

ANALISIS KEBIJAKAN KOMPETENSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA PT ADHIGUNA PUTERA CABANG BANJARMASIN

Nurul Elmi, Lamsah, Susila Dewi

Manajemen, 61201, Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) MAB Banjarmasin, NPM16.31.0014
Manajemen, 61201, Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) MAB Banjarmasin, NIDN1125126201
Manajemen, 61201, Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) MAB Banjarmasin, NIDN1106066401

E-mail : nurul_elmi@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana mengelola kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada PT Adhiguna Putera Cabang Banjarmasin. Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif berdasarkan data dan informasi hasil observasi di lapangan, wawancara, serta pengumpulan berkas-berkas yang diperlukan. Fakta-fakta penelitian berupa hasil observasi, wawancara serta berkas-berkas yang telah didapatkan kemudian dianalisis berdasarkan kajian pustaka terkait teori kompetensi dan kinerja pegawai untuk menghasilkan kesimpulan-kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi kurang memadai adalah hasil proses rekrutmen masa lalu yang kurang profesional. Upaya mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi berawal dari proses rekrutmen yang baik, karena kompetensi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai sesuai dengan beberapa hasil penelitian. Setiap pegawai harus memiliki *job description* yang jelas dalam rutinitasnya, manajemen harus mampu memberikan motivasi, kemudian disarankan memprogramkan pelatihan bagi pegawai guna meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai.

Kata kunci : Kompetensi; Kinerja; Pegawai

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out how to manage competence in an effort to improve the performance of human resources at PT Adhiguna Putera Banjarmasin Branch. The study was conducted with a qualitative descriptive approach based on data and information from field observations, interviews, and the collection of necessary documents. Research facts in the form of observations, interviews and documents that have been obtained are then analyzed based on literature review related to competency theory and employee performance to produce conclusions. The results showed that employees who had inadequate competence were the results of a less professional past recruitment process. Efforts to get employees who have competence start from a good recruitment process, because competence has a close relationship with employee performance in accordance with some research results. Each employee must have a clear job description in his routine, management must be able to provide motivation, then it is recommended to program training for employees to improve employee competency and performance.

Keywords : Competence; Performance; Employee

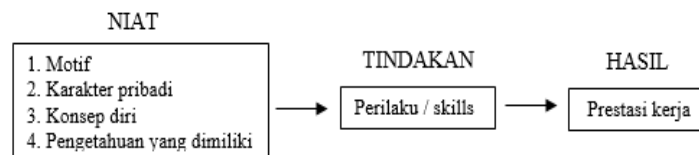
PENDAHULUAN

Dinamika dunia usaha yang terus berkembang menjadikan perusahaan akan terus berhadapan dengan berbagai tantangan, kendala, serta resiko-resiko yang tidak mudah lagi. Tantangan dari luar berupa persaingan usaha yang semakin ketat dengan perusahaan lain, sedangkan tantangan dari dalam perusahaan adalah bagaimana mengelola sumber daya yang dimiliki agar lebih efektif dan efisien. Menghadapi tantangan itu maka manajemen perusahaan perlu langkah dan strategi yang baik dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, diketahui secara umum bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu dalam kemajuan perusahaan selain faktor sumber daya lainnya.

Secara teoritis kompetensi adalah merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan dan keterampilan yang cukup, serta memiliki perilaku yang baik dalam suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sementara kinerja adalah hasil kerja atau prestasi yang dihasilkan oleh pekerja baik secara kualitas atau kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja adalah perwujudan dari pekerjaan yang dihasilkan atau diemban pegawai. Hasil tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dengan apa yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik.

Hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai menurut studi empiris menunjukkan bahwa kompetensi pegawai baik berupa *hard skills* maupun *soft skills* mempunyai pengaruh yang cukup signifikan dalam pembentukan atau peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan, sementara pegawai yang tidak memiliki kompetensi yang memadai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Gambar 1 Hubungan kompetensi dengan prestasi kerja



Latar belakang penelitian ini adalah karena kondisi perusahaan dalam beberapa tahun terakhir masih dengan predikat kelas cabang C yang merupakan kelas cabang paling rendah dari tiga kategori kelas cabang yang ditetapkan manajemen pusat, hal tersebut diduga terkait dengan kondisi sumber daya manusia yang dimiliki serta pengelolaannya. Oleh karena hal tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis masalah-masalah terkait pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, bagaimana standar kualitas dan kuantitas yang seharusnya, serta kebijakan apa saja yang seharusnya dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai

METODE

Penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik pendekatan kualitatif yaitu dengan cara mengumpulkan informasi atau data yang valid dan kredibel melalui pengamatan (observasi) secara langsung dan mendalam pada obyek yang diteliti, menggali informasi melalui wawancara atau diskusi, kemudian mengumpulkan informasi lainnya berupa surat-surat atau arsip lainnya.

Kemudian dilakukan telaah teori/referensi yang relevan, kemudian dianalisis untuk membuat kesimpulan tentang apa saja fakta yang didapatkan pada penelitian lapangan, bagaimana upaya yang seharusnya dilakukan baik menurut landasan teori maupun bukti-bukti empiris yang berhubungan dengan permasalahan.

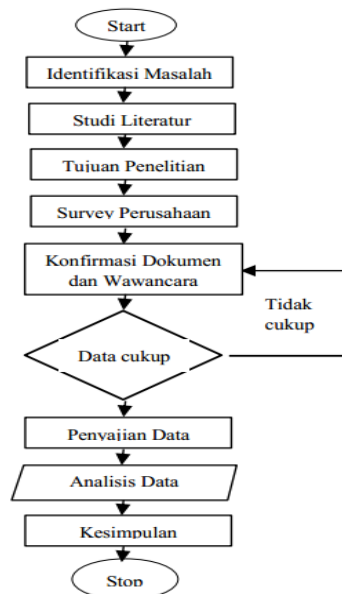
Adapun alir penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut ;

1. Identifikasi Masalah
Tahapan awal dari penelitian ini adalah mengidentifikasi suatu masalah-masalah atau fenomena-fenomena yang terjadi pada subjek penelitian yang telah ditetapkan, kemudian menetapkan satu topik atau fenomena yang dianggap paling penting untuk dijadikan topik dan diteliti lebih lanjut. Pada subjek yang ditetapkan peneliti menemukan masalah yang dirasa perlu dilakukan penelitian yaitu kondisi kompetensi SDM yang dimiliki serta kinerjanya.
2. Studi Literatur
Peneliti melakukan pendalaman secara teoritis terhadap masalah-masalah yang menjadi topik penelitian. Adapun usaha pendalaman landasan-landasan teori kompetensi dan kinerja pegawai dengan cara mengkaji beberapa literatur dari para pakar yang dianggap memiliki kredibilitas di bidangnya.
3. Menentukan Tujuan Penelitian
Peneliti merumuskan tujuan apa saja yang ingin dicapai dari penelitian yang akan dilakukan.
4. Survey Perusahaan

Untuk memperoleh data dan informasi yang cukup serta faktual pada penelitian, maka peneliti melakukan survey pada perusahaan yang telah dipilih sebagai objek penelitian dengan durasi waktu yang dianggap cukup untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan.

5. Konfirmasi Berkas dan Wawancara
Semua berkas-berkas penelitian yang diperoleh perlu dikomparasi dengan data dan informasi yang diperoleh dari wawancara, sehingga analisis data lebih objektif serta menghasilkan kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.
6. Penyajian Data
Data penelitian berupa berkas-berkas, data observasi serta hasil wawancara disajikan dalam bentuk uraian/deskripsi terkait fakta-fakta penelitian.
7. Analisa Data
Melakukan analisa data berdasarkan fakta-fakta hasil penelitian kemudian melakukan tinjauan pustaka terkait teori-teori yang benar secara akademik, sehingga akan diketahui kesenjangan yang terjadi antara fakta penelitian dan yang seharusnya menurut landasan teori.
8. Kesimpulan
Kesimpulan dapat diketahui setelah proses penelitian dilakukan secara sistematis, pengumpulan data-data faktual, observasi serta wawancara kemudian melakukan pendalaman teori bersumber pada data literatur yang kredibel.

Gambar 1 Alir Penelitian



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data-data dan informasi yang diperoleh di lapangan, baik observasi/pengamatan, penelitian berkas-berkas pendukung, maupun hasil wawancara saat penelitian dapat diketahui fakta-fakta sebagai berikut :

1. Hasil observasi
Sesuai hasil pengamatan di lapangan secara mendalam diperoleh fakta-fakta sebagai berikut :
 1. Pada jam kerja tidak banyak pegawai yang berada di kantor oleh karena beberapa pegawai melakukan tugasnya di luar kantor atau operasional lapangan.
 2. Sebagian pegawai diketahui memiliki keterbatasan *skill* administrasi baik secara praktis maupun teori, seperti ; kurangnya pengetahuan pengoperasian perangkat komputer, terbatasnya kecakapan korespondensi resmi melalui surat maupun email dengan pihak ketiga terkait pekerjaan, serta etika komunikasi
 3. Pegawai bekerja berdasarkan instruksi atau arahan atasan tanpa memiliki tufoksi (*job description*) tertulis.
 4. Disiplin terhadap jam kerja sangat kurang, baik ketika pagi (masuk kerja) maupun sore hari (selesai kerja).
2. Hasil wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dengan mengajukan beberapa pertanyaan antara lain ;

1. Berapa jumlah pegawai yang bekerja pada PT Adhiguna Putera Cabang Banjarmasin?
2. Bagaimana mekanisme rekrutmen pegawai-pegawai baru pada PT Adhiguna Putera Cabang Banjarmasin?
3. Apa saja standar kualifikasi yang menjadi syarat penerimaan pegawai baru pada PT Adhiguna Putera Cabang Banjarmasin?

Dari diskusi/wawancara didapatkan beberapa informasi, yaitu :

1. Jumlah total pegawai yang dimiliki adalah 13 orang pegawai, terdiri dari 5 orang pegawai tetap perusahaan (pegawai organik) dan 8 orang pegawai berstatus kontrak, dengan latar belakang pendidikan pegawai sarjana sebanyak 4 orang, lulusan SLTA 7 orang dan lulusan SMP sederajat berjumlah 2 orang.
2. Rekrutmen pegawai tidak terbuka tetapi disampaikan dari orang ke orang secara internal, kemudian pimpinan melakukan *assessment* terhadap kandidat, selanjutnya pimpinan cabang mengusulkan calon pegawai tersebut pada kantor pusat di Jakarta untuk meminta persetujuan Direksi.
3. Standar pendidikan calon tenaga kerja tidak terlalu tinggi minimal berijazah SLTA, tetapi diutamakan Sarjana dan memiliki pengetahuan terkait usaha kepelabuhanan dan perkapalan.
4. Pada masa lalu rekrutmen calon tenaga kerja berlaku sistem kekerabatan, tanpa mempertimbangkan aspek kompetensi yang dimiliki calon pegawai.

3. Hasil penelitian dokumen

1. Tidak ditemukan *job description* tertulis untuk tiap pegawai

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian lapangan untuk penulisan skripsi dengan judul “Analisis Kebijakan Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai pada PT Adhiguna Putera Cabang Banjarmasin”, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Kompetensi merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang meliputi kemampuan, pengetahuan, pemahanan, keterampilan dan perilaku yang baik, sedangkan kinerja adalah hasil kerja (output) yang dihasilkan.
2. Kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya sangat erat hubungannya dengan kompetensi yang dimiliki, baik pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku kerja serta motivasi yang diberikan oleh atasan (*management*).
3. Komposisi pegawai yang ada sekarang sebagian merupakan *output* dari proses rekrutmen pegawai masa lalu yang dikelola tidak secara profesional dan objektif mengacu pada kompetensi, sehingga wajar jika saat ini didapati beberapa pegawai yang ada, memiliki kompetensi yang kurang memadai dan ideal sesuai kebutuhan perusahaan.
4. Dalam menjalankan aktifitas pekerjaan sehari-hari pegawai tidak memiliki acuan tertulis terkait apa saja yang harus dikerjakan secara jelas dan terarah, yaitu berupa tufoksi pegawai (*job descriptions*), pegawai hanya melakukan kegiatan sesuai kebiasaan yang telah berlaku sejak awal bekerja serta sesuai arahan/instruksi atasan langsung.

2. Saran-saran

Berdasarkan kajian teori dan fakta-fakta empiris terkait kompetensi dan kinerja pegawai pada perusahaan, berikut dapat disampaikan beberapa saran dalam upaya peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai pada perusahaan, antara lain :

1. Perlu dilakukan pemetaan terhadap semua pekerjaan apa saja yang ditangani, dan keahlian atau kompetensi yang bagaimana saja diperlukan, sehingga ketika melakukan penempatan pegawai pada pekerjaan tertentu, atau rekrutmen pegawai baru untuk pekerjaan tertentu akan didapati kompetensi pegawai yang memadai sesuai dengan pekerjaannya, yang dikenal dengan istilah *right man on the right place*.
2. Manajemen disarankan untuk menyusun *job description* untuk pegawai, sehingga pegawai bekerja terarah, fokus, memiliki target yang hendak dicapai serta lebih bertanggung jawab.
3. Jika diperlukan rekrutmen pegawai baru, maka prosesnya harus betul-betul dikelola dengan profesional.
4. Menurunnya kinerja pegawai akibat kurang memadainya kompetensi yang dimiliki, maka perlu dilakukan pembinaan bahkan pelatihan khusus untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai dengan tetap mempertimbangkan tingkat kemampuan keuangan perusahaan.
5. Kinerja pegawai yang menurun bisa saja merupakan cermin kualitas pimpinan dalam mengelola SDM yang dimiliki, maka pimpinan juga dipandang perlu untuk meningkatkan kapasitasnya sebagai pemimpin yang handal.

6. Tidak dipungkiri bahwa besar kecilnya penghasilan juga merupakan salah satu faktor yang menjadi motivasi pegawai dalam bekerja, maka seharusnya manajemen dapat menerapkan prinsip *reward* dan *punishment* secara tegas dan objektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfani, M., dan Fanlia Prima Jaya, 2018., Filsafat Ilmu & Metodologi Penelitian, Edisi revisi, Cetakan ke -12, Fakultas Ekonomi Uniska M. Arsyad Al-Banjari, Banjarmasin.
- Bintoro, dan Daryanto, 2017., Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan, Gava Media, Yogyakarta.
- Edy Sutrisno, 2019., Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama, Cetakan ke-10, Prenada Media Group, Jakarta.
- Rahayu Widayanti, 2012, Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telkom Kandatel Malang), Jurnal Dinamika Dotcom, Vol. 3 No. 2, <http://ejurnal.stimata.ac.id/index.php/DINAMIKA/article/view/213>, Tanggal akses jurnal 28 April 2020.
- Sumargono, 2012, Pengembangan Soft Skill dan Hard Skill dalam Pembelajaran Kewirausahaan Pengaruhnya Terhadap Kemampuan Merancang Prospek Usaha (Studi Kasus Alumni Tahun 2011 SMK Telkom Darul Ulum Jombang), Gamatika Vol. III No. 2, <https://test.journal.unipdu.ac.id/index.php/seminas/article/view/190>, Tanggal akses jurnal 28 April 2020
- Syaparuddin, 2014, Model Pengembangan SDM Industri Perbankan Syariah pada Islamic Banking School Yogyakarta, Inferensi, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Vol. 8, No. 2, Desember 2014, <https://inferensi.iainsalatiga.ac.id/index.php/inferensi/article/view/177>, Tanggal akses jurnal 28 April 2020.
- Suwatno, 2019, Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, Nunung Ayu Sofiati, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik, Edisi I, , Cetakan ke – 27, Penerbit Andi dan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun.
- _____, 2020., Panduan Penyusunan dan Penulisan Skripsi Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Uniska M. Arsyad Al-Banjari, Banjarmasin.

<https://kbbi.kemdikbud.go.id>

<http://www.adhigunaputera.com/>