kualitas menjadi manajemen perbaikan dan perubahan. Karyawan, dalam hal ini merupakan sumber daya atau aset yang sangat penting bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan terhadap perusahaan kompetitor. Partisipasi karyawan dalam melakukan perubahan dan perbaikan merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan.

Semuanya mengetahui pentingnya melakukan investasi pada peralatan kapital untuk tetap kompetitif dan menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi. Membiarkan pabrik dan mesin-mesin menjadi usang merupakan malapetaka bagi perusahaan atau industri. Tetapi, perangkat kapital tidak dapat beroperasi secara efisien bila operator tidak kapabel dan terampil. Ini semakin penting untuk ditekankan, bila kita menyadari bahwa perubahan teknologi terjadi sangat cepat, menyebabkan mesin cepat usang. "*Machines don't make things, people do*", merupakan konsekuensi logis bahwa untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang lebih berkelanjutan dan lebih sulit untuk ditiru, investasi dalam sumber daya manusia tidak dapat ditunda lagi (Mangkunegara: 2009).

Peningkatan kualitas karyawan ini menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan menjadi prioritas utama bagi para pemimpin organisasi di dalam mengelola organisasinya agar dapat memenangi persaingan usaha yang sangat ketat. Berbagai teknologi dan alat manajemen yang tersedia telah dicoba diterapkan pada organisasi, namun belum ada yang dapat memuaskan. Pada dasarnya di dalam suatu organisasi haruslah ada keunggulan yang unik yang tidak dapat dimiliki oleh organisasi lainnya dalam suatu kesempatan. Keunggulan yang dimaksud adalah pada sumber daya manusia yang dimiliki. Sehubungan dengan hal ini, maka banyak organisasi yang mencoba mengaitkan usaha pencarian keunggulan bersaingnya dengan menggunakan sistem kompetensi di dalam organisasinya. Sumber daya manusia yang dimiliki di dalam suatu organisasi mulai diperlakukan sebagai *human capital* ketimbang hanya sebagai sebuah faktor produksi saja.

Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangatlah penting karena sebagai penggerak utama seluruh kegiatan atau aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya, baik untuk memperoleh keuntungan maupun untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensi perusahaan dimulai dari manusia itu sendiri dalam mempertahankan perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara maksimal. Dengan kata lain kinerja organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya.

Di Indonesia banyak perusahaan dan organisasi yang telah menerapkan sistem manajemen yang berbasis kompetensi untuk meningkatkan kemampuan

sumber daya manusianya. Pembentukan kompetensi seseorang diyakini dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- (1) faktor internal, yang merupakan faktor bawaan yang bersifat genetik
- (2) faktor eksternal, yaitu faktor yang mempengaruhi perkembangan kompetensi seseorang secara akumulatif sejak kecil, seperti: pendidikan dan pengalaman yang diperoleh orang tersebut selama hidupnya.

Penerapan kompetensi ini tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seseorang menggunakan pemikiran intelektual dan pengendalian emosinya. Kompetensi mempengaruhi cara pandang, tindakan, serta karakter seseorang. Orang yang memiliki kompetensi dapat menggunakan pemikiran intelektual dan emosinya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pekerjaannya, sehingga orang tersebut dapat berprestasi unggul dalam bekerja. Faktor genetik mempengaruhi kecenderungan seseorang menggunakan pemikiran intelektual dan emosinya. Pengendalian emosi dengan kecerdasan emosional, dapat mempengaruhi keseimbangan antara penggunaan pusat emosi dan penggunaan pemikiran intelektual di bagian otak. Dengan mengendalikan emosi, seseorang dapat mengatur kapan dia harus lebih banyak menggunakan pemikiran intelektual yang bersifat kognitif dan kapan dia dapat menggunakan emosi.

Dengan pendekatan kompetensi dapat dijadikan patokan untuk menilai proses kerja seseorang. Seorang karyawan bisa saja memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk melakukan suatu pekerjaan. Tetapi itu bukan jaminan bahwa ia akan bekerja sesuai dengan kemampuannya itu. Pendekatan kompetensi menggali lebih jauh mengenai motif, watak, dan konsep diri yang

mendasari seseorang untuk dapat mempergunakan pengetahuan dan keterampilannya secara maksimal dalam bekerja.

Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolok ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi, dapat diketahui apakah para karyawan telah memiliki kompetensi tertentu yang dipersyaratkan. Sedangkan jika belum memiliki kompetensi yang disyaratkan, dapat dilakukan pengembangan kompetensi tersebut dengan cara pelatihan, atau jika perlu dilakukan mutasi.

Atas dasar tingkat kesadaran dalam melakukan pekerjaan, dapat membedakan arti kata kompetensi secara awam sebagai berikut (Hutapea dan Thoha: 2008):

1. *Unconciuous incompetence*, apabila seseorang tidak menyadari bahwa dia tidak mampu melakukan sesuatu.
2. *Conscious incompetence*, apabila seseorang menyadari bahwa dia tidak mampu melakukan sesuatu.
3. *Conscious competence*, apabila seseorang mampu mengerjakan sesuatu dengan tingkat kehati-hatian yang tinggi.
4. *Unconscious competence*, seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan mahir sehingga dia dapat melakukannya secara otomatis.

Dari keempat pengertian kompetensi secara awam di atas, perusahaan lebih menginginkan karyawannya memiliki kompetensi dengan pengertian yang keempat, yaitu *unconscious competence*. Kompetensi dengan pengertian seperti ini pada umumnya lebih mudah dimiliki oleh karyawan yang mengerjakan

pekerjaan standar dan tidak berubah-ubah, atau pekerjaan-pekerjaan teknis yang memiliki standar yang jelas

Peran kompetensi sangat diperlukan dalam kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan semua tanggung jawab pekerjaan. Mampu membaca situasi dan permasalahan yang terjadi di dalam pekerjaan serta dapat memberikan respon yang tepat dan memiliki penyesuaian diri yang baik dengan lingkungannya.

Kompetensi kerja haruslah dibangun sejalan dengan karyawan yang membidangi masalah kerjanya. Karyawan diupayakan untuk mempunyai kompetensi-kompetensi yang mumpuni dalam bidang yang digelutinya. Dengan kompetensi kerja yang ada pada karyawan tersebut, harapannya yang muncul kemudian adalah munculnya profesionalisme kerja dari karyawan tersebut di dalam lingkungan perusahaan.

Linieritas kerja seseorang sangat berpengaruh terhadap kompetensi kerjanya. Manakala seseorang karyawan mempunyai latar belakang yang sama dengan bidang kerjanya, tentu upaya membangun kompetensi kerja yang digelutinya tidaklah sesukar bilamana karyawan tersebut mempunyai latar belakang yang tidak linier dengan bidang kerjanya. Perusahaan masih akan terus berupaya menciptakan kompetensi kerja yang linier demi mencapai tujuan yang ingin diraih dan juga demi menjaga keberlangsungan lingkungan organisasi perusahaan di dalamnya.

Penciptaan kompetensi kerja yang linier tentu berdampak pada penempatan kerja seseorang. Dalam hal ini karyawan yang menempati posisi

kerja dengan latar belakang unlinier diharapkan mampu menunjukkan performa kerja terbaiknya sejalan dengan kompetensi kerja yang bersangkutan.

Hal inilah yang menjadi persoalan serta terjadi di PT Artistama Andalan Mandiri. Tidak semua bidang pekerjaan menempatkan karyawan yang tepat sesuai dengan kompetensi kerjanya. Misalnya saja untuk bagian keuangan, yang berada di posisi ini adalah orang yang tidak mempunyai kompetensi kerja di bidang keuangan seperti umumnya. Di bagian lain, urusan perijinan dan *legal* juga diisi oleh orang yang tidak mempunyai kompetensi yang memadai di bidang tersebut.

Data lain dari lapangan juga menunjukkan sejalan dengan permasalahan penempatan kerja karyawan yang unlinier menyebabkan penyelesaian administrasi suatu proyek menjadi terhambat. Walaupun proyek yang dikerjakan oleh PT Artistama Andalan Mandiri sifatnya sudah *antidatir*, akan tetapi proses administrasi masih akan berkelanjutan sampai proses pembayaran uang proyek. Di dalam proses pengadministrasian inilah titik tumpu persoalannya, karena seringkali dalam pengerjaannya diperlukan bimbingan ataupun koreksi ulang dalam penataan syarat-syarat administratif kontrak kerjanya.

Selain itu juga perusahaan cenderung mengalami stagnasi dalam mendapatkan proyeknya untuk kurun waktu tiga tahun terakhir. Perusahaan dalam rataan kerjanya hanya mendapatkan kisaran tiga sampai dengan lima proyek saja dalam kurun waktu tersebut. Hal ini ditunjukkan dari data berikut:

No	Nama Pekerjaan	Kontrak	Realisasi
1	Renovasi Ruang Kerja Komisaris Bank Jatim Surabaya	45.343/Feb 08	30 hari kerja
2	Pengembangan Lantai 2 Bank Jatim Surabaya	45.039/Mei 08	60 hari kerja
3	Pekerjaan Pelapisan Aspal Magetan	62.685/Nov 08	45 hari kerja
4	Pekerjaan Penetrasi Lapisan Aspal Magetan	12.602/Jan 09	45 hari kerja
5	Renovasi Ruang PTPN XI Surabaya	08.486/Apr 09	30 hari kerja
6	Pembangunan Perpustakaan TMP Sepuluh Nopember Surabaya	24.463/Sep 09	60 hari kerja
7	Peninggian Lantai RS Elisabeth Sidoarjo	08.272/Nov 09	60 hari kerja
8	Perbaikan dan Pembuatan Jembatan Lori PG Wringinanom Situbondo	09.036/10 Feb 10	45 hari kerja
9	Renovasi Ruang Kantin FK Unair	12.122/Mei 10	45 hari kerja
10	Pekerjaan Interior Ruang Kantin FK Unair	50.054/Agu 10	45 hari kerja

Tabel 1.1  
 Proyek Pekerjaan Perusahaan 3 Tahun Terakhir  
 Sumber: Data Perusahaan

Hal tersebut inilah yang kiranya menyebabkan perusahaan mengalami kejadian yang demikian. Kompetensi kerja yang unlinier dari karyawan serta berakibat pada penempatan kerja yang tidak tepat pada posisinya. Karyawan senantiasa masih harus mengalami penyesuaian maupun pembelajaran lebih lanjut dalam mengerjakan tugas dan wewenang lingkup kerjanya. Realita yang

ada di lapangan menimbulkan perpanjangan waktu pekerjaan untuk keadministrasian proyek perusahaan yang sedang dikerjakan.

Tentu saja hal tersebut bisa menghambat proses kerja di dalam organisasi perusahaan. Dimana dalam suatu unit kerja tertentu, seharusnya orang yang ditempatkan adalah orang yang benar-benar memiliki kompetensi kerja linier dengan bidang kerja yang ditanganinya. Dengan bidang kerja yang linier, maka diyakini seorang karyawan adalah orang yang tepat berada di posisi tersebut tentunya dengan kompetensi-kompetensi kerja yang berkaitan juga. Karena pada masing-masing posisi bidang kerja, tentunya diperlukan standar kompetensi kerja tertentu yang berkaitan dan juga spesifik terkait dengan bidang kerjanya.

Mengembangkan kompetensi kerja unlinier pada sumber daya manusia mutlak diperlukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Tentunya pengembangan kompetensi kerjanya akan didasarkan pada beberapa keadaan yang terjadi di perusahaan. Pengembangan kompetensi kerja tersebut merupakan nilai yang sangat berharga dalam dimensi pengembangan sumber daya manusia di dalam lingkup organisasi agar dapat memiliki daya saing dan juga mempunyai nilai maksimal di dalam bidang kerjanya. Pengembangan kompetensi kerja ini nantinya akan memberikan dampak yang signifikan terhadap penempatan kerja seorang karyawan di dalam perusahaan. Dan tentu pengembangan model penempatan kerja berbasis kompetensi ini akan membuka ruang baru bagi individu-individu yang bersangkutan untuk dapat saling memberikan maksimalitas dalam kinerjanya.



## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang telah disampaikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah: Bagaimanakah pengembangan model penempatan kerja berbasis kompetensi di PT Artistama Andalan Mandiri-Surabaya?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang model penempatan kerja berbasis kompetensi di PT Artistama Andalan Mandiri-Surabaya.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis terkait dengan penempatan kerja berbasis kompetensi sumber daya manusia di dalam suatu organisasi perusahaan adalah manfaat bagi pengembangan sumber daya manusia pada umumnya serta mengembangkan keilmuan sumber daya manusia pada khususnya.

### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Secara praktis untuk memberikan masukan dan saran bagi perusahaan guna mengembangkan penempatan kerja berbasis kompetensi sumber daya manusia di dalamnya ataupun juga bagi pihak-pihak lain yang ingin mendalami persoalan ini.