

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam suatu perusahaan. Dalam menghadapi arus globalisasi, berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan, sangat tergantung pada kemampuan SDM dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Karena SDM merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal. Karena itu, perusahaan harus menciptakan suasana yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja. Untuk meningkatkan produktivitas SDM menjadi lebih baik, manajemen perusahaan harus mampu mengelola SDM dengan baik juga, mendaya gunakannya secara optimal. Pada akhirnya akan mencapai sasaran seperti yang diharapkan oleh manajemen perusahaan. Salah satu kebutuhan dan keinginan karyawan atau SDM adalah mendapatkan balas jasa dari perusahaan. Adanya balas jasa yang jelas akan memotivasi SDM untuk meningkatkan kinerjanya. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya (Rachmawati,2008:10). Untuk menentukan balas jasa yang sesuai dengan kontribusi karyawan, perusahaan dapat melihat dari kinerja karyawan, penilaian kinerja terhadap pegawai merupakan tolak ukur utama dalam pengembangan SDM. Adapun penilaian yang diaplikasikan oleh *Human Resources Area 00 PT Telekomunikasi Indonesia Tbk*, Bandung (Telkom) yaitu penilaian prestasi dan penilaian kompetensi.

Penilaian kinerja dengan berbagai bentuk pada dasarnya merupakan suatu sasaran dan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisa dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas karyawan serta pencapaian sasaran. Dalam manajemen kinerja, kompetensi karyawan lebih berperan

pada dimensi perilaku individu untuk menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. Mengelola SDM di organisasi perusahaan dengan berbagai ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia, bertujuan agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan perusahaan. SDM sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap dan pengalaman, perbedaan tersebut menyebabkan setiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kinerja yang masing-masing berbeda.

Adapun pengertian dari penilaian kompetensi adalah mengidentifikasi keahlian, pengetahuan, dan karakteristik pribadi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja terbaik dalam pekerjaannya (Manopo, 2011:11). Dengan melakukan penilaian kompetensi akan diketahui seberapa baik karyawan melaksanakan tugas - tugasnya apakah mencapai target perusahaan atau tidak, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepatasnya atas kinerja tersebut. Dari penilaian kompetensi juga perusahaan dapat melakukan perbaikan prestasi kerja, dan penyesuaian-penyesuaian kompensasi, insentif, serta membuat keputusan penempatan, perencanaan dan pengembangan karir. Selain itu, perusahaan juga mendapatkan informasi tentang kebutuhan latihan dan pengembangan, penyimpangan-penyimpangan proses penempatan jabatan, ketidak akuratan informasional, dan kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Dampak akan hal ini maka perusahaan dapat memberikan kesempatan kerja yang adil bagi seluruh karyawan terkait dengan hasil penilaian kompetensi karyawan. Dengan begitu, perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepatasnya atas kinerja yang telah di kontribusikan karyawan pada perusahaan.

Penilaian kompetensi yang dilakukan oleh Telkom, dalam proses penilaian kompetensi karyawannya terkadang mengalami ketidak sesuaian untuk proses penyelesaiannya, seperti dalam hal pemanfaatan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan. Hasil wawancara dengan Bapak Rizwan (Manager Career Development Area 00), diketahui bahwa Telkom sudah memiliki pedoman dan penentuan waktu tertentu yang sudah ditetapkan untuk melakuakan proses penilaian kompetensi

karyawan, sehingga proses penyelesaian penilaian kompetensi karyawan memiliki target waktu penyelesaian. Akan tetapi, pada faktanya proses penilaian kompetensi karyawan yang dilakukan terkadang tidak sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan oleh pihak perusahaan. Sebagai contoh misalnya perusahaan sudah memberikan aturan pada pedoman untuk pelaksanaan penyelesaian penilaian kompetensi karyawan dengan waktu 6 (enam) bulan, tetapi setelah proses penilaian kompetensi berjalan hasil penilaian kompetensi tidak dapat diselesaikan dalam waktu 6 (enam) bulan melainkan 8 (delapan) bulan. Terjadinya keterlambatan dalam hal penyelesaian penilaian kompetensi karyawan, Telkom memiliki sanksi peringatan untuk karyawan yang mengalami keterlambatan proses penilaian yang melebihi batas yang sudah ditentukan. Peringatan yang diberikan pada karyawan yang mengalami keterlambatan penyelesaian penilaian kompetensi adalah berupa ganjaran nilai terendah dalam unitnya, begitu pula karyawan yang diberi penilaian. Pemberian nilai rendah dapat mempengaruhi pada kompensasi, insentif, dan tunjangan-tunjangan lainnya. Karena itu keterlambatan proses penilaian kompetensi karyawan dapat merugikan karyawan dan membuat motivasi kerja karyawan menurun.

Akibat lain yang timbul dari keterlambatan hasil penilaian kompetensi karyawan, adalah proses setelah penilaian kompetensi karyawan tidak dapat dilakukan. Sebagai contoh adalah dalam hal penyesuaian kompensasi, insentif, promosi jabatan, serta membuat perencanaan dan pengembangan karir. Selain itu juga, perusahaan tidak mendapatkan informasi tentang kebutuhan latihan dan pengembangan. Dengan begitu pihak perusahaan khususnya dalam unit pelaksana proses penilaian kompetensi karyawan, dituntut untuk lebih meningkatkan pemanfaatan waktu khususnya dalam melakukan proses penilaian kompetensi karyawan. Penilaian yang tepat waktu dapat mempermudah perusahaan untuk melakukan tahap selanjutnya setelah penilaian kompetensi, karena dengan begitu aktivitas perusahaan dapat terlaksana dengan baik sesuai harapan manajemen perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti hal tersebut dengan mengambil judul: **“Tinjauan Penilaian Kompetensi Karyawan Pada *Human Resources Area 00 PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, Bandung.*”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, bahwa penilaian kompetensi pada Telkom dapat terjadi ketidak sesuaian dalam hal pemberdayaan waktu untuk melaksanakan proses penilaian kompetensi. Sehingga terjadinya keterlambatan untuk memperoleh hasil nilai kompetensi karyawan. Melihat pentingnya aktifitas pelaksanaan penilaian kompetensi bagi perusahaan, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan penilaian kompetensi karyawan pada *Human Resources Area 00 Telkom* ?
2. Hambatan apa yang dihadapi perusahaan dalam melaksanakan penilaian kompetensi karyawan pada *Human Resources Area 00 Telkom*?
3. Bagaimana mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan penilaian kompetensi karyawan pada *Human Resources Area 00 Telkom* ?

## **1.3 Maksud dan Tujuan**

Adapun maksud penulisan laporan tugas akhir ini adalah untuk mendapatkan gambaran objek yang diteliti dan mengetahui lebih luas wawasan tentang proses penilaian kompetensi karyawan.

Sementara itu tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui cara penilaian kompetensi karyawan yang dilakukan PT Telkom.
2. Mengetahui dan meninjau hambatan dalam melaksanakan penilaian kompetensi karyawan di PT Telkom.

3. Mengetahui upaya yang dilakukan dalam menghadapi hambatan-hambatan dalam proses penilaian kompetensi karyawan pada PT Telkom.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dengan melakukan penelitian ini penulis berharap akan bermanfaat untuk berbagai pihak.

- a. Kegunaan Akademis

Untuk mengembangkan ilmu pengetahuan ilmiah khususnya pada bidang penilaian kompetensi dengan ikut mengkaji secara mendalam proses penilaian kompetensi karyawan pada PT Telkom.

- b. Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan teori dan konsep serta wawasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia pada umumnya dan penilaian kompetensi karyawan pada khususnya.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan dan referensi tambahan untuk kemajuan perusahaan dan memperoleh tambahan informasi dalam pengambilan keputusan penilaian kompetensi karyawan.

3. Pihak Pembaca

Semoga dapat menambah pengetahuan sebagai bahan masukan bagi penelitian selanjutnya.