

ANALISIS MODEL PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI PADA PERUSAHAAN PT. PINDAD

Benny Prasetyo¹ dan Joeliaty²

¹Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Padjadjaran Bandung

Email: ben_prasetyo@yahoo.com

²Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Padjadjaran Bandung

Email: joeliaty@yahoo.co.id

ABSTRACT

The Human Resource development system is one of the best strategies in developing a company to become a quality company. To achieve it, the latest approach in Human Resource management was developed, also known as Competency-Based Human Resource Management (CBHRM). This research was conducted at PT Pindad which has implemented competency-based human resource management and competency-based training processes. However, competency-based training program does not have an optimal impact in contributing to the company's business. The result of this study indicates that competency-based technical training model (hard competency) must be supported by employees' soft competency that are integrated with the company's business. The implementation of competency-based training models can be implemented based on the soft competency standards possessed by PT Pindad employees.

Keywords : Competency, Competency-Based Human Resource Management, Competency-Based Training

ABSTRAK

Sistem pengembangan Sumber Daya Manusia adalah sebagai salah satu strategi terbaik dalam mengembangkan perusahaan untuk menjadi perusahaan yang berkualitas. Untuk meraih tujuan tersebut, maka dikembangkan pendekatan terbaru dalam manajemen Sumber Daya Manusia yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (CBHRM). Penelitian ini dilakukan di PT Pindad yang telah menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dan proses pelatihan berbasis kompetensi. Namun demikian, dampak dari program pelatihan berbasis kompetensi tidak memberikan dampak yang optimal dalam memberikan kontribusi terhadap bisnis perusahaan. Hasil penelitian ini mengindikasikan model pelatihan teknis (hard kompetensi) berbasis kompetensi harus didukung oleh soft kompetensi pegawai yang terintegrasi dengan bisnis perusahaan. Implementasi model pelatihan berbasis kompetensi dapat dilaksanakan dengan didasarkan pada standar soft kompetensi yang dimiliki oleh pegawai PT Pindad.

Kata Kunci : Kompetensi, Manajemen SDM Berbasis Kompetensi, Pelatihan Berbasis Kompetensi

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan di dunia usaha membutuhkan strategi yang efektif untuk mengantisipasinya. Salah satu upaya mengembangkan keunggulan kompetitif perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan melalui strategi pengembangan SDM dalam perusahaan. Pengembangan SDM yang unggul secara sistematis merupakan salah satu strategi yang mesti dikembangkan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan keunggulan perusahaan. Dalam kaitannya dengan hal ini, muncul satu pendekatan baru dalam mengelola SDM yang biasa disebut dengan *Competency-based Human Resource management (CBHRM)*, atau manajemen pengelolaan SDM berbasis kompetensi, termasuk didalamnya melakukan pengembangan SDM berbasis kompetensi. Perusahaan PT. Pindad dalam rangka meningkatkan keunggulan perusahaan dalam pengembangan bisnisnya sejak sekitar tahun 2002 telah menggunakan kompetensi sebagai bagian dalam upaya pengelolaan SDM dalam perusahaan tersebut. Penggunaan kompetensi ini mulai digunakan sebagai bagian dari pengelolaan SDM berbasis kompetensi yang dilakukan

secara bertahap, dimulai dari proses perekrutan, seleksi dan terakhir digunakan dalam mengelola program pelatihan berbasis kompetensi. Keseriusan PT Pindad dalam menerapkan pengelolaan SDM berbasis kompetensi khususnya dalam pengembangan SDM berbasis kompetensi dimulai dengan merintis pembentukan tempat uji kompetensi khusus kompetensi teknis (*Hard Competencies*). Upaya ini ditindaklanjuti oleh manajemen PT. Pindad dengan melakukan upaya kerja sama pembentukan tempat uji kompetensi dengan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) untuk mengembangkan LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi) di PT Pindad yang ditujukan untuk mengembangkan sertifikasi kemampuan teknik para SDM di PT Pindad. Meski perusahaan PT. Pindad telah menerapkan pengelolaan SDM berbasis kompetensi termasuk proses pelatihan SDM, namun program pelatihan sumber daya manusia di perusahaan PT. Pindad dirasakan belum memberikan hasil yang optimal dan signifikan bagi peningkatan bisnis perusahaan. Proses implementasi kompetensi dalam pengelolaan SDM terutama dalam pelatihan SDM di perusahaan PT. Pindad baik untuk pelatihan teknikal / *Hard Competency* maupun *Soft Competency* dirasakan belum menghasilkan kualitas SDM yang mampu menampilkan perubahan perilaku ditempat kerja dan menampilkan perilaku kerja yang dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan berdampak pada pemberian kontribusi pada tugas individu, unit dan perusahaan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, tesis ini mencoba menjawab permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah mekanisme model program pelatihan SDM berbasis kompetensi yang telah dilakukan perusahaan PT. Pindad saat ini efektif menghasilkan perubahan perilaku kerja yang sesuai tuntutan bisnis perusahaan
2. Apakah implementasi tahapan program pelatihan SDM yang dilakukan oleh perusahaan PT. Pindad dapat diaplikasikan saat ini relevan dengan tujuan program pelatihan yaitu meningkatkan kompetensi SDM di PT Pindad.
3. Bagaimana rancangan model pelatihan kompetensi yang relevan dan tepat dalam mengembangkan kompetensi dan menghasilkan perubahan perilaku yang efektif bagi penyelesaian hasil kerja di tempat tugas mereka.

2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda penelitian kualitatif deskriptif, karena penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan atau mendefinisikan suatu permasalahan, dengan membuat profil maupun model dari suatu proses atau kumpulan masalah, melalui pengumpulan data dan tabulasi hingga analisa dari variabel atau topik yang akan dibahas. Metoda deskriptif ini dipilih, karena membantu dalam hal :

1. Memahami karaktersitik suatu obyek dalam situasi tertentu
2. Berpikir secara sistematis mengenai berbagai aspek dalam situasi
3. Membantu proses Analisis masalah lebih sistematis
4. Menawarkan ide-ide untuk diteliti lebih lanjut
5. Membantu dalam pembuatan keputusan.

Rancangan analisis dan pemecahan masalah dalam penelitian ini meliputi proses sebagai berikut

1. Melakukan analisis kriteria Pelatihan SDM Berbasis Kompetensi

Analisis dilakukan meliputi jenis dan bagai kriteria dalam pelatihan berbasis kompetensi ini digunakan.

2. Melakukan Analisis terhadap penyusunan dan perencanaan kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi.

Sebelum pelatihan dapat diselenggarakan, kebutuhan akan program pelatihan perlu dianalisis lebih dahulu. Hal demikian disebut sebagai langkah/tahapan penilaian dari proses pelatihan. Dalam penelitian ini akan dilakukan Analisis yang meliputi : Analisis Kriteria Penilaian kebutuhan pelatihan, Analisis proses penentuan kesenjangan / gap kebutuhan pelatihan dan Analisis proses perumusan kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil penilaian kebutuhan pelatihan

3. Melakukan Analisis terhadap Penyusunan dan Perencanaan Pelatihan berbasis kompetensi

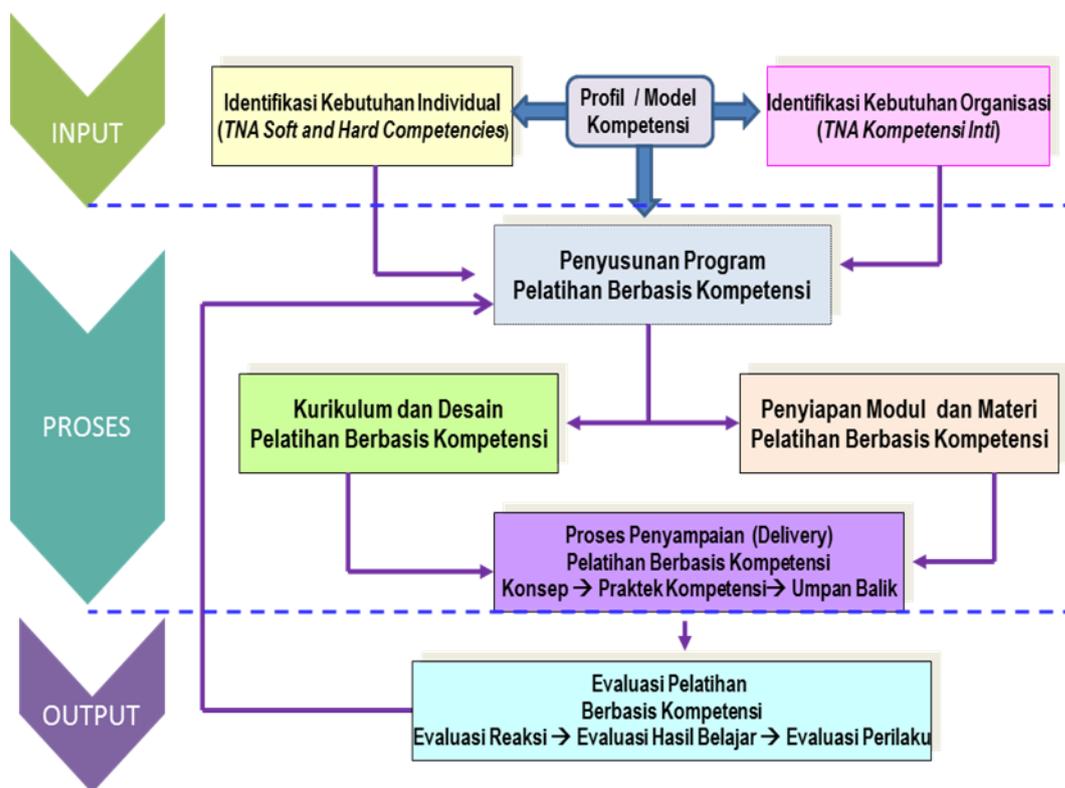
Analisis terhadap penyusunan dan perencanaan pelatihan ini meliputi Analisis terhadap proses perumusan tujuan pelatihan, termasuk Analisis perumusan tujuan pelatihan yang meliputi keterkaitan antara *input*, *output*, *outcome* (*Result*), dan dampak dari pelatihan itu sendiri yang telah dilakukan oleh Perusahaan. Tujuan dari termasuk di dalamnya menganalisis jenis kurikulum, modul dan materi yang akan digunakan dalam pelatihan berbasis kompetensi.

4. Melakukan Analisis Implementasi Program Pelatihan berbasis kompetensi

Dalam Analisis ini akan dievaluasi proses pelaksanaan kegiatan pelatihan yang biasa dilakukan oleh Perusahaan termasuk evaluasi dari mplementasi suatu program pelatihan SDM yang dikaitkan dengan pelaksanaan program, model pembelajaran dan proses penyampaian bahan materi dan jenis praktek yang dilalukan untuk mengembangkan kompetensi yang relevan dengan tuntutan tugas dan target kinerja individu, unit dan kinerja Perusahaan.

5. Melakukan Analisis Evaluasi Hasil Pelatihan SDM

Analisis ini dilakukan untuk mengevaluasi kriteria, proses dan metoda evaluasi program pelatihan SDM yang telah dilakukan Perusahaan, termasuk mengkaji apakah evaluasi pelatihan yang telah dilakukan Perusahaan memiliki dampak bagi peningkatan kompetensi karyawan yang dapat dimodifikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada agar dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan Perusahaan.



Gambar 1. Paradigma Penelitian Model Pelatihan Berbasis Kompetensi

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan gambaran model pelatihan berbasis kompetensi di lingkup perusahaan PT Pindad, dapat diuraikan dalam tahapan kegiatan pelatihan berbasis kompetensi sebagai berikut :

No	Tahapan dan Proses Model PBK	Gambaran Model PBK
1	Penyusunan Kriteria Standar Kompetensi untuk PBK	<ul style="list-style-type: none"> • Kriteria standar telah ada berupa direktori kompetensi terdiri atas profil dan level kompetensi • Pengembangan model kompetensi dikembangkan berdasarkan evaluasi visi, misi dan bisnis perusahaan (kompetensi Inti) dan evaluasi tuntutan job dan <i>job description</i> (kompetensi teknis) • Profil kompetensi yang lengkap pada kompetensi teknis / <i>hard competencies</i> • Model kompetensi dikembangkan dalam bentuk leveling dan sudah diupayakan mengembangkan kunci perilaku yang biasa disebut Unit Standar Kompetensi (USK) • Jumlah leveling khusus kompetensi inti berbeda-beda sementara kompetensi teknis sudah disusun dengan standar level kompetensi yang relatif sama
2	Analisa Kebutuhan Pelatihan (TNA) Berbasis Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> • Proses analisa kebutuhan melalui penyusunan kalender pelatihan berdasar kuesioner kebutuhan pelatihan selama 1 tahun • Masukan kebutuhan pelatihan meliputi kebutuhan pelatihan per unit, jumlah SDM yang membutuhkan dan waktu • Khusus pelatihan kompetensi teknikal (<i>hard competencies</i>) menggunakan profil kompetensi sebagai acuan • Proses penentuan kebutuhan pelatihan kompetensi teknikal (<i>hard</i>

No	Tahapan dan Proses Model PBK	Gambaran Model PBK
		<p><i>competencies</i>) dilakukan dalam bentuk assessment kompetensi pada masing-masing karyawan dengan assessor yang memiliki kompetensi teknis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses assessment sebagai bahan training need analysis pada kompetensi teknis dilakukan dalam bentuk <i>Behaviour Checklist</i> • Hasil assessment menjadi acuan menentukan gap kompetensi karyawan selanjutnya dijadikan bahan pengembangan kompetensi mereka. • Hasil TNA pada <i>soft competency</i> didapat berdasarkan hasil penilaian kinerja, kebutuhan SDM pada level tugas dan tingkat golongan.
3	Proses Perancangan Pelatihan Berbasis Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> • Upaya pengembangan desain pelatihan sudah diupayakan dalam bentuk melakukan proses evaluasi dan membangun direktori lengkap dengan USK sebagai acuan pengembangan kompetensi • Pelatihan kompetensi teknis (Hard Competency) jenis desain pelatihannya telah dikembangkan sesuai kebutuhan pengembangan kompetensi yang spesifik seperti teknik pengelasan, operasional mesin CNC, Gambar teknik, teknik logam (bubur, fracture lapis panas dsb) • Khusus pelatihan berbasis kompetensi <i>leadership (Soft Competency)</i> saat ini Desain pelatihan berupaya dikembangkan berdasarkan kebutuhan level leadership dari mulai Suspim I hingga Suspim III. • Desain pelatihan kompetensi leadership (<i>Soft Competency</i>) dikembangkan dalam bentuk pemberian materi kelas dan praktek di tempat tugas berupa proyek-proyek dalam kelompok
4	Proses Implementasi dan Penyampaian Materi Pelatihan berbasis kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> • Materi disampaikan dengan berbagai metode, mencakup teori dan praktek, seperti ceramah, simulasi, <i>role play</i>, praktek <i>on the job</i>, studi kasus, dan diskusi. • Materi dikemas dalam sebuah modul, diktat, ataupun hand out. • Proses pelatihan PBK teknikal (hard competency) dilakukan dalam bentuk pemberian materi klasikal dan dilanjutkan praktek pengembangan kompetensi → pemberian sertifikasi • Proses pelatihan materi suspim diberikan dalam bentuk penyampaian materi dalam kelas, pemberian beberapa simulasi dan dilanjutkan dengan praktek hasil pelatihan dalam pelaksanaan tugas proyek secara kelompok di suatu unit kerja • Proses penyampaian materi untuk pelatihan Suspim dengan menggunakan metoda <i>Action Learning</i> (tugas proyek yang dilakukan dalam kelompok). • Proses pelatihan juga menggunakan <i>learning log</i> yang ditujukan untuk merekam dan merefleksikan hasil pelatihan.
5	Evaluasi Pelatihan Berbasis Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah ada evaluasi hasil pelatihan yang ditujukan untuk mengevaluasi hasil pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap dan perilaku kerja, • Format evaluasi pelatihan yang umum masih mengukur hasil evaluasi reaksi (relevansi tujuan pelatihan, kedalaman materi, instruktur, fasilitas, peralatan dan kenyamanan ruangan) • Beberapa sudah mengukur hasil pengetahuan khususnya

No	Tahapan dan Proses Model PBK	Gambaran Model PBK
		<p>kompetensi teknikal sudah ada form evaluasi berupa pre dan post test hasil pelatihan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Khusus pelatihan kompetensi teknikal (<i>Hard Competency</i>) terdapat upaya melakukan evaluasi perilaku berupa evaluasi action plan untuk melihat perubahan perilaku kerja dalam rentang 3-6 bulan.

Berdasarkan analisis terhadap model pelatihan berbasis kompetensi di lingkup perusahaan PT Pindad, berikut kesimpulan analisis dan masukan model pelatihan berbasis kompetensi yang diuraikan dalam tahapan model pelatihan berbasis kompetensi :

No	Tahapan dan Proses Model PBK	Analisis Model PBK	Masukan Model PBK
	Penyusunan Kriteria Standar Kompetensi untuk PBK	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan evaluasi dan analisis pengembangan profil kompetensi pada jenis kompetensi teknikal / <i>hard competency</i> yang secara umum <i>leveling</i> pada kunci perilaku telah menggunakan acuan level yang sama • Sementara pada kompetensi inti umumnya uraian dari level / tingkatan kunci perilaku dari model kompetensi yang dikembangkan oleh PT. Pindad memiliki tingkatan yang berbeda-beda antar kompetensi yang ada • Penggunaan model kompetensi yang memiliki jenis level berbeda belum efektif bila diterapkan dalam sistem atau model pengelolaan SDM terutama dalam menentukan pemetaan standar yang menjadi acuan dalam sistem atau model pengelolaan SDM tersebut • Tantangan dalam penyusunan profil kompetensi ini terkait dengan pengembangan direktori kompetensi ini meski telah ada direktori kompetensi pada struktur tugas tertentu, namun model kompetensi yang dimiliki PT PINDAD saat ini belum semuanya diuraikan dalam <i>key behavior</i> spesifik atau yang disebut di PT PINDAD sebagai Unit Standar Kompetensi (USK). • Belum seluruhnya terdapat <i>profile</i> atau model kompetensi berdasarkan kamus kompetensi yang mewakili kebutuhan dari 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan model kompetensi yang lengkap dengan kunci perilaku (unit standar kompetensi) khususnya untuk soft competency. • Proses penyusunan model kompetensi khususnya <i>leveling</i> sebaiknya mengacu pada suatu standar yang sama agar membantu proses implementasi kompetensi tersebut dalam sistem pengelolaan SDM • Evaluasi model / profil kompetensi, yang tepat dengan hasil berupa profil kompetensi yang dapat menjadi panduan umum mengenai tingkatan perilaku dari kemampuan, yang diharapkan dapat ditampilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas, yang mencerminkan rentang keahlian / keterampilan yang sesuai tingkatan tugas • Mengembangkan level kompetensi khususnya <i>soft competency</i> yang dapat dibuat rentang perilakunya untuk menunjukkan tingkatan keahlian berkaitan dengan tuntutan tugas (contoh model kompetensi <i>leveling</i> : tabel 4.6) • Mengembangkan profil kompetensi berjenjang yang sama dan terstandar yang akan membantu pihak manajemen khususnya bagian pengembangan SDM dalam mengembangkan program pelatihan berbasis kompetensi

No	Tahapan dan Proses Model PBK	Analisis Model PBK	Masukan Model PBK
		<p>tiap jabatan / tuntutan kerja baik untuk <i>hard competency</i> dan <i>soft competency</i> secara jelas dan spesifik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tantangan terkait dengan belum lengkapnya pengembangan profil kompetensi berdampak pada terhambatnya proses pengembangan perencanaan pelatihan maupun pengembangan modul pelatihan yang belum sesuai dengan direktori kompetensi yang ada khususnya untuk pengembangan <i>Soft Competency</i>. 	<p>yang lebih sistematis dan membantu dalam mengembangkan program / desain pelatihan yang tidak hanya sesuai dengan tuntutan kompetensi</p>
	<p>Analisa Kebutuhan Pelatihan (TNA) Berbasis Kompetensi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Model <i>Training Need Analysis</i> (TNA) mulai diimplementasikan dengan standar kompetensi baru sebatas pada jenis pelatihan pengembangan kompetensi teknikal (<i>Hard Competencies</i>) • Khusus pelatihan pengembangan <i>soft competency</i> proses analisa gap kompetensi yang dilakukan oleh manajemen SDM PT Pindad saat ini dirasakan masih belum fokus mengembangkan semua jenis kompetensi yang dibutuhkan dan belum bersifat spesifik pada target kompetensi tertentu. • Proses penilaian kebutuhan pelatihan belum sepenuhnya berdasarkan indikator kompetensi yang digunakan dan lebih banyak mengandalkan permintaan pelatihan dimasing-masing unit yang bisa juga bersifat insidental dan tidak selalu mengikuti kalender pelatihan yang telah disusun sebelumnya • Tantangan yang masih dialami dalam proses TNA adalah bahwa sejauh ini belum adanya kriteria dan prosedur baku untuk semua jenis TNA kompetensi. • Dalam proses pengembangan <i>Soft Competency</i>, para peserta belum mendapatkan hasil TNA yang spesifik mengembangkan kemampuan kompetensi mereka. • Tantangan adalah kelemahan kompetensi individual ini kurang terdeteksi dalam proses TNA khusus dalam Pelatihan Berbasis Kompetensi <i>Soft Competency</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disarankan untuk melakukan proses penyusunan kurikulum pengembangan kompetensi dengan tahapan yang runtut dan sistematis mulai dari survey penentuan kebutuhan jenis pengembangan kompetensi, penyusunan modul hingga menentukan materi pengembangan berbasis kompetensi. • Perlunya pengembangan model analisa kebutuhan pengembangan kompetensi (<i>Training Need Analysis</i>) yang mengacu pada profil kompetensi sebagai landasan penentuan kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi dengan tepat. • Perlunya menentukan jenis pengembangan kompetensi yang tepat maka proses analisa kebutuhan pelatihan harus mengacu pada standar tuntutan kompetensi pada masing-masing bidang tugas. • Pengukuran kesenjangan kompetensi harus didasarkan pada indikator kompetensi yang spesifik guna dapat menentukan secara tepat jenis pengembangan kompetensi yang akan dilakukan. • Proses analisa kebutuhan pengembangan kompetensi juga sebaiknya juga dijalankan dengan prosedur yang baku guna menjaga ketepatan dan obyektivitas dalam menemukan

No	Tahapan dan Proses Model PBK	Analisis Model PBK	Masukan Model PBK
		<p>Sehingga menyulitkan dalam proses lanjutan terutama ketika akan mengidentifikasi gap kompetensi peserta sebagai dasar kebutuhan pengembangan kompetensi yang selanjutnya dijadikan bahan untuk pengembangan kurikulum dan silabus pelatihan yang sistematis dan tepat sasaran.</p>	<p>kesenjangan kompetensi SDM yang menjadi acuan pengembangan kompetensi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perlunya pengembangan alat ukur yang tepat untuk mengukur kesenjangan kompetensi, salah satunya dapat dilakukan metoda pengukuran yang menggunakan kompetensi sebagai standar penilaiannya mulai dari penggunaan metoda pengukuran <i>Assessment Centre</i>, Interview berbasis kompetensi, Kuesioner evaluasi kompetensi 360 degree hingga <i>behavior checklist</i>.
	<p>Proses Perancangan Pelatihan Berbasis Kompetensi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proses TNA belum sepenuhnya dikembangkan atau berbasis pada kebutuhan kompetensi dan matriks kompetensi sesuai tuntutan pada masing-masing job yang ada di PT. PINDAD, sehingga proses pembuatan rancangan (<i>design</i>) materi yang harusnya mengacu pada TNA-pun akan terhambat untuk mengetahui secara akurat kesenjangan kompetensi SDM yang ada • Desain pengembangan pelatihan masih sebatas permintaan dari unit/ divisi saja dan belum sesuai (<i>link and match</i>) dengan kebutuhan peningkatan kompetensi SDM-nya. • Tantangan saat ini proses perencanaan desain pelatihan yang dilaksanakan juga belum didasarkan berdasarkan kebutuhan kompetensi yang dipersyaratkan di masing-masing job • Dampak dari desain pelatihan yang kurang sesuai ini adalah belum sesuainya tujuan maupun target pengembangan dan seringkali tidak tepat sasaran untuk melakukan perubahan perilaku kerja yang sesuai dengan tuntutan kompetensi di masing-masing pekerjaan / tempat tugas • Efektivitas dari proses desain pelatihan pengembangan leadership meski menggunakan metoda <i>action learning</i> dengan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perlunya melakukan penyusunan kurikulum yang efektif harus mempertimbangkan tujuan utama pengembangan yang dikaitkan dengan standar perubahan perilaku yang akan dicapai. • Menggunakan prosedur dan tahapan pelaksanaan penyusunan kurikulum pengembangan kompetensi dalam tahapan yang runtut dan sistematis • Melakukan proses penyusunan kurikulum berbasis kompetensi yang dapat menjelaskan tujuan program pengembangan termasuk kisi-kisi materi yang diberikan dan memasukan info tentang metoda pembelajaran, waktu dan tahapan aktivitas secara umum. • Kurikulum berbasis kompetensi yang dibuat diuraikan dalam pengembangan silabus pelatihan yang merinci secara spesifik aktivitas spesifik pelaksanaan program pelatihan berbasis kompetensi. • Perlunya mengembangkan secara spesifik metoda pembelajaran, pemilihan jenis simulasi dan materi pelatihan berbasis kompetensi yang selain mengacu pada penilaian <i>hard skill</i> (pengetahuan dan keterampilan dari masing-masing target job) juga menilai

No	Tahapan dan Proses Model PBK	Analisis Model PBK	Masukan Model PBK
		<p>memberikan tugas proyek, namun rancangan bahan materi belum dapat memenuhi target pengembangan perilaku individual. Hal ini karena proses pembelajaran dan implementasi pada desain pembejaran melalui tugas / proyek suatu unit kerja, dirasakan belum memberikan dampak proses pembelajaran yang merata karena prosesnya yang aktif biasanya karyawan yang terkait langsung dengan jenis proyek yang dikerjakan dan tidak semua anggota tim terlibat untuk pengembangan kompetensinya,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tantangan dalam proses desain Pelatihan Berbasis Kompetensi Teknikal / <i>Hard Competency</i> adalah belum adanya direktori kompetensi yang lengkap dan setiap Departemen dan belum lengkapnya matrik kompetensi untuk setiap karyawannya, sehingga desain pelatihan pengembangan kompetensi teknis belum sepenuhnya mengacu pada kriteria standar perubahan perilaku yang diharapkan dapat ditampilkan di tempat kerja masing-masing unit. 	<p>perilaku Karyawan dalam menyelesaikan tugas bersama baik dalam aktivitas kelompok, presentasi maupun kemampuan dalam menjelaskan materi dan memimpin kelompok dalam menyelesaikan tugas dalam target job.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalam penyusunan silabus juga membutuhkan pemilihan metoda pembelajaran yaitu dengan metoda <i>action centered learning</i> • Perlu dilakukan proses Penyusunan Kurikulum dan Modul pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK) yang spesifik dan berjenjang sesuai kebutuhan target job yang menunjang bisnis perusahaan.
	<p>Proses Implementasi dan Penyampaian Materi Pelatihan berbasis kompetensi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Belum adanya perubahan perilaku yang signifikan ditempat kerja merupakan indikator proses implementasi penyampaian materi pelatihan berbasis kompetensi belum sepenuhnya efektif. • Tantangan utama dalam proses pelaksanaan kegiatan pelatihan berbasis kompetensi saat ini (baik untuk pengembangan kompetensi teknikal / <i>Hard Competency</i> maupun untuk pengembangan <i>Soft Competency</i>) adalah belum efektifnya jenis materi dan proses penyampaian materi program pengembangan kompetensi ini guna menghasilkan perubahan perilaku yang menunjang penyelesaian tugas karyawan di tempat tugas. • Hasil dari proses pengembangan kompetensi yang optimal adalah bersifat habitual, artinya 	<ul style="list-style-type: none"> • Guna menjaga proses implementasi penyampaian bahan materi dalam pelatihan berbasis kompetensi perlu dikembangkan Silabus Pengembangan kompetensi yang berisi tahapan penyampaian bahan materi dan aktivitas spesifik pengembangan dengan mengacu pada kurikulum dan modul pengembangan berbasis kompetensi • Proses penyampaian materi akan terstandar guna menjaga pencapaian tujuan pengembangan perilaku bila pelaksanaannya mengikuti tahapan dalam silabus program pengembangan kompetensi yang meliputi beberapa <i>content</i> yang berisi aktivitas spesifik penyajian bahan materi pengembangan kompetensi,

No	Tahapan dan Proses Model PBK	Analisis Model PBK	Masukan Model PBK
		<p>seseorang dikatakan memiliki kompetensi akan senantiasa mampu menampilkan perilaku yang efektif ditempat kerja dengan berbagai situasi, sehingga pemberian materi harus mencakup pemberian stimulus yang mendorong perubahan perilaku yang termasuk didalamnya pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tantangan lain yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan berbasis kompetensi adalah kurangnya dukungan dan komitmen para atasan di masing-masing unit untuk melakukan pemantauan dan memberikan umpan balik/<i>feedback</i> secara berkelanjutan agar proses pengembangan kompetensi dapat diaplikasi dalam bentuk perubahan perilaku kerja di tempat tugas masing-masing. • Pemahaman yang belum menyeluruh dan pelaksanaan proses Pelatihan Berbasis Kompetensi di lingkup PT Pindad (baik untuk pengembangan kompetensi teknikal / <i>Hard Competency</i> maupun untuk pengembangan <i>Soft Competency</i>) yang belum efektif menghasilkan perubahan perilaku yang berdampak pada peningkatan kinerja juga berdampak pada munculnya resistensi dari masing-masing unit baik dari para peserta maupun atasan masing-masing unit kerja. • Faktor pendukung lain yang menghambat proses implementasi penyampaian materi pelatihan berbasis kompetensi ini (baik untuk pengembangan kompetensi teknikal / <i>Hard Competency</i> maupun untuk pengembangan <i>Soft Competency</i>) adalah masalah ketersediaan infrastuktur dan kemampuan para pengajar / fasilitator dalam pelatihan tersebut. • Tantangan lain terkait dengan kemampuan para pengajar / fasilitator pelatihan yang 	<p>termasuk didalamnya penjelasan jenis materi, tujuan dari masing-masing materi, metoda yang digunakan dalam penyampaian materi tersebut, aktivitas spesifik yang dilakukan dalam penyampaian tiap materi dan bahan materi yang akan digunakan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perlunya pemberian materi dalam beberapa tahap dimulai dari memberikan kesadaran akan tuntutan perilaku yang akan dikembangkan, termasuk pengenalan terhadap indikator perilaku yang akan dikembangkan, tahap selanjutnya pemberian materi dengan berbagai pendekatan seperti lecture, simulasi/games dan diskusi dan terakhir tahap dimana dipraktekan pengembangan kompetensi di tempat kerja. • Karena pelatihan berbasis kompetensi sasaran utamanya adalah perubahan perilaku, sehingga dalam pengembangannya akan dibutuhkan proses dimana perilaku tersebut dilatih dan ditampilkan sehingga dalam pelaksanaannya perlu dilakukan proses pembuatan <i>action plan</i> yang didalamnya mencakup beberapa informasi spesifik kegiatan pengembangan perilaku peserta pelatihan ditempat kerja. • Dalam pelaksanaan penyampaian pelatihan berbasis kompetensi perlu disesuaikan dengan sasaran pembelajaran berupa target perubahan perilaku yang spesifik di tempat kerja, termasuk bagaimana proses pengembangan dengan menyampaikan informasi jenis kemampuan yang akan dikembangkan dan tahapan aktivitas yang akan dilakukan hingga target kerja pribadi dan target kerja kelompok/unit kerja sebagai dampak dari perubahan perilaku ditempat kerja. • Selama proses praktek

No	Tahapan dan Proses Model PBK	Analisis Model PBK	Masukan Model PBK
		<p>kompetensinya juga kurang dikembangkan secara berkelanjutan membuat penyampaian materi relatif menjadi kurang optimal, dan berdampak kepada gap kompetensi para peserta PBK belum dapat dikembangkan sepenuhnya.</p>	<p>pengembangan kompetensi peserta sebaiknya juga mencatatkan kegiatan pengembangan kompetensi mereka dalam suatu lembar <i>learning log</i> yang bertujuan sebagai catatan perkembangan implementasi kegiatan pengembangan kompetensi mereka di tempat tugas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perlunya secara konsisten memberikan <i>learning log</i> yang berfungsi sebagai bahan diskusi dan bahan umpan balik, termasuk <i>insight</i> tentang bagaimana melakukan perubahan perilaku
	<p>Evaluasi Pelatihan Berbasis Kompetensi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proses evaluasi hasil pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi yang telah mengukur hasil perilaku baru dilakukan pada proses pelatihan teknikal (<i>hard competency</i>) dimana pada setiap akhir pelatihan masing-masing peserta melakukan proses pembuatan <i>action plan</i>, meskipun <i>action plan</i> yang dibuat belum sepenuhnya mengacu pada bentuk perilaku spesifik yang dapat ditampilkan dalam pelaksanaan tugas, <i>action plan</i> hanya berupa penyebutan jenis kompetensi teknis apa saja yang akan dikembangkan. • Dalam Proses evaluasi PBK atasan juga akan dilibatkan dalam proses pemantauan hasil pelatihan SDM di tempat kerja mereka masing-masing, untuk kemudian pihak Diklat mengundang para atasan untuk melaporkan hasil <i>action plan</i> dan memberikan tanggapan perubahan hasil kemampuan bawahannya dalam form pengisian evaluasi <i>action plan</i> • Evaluasi pada level III telah dilakukan dimana prosesnya para karyawan melakukan <i>action plan</i> dan mengukur keberhasilan hasil pelatihan PBK dengan menuliskan jenis kompetensi yang sudah diikuti dan menilai aplikasi dari pelatihan tersebut, sementara atasan akan memverifikasi hasil penilaian 	<ul style="list-style-type: none"> • Agar hasil pelatihan berbasis kompetensi efektif maka evaluasi program pengembangan hasil pengembangan kompetensi sebaiknya dilakukan pada jenis evaluasi Tingkat Perilaku dimana evaluasi ini ditujukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan perilaku yang dapat ditampilkan ditempat kerja dan hasil kerja (<i>performance</i>) yang merupakan evaluasi terhadap pengembangan kompetensi peserta. • Evaluasi ini dilakukan setelah proses keseluruhan pembelajaran berakhir yaitu hingga tahap proses praktek dan implementasi pengembangan kompetensi dilakukan di tempat kerja. Berikut contoh evaluasi Pengembangan Kompetensi yang diberikan setelah proses workshop dan implementasi <i>action plan</i> pengembangan kompetensi di tempat kerja. • Agar proses evaluasi efektif maka perlu melibatkan komitmen dan keaktifan semua pihak baik atasan, diri peserta dan rekan kerja, maka dalam praktek pengembangan kompetensi ini perlu dibantu oleh segenap pihak yang terlibat dalam implementasi pengembangan kompetensi di tempat kerja. • Perlu dilakukan sosialisasi

No	Tahapan dan Proses Model PBK	Analisis Model PBK	Masukan Model PBK
		<p>tersebut, hanya saja evaluasi yang dilakukan juga belum mendukung perubahan perilaku para peserta pelatihan di tempat mereka bertugas sehingga mengurangi hasil pelatihan yang dapat diterapkan sesuai tuntutan job di tempat tugas mereka.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tantangan dalam pelaksanaan proses evaluasi hasil PBK adalah berkurangnya komitmen atasan dalam proses ini juga terlihat dari banyaknya kuesioner feedback hasil evaluasi yang tidak diisi atau dikembalikan oleh para atasan kepada pihak Diklat. 	<p>terhadap segenap pihak yang terlibat dalam proses implementasi Pengembangan kompetensi (<i>Hard dan Soft Competency</i>) termasuk sosialisasi evaluasi hasil pelatihan berbasis kompetensi.</p>

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa terhadap model pelatihan berbasis kompetensi yang dilaksanakan di lingkup perusahaan PT Pindad, didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

- Pengembangan Profil / Matrik kompetensi sebagai dasar standar dalam sistem pengelolaan SDM yang dibuat oleh PT Pindad khusus kompetensi teknis (*Hard Competencies*) telah disusun sesuai dengan tuntutan pengembangan bisnis, hanya saja terdapat perbedaan standar level antara kompetensi inti dan manajerial (*Soft Competencies*) dengan kompetensi teknis (*Hard Competencies*). Hal ini berdampak bila penggunaan model kompetensi yang memiliki jenis level berbeda akan diterapkan dalam sistem atau model pengelolaan SDM terutama dalam menentukan pemetaan standar yang menjadi acuan dalam sistem atau model pengelolaan SDM tersebut. Selain itu belum adanya matrik kompetensi yang lengkap dan memuat hubungan persyaratan kompetensi pada suatu posisi jabatan yang ditentukan pada suatu unit tugas / level job di semua struktur organisasi yang ada juga menyulitkan penggunaan kompetensi secara sistematis dalam sistem dan model pengelolaan berbasis kompetensi yang dilaksanakan di PT Pindad.
- Model program pelatihan SDM berbasis kompetensi yang telah dilakukan perusahaan PT. Pindad khusus untuk pengembangan kompetensi teknis (*Hard Competencies*) sudah diarahkan pada model pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi (PBK), namun belum optimalnya penggunaan standar / profil kompetensi yang dijadikan acuan baik dalam perancangan model maupun proses pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi (khususnya untuk *soft competencies*) yang dilakukan di PT PINDAD saat ini belum sepenuhnya efektif menghasilkan perubahan perilaku kerja yang sesuai tuntutan bisnis perusahaan.
- Pengembangan model desain Pelatihan Berbasis Kompetensi yang dilakukan oleh PT Pindad masih terkendala dengan permasalahan dalam pengembangan matrik kompetensi. Kendala yang ada meski ada beberapa kompetensi telah lengkap termasuk hingga pengembangan kunci perilaku atau yang disebut di PT PINDAD sebagai Unit Standar Kompetensi (USK), namun jenis level yang bervariasi tampak membuat standar dalam pengembangan model pelatihan berbasis kompetensi masih belum konsisten dalam penentuan standar-nya, mulai dari perancangan TNA, kurikulum, silabus program hingga

evaluasi program.

- Tantangan dalam proses implementasi tahapan program pelatihan SDM yang dilakukan oleh perusahaan PT. Pindad mulai dari proses TNA, merancang modul dan materi pelatihan, proses penyampaian bahan materi (*delivery*) pelatihan berbasis kompetensi hingga evaluasi hasil pelatihan adalah belum konsisten dengan tujuan program pelatihan yaitu meningkatkan kompetensi SDM di PT Pindad. Tantangan utama masih terdapat perbedaan tahapan proses pelaksanaan model pelatihan baik khususnya untuk program pelatihan pengembangan *soft competency* yang belum menggunakan standar model kompetensi sebagai acuan pelaksanaan pelatihannya. Selain itu proses pelaksanaannya belum konsisten dalam menggunakan profil kompetensi sebagai standar disetiap proses dan tahapan kegiatan pelatihan berbasis kompetensi mulai dari proses *assessment* untuk analisa kebutuhan pelatihan, pembuatan kurikulum dan desain pelatihan hingga proses pelaksanaan evaluasi hasil pelatihan yang belum menggunakan standar kriteria kompetensi secara utuh.
- Dalam proses pengembangan kompetensi di PT Pindad telah melakukan pendekatan *Action Learning*, hanya saja prosesnya belum sepenuhnya mendukung para peserta untuk melatih pengembangan perilaku sesuai dengan tuntutan kompetensi. Tantangan utama adalah belum konsistennya penggunaan pendekatan perubahan perilaku ketika para peserta pelatihan akan menerapkan pengembangan perilaku sesuai dengan tuntutan kompetensi di tempat kerja. Selain itu peran mentor atau atasan dalam implementasi pengembangan kompetensi di tempat tugas masih belum optimal dan sebatas sebagai penilai akhir dan belum berperan dalam proses pemberian *feedback* dan *coaching* guna menjaga konsistensi pembelajaran yang berkelanjutan, sehingga membuat hasil pengembangan berbasis kompetensi untuk merubah perilaku kerja yang efektif di tempat kerja belum optimal seperti yang diharapkan.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan terhadap model pelatihan berbasis kompetensi yang dilaksanakan di lingkup perusahaan PT Pindad, maka saran perbaikan dan pengembangan adalah sebagai berikut :

- Langkah utama dalam perbaikan model pelatihan berbasis kompetensi adalah dengan melakukan pengembangan Profil Kompetensi dan Evaluasi Profil Kompetensi secara lengkap yang ada pada setiap jabatan. Pengembangan Model Kompetensi ini merupakan kunci utama mengingat sebagai kriteria dasar dalam pengembangan model pelatihan berbasis kompetensi maupun dalam proses pelaksanaan tahapan kegiatan pelatihan berbasis kompetensi, mulai dari kegiatan penilaian kebutuhan pelatihan (TNA), perencanaan dan pengembangan kurikulum dan modul materi pelatihan, implementasi program pelatihan hingga proses evaluasi yang utuh untuk mengembangkan kompetensi SDM.
- Melakukan perbaikan dan modifikasi model pelatihan SDM berbasis kompetensi yang efektif dengan memanfaatkan profil kompetensi sebagai sentral kriteria sehingga dapat melakukan pengembangan perilaku kerja karyawan yang *observable* dan berdampak pada peningkatan kinerja individu, unit dan target kerja perusahaan secara keseluruhan.
- Melakukan perbaikan dan modifikasi proses identifikasi kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*) dengan mengembangkan alat pengukuran / penilaian kompetensi yang obyektif seperti menggunakan metoda *Assessment Centre*, *Competency Based Interview*, Penilaian *360 degree*, *Behaviour Check List* dan tools pengukuran kompetensi baku lainnya guna mendapatkan gambaran kesenjangan kompetensi SDM secara lebih akurat.

- Melakukan evaluasi dan perbaikan penyusunan kurikulum dan desain modul pelatihan berbasis kompetensi yang menggunakan profil kompetensi pada tiap job sebagai kriteria dasar dan standar pengembangan dan penyusunan kurikulum dan desain modul pelatihan berbasis kompetensi.
- Mengembangkan dan melaksanakan program sosialisasi profil kompetensi dan model pelatihan berbasis kompetensi dalam bentuk workshop kepada user maupun *Training for Trainer* (TOT) kepada Pengajar PBK di lingkup PT PINDAD. Fungsi dari program sosialisasi ini utamanya adalah untuk memberikan penjelasan profil kompetensi dan kerangka program pelatihan berbasis kompetensi di masing-masing tingkat pekerjaan dan jenis pengembangan kompetensi (*Hard dan Soft Competency*). Proses sosialisasi ini juga sebagai upaya mendapatkan komitmen dan menghilangkan resistensi dari semua yang akan terlibat dalam proses pelatihan berbasis kompetensi di lingkup PT PINDAD.
- Mengembangkan komitmen para pimpinan dan pengelola SDM untuk konsisten mendukung rencana pelatihan karyawan yang fokus pada dua faktor utama yaitu pertama upaya pelatihan yang dilakukan harus sesuai dengan jenis kompetensi yang akan dikembangkan guna mempermudah penilaian kebutuhan dan penilaian hasil pelatihan dan kedua perencanaan pelatihan juga harus melibatkan masalah yang dihadapi karyawan dalam mengembangkan perilaku kerja mereka.
- Peningkatan kemampuan SDM diklat yang menangani pelatihan bukan hanya teknik mengajar modul pelatihan berbasis kompetensi, namun juga perlu mengembangkan kemampuan dalam pengembangan alat ukur TNA berbasis kompetensi, pengembangan kurikulum dan modul berbasis kompetensi hingga kemampuan memberikan pelatihan dan mengevaluasi hasil pelatihan berbasis kompetensi secara efektif.
- Perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan sarana, prasarana serta alat penunjang yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tahapan program pelatihan berbasis kompetensi termasuk sistem dan prosedur hingga perlunya pembentukan TUK (Tempat Uji Kompetensi) yang efektif menunjang pencapaian tujuan pelatihan berbasis kompetensi.
- Perlu disiapkan program-program pengembangan yang berkelanjutan khusus pengembangan kompetensi para fasilitator dan para asessor yang senantiasa terakreditasi.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih penulis tujukan kepada seluruh pihak yang telah bersedia bekerja sama dan turut membantu selama proses penelitian ini berlangsung sampai dengan terbitnya hasil punlikasi dari penelitian ini.

REFERENSI

- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition*. Kogan Page Limited London and Philadelphia.
- Boud, David & Solomon, Nicky, 2003. *Work-Based Learning*. London : SRHE and Open University Press Buckingham.
- Burke, John W. 2005. *Competency- Based Education and Training* . The New York. Philadelphia : Falmer Press London.
- Crewell, J. W. 2008. *Educational Research, Planning, Conducting, evaluating Qualitative and Quantitative Research*, New Jersey : Pearson Merrill : Prentice Hall.
- Dessler, Gary. 2004. *Sumber Daya Manusia*, Penerjemah Eli Tanya Jakarta: PT.Indeks. Judul asli *Human Resource Management*. New Jersey : Pretince-Hall, inc, Upper Saddle River.

- Dubois, David D., Rothwell, William J. et al. 2010. *Competency-Based Human Resource Management*. 2nd Edition. Davies-Black Publishing.
- Dubois. D.D and Rothwell. W.J. 2004. *Competency-Based or Traditional Approach to Training* (on line di <http://www.eric.ed.goy>)
- Elwood F. Holton III, Mary Leah Coco, Janis L. Lowe and Jacqueline V. Dutsch. 2006. *Journal : Blended Delivery Strategies for Competency-Based Training - Advances in Developing Human Resources*. International Journal: academia.edu. Online Version open at : <http://adh.sagepub.com/content/8/2/210>
- George O Tasie. 2011. *Competency-based training needs analysis (TNA): An empirical study of Gulf University for Science and Technology*. International Research Journal of Management and Business Studies Vol. 1 (2).March 2011. Available online @<http://www.interestjournals.org/IRJMBS>. Copyright ©2011 International Research Journals
- Irianto, Jusuf. 2001. *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan)*, Jakarta : Insani Cendekia.
- Mathis, R,L, & Jackson, J,H., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, diterjemahkan oleh Diana Angelica, Jakarta : Salemba Empat.
- Moeheriono, Prof. DR. 2010. *Competency Based Human Resource Management – Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan Kedua . Penerbit Ghalia Indonesia.
- Palan, R.. 2007. *Competency Management – Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta : Seri Manajemen SDM – PPM.
- Sanghi, S. 2007. *The Handbook of Competency Mapping, Understanding Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. Sage Publication. Asia Pasific. Ltd.
- Sutisna, Anan. Trimansyah, Sutaryat. 2010. *Model Pelatihan Berbasis Kinerja dalam Peningkatan Kompetensi Tutor Pendidikan Kesetaraan*. Jurnal Cakrawala Pendidikan, : November 2010. Th. XXIX. Vol 3. No.3.