

## RANCANGAN SISTEM PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI BAGI KARYAWAN LEVEL MANAJERIAL

ARIEF ALFIANDRY

STIE Trisakti  
[arief@stietrisakti.ac.id](mailto:arief@stietrisakti.ac.id)

**Abstract :** *The purpose of this research is the completion of a competency-based training system for managerial employees in the directorate Content Business MNC period 2008-2011. The object of research and the scope of the study is limited to developing a system of competency-based training for managerial-level employees in the directorate Content Business. Competency-based training system composed only covers aspects of the preparation of the training objectives, the selection of training methods, preparation of training materials, as well as the preparation of training evaluation. Competency-based training system composed only cover the system's core competency training, behavioral competency and role competency. The results obtained are the completion of a competency-based training system for managerial employees in the directorate Content Business MNC period 2008-2011 and its implementation plan. The key to successful implementation of the system of competency-based training as one of the implementation of the Human Resource Management (HRM) based on competency is communicating the purpose and benefits of the system implementation of competency based training to all ranks, starting from directors and gradually downward, so that the commitment and support is obtained from all sides. Implementation of competency-based training system as one of the implementation of the Human Resource Management (HRM) based on competency is a change that should also be considered ways to manage the changes that occur synergy.*

**Keywords :** Core competency, behavioral competency, role competency, training.

**Abstrak :** Tujuan penelitian ini adalah tersusunnya sistem pelatihan berbasis kompetensi bagi karyawan manajerial di direktorat Content Business MNC Periode 2008-2011. Objek penelitian dan ruang lingkup penelitian dibatasi pada menyusun sistem pelatihan berbasis kompetensi bagi karyawan level manajerial di direktorat Content Business. Sistem pelatihan berbasis kompetensi yang disusun hanya meliputi aspek penyusunan sasaran pelatihan, pemilihan metode pelatihan, penyusunan materi pelatihan, serta penyusunan evaluasi pelatihan. Sistem pelatihan berbasis kompetensi yang disusun hanya meliputi sistem pelatihan untuk core competency, behavioral competency, dan role competency. Hasil yang diperoleh adalah tersusunnya sistem pelatihan berbasis kompetensi bagi karyawan

manajerial di direktorat Content Business MNC Periode 2008-2011 beserta rencana implementasinya. Kunci sukses implementasi sistem pelatihan berbasis kompetensi sebagai salah satu implementasi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kompetensi adalah mengkomunikasikan tujuan dan manfaat dari implementasi sistem pelatihan berbasis kompetensi kepada semua jajaran, dimulai dari direksi dan secara bertahap ke bawah, sehingga komitmen dan dukungan diperoleh dari semua pihak. Implementasi sistem pelatihan berbasis kompetensi sebagai salah satu implementasi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kompetensi merupakan suatu perubahan sehingga perlu juga diperhatikan cara-cara mengelola perubahan agar terjadi sinergi yang baik.

**Kata kunci :** *Core competency, behavioral competency, role competency, pelatihan.*

## PENDAHULUAN

**MNC** percaya bahwa suksesnya yang berkelanjutan dan kemampuan berkompetisi bergantung pada kemampuan individu-individu yang memenuhi syarat dan kompeten. Oleh karena itu, MNC berupaya untuk meningkatkan kompetensi mereka dengan menyediakan pelatihan internal dan eksternal. Pelatihan ini sebagai investasi pada *human capital* yang dipercaya sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

MNC belum memiliki model kompetensi sehingga belum diketahui bagaimana Sumber Daya Manusia (SDM) yang dituntut untuk mampu bekerja dengan kinerja superior. Pada saat Kerja Praktek, penulis telah menyusun model matriks kompetensi bagi karyawan level manajerial di direktorat Content Business sebagai *pilot project*. Selanjutnya, implementasi model kompetensi dalam berbagai fungsi manajemen SDM akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusianya untuk menunjang kemajuan dan kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, perlu disusun suatu sistem pelatihan berbasis kompetensi yang merupakan implementasi dari model matriks kompetensi tersebut pada salah satu fungsi manajemen SDM. Tujuan penelitian ini adalah tersusunnya rancangan sistem pelatihan berbasis kompetensi bagi karyawan level manajerial di direktorat Content Business MNC.

## Pelatihan

Menurut Nadler (1984) pelatihan didefinisikan sebagai pembelajaran yang berhubungan dengan pekerjaan saat ini. Pelatihan mempersempit kesenjangan antara apa yang individu ketahui atau dapat lakukan dan apa yang seharusnya mereka ketahui atau lakukan. Menurut Anthony (2002) pelatihan (*training*) merujuk pada penyediaan instruksi untuk mengembangkan keahlian yang bisa secepatnya digunakan di dalam pekerjaan. Pengembangan (*development*) bersifat lebih luas dari *training* karena melibatkan pengembangan pengetahuan yang bisa digunakan saat ini atau suatu saat di masa depan. *Development* lebih digunakan di dalam memenuhi kebutuhan jangka panjang perusahaan. Kedua istilah di atas merujuk pada keseluruhan program pelatihan dalam mengembangkan pengetahuan dan keahlian karyawan. Rothwell dan Kazanas (1994) berpendapat pelatihan memberi banyak manfaat bagi organisasi. Beberapa diantaranya dapat dilihat dari tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1 Bagaimana Pelatihan Memberi Manfaat Organisasi**

**Bagaimana pelatihan memberi manfaat organisasi**

- Memudahkan untuk meningkatkan profitabilitas
- Meningkatkan pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan pada semua level organisasi
- Meningkatkan moral pekerja atau karyawan
- Membantu orang-orang mengidentifikasi sasaran organisasi
- Membantu meningkatkan kesan perusahaan yang lebih baik
- Membantu perkembangan keterbukaan dan kepercayaan
- Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
- Membantu dalam pengembangan organisasi
- Belajar dari para peserta pelatihan
- Membantu menyiapkan panduan kerja
- Membantu dalam memahami kebijakan organisasi
- Organisasi mendapatkan pengambilan keputusan yang efektif dan pemecahan masalah
- Membantu dalam mengembangkan promosi dari dalam
- Membantu dalam mengembangkan ketrampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, perilaku yang lebih baik, dan aspek lain yang biasa ditunjukkan karyawan dan manajer yang sukses
- Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan atau kualitas kerja
- Membantu menjaga biaya rendah di banyak area seperti produksi, administrasi, dan sebagainya
- Mengembangkan rasa tanggung jawab organisasi menjadi kompeten
- Meningkatkan hubungan karyawan-manajemen
- Mengurangi biaya konsultasi keluar dengan menggunakan konsultan internal yang kompeten

- Membantu dalam meningkatkan komunikasi organisasi
- Membantu karyawan menyesuaikan perubahan
- Membantu dalam menangani konflik, dengan cara demikian membantu mencegah stress dan situasi dimana orang tidak percaya satu sama lain, dan sebagainya.

Menurut Bohlander dan Snell (2007), model sistem pelatihan terdiri dari empat fase yaitu analisa kebutuhan, desain pelatihan, implementasi dan evaluasi. Analisa kebutuhan pelatihan dibagi menjadi tiga yaitu *organization analysis*, *task analysis*, dan *person analysis*. *Organization analysis* adalah analisa lingkungan, strategi, dan sumber daya organisasi untuk menentukan dimana penekanan pelatihan. *Task analysis* adalah proses yang menentukan apa saja muatan program pelatihan berdasarkan analisa tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan. *Person analysis* adalah analisa yang menentukan kebutuhan pelatihan spesifik bagi individu.

Menurut Noe (2005), ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengadakan penilaian kebutuhan pelatihan. Teknik yang dapat digunakan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2 Teknik Penilaian Kebutuhan Pelatihan

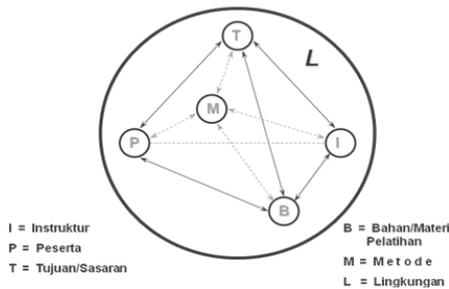
Tehnique	Advantages	Disadvantages
Observation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generates data relevant to work environment</li> <li>Minimizes interruption of work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Needs skilled observer</li> <li>Employees' behavior may be affected by being observed</li> </ul>
Questionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexpensive</li> <li>Can collect data from a large number of persons</li> <li>Data easily summarized</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requires time</li> <li>Possible low return rates, inappropriate responses</li> <li>Lacks detail</li> <li>Only provides information directly related to questions asked</li> </ul>
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>Good at uncovering details of training needs as well as causes and solutions of problems</li> <li>Can explore unanticipated issues that come up</li> <li>Questions can be modified</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Time consuming</li> <li>Difficult to analyze</li> <li>Needs skilled interviewer</li> <li>Can be threatening to SMEs</li> <li>Difficult to schedule</li> <li>SMEs only provide information they think you want to hear</li> </ul>
Focus groups	<ul style="list-style-type: none"> <li>Useful with complex or controversial issues that one person may be unable or unwilling to explore</li> <li>Questions can be modified to explore unanticipated issues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Time-consuming to organize</li> <li>Group members only provide information they think you want to hear</li> <li>Group members may be reluctant to participate if status or position differences exist among members</li> </ul>
Documentation (Technical Manuals, Records)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Good source of information on procedure</li> <li>Objective</li> <li>Good source of task information for new jobs and jobs in the process of being created</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>You may be unable to understand technical language</li> <li>Materials may be obsolete</li> </ul>

Sumber: Raymond A. Noe, *Employee Training and Development* (Singapore, 2005), hlm. 79.

Menurut Kirkpatrick (1983) ada 4 tingkatan evaluasi pelatihan yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *results*. *Reaction* merupakan tahap pertama pada evaluasi yang dilihat dari reaksi para peserta untuk program pelatihan, mengumpulkan informasi mengenai reaksi-reaksi dari para peserta meliputi apa yang mereka pikirkan secara umum, fasilitas-fasilitas dimana pelatihan diadakan, *trainers* yang terlibat, dan *content* atau materi program pelatihan. *Learning* merupakan tingkat kedua evaluasi, tujuannya adalah untuk membuktikan apakah para peserta

sudah mempunyai ketrampilan secara nyata, teknik, keahlian, dan proses selama mereka belajar program pelatihan. *Behavior* merupakan evaluasi perilaku pada program pelatihan untuk memeriksa apakah para peserta sudah melakukan perubahan perilaku pada pekerjaan mereka. *Results* merupakan tingkat terakhir dari evaluasi. Apa saja pengaruh pelatihan terhadap keadaan organisasi, termasuk di dalamnya biaya, peningkatan penjualan, penurunan kecelakaan, perbaikan sikap para pekerja, dan peningkatan produksi.

### VARIABEL-VARIABEL YANG BERPERAN DALAM PROSES PELATIHAN



Gambar 1 Proses Pelatihan

### Kompetensi

Konsep kompetensi berawal dari artikel Mc Clelland (1973), *Testing for Competence Rather than Intelligence*, artikel tersebut berisi kajian hasil penelitian, bahwa tes kecakapan akademis tradisional dan tes pengetahuan isi, serta nilai dan ijazah sekolah:

- 1) Tidak dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan atau kehidupan dan
- 2) Biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonomi rendah.

Kesimpulan ini membuat Clelland bertanya-tanya. Ia kemudian mulai mencari metode penelitian untuk mengidentifikasi variabel kompetensi, yang bisa memprediksi kinerja karyawan dan tidak terpengaruh oleh faktor-faktor seperti ekonomi, sosial, atau ras. Ia menggunakan sampel kriteria, metode yang membandingkan antara orang sukses dengan orang yang kurang sukses dengan tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik yang berhubungan dengan kesuksesan. Karakteristik atau kompetensi ini ketika muncul dan secara konsisten, mengarah pada kesuksesan hasil kerja.

Menurut Palan (2003), kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Palan (2003) juga menjelaskan lima jenis karakteristik kompetensi yaitu :

#### 1. Pengetahuan

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.

#### 2. Keterampilan

Keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi.

#### 3. Konsep diri dan nilai-nilai

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit.

#### 4. Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.

#### 5. Motif

Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk bekerjasama dengan anggota lain dalam tim operasi.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu *Threshold Competencies* dan *Differentiating Competencies*.

1. *Threshold Competencies*: Karakteristik penting seperti pengetahuan atau ketrampilan yang perlu dimiliki agar seseorang dapat memenuhi standar minimum yang dibutuhkan dalam pekerjaannya dan dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif. *Threshold competencies* lebih dikenal dengan istilah *hard competencies*, hal ini disebabkan karena bersifat baku, kuantitatif, mudah diukur serta dirasakan, selain itu tidak dapat membedakan antara seseorang dengan kinerja superior dan kinerja rata-rata.
2. *Differentiating Competencies*: Karakteristik yang membedakan antara karyawan yang superior dengan yang biasa. *Differentiating*

*Competencies* juga lebih dikenal dengan istilah *soft competencies* seperti motivasi, perilaku, kepemimpinan, integritas, kemampuan analisis dan sejenisnya. *Soft competencies* dapat membedakan seseorang dengan kinerja superior dan kinerja rata-rata, selain itu juga sangat tergantung dari nilai dan budaya perusahaan.

Berdasarkan Palan (2003), kompetensi diklasifikasikan ke dalam empat tipe, yaitu :

1. Kompetensi inti (*Core Competencies*) : menggambarkan secara tepat kompetensi yang paling penting bagi keseluruhan sebuah organisasi. Setiap kompetensi inti unik bagi organisasinya. Kompetensi inti ini diadaptasi agar sesuai dengan tuntutan bermacam-macam pekerjaan dalam organisasi.
2. Kompetensi peran (*Role Competencies*) : Kompetensi peran hanya relevan bagi karyawan yang memegang posisi manajerial-manajer dan supervisor. Kompetensi peran dikategorikan ke dalam kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas, orang, sumberdaya, dan informasi.
3. Kompetensi perilaku (*Behavioral Competencies*) : merupakan karakteristik tersembunyi yang terkait dengan kinerja efektif atau unggul. Kompetensi perilaku diklasifikasikan menjadi tugas, atribut pribadi, hubungan antar individu dan pelayanan.
4. Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*) : terdiri komponen-pengetahuan dan keahlian untuk suatu pekerjaan tertentu.

Berdasarkan Palan (2003), model kompetensi menjelaskan karakteristik yang terkait dengan pribadi dan pekerjaan, konteks organisasi, dan hubungan antar elemen-elemen ini yang menghasilkan kinerja sebagai standar. Organisasi menggunakan model kompetensi untuk berbagai tujuan. Umumnya adalah :

1. Menyediakan sarana untuk menerapkan konsep kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi
2. Untuk memahami variabel-variabel yang menentukan kinerja dan korelasi di antara variabel tersebut
3. Untuk dapat menyebarkan kompetensi secara cepat di sebuah organisasi

Seharusnya sebuah model dapat :

1. Mendefinisikan tuntutan inti bagi semua karyawan tanpa melihat fungsi atau tingkatan
2. Mendefinisikan standar hanya untuk tingkat atau fungsi tertentu
3. Mendefinisikan standar untuk peran atau pekerjaan tertentu di sebuah organisasi.

Model Boyatzis (1982) untuk kinerja efektif manajer terdiri dari enam kelompok (*cluster*). Enam kelompok (*cluster*) adalah :

- 1 Manajemen tujuan dan tindakan (*Goals and actions management*)
2. Kepemimpinan (*Leadership*)
- 3 Manajemen sumber daya manusia (*Human resource management*)
- 4 Mengarahkan bawahan (*Directing subordinates*)
- 5 Fokus terhadap budaya lain (*Focus on others cultures*)
- 6 Pengetahuan spesialis (*Specialised knowledge*)

Selanjutnya Boyatzis menjelaskan bahwa dari enam kelompok (*cluster*), tiga kelompok (*cluster*) pertama adalah yang paling penting bagi manajer.

### Menerapkan kompetensi dalam sistem sumber daya manusia

Berdasarkan Palan (2003), semakin banyak organisasi yang menerapkan manajemen kompetensi dalam bidang berikut ini:

1. Mencocokkan orang dengan posisi untuk memastikan kecocokan terbaik.
2. Pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi dimana karyawan berupaya mendapatkan kompetensi agar tetap relevan dengan dunia yang berubah cepat.
3. Manajemen karier dimana karier karyawan ditelusuri dan pertumbuhan kompetensi didorong melalui berbagai program pengembangan untuk memastikan para *high flier* (mereka yang berkinerja tinggi) tidak keluar dari organisasi.
4. Manajemen kinerja yang bisa ditelusuri manajemen kompetensi sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Karena kompetensi penting untuk kinerja unggul, maka tidak adanya kompetensi menjadi kendala serius bagi kinerja.

5. Kompensasi juga telah dihubungkan dengan kompetensi walaupun dalam praktek tidak begitu populer. Kompensasi berbasis kompetensi adalah kompensasi atas karakteristik atau serangkaian ketrampilan yang dimiliki karyawan, diluar gaji pokok yang ditetapkan perusahaan.

### Pelatihan Berbasis Kompetensi

Pelatihan yang berbasis kompetensi (*competency based training*) adalah program

pengembangan individu yang berorientasi pada penguasaan ketrampilan atau kemampuan khusus, secara individual, yang nantinya harus mampu didemonstrasikan di tempat kerja. Norton (1987) dan Foyster (1990) berargumen bahwa *competency based training* terbukti jauh lebih aplikatif dibandingkan dengan model pelatihan tradisional. Blank (1982) membandingkan antara program pelatihan berbasis kompetensi dan program pelatihan tradisional. Perbandingannya dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini.

Tabel 3 Perbandingan program pelatihan berbasis kompetensi dan program pelatihan tradisional

Karakteristik	Program pelatihan berbasis kompetensi	Program pelatihan tradisional
Apa yang dipelajari <i>trainee</i>	Berdasarkan pada kompetensi apa yang diharapkan dimiliki <i>trainee</i> dalam melakukan pekerjaannya setelah mengikuti program pelatihan. Kompetensi dalam pelatihan dibuat meliputi semua aspek dan secara tepat menggambarkan apa yang akan bias dilakukan para <i>trainee</i> setelah mengikuti pelatihan secara tuntas.	Umumnya berdasar pada buku, bahan-bahan referensi, atau sumber lain. Sedikit <i>trainee</i> yang tahu secara pasti apa yang akan mereka pelajari pada masing-masing program. Pelatihan biasanya dibuat dalam bentuk unit, bab, blok dan segmentasi lain. Instruksi terfokus pada bagaimana memenuhi materi.
Bagaimana peserta belajar	Memberi <i>trainee</i> desain yang berkualitas dan teliti. Aktivitasnya berpusat pada <i>trainee</i> , media dan materi didesain untuk membantu <i>trainee</i> mengerjakan setiap tugas. Materi disusun agar para <i>trainee</i> bisa berhenti, memperlambat atau mempercepat atau mengulang instruksi yang dibutuhkan dalam rangka belajar secara efektif. Secara keseluruhan bagian dari instruksi tersebut merupakan <i>feedback</i> yang periodik melalui proses belajar, <i>trainee</i> memiliki kesempatan untuk memperbaiki performa mereka setelah pelatihan.	Sebagian besar <i>trainer</i> menyampaikan dalam bentuk demonstrasi, perkuliahan, diskusi, dan berpusat pada <i>trainer</i> . <i>Trainee</i> memiliki kontrol yang sedikit pada instruksi. Umumnya sedikit <i>feedback</i> yang periodik.
Kapan <i>trainee</i> belajar dari satu pelajaran ke pelajaran berikutnya	Masing-masing <i>trainee</i> disediakan waktu sesuai kebutuhan mereka menyelesaikan satu tugas baru kemudian ke tugas berikutnya.	Umumnya sekelompok <i>trainee</i> disediakan waktu yang sama untuk setiap jenis tugas atau instruksi. Baru kemudian beralih ke tugas berikutnya yang boleh jadi terlalu cepat atau terlalu lama bagi setiap <i>trainee</i> .
Jika <i>trainee</i> belajar pada masing-masing tugas	Memberikan kesempatan masing-masing <i>trainee</i> untuk menampilkan kinerja mereka pada masing-masing tugas seperti halnya dalam pekerjaan dalam level tinggi. Performa yang ditampilkan sebanding dengan standar yang sudah ditetapkan.	Dititikberatkan pada lembar tes dan performa masing-masing <i>trainee</i> umumnya sebanding dengan norma kelompok. <i>Trainee</i> biasanya diperintahkan untuk melanjutkan pada unit berikutnya setelah melalui unit tertentu sekalipun gagal.

Sumber: William E. Blank, *Handbook for developing Competency-Based Training Program* (New Jersey, 1982)

Alasan adanya pelatihan kompetensi adalah karena kompetensi bisa diajarkan dan dikembangkan. Menurut Spencer dan Spencer (1993), keempat teori yaitu *Adult Experiential Education Theory*, *McClelland's Theory of Motive Acquisition*, *Social Learning Theory*, dan *Self-Directed Change Theory* mengarah pada suatu strategi umum dalam mendisain suatu pembelajaran berbasis kompetensi. Strategi ini diuraikan menjadi:

1. *Recognition*, yaitu langkah di mana peserta diyakinkan tentang keberadaan kompetensi yang akan diajarkan dan betapa pentingnya kompetensi itu dalam membantu mereka dalam mengerjakan tugas mereka. Cara pertama adalah "*compare-and-contrast*" kasus-kasus dan simulasi. Cara ini memberikan semacam *critical incident* sehingga dapat membedakan perilaku superior dan yang biasa saja. Cara kedua melalui keterlibatan peserta dalam simulasi yang ada kaitannya dengan situasi nyata yang sering dihadapi oleh peserta. Kedua cara ini didisain untuk menampilkan kredibilitas dari kompetensi dan menciptakan ketidaksesuaian antara kondisi aktual dan ideal agar dapat memotivasi peserta dalam belajar.
2. *Understanding*, yaitu penjelasan konsep kompetensi yang baru. Peserta dijelaskan apa itu kompetensi dan bagaimana melakukannya. Pelajaran diberikan melalui bacaan dan kuliah umum.
3. *Self-Assessment*, langkah di mana peserta mendapat umpan balik tentang kompetensi yang mereka miliki dan kompetensi apa yang menunjukkan performa superior (yang diharapkan dari mereka). Peserta mengidentifikasi ketidaksesuaian yang dirasakan dan kompetensi yang diinginkan serta ketertarikan mereka dalam belajar.
4. *Skill practice/Feedback*, langkah di mana peserta melakukan latihan di dalam situasi yang realistik, membandingkan performa mereka dengan performa standar, dan mendapatkan bimbingan tentang bagaimana berbuat lebih baik lagi.
5. *Job Application Goal-Setting*, Setelah latihan, peserta menetapkan tujuan atau sasaran dan mengembangkan rencana pengembangan untuk mengetahui bagaimana mereka akan memakai kompetensi baru dalam pekerjaan mereka.
6. *Follow-up Support*, yang meliputi penyampaian rencana dan sasaran kompetensi mereka kepada supervisor untuk membantu proses pemberian umpan balik dan bimbingan, pemberian hadiah atau penghargaan atas eksperimentasi dengan perilaku yang baru, pertemuan untuk mengontrol sampai sejauh mana perkembangan kompetensi peserta, dan menciptakan kelompok untuk saling menguatkan dalam melakukan perubahan.

Selanjutnya strategi tersebut menjadi dasar dalam langkah-langkah penyusunan program pelatihan berbasis kompetensi. Menurut Spencer dan Spencer (1993) langkah-langkah dalam mengembangkan program pelatihan berbasis kompetensi yaitu:

1. *Development of a competency model*, yaitu pengembangan model kompetensi yang digunakan untuk memberikan spesifikasi yang tepat tentang kompetensi yang diharapkan.
2. *Identification of which competencies are cost-effective to train versus to select for*, yaitu menentukan apakah ingin melatih orang atau merekrut orang yang sudah jadi.
3. *Select most cost-effective development options*, yaitu menentukan model pengembangan yang terefektif, yang meliputi :
  - a. *Competency-based training programs* yang didesain dan dilaksanakan melalui program kelas satu hari hingga dua minggu di kelas dengan pelatih tertentu dan menggunakan seluruh masukan *adult experiential learning*: membaca, kuliah, demonstrasi melalui video atau

- secara langsung, umpak balik, bermain peran dan simulasi, dan latihan refleksi penilaian sendiri.
- b. *Development centers* yaitu selama satu hari hingga dua minggu peserta dites dan diobservasi dengan menggunakan beberapa pelatihan (presentasi, *leaderless group discussion*, bermain peran, simulasi kompetisi bisnis atau simulasi negosiasi), kemudian peserta diberikan umpan balik atas apa yang mereka demonstrasikan. *Development center* berbeda dengan *assessment center* dalam hal tujuannya yaitu untuk melakukan perekrutan, penempatan, atau keputusan promosi.
  - c. *Self-development resource guides* yaitu program yang melibatkan proaktif karyawan dalam melakukannya seperti membaca buku, mengikuti suatu kursus, mengikuti suatu aktivitas, mencari satu penugasan, melakukan rotasi pekerjaan untuk pengembangan, bekerja dengan seorang mentor. Karyawan hanya diberikan petunjuk dan kemudian karyawan bertindak sendiri.
  - d. *Computer and interactive video-assisted training* yaitu sistem latihan mandiri yang menggunakan teknik *modeling* dengan menggunakan 6 langkah pengembangan diri (*recognition, understanding, self-assessment, skill practice/feedback, job application, dan follow-up support*). Pengembangan semacam ini bisa dikatakan murah bilamana melibatkan banyak peserta.
  - e. *Development job assignments* yaitu peserta diberikan tugas yang didesain untuk membantu mereka dalam mengembangkan kompetensi tertentu. Contohnya untuk mengembangkan *junior engineers* yang kompeten secara teknis yang kurang dalam hal ketrampilan presentasi, perusahaan menawarkan *job assignments* sebagai trainer atau staf juru bicara hubungan masyarakat.
  - f. *Mentors* yaitu peserta dapat didampingi oleh seorang manajer senior atau juga seorang ahli yang menguasai hal yang dipelajari oleh si peserta. Contohnya perusahaan dapat meminta kepada eksekutif yang kekurangan ketrampilan politik untuk mengembangkan kompetensi kepada pelaksanaan kampanye presiden selama setahun untuk menyempurnakan ketrampilan politik, melakukan hubungan kerjasama, dan membangun hubungan kerjasama dengan figur-figur yang berpengaruh.
  - g. *External development activities* yaitu aktivitas yang dilakukan di luar lingkungan pekerjaan, seperti melatih tim sepakbola untuk melatih *leadership*.
  - h. *Organizational structure, process, and culture interventions* di mana semua hal di organisasi memang didesain untuk meningkatkan kompetensi karyawan seperti inovasi dan lain sebagainya. Contohnya iklim perusahaan, di mana lingkungan yang menghargai ide baru memberikan kejelasan pada karyawan bahwa ia diminta untuk berinovasi dan si karyawan pun tahu bahwa ia akan dihargai untuk melakukan hal itu.
4. *Develop assessment methods and training curricula* (jika mungkin). Menentukan apa saja yang akan dipelajari, peralatan, dan macam pelatihan sesuai dengan metode yang sudah dipilih.
  5. *Train Trainers* (jika mungkin) dilakukan untuk memastikan bahwa pelatih dapat memberikan dan menyampaikan materi pelatihan dengan sangat baik sehingga memberikan hasil yang maksimal.
  6. *Train Learners*  
*Evaluate training results* setiap kali mungkin agar dapat dikontrol tingkat keefektifan program yang ada termasuk perubahan perilaku dalam

bekerja dan *"hard" result outcome* seperti peningkatan pendapatan, produktivitas atau kualitas, penurunan *turnover* dan sebagainya.

### Penyusunan Sasaran Pelatihan

Untuk mengetahui kejelasan tentang kemampuan yang harus ditingkatkan, terlebih dahulu mengidentifikasi pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang dibutuhkan secara individu, kelompok, dan perusahaan secara keseluruhan melalui analisa kebutuhan pelatihan. Proses analisa kebutuhan pelatihan dibagi dalam tiga tingkat yaitu analisa tingkat organisasi, analisa tingkat pekerjaan, dan analisa tingkat individu. Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis tidak sampai melakukan proses penilaian kompetensi bagi karyawan, maka proses analisa kebutuhan pelatihan untuk analisa tingkat individu tidak dilakukan, sehingga proses analisa kebutuhan pelatihan hanya meliputi analisa tingkat organisasi dan analisa tingkat pekerjaan.

Analisa tingkat organisasi bertujuan untuk menentukan kebutuhan pelatihan di tingkat organisasi, maka kebutuhan pelatihan ini akan mengacu pada model kompetensi pada bagian *core competency* yang merupakan suatu hasil penurunan dari visi, misi, dan *value* perusahaan sehingga hal ini merefleksikan kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan MNC. *Core competency* tersebut yang meliputi *achievement orientation, building trust, teamwork and co-operation, innovative* digunakan sebagai masukan di dalam menyusun sistem pelatihan berbasis kompetensi berdasarkan analisa kebutuhan pelatihan tingkat organisasi.

Analisa tingkat pekerjaan bertujuan untuk menentukan kebutuhan pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku kerja yang dibutuhkan pelaku pekerjaan atau pemegang jabatan agar berprestasi. Kebutuhan pelatihan ini mengacu kepada model kompetensi pada bagian *functional competency, behavioral competency, dan role competency* bagi divisi atau departemen masing-masing yang merupakan penurunan dari

uraian pekerjaan atau *job description* untuk setiap jabatan. Karena dalam penulisan tugas akhir ini ruang lingkup penelitian dibatasi hanya untuk *core competency, behavioral competency, dan role competency*, maka kompetensi yang menjadi input dalam penyusunan sistem pelatihan berbasis kompetensi berdasarkan analisa kebutuhan pelatihan tingkat pekerjaan hanya *behavioral competency dan role competency*. *Behavioral competency* meliputi *initiative, concern for order, quality, and accuracy, analytical thinking, conceptual thinking, information thinking, relationship building, dan persuasiveness*. *Role competency* meliputi *team leadership, directiveness, planning and organizing, monitoring, developing others, dan decision making*.

Tujuh belas kompetensi tersebut akan menjadi acuan perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk tingkat organisasi dan pekerjaan selama periode 2008-2011. Pada tahap awal yang menjadi prioritas adalah *core competency* yang meliputi *achievement orientation, building trust, teamwork and co-operation, innovative* karena menggambarkan secara tepat kompetensi yang paling penting bagi keseluruhan sebuah organisasi.

### Pemilihan Metode Pelatihan

Pemilihan metode pelatihan berdasarkan pilihan model-model pengembangan berbasis kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) yaitu *competency-based training programs, development centers, self-development resource guides, computer and interactive video-assisted training, developmental job assignments, mentors, external development activities, organizational structure, process, and culture interventions*. Metode-metode pelatihan ini telah dijelaskan pada bab 2. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi pemilihan metode pelatihan adalah beberapa prinsip-prinsip pembelajaran seperti motivasi, keterlibatan secara aktif, pendekatan perorangan, sistematika, dan umpan balik kepada peserta. Sebagai contoh *developmental*

*job assignments* dinilai besar dan baik dari sisi motivasi, keterlibatan secara aktif, pendekatan perorangan, dan umpan balik kepada peserta, namun kurang baik dari sistematikanya. Pemilihan metode pelatihan melihat pada faktor-faktor yang mendapat penekanan dan dinilai penting dalam menyampaikan suatu pelatihan dan pembelajaran kepada peserta.

### Penyusunan Materi Pelatihan

Setelah memilih metode pelatihan yang sesuai dengan tingkat kompetensi dan prinsip-prinsip pembelajaran, maka langkah berikutnya adalah menyusun materi pelatihan. Materi pelatihan disusun dengan memperhatikan metode pelatihan yang dipilih. Untuk metode *competency-based training programs* materi yang disusun merupakan gambaran secara umum materi pelatihan yang akan dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi. Untuk metode *development centers* materi disusun tentang tes dan latihan yang perlu dilaksanakan serta yang lebih penting lagi adalah umpan balik atas kompetensi yang didemonstrasikan oleh peserta. Hal ini penting agar peserta mengetahui penilaian atas dirinya sehingga diharapkan akan cukup memotivasi peserta mengembangkan kompetensinya dimana ia merasa kompetensinya kurang memadai. Materi pelatihan untuk *self-development resource guides* disusun sebagai petunjuk atau pedoman bagi peserta dalam mengembangkan kompetensinya yang berisi hal-hal yang harus dilakukan oleh peserta seperti membaca buku, meminta umpan balik dari atasan, belajar dari pengalaman, mencatat, membuat daftar produk, dan lain sebagainya. Untuk metode *computer and interactive video-assisted training* materi yang disusun merupakan gambaran secara umum materi pelatihan yang akan dilaksanakan melalui media komputer dan video interaktif untuk meningkatkan kompetensi.

Materi dari pelatihan metode pelatihan *developmental job assignments* merupakan penugasan kerja kepada peserta dalam rangka

pengembangan kompetensinya. Untuk metode *mentors*, materi merupakan petunjuk bagi peserta agar ikut atau bekerja dengan orang-orang yang ahli dalam suatu kompetensi sehingga peserta diharapkan mendapat suatu contoh nyata dan mendapat saran-saran dari ahlinya dalam suatu kompetensi. Materi untuk metode *external development activities* adalah panduan atau petunjuk agar peserta mengikuti suatu kegiatan atau organisasi di masyarakat, di luar pekerjaannya sehari-hari agar ia mampu untuk mengembangkan kompetensinya. Untuk *metode organizational structure, process, and culture intervension* materi berisi petunjuk bagaimana organisasi berperan dalam menciptakan iklim dan lingkungan organisasi yang mendukung pengembangan kompetensi karyawannya sendiri.

### Analisa Kebutuhan Pelatihan, Penyusunan Sasaran Pelatihan, Pemilihan Metode Pelatihan, dan Penyusunan Materi Pelatihan Berdasarkan Core Competency

Dengan mengikuti model kompetensi akan memudahkan dalam melakukan analisa kebutuhan pelatihan yang selaras dengan tujuan perusahaan. Selain itu model kompetensi tersebut akan menjadi acuan pelatihan dimana tiap jabatan memiliki tuntutan kedalaman dan keragaman kompetensi yang berbeda yang tercantum dalam model kompetensi. Untuk lebih jelasnya model kompetensi tersebut dapat dilihat pada lampiran 2. Dengan melihat pada model kompetensi maka dapat diketahui kebutuhan pelatihan masing-masing jabatan. Berikut adalah analisa kebutuhan pelatihan, penyusunan sasaran pelatihan, pemilihan metode pelatihan, dan penyusunan materi pelatihan berdasarkan *core competency* yang menjadi prioritas bagi karyawan manajerial sesuai dengan obyek dan ruang lingkup penulisan tugas akhir ini.

### Kompetensi Achievement Orientation

Untuk jabatan section head Department Head, dan General Manager tuntutan kompetensi

*Achievement Orientation* hanya sampai tingkat empat sehingga pelatihan yang akan diselenggarakan untuk jabatan-jabatan tersebut cukup sampai tingkat empat, kecuali untuk jabatan division head yang dituntut sampai tingkat lima. Jabatan Section Head yang dimaksud adalah Casting Section Head dari Content Production Division, Talent Section Head, Business Affairs and Administration Section Head, dan Sales and Marketing Section Head dari Talent Management, VAS-Maintenance Section Head, Operations Section Head, Traffic and Master Control Section Head, dan VAS-Maintenance Section Head dari

Content and Value Added Division, Editor Section Head, dan Head of Operation and Information Technology dari Media Online atau Okezone.com. Sedangkan Department Head yang dimaksud adalah MNC Channel Department Head, Library and Content Distribution Department Head, Sales and Marketing Department Head, dan Creative and Production Department Head. General Manager yang dimaksud adalah VAS-Business Development General Manager. Division Head yang dimaksud adalah Content Production Division Head, Talent Management Division Head, dan Promotion Division Head.

**Tabel 4 Kompetensi *Achievement Orientation***

***Achievement orientation(ACH)***

Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar.

Level	Indikator Perilaku	Kebutuhan Pelatihan	Sasaran pelatihan	Metode Pelatihan	Materi Pelatihan
4	Terus berusaha memperbaiki performansi atau kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi</li> <li>• Mengelola Kinerja</li> </ul>	Peserta mampu dan selalu termotivasi untuk berusaha memperbaiki kinerjanya secara terus-menerus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competency-based training programs (kuliah)</li> <li>• Self-development resource guide (Peserta membandingkan hasil penilaian kinerjanya dengan orang lain yang juga terlibat pada pekerjaan yang sama)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana mengelola kinerja dan menumbuhkan motivasi untuk terus berusaha memperbaiki kinerjanya</li> <li>• Memotivasi diri untuk terus selalu berusaha memperbaiki kinerja</li> </ul>
5	Menetapkan tujuan yang menantang		Peserta termotivasi untuk menetapkan sasaran kinerja yang menantang di atas prestasi rata-rata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• developmental job assignments (Peserta diberi tugas untuk bekerja dengan sasaran kinerja yang menantang di atas prestasi rata-rata)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memotivasi diri untuk dapat menetapkan tujuan yang menantang</li> </ul>

### Kompetensi *Building Trust*

Untuk jabatan section head Department Head, dan General Manager tuntutan kompetensi *Building Trust* hanya sampai tingkat tiga sehingga pelatihan yang akan diselenggarakan untuk jabatan-jabatan tersebut cukup sampai tingkat tiga, kecuali untuk jabatan division head yang dituntut sampai tingkat empat. Jabatan Section Head yang dimaksud adalah Casting Section Head dari Content Production Division, Talent Section Head, Business Affairs and Administration Section Head, dan Sales and Marketing Section Head dari Talent Management, VAS-Maintenance Section Head, Operations Section Head, Traffic and Master Control Section

Head, dan VAS-Maintenance Section Head dari Content and Value Added Division, Editor Section Head, dan Head of Operation and Information Technology dari Media Online atau Okezone.com. Sedangkan Department Head yang dimaksud adalah MNC Channel Department Head, Library and Content Distribution Department Head, Sales and Marketing Department Head, dan Creative and Production Department Head. General Manager yang dimaksud adalah VAS-Business Development General Manager. Division Head yang dimaksud adalah Content Production Division Head, Talent Management Division Head, dan Promotion Division Head.

Tabel 5 Kompetensi *Building Trust*

#### *Building Trust (BT)*

Berinteraksi dengan orang lain dalam suatu cara yang membuat mereka percaya pada maksud atau tujuan dari dirinya dan organisasinya.

Level	Indikator Perilaku	Kebutuhan Pelatihan	Sasaran Pelatihan	Metode Pelatihan	Materi Pelatihan
3	Mendengarkan orang lain dan mempertimbangkan ide dan pendapat orang lain secara obyektif walaupun ketika terjadi konflik dengan dirinya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menunjukkan integritas</li> </ul>	Peserta dapat atau mampu mempertimbangkan ide atau pendapat orang lain secara obyektif	Competency-based training programs (kuliah, demonstrasi)	Membangun ketrampilan dalam mendengarkan rekan kerja dan bisnis
4	Mendukung orang lain dengan martabat, kehormatan, dan keadilan, memberikan pujian atau penghargaan yang tepat kepada orang lain.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikasi efektif termasuk di dalamnya mendengarkan secara efektif</li> </ul>	Peserta mampu memberikan penghargaan yang tepat kepada orang lain	Mentors (Peserta ikut dengan orang yang terampil dalam memberikan penghargaan yang tepat kepada orang lain)	Mencatat ketrampilan orang tersebut dalam memberikan penghargaan yang tepat kepada orang lain

### Kompetensi *Teamwork and Cooperation*

Untuk jabatan section head Department Head, dan General Manager tuntutan kompetensi *Achievement Orientation* hanya sampai tingkat empat sehingga pelatihan yang akan diselenggarakan untuk jabatan-jabatan tersebut cukup sampai tingkat empat, kecuali untuk jabatan division head yang dituntut sampai tingkat lima. Jabatan Section Head yang dimaksud adalah Casting Section Head dari Content Production Division, Talent Section Head, Business Affairs and Administration Section Head, dan Sales and Marketing Section Head dari Talent Management, VAS-Maintenance Section Head, Operations Section Head, Traffic and Master Control Section

Head, dan VAS-Maintenance Section Head dari Content and Value Added Division, Editor Section Head, dan Head of Operation and Information Technology dari Media Online atau Okezone.com. Sedangkan Department Head yang dimaksud adalah MNC Channel Department Head, Library and Content Distribution Department Head, Sales and Marketing Department Head, dan Creative and Production Department Head. General Manager yang dimaksud adalah VAS-Business Development General Manager. Division Head yang dimaksud adalah Content Production Division Head, Talent Management Division Head, dan Promotion Division Head.

**Tabel 6 Kompetensi *Teamwork and Cooperation***

#### *Teamwork and cooperation(TW)*

Dorongan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

Level	Indikator Perilaku	Kebutuhan Pelatihan	Sasaran Pelatihan	Metode Pelatihan	Materi Pelatihan
4	Memberi semangat, membuat orang lain merasa kuat dan penting.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembentukan tim</li> </ul>	Peserta mampu membuat orang lain merasa kuat dan penting.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Self-development resource guide(Peserta diminta memperhatikan perasaan orang lain dan ikut berempati ketika orang tersebut terlihat frustrasi. Peserta dapat menawarkan bantuannya untuk memperjelas masalah, mendiskusikan alternatif atau bantuan lainnya)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi semangat, membuat orang lain merasa kuat dan penting</li> </ul>
5	Membangun tim, bertindak untuk meningkatkan iklim pertemanan, moral yang baik, dan kerjasama.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendukung dan mengembangkan kinerja tim</li> <li>• Memotivasi orang lain</li> </ul>	Peserta mampu membangun tim.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Self-development resource guide (Peserta diminta membaca buku atau menonton film tentang membangun tim seperti tim olahraga, tim kerja, dan sebagainya)</li> <li>• External development activities(Peserta diminta melatih tim sepak bola anak-anak atau tim olahraga lainnya)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun tim</li> <li>• Membangun tim</li> </ul>

### Kompetensi *Innovative*

Untuk jabatan section head Department Head, dan General Manager tuntutan kompetensi *Achievement Orientation* hanya sampai tingkat empat sehingga pelatihan yang akan diselenggarakan untuk jabatan-jabatan tersebut cukup sampai tingkat empat, kecuali untuk jabatan division head yang dituntut sampai tingkat lima. Jabatan Section Head yang dimaksud adalah Casting Section Head dari Content Production Division, Talent Section Head, Business Affairs and Administration Section Head, dan Sales and Marketing Section Head dari Talent Management, VAS-Maintenance Section Head, Operations Section Head, Traffic and Master Control

Section Head, dan VAS-Maintenance Section Head dari Content and Value Added Division, Editor Section Head, dan Head of Operation and Information Technology dari Media Online atau Okezone.com. Sedangkan Department Head yang dimaksud adalah MNC Channel Department Head, Library and Content Distribution Department Head, Sales and Marketing Department Head, dan Creative and Production Department Head. General Manager yang dimaksud adalah VAS-Business Development General Manager. Division Head yang dimaksud adalah Content Production Division Head, Talent Management Division Head, dan Promotion Division Head.

Tabel 7 Kompetensi *Innovative*

#### *Innovative (INV)*

Menghasilkan inovasi solusi dalam situasi kerja, mengusahakan cara dan ide baru ketika berhubungan dengan masalah-masalah kerja dan peluang-peluang.

Level	Indikator Perilaku	Kebutuhan Pelatihan	Sasaran Pelatihan	Metode Pelatihan	Materi Pelatihan
4	Menguji banyak solusi potensial dan mengevaluasinya sebelum menerimanya beberapa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berpikir inovatif</li> <li>• kreatif, melihat cara-cara alternatif</li> <li>• pengambilan keputusan terutama mengenai analisis persoalan potensial</li> </ul>	Peserta mampu menguji solusi-solusi potensial sebelum menerima beberapa diantara solusi-solusi potensial tersebut.	Competency-based training programs (kuliah, latihan, <i>role play</i> )	Cara pengambilan keputusan termasuk analisis persoalan potensial agar peserta dapat mengidentifikasi kendala-kendala inovasi
5	Membidik area-area penting untuk inovasi dan membangun solusi untuk isu-isu kerja yang berarti.		Peserta mampu mengidentifikasi area-area kerja yang penting untuk inovasi dan membangun solusi untuk area tersebut.	Developmental job assignments (Peserta diberi tugas untuk bekerja pada area-area yang membutuhkan inovasi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berpikir inovatif, membangun solusi untuk isu-isu kerja yang berarti</li> </ul>

### **Analisa Kebutuhan Pelatihan, Penyusunan Sasaran Pelatihan, Pemilihan Metode Pelatihan, dan Penyusunan Materi Pelatihan *Behavioral Competency* dan *Role Competency* untuk Masing-Masing Divisi atau Departemen Content Production Division**

Pada divisi ini terdapat empat jabatan manajerial yang telah disusun tuntutan kompetensi jabatan yaitu untuk jabatan content production division head, quality control and post production section head, casting section head, dan creative and production department head. Selanjutnya akan disusun kebutuhan pelatihan, sasaran pelatihan, metode pelatihan, dan materi pelatihan yang tentunya sesuai dengan tuntutan kedalaman yang tercantum dalam model kompetensi. *Behavioral competency* terdiri dari *concern for order, quality, and accuracy, analytical thinking, conceptual thinking, information seeking, dan relationship building*. *Role competency* terdiri dari *team leadership, directiveness, planning and organizing, monitoring, dan decision making*.

### **Talent Management Division**

Pada divisi ini terdapat empat jabatan manajerial yang telah disusun tuntutan kompetensi jabatan yaitu untuk jabatan Talent Management Division Head, Talent Section Head, Business Affairs and Administration Section Head, dan Sales and Marketing Section Head. Selanjutnya akan disusun kebutuhan pelatihan, sasaran pelatihan, metode pelatihan, dan materi pelatihan yang tentunya sesuai dengan tuntutan kedalaman yang tercantum dalam model kompetensi. *Behavioral competency* terdiri dari *analytical thinking, conceptual thinking, relationship building, dan persuasiveness*. *Role competency* terdiri dari *team leadership, directiveness, dan planning and organizing*.

### **Group Sales Department**

Pada divisi ini terdapat satu jabatan manajerial yang telah disusun tuntutan kompetensi jabatan yaitu untuk jabatan Sales and Marketing Department Head. Selanjutnya akan disusun kebutuhan pelatihan, sasaran pelatihan, metode

pelatihan, dan materi pelatihan yang tentunya sesuai dengan tuntutan kedalaman yang tercantum dalam model kompetensi. *Behavioral competency* terdiri dari *relationship building dan persuasiveness*. *Role competency* terdiri dari *planning and organizing*.

### **Promotion Division**

Pada divisi ini terdapat satu jabatan manajerial yang telah disusun tuntutan kompetensi jabatan yaitu untuk jabatan Promotion Division Head. Selanjutnya akan disusun kebutuhan pelatihan, sasaran pelatihan, metode pelatihan, dan materi pelatihan yang tentunya sesuai dengan tuntutan kedalaman yang tercantum dalam model kompetensi. *Behavioral competency* terdiri dari *analytical thinking dan conceptual thinking*. *Role competency* terdiri dari *planning and organizing dan team leadership*.

### **Content and Value Added Division**

Pada divisi ini terdapat enam dari jabatan manajerial yang telah disusun tuntutan kompetensi jabatan yaitu untuk jabatan VAS-Business Development General Manager, VAS-Maintenance Section Head, Library and Content Distribution Section Head, MNC Channel Department Head, MNC Channel Operations Section Head, dan MNC Channel Traffic and Master Control Section Head. Selanjutnya akan disusun kebutuhan pelatihan, sasaran pelatihan, metode pelatihan, dan materi pelatihan yang tentunya sesuai dengan tuntutan kedalaman yang tercantum dalam model kompetensi. *Behavioral competency* terdiri dari *concern for order, quality, and accuracy, analytical thinking, conceptual thinking, information seeking, relationship building, dan persuasiveness*. *Role competency* terdiri dari *team leadership, directiveness, planning and organizing, monitoring, developing others, dan decision making*.

### **Media Online (Okezone.com)**

Pada divisi ini terdapat dua jabatan manajerial yang telah disusun tuntutan kompetensi jabatan yaitu untuk jabatan Head of Operation

and Information Technology dan Editor Section Head. Selanjutnya akan disusun kebutuhan pelatihan, sasaran pelatihan, metode pelatihan, dan materi pelatihan yang tentunya sesuai dengan tuntutan kedalaman yang tercantum dalam model kompetensi. *Behavioral competency* terdiri dari *initiative, concern for order, quality, and accuracy, analytical thinking, conceptual thinking, dan information seeking*. *Role competency* terdiri dari *team leadership, directiveness, dan planning and organizing*.

### Penyusunan Evaluasi Pelatihan

Penyusunan evaluasi pelatihan mengacu pada evaluasi program pelatihan yang dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick (1983). Namun penyusunan evaluasi pelatihan ini hanya sampai evaluasi tingkat tiga, yaitu *reaction, learning, dan behavior*. Hal ini dilakukan agar efektifitas dari implementasi sistem pelatihan dapat dikelola dengan baik. *Reaction* merupakan tahap pertama pada evaluasi yang dilihat dari reaksi para peserta untuk program pelatihan. Mengumpulkan informasi mengenai reaksi-reaksi dari para peserta meliputi apa yang mereka pikirkan secara umum, fasilitas-fasilitas dimana pelatihan diadakan, *trainers* yang terlibat, dan *content* atau materi program pelatihan. *Learning* merupakan tingkat kedua evaluasi, tujuannya adalah untuk membuktikan apakah para peserta sudah mempunyai ketrampilan secara nyata, teknik, keahlian, dan proses selama mereka belajar program pelatihan. *Behavior* merupakan evaluasi perilaku pada program pelatihan untuk memeriksa apakah para peserta sudah melakukan perubahan perilaku pada pekerjaan mereka.

Evaluasi yang biasa dilakukan MNC adalah evaluasi setelah pelatihan. Evaluasi ini dapat dijadikan dasar dalam menyusun evaluasi tahap pertama yaitu *reaction*. Selanjutnya adalah evaluasi tingkat kedua yaitu *learning*. Untuk evaluasi ini penulis menyusun satu tes yaitu *performance test*. *Performance test* memerlukan suatu demonstrasi kemampuan atas tingkat kompetensi yang telah dikembangkan. Peserta diminta untuk menunjukkan bahwa ia telah belajar dengan mendemonstrasikan suatu tingkat

kompetensi. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membuat konsep suatu *performance test* adalah:

1. Tes sebaiknya menghasilkan hasil yang konsisten siapapun yang menilainya dalam hal ini hasil yang diharapkan adalah indikator perilaku dari tiap-tiap tingkat kompetensi.
2. Peserta diperkenankan untuk menggunakan beberapa materi referensi selama tes yang ia biasanya dapat gunakan di pekerjaan.
3. Pekerjaan aktual sebaiknya menjadi sumber utama sebagai materi tes.
4. Skala penilaian dari 0 sampai 100 sebaiknya digunakan daripada hanya skala lulus atau gagal (*pass/fail*). Tujuh puluh dapat dipakai sebagai nilai kelulusan dengan penilaian dari 71-100 yang mengidentifikasi kualitas dari hasil (*performance*).
5. Membuat konsep lembar penilaian untuk memastikan konsistensi penilaian.

Salah satu bentuk dari *performance test* adalah presentasi atas kompetensi yang telah dikembangkan oleh peserta. Peserta melakukan presentasi tentang apa, bagaimana, dan hasil dari pembelajarannya. Penilai dapat bertanya kepada peserta untuk mengetahui dan menggali informasi lebih dalam agar mendapat gambaran yang jelas.

Evaluasi tingkat tiga yaitu *behavior* dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan memberikan kuisisioner kepada atasan peserta pelatihan setelah pelatihan dan dengan cara menghubungkan evaluasi dengan penilaian kinerja karyawan. Kuisisioner yang diberikan kepada atasan berisi kompetensi, frekuensi digunakan atau diperlihatkannya kompetensi tersebut oleh peserta pelatihan dalam suatu periode tertentu serta kejadian spesifiknya. Evaluasi dalam bentuk ini dapat digunakan sebagai umpan balik kepada peserta pelatihan dari atasan. Evaluasi *behavior* juga dapat dilakukan bersamaan dengan penilaian kinerja karyawan dengan memasukkannya sebagai penilaian kinerja dari sisi proses atau kompetensi karyawan. Adapun secara keseluruhan evaluasi yang disusun dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 8 Evaluasi Pelatihan

Tingkat Evaluasi	Yang ingin diketahui	Sumber data	Kapan diberikan	Siapa yang melakukan	Keterangan
<i>Reaction</i>	reaksi-reaksi dari para peserta meliputi apa yang mereka pikirkan secara umum, fasilitas-fasilitas dimana pelatihan diadakan, <i>trainers</i> yang terlibat, dan <i>content</i> atau materi program pelatihan	Lembar Evaluasi	Setelah pelatihan	Peserta pelatihan	Peserta menilai fasilitas-fasilitas dimana pelatihan diadakan, <i>trainers</i> yang terlibat, dan <i>content</i> atau materi program pelatihan
<i>Learning</i>	apakah para peserta sudah mempunyai ketrampilan secara nyata, keahlian, dan perilaku.	<i>performance test</i>	Setelah pelatihan	Instruktur, atasan, atau rekan kerja yang terlibat dalam proses pengembangan kompetensi seseorang	Instruktur, atasan, atau rekan kerja yang terlibat dalam proses pengembangan kompetensi seseorang menilai peserta
<i>Behavior</i>	apakah para peserta sudah melakukan perubahan perilaku pada pekerjaan mereka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kuesioner kepada atasan peserta pelatihan</li> <li>• <i>performance contract</i> di dalam penilaian kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setelah pelatihan</li> <li>• Sebelum pelatihan</li> <li>• dan setelah pelatihan</li> </ul>	Peserta dan atasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan mengobservasi kompetensi peserta pelatihan, mencatat kompetensi yang digunakan atau diperlihatkan peserta berikut kejadian spesifiknya untuk memberikan umpan balik kepada peserta pelatihan</li> <li>• peserta mendiskusikan dengan atasan aspek-aspek pekerjaan yang akan disempurnakan</li> </ul>

## IMPLEMENTASI

Setelah tersusun sistem pelatihan berbasis kompetensi maka perlu disusun rencana implementasi sistem tersebut. Implementasi

sistem pelatihan berbasis kompetensi erat kaitannya dengan implementasi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kompetensi karena merupakan salah satu penerapan MSDM berbasis kompetensi. Penerapan MSDM berbasis kompetensi pada pelatihan tersebut telah tepat karena relatif tidak mengancam posisi atau jabatan karyawan. Kemungkinan karyawan merasa senang karena bisa fokus tahu hal-hal yang harus dikuasainya dalam bekerja di perusahaan. Dengan demikian MSDM berbasis kompetensi akan lebih mudah diterima karyawan dan mengurangi penolakan karyawan.

Implementasi sistem pelatihan berbasis kompetensi memerlukan komitmen semua pihak terutama *top management* dan kesiapan sistem manajemen informasi SDM. Sistem manajemen informasi SDM akan memudahkan mengintegrasikan seluruh sistem SDM, misalnya dalam hal ini untuk proses pelatihan dan pengembangan karyawan. Dalam sistem yang disusun penulis, pelatihan dan pengembangan dikaitkan dengan manajemen kinerja. Hal ini berarti atasan dan bawahan bersama-sama menentukan kinerja yang harus dicapai tahun berikutnya, kemudian pencapaian terhadap kinerja tersebut diukur. Selain itu, dalam penilaian ditinjau juga kompetensi yang dimiliki karyawan dan dibandingkan dengan standar kompetensi. Hasil penilaian inilah yang digunakan untuk pengembangan karyawan tersebut.

## PENUTUP

Berdasarkan analisa yang dilakukan dalam menyusun sistem pelatihan berbasis kompetensi bagi karyawan MNC level Section Head, Department Head, dan Division Head di direktorat Content Business didapatkan beberapa kesimpulan antara lain :

1. Sistem pelatihan berbasis kompetensi yang disusun terdiri dari penyusunan sasaran pelatihan, pemilihan metode pelatihan, penyusunan materi pelatihan, dan penyusunan evaluasi pelatihan.

2. Berdasarkan dari hasil analisa kebutuhan pelatihan yang terdiri dari 4 *core competency*, 7 *behavioral competency*, serta 6 *role competency*, maka disusun sasaran pelatihan yang harus dicapai dalam pelatihan yang dilaksanakan. Penetapan sasaran pelatihan berpusat pada hasil yang harus dicapai peserta sehingga penetapan sasaran ini mengacu pada tingkat atau indikator perilaku kompetensi mulai dari yang paling bawah sampai ke tingkat yang paling atas.
3. Pemilihan metode pelatihan berdasarkan pilihan model-model pengembangan berbasis kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) yaitu *competency-based training programs, development centers, self-development resource guides, computer and interactive video-assisted training, developmental job assignments, mentors, external development activities, organizational structure, process, and culture interventions*.
4. Selanjutnya materi pelatihan disusun dengan memperhatikan metode pelatihan yang dipilih.
5. Penyusunan evaluasi pelatihan mengacu pada evaluasi program pelatihan yang dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick (1983). Namun penyusunan evaluasi pelatihan ini hanya sampai evaluasi tingkat tiga, yaitu *reaction, learning, dan behavior*. Hal ini dilakukan agar efektifitas dari implementasi sistem pelatihan dapat terkelola dengan baik. Tabel berikut menjelaskan evaluasi yang disusun.
6. Setelah tersusun sistem pelatihan berbasis kompetensi maka perlu disusun rencana implementasi sistem tersebut. Implementasi sistem pelatihan berbasis kompetensi erat kaitannya dengan implementasi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kompetensi karena merupakan salah satu penerapan MSDM berbasis kompetensi.
7. Implementasi sistem pelatihan berbasis kompetensi memerlukan komitmen semua pihak terutama *top management* dan kesiapan sistem manajemen informasi SDM.

8. Secara umum rencana implementasi sistem pelatihan berbasis kompetensi terdiri dari beberapa kegiatan yaitu sosialisasi kompetensi, asesmen karyawan, pengembangan sistem, ujicoba, evaluasi, penyempurnaan, dan implementasi.

Kunci sukses implementasi sistem pelatihan berbasis kompetensi sebagai salah satu implementasi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kompetensi adalah mengkomunikasikan tujuan dan manfaat dari implementasi sistem pelatihan berbasis kompetensi kepada semua jajaran, dimulai dari direksi dan secara bertahap ke bawah, sehingga komitmen dan dukungan diperoleh dari semua pihak. Tingkat kesiapan sistem manajemen SDM juga perlu diperhatikan untuk memudahkan mengintegrasikan seluruh sistem SDM.

Implementasi sistem pelatihan berbasis kompetensi sebagai salah satu implementasi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kompetensi merupakan suatu perubahan

sehingga perlu juga diperhatikan cara-cara mengelola perubahan agar terjadi sinergi yang baik. Budaya organisasi, komitmen pimpinan, dukungan finansial, dan bagaimana menerapkan perubahan perlu diperhatikan karena merupakan faktor penting dalam implementasi sistem pelatihan berbasis kompetensi secara efektif.

Misalnya dalam sosialisasi kompetensi dapat menggunakan cara yang telah dilakukan sebelumnya dalam sosialisasi manajemen kinerja yang baru oleh HR and GA Department Head beserta tim. Caranya dengan mengirimkan pendataannya melalui *email*, kemudian HR and GA Department Head beserta tim akan menjelaskan bila tidak jelas, bisa dengan presentasi satu per satu departemen dan bila ada yang belum mengerti diadakan *one on one clinic* untuk memastikan bahwa para karyawan mengerti khususnya karyawan manajerial sebagai agen-agen perubahan di departemen atau divisinya masing-masing.

#### REFERENSI :

- Anthony, William P., K. Michele Kacmar dan Pamela L. Perrew. 2002. *Human Resource Management: A strategic approach*. Ohio: South-Western Thomson Learning.
- Blank, William E. 1982. *Handbook for developing Competency-Based Training Program*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Bohlander, George dan Scott Snell. 2007. *Human Resource Management*. Canada: Thomson South-Western.
- Boyatzis, Richard E. 1982. *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bramley, Peter. 1991. *Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice*. London: McGraw-Hill Company.
- Dharma, Surya. 2002. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi. *Usahawan*, 1: 18-24 (Januari).
- Gilley, Jerry W. dan Steven A. Egglan. 1989. *Principles of Human Resource Development*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Jacobs, Ronald L. 1995. *Structured on-the-job training: Unleashing employee expertise in the workplace*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Mello, Jeffrey A. 2002. *Strategic Human Resource Management*. Ohio: South-Western Thomson Learning.
- Mumford, Alan. 1993. *How managers can develop managers*. Hampshire: Gower Publishing.
- Noe, Raymond A. 2005. *Employee Training and Development*. Singapore: McGraw-Hill.
- Otto, Calvin P. dan Rollin O. Glaser. 1970. *The Management of Training: A Handbook for training and Development Personnel*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Palan, R. 2007. *Competency Management, terj.* Octa Melia Jalal. Jakarta: Penerbit PPM.
- Rahadi, Setya. 2005. Implementasi CBHRM dan Polisi Tidur. *Majalah Human Capital*, No.15 Juni, hlm. 24.

- Rothwell, William J. dan H.C. Kazanas. 1994. *Human Resource Development : A Strategic Approach*. Massachusetts: HRD Press Inc.
- Shermon, Ganesh. 2004. *Competency based HRM: A strategic resource for competency mapping, assessment and development centres*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Spencer, Jr. dan Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Tedjasmita, Julianti. 2003. "Manajemen Sumber Daya manusia Berdasarkan Kompetensi," *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, 79:23-33 (April).
- Walton, John. 1999. *Strategic Human Development*. London: Pearson Education Limited.