

BAB I
PENDAHULUAN BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pelatihan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kecakapan, kapabilitas, wawasan dan performa karyawan dalam rangka mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) (Amayah, 2014). Pengembangan SDM merupakan proses persiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Pengembangan SDM bagi pegawai merupakan proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang.

Peningkatan SDM lembaga atau organisasi melalui pelatihan merupakan upaya strategis pendidikan luar sekolah. Pelatihan memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan dan melaksanakan pembangunan. Pelatihan dirancang dan dikembangkan serta dilandasi tuntutan atau kebutuhan nyata dalam dunia lapangan kerja, dan peningkatan kapasitas ketenagakerjaan organisasi atau lembaga. Tujuan pelatihan bergantung pada implementasinya, terutama komponen yang mendukung sistem pelatihan.

Fungsi manajemen SDM perusahaan berpusat pada keberhasilan dan target perusahaan, terutama berkaitan dengan kompetensi dan kinerja karyawan. Fungsi departemen SDM adalah melaksanakan pelatihan dan pengembangan yang bertujuan meningkatkan dan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Diamantidis and Chatzoglou, 2014:5).

Schuler dan Young blood (dalam Al-Farisi & Hendrawan, 2011:278-279) menekankan pengembangan SDM sebagai bagian dari organisasi. Yaitu SDM pada

suatu organisasi akan melibatkan faktor pendidikan dan pelatihan. Pengembangan SDM dipandang sebagai upaya peningkatan kualitas karyawan melalui

program pelatihan dan pendidikan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu karyawan memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya. Pelatihan berdampak pada peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan. Menurut Todaro (2011:384) pendidikan merupakan hal yang sangat fundamental dalam meningkatkan kualitas kehidupan manusia dan memastikan perkembangan sosial dan ekonomi.

Pendidikan dan pelatihan pegawai adalah kegiatan pengembangan SDM untuk menambah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan memberikan manfaat memperbaiki masalah yang dihadapi karyawan dalam hal kebutuhan perubahan, motivasi, kepuasan kerja dan performa (Appiah, 2010). Menurut Garavan (2003:1132) pelatihan dapat mengubah sikap dan perilaku karyawan serta dapat memotivasi meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang pekerjaan sesuai dengan kebutuhan dinamisasi perusahaan. Menurut Longenecker, (2010: 33-34), terdapat keterkaitan positif antara program penataran (baca: pelatihan) dengan dorongan karyawan makin berkontribusi pada pekerjaannya memberikan kinerja dan performa yang semakin baik. Bahkan menurut Soekadijo (2000:25) dalam pelatihan terdapat upaya pengembangan karakter, kapabilitas dan daya pikir karyawan. Pelatihan merupakan wadah proses pembentukan, peningkatan dan pengembangan karyawan pada segi kepiawaian, sikap dan wawasannya. Pelatihan menjadi bagian dari usaha pengembangan kapabilitas kepribadian, daya pikir dan pengimplementasian perubahan sebuah organisasi/perusahaan. Organisasi yang menghendaki perkembangan pada peningkatan performa karyawan, harus intensi pada pelatihan karyawan. Pelatihan berpengaruh terhadap upaya meningkatnya kompetensi dan kinerja karyawan meskipun melalui belajar sambil bekerja bagi karyawan yang telah bekerja.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006, Tentang Pelatihan Kerja, Pasal 3, “Prinsip Dasar Pelatihan Kerja” Keunggulan pelatihan secara berkala adalah: (1) meningkatkan taraf keahlian para karyawan dalam menambah keterampilan, wawasan dan sikap untuk perkembangan dan kesuksesan perusahaan. (2) menambah apa yang belum sesuai dengan standar kinerja perusahaan, (3) menciptakan kualitas produk karyawan.

Notoatmodjo (2003: 23) pendidikan (formal) karyawan pada organisasi dapat dijadikan langkah awal dalam mengembangkan kapabilitas dan kepiawaian yang diorientasikan pada tujuan organisasi. sehingga pelatihan merupakan bagian proses pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan kemahiran individu. Menurut Falola dkk, (2014: 768-773) pendidikan dan latihan adalah rangkaian aktivitas yang mengutamakan peningkatan pengetahuan, kemahiran dan sikap pegawai dalam menjalankan tugas mereka untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Teck-Hua & Catherine, (2015: 113-128); Mishra & Smyth, (2015: 989 Alwekaisi, (2015:57-59.) mencegah inefisiensi pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan harus melakukan perencanaan dengan baik. Menurut Herlina, (2015: 22) langkah mempersiapkan program latihan, adalah: 1) perencanaan, diperlukan adanya analisa terhadap hal-hal yang dibutuhkan, dalam rangka mengidentifikasi program/keterampilan apa yang dibutuhkan barulah kemudian melakukan penyusunan program latihan, (2) merancang sesi pelatihan, dan organisasi, termasuk sumber data yang terdiri dari peserta pelatihan, ketersediaan sumber daya, pelatihan pengelola pendidikan dan manajemen, dukungan infrastruktur, proses dan dukungan kegiatan belajar mengajar, dan pendidikan dan berfokus pada hasil belajar, (3) Asesmen adalah program yang digunakan untuk memperoleh informasi untuk menilai keberhasilan, yang selanjutnya digunakan untuk menentukan kebijakan atau memantau ketersediaan program diklat.

Iqbal *et al* (2014: 158) pengembangan program pendidikan dan pelatihan adalah usaha nyata untuk mendidik dan melatih warga di kawasan perkotaan dan atau pedesaan untuk menguasai kemahiran praktik yang digunakan untuk bekerja baik di sektor formal dan informal sesuai dengan peluang pekerjaan (*job opportunities*) yang ada, dan usaha mandiri atau membuka peluang usaha mandiri. Menurut Voegtlin *et al*, (2015: 356-357; Ajibade & Ayinla (2014: 8-11); Sung & Choi, (2014: 24) Program pendidikan dan latihan adalah perkara penting yang mesti dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Beberapa keuntungan lain yang dapat dicapai melalui pelatihan diantaranya peningkatan kepuasan kerja karyawan, komitmen dan pemberdayaan kolektif.

Paat dan Rumokoy (2015: 190-192) program pelatihan pada prinsipnya memiliki tujuan dalam peningkatan wawasan, sikap, dan keterampilan serta kepercayaan diri para karyawan di bidang tertentu sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga memiliki bekal kemampuan untuk menyesuaikan dengan tuntutan kompetensi pekerjaannya. Untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap para karyawan maka dibutuhkan beberapa life skill dan softskill. Life skill” adalah interaksi berbagai pengetahuan dan kemahiran yang sangat penting bagi seseorang supaya mereka dapat hidup mandiri (Bin Atan et al, 2015: 40). Menurut Brolling (2012:12) klasifikasi life skills tiga kelompok kemahiran yaitu, kecakapan hidup harian (*daily living skill*), kecakapan pribadi /sosial (*personal/social skill*) dan kecakapan untuk bekerja (*occupational skill*).

Dengan demikian, faktor proses pelatihan, adalah: (1) menggunakan pendekatan modern serta kebaruan teoritis, (2) penggunaan metode pengajaran yang menarik perhatian, (3) pelatihan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas dan perann pegawai. Sedangkan pendidikan kemahiran hidup bagi karyawan adalah program kemahiran hidup yang atur secara khusus oleh institusi atau perusahaan untuk memberikan peluang belajar kepada karyawan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan menumbuhkan sikap mental yang kreatif, inovatif, bertanggung jawab serta berani menanggung risiko (sikap mental professional) dalam menguruskan potensi diri dan lingkungan mereka yang dapat dijadikan sebagai bekal untuk bekerja dan atau menjalankan upaya dalam peningkatan kualitas hidupnya.

Anoraga, (1995:71) dalam perusahaan-perusahaan tidak sedikit karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah, padahal tingkat pendidikan mempengaruhi kompetensi karyawan. Tingkat pendidikan yang rendah biasanya memiliki pengetahuan yang terbatas dan kompetensi kerjanya terbatas. Kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya keunggulan teknologi dan tersedianya dana usaha, tapi faktor SDM pun cukup menentukan suksenya perusahaan, sehingga kompetensi dan kinerja karyawan diperlukan dalam perusahaan.

Cooper, (2010: 1029) pendidikan dan pelatihan saat ini (1) difokuskan pada peningkatan keterampilan dan pengalaman karyawan dalam kaitannya dengan

posisi atau fungsi yang ditugaskan kepada mereka (berorientasi kerja saat ini). (2) tujuannya untuk meningkatkan kinerja karyawan pada posisi atau fungsinya saat ini. (3) penciptaan lingkungan di mana karyawan dapat memperoleh dan mempelajari sikap, keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan tentang perilaku khusus pekerjaan. (4) rangkaian kegiatannya dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, atau mengubah sikap karyawan. (5) kepedulian sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia khususnya kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

Longenecker, (2010: 32-40) untuk mencapai hasil yang maksimal dalam pengembangan staf diperlukan program pendidikan dan pelatihan berdasarkan analisis pekerjaan agar karyawan mengetahui tujuan perusahaan/organisasi.

Masalah yang dihadapi peningkatan kualitas pendidikan dan latihan adalah: (1) berkaitan dengan kelayakan instruktur, yakni kualitas tenaga pengajar/guru/pendidik, (2) kompetensi tenaga pengajar, yakni pengajar tidak mempunyai sertifikat kompetensi tenaga pengajar, (3) Lembaga Kursus dan Latihan (LKP) atau Lembaga Pendidikan Keterampilan (LPK) serta pendidikan vokasional formal yang belum menggunakan latihan berdasarkan kompetensi, belum dilaksanakan Standart Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) sebagai rujukan. Standard Kompetensi Siswazah (SKL) dan Kurikulum Berasaskan Kompetensi (KBK), (4) hasil analisis makropis, ternyata kinerja pegawai menunjukkan: (a) jumlah absensi yang meningkat yaitu 4,2% di atas standart SOP yaitu 3% dalam satu tahun, (b) ketidakdisiplinan dan kesalahan yang mengakibatkan resiko keselamatan kerja dan kecelakaan kerja, (5) potret kinerja karyawan menunjukkan: (a) banyak pelanggaran yang dilakukan pegawai mematuhi SOP yang ada, bahkan SOP cenderung diabaikan apabila posisi beban kerja yang berat dan kondisi restoran yang ramai. (b) Tidak ada kontrol dan pengawasan yang ketat terhadap ketaatan pegawai pada SOP yang ada, (6) permasalahan kompetensi dan kinerja karyawan belum sesuai, yang seringkali terjadi di setiap bagian perusahaan akibat permasalahan sumber daya manusia serta permasalahan yang sering kali muncul di dalam perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan observasi awal yang telah peneliti lakukan masih terdapat permasalahan yang ditemukan, diantaranya yaitu ketidak tepatan waktu karyawan

dalam menyelesaikan tugas, hasil kerja karyawan yang tidak sesuai dengan standar dan spesifikasi yang telah ditetapkan oleh PT. Sari Ater Ciater Kab. Subang Jawa Barat, serta target yang telah ditetapkan oleh PT. Sari Ater Ciater Kab. Subang Jawa Barat masih belum tercapai.

Kaufman (dalam Kaswan, 2011:58) merinci aspek-aspek indikator TNA sebagai berikut:



Gambar 1.1 Indikator TNA

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul “Pengembangan Model *Competency Based Training* (CBT) dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan PT Sari Ater Ciater Kab. Subang Jawa Barat”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan dalam latar belakang Di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1.2.1 Bagaimana kondisi saat ini pelaksanaan pelatihan yang dilakukan PT Sari Ater Raya Subang dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan?
- 1.2.2 Bagaimanakah rancangan konseptual model *competency based training* yang akan diterapkan di PT. Sari Ater Raya Subang sebagai langkah strategis dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan?

- 1.2.3 Bagaimana pelaksanaan dan penerapan model pelatihan *competency based training* dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan?
- 1.2.4 Apakah penerapan model pelatihan *competency based training* efektif dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan di PT Sari Ater Ciater Subang?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Secara umum, tujuan penelitian ini adalah untuk menghasilkan produk berupa pengembangan pelatihan model *competency based training* dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan PT Sari Ater Ciater Subang yang teruji secara valid oleh ahli, praktis, serta efektif dalam pelaksanaannya.

1.3.2 Tujuan Khusus

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap dan mendeskripsikan data tentang:

- a) Untuk mengidentifikasi kondisi saat ini pelaksanaan pelatihan yang dilakukan PT. Sari Ater Raya Subang dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.
- b) Mendeskripsikan rancangan konseptual pengembangan model pelatihan *competency based training* yang dilaksanakan di PT. Sari Ater Raya Subang sebagai langkah strategis dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.
- c) Menerapkan pengembangan model *competency based training* dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan selama ini.
- d) Menganalisis efektifitas model pelatihan *competency based training* dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan di PT Sari Ater Ciater Subang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian pengembangan model *competency based training* dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan PT Sari Ater Ciater Subang Jawa Barat adalah sebagai berikut:

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi berupa:

1.4.1 Manfaat Teoretis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat untuk kepentingan penerapan survey *Training Need Analysis* (TNA) menjadi rumusan pilihan pelatihan model *competency based training* dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan PT Sari Ater Caiter Subang Jawa Barat. Dengan pelatihan model *competence based training* yang diselenggarakan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien serta untuk mengembangkan program diklat selanjutnya dalam peningkatan dan pengembangan karyawan.
- b. Memperkaya khasanah keilmuan di bidang penerapan survey *Training Need Analysis* (TNA) menjadi rumusan pilihan model pelatihan *competency based training* untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.
- c. Memperkaya khasanah keilmuan di bidang pendidikan masyarakat khususnya yang berkaitan dengan pengembangan model *competency based training* untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.
- d. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi pijakan bagi peneliti berikutnya pada masa yang akan datang.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Mengembangkan model pelatihan berbasis kompetensi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan
- b. Meningkatkan kompetensi bagi karyawan yang sesuai dengan kondisi kebutuhan saat ini
- c. Meningkatkan kinerja karyawan bagi karyawan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini

1.5 Struktur Organisasi Disertasi

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang sudah dilakukan, maka disusunlah sistematika penulisan yang berisi informasi yang akan dibahas pada tiap bab. Adapun sistematika dan struktur disertasi ini adalah sebagai berikut:

- BAB I** Pada Bab I ini berisi tentang **PENDAHULUAN** yang menjelaskan latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Pada bab pertama ini lebih banyak menjelaskan tentang permasalahan awal yang mendasari penelitian yang nantinya akan di tindak lanjuti ke dalam penelitian.
- BAB II** Pada Bab II berisi tentang **KAJIAN PUSTAKA** menjelaskan teori dan juga konsep yang dipakai untuk menunjang penelitian. Teori-teori yang digunakan harus relevan dengan penelitian yang akan dijalankan agar kajian teori yang akan dilakukan tidak terlalu melebar.
- BAB III** Pada Bab III berisis tentang **METODE PENELITIAN** yang menjelaskan metode penelitian yang dipakai oleh peneliti dalam menjalankan penelitian. Pada bab metode penelitian ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, instrumen penelitian, teknik populasi sampling, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, teknik keabsahan data.
- BAB IV** Pada Bab IV berisi tentang **TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN** yang menjelaskan hasil-hasil tahapan penelitian, mulai dari analisis, desain, dan pembahasan yang akan menjawab rumusan masalah pada bab sebelumnya.
- BAB V** Pada Bab V berisi tentang **SIMPULAN DAN REKOMENDASI** yang menjelaskan kesimpulan dan saran dari seluruh penelitian yan telah dilakukan.