

**PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN:  
Membandingkan Pendekatan Tradisional dengan  
Pendekatan Berbasis Kompetensi**

**Haryata**

Jurusan Manajemen Politeknik Negeri Bandung

**ABSTRACT**

Every organization needs its human resources training and development. This is carried out by executing activities such as formal training, career development, and the personnel's performance assesment. The changing environment results in the changing of human resource needs. Subordinates and organization leaders have to work together in order to be more effective. Trainings are human resources capabilities development activities that are in depth, expensive, and are strategically very important. Evaluation strategy in the training and development is needed so that the implementation decisions are really appropriate and effective. There are some organizational factors that can give influence in whether an implemented evaluation strategy fits to the specific training programs in a particular time. The world "training" is differentiated in the meaning to "development". The main discussion of this article is to compare the traditional and competence based approaches in the human resource trainings.

**Keywords:** Karyawan, Pelatihan dan Pengembangan

**PENDAHULUAN**

Aktivitas pengembangan manajemen dan karyawan memainkan peranan yang sangat penting di departemen sumber daya manusia perusahaan dan dalam menunjang strategi bisnis perusahaan (Schuler dan Walker dalam Tannenbaum, 1992). Sebagai contoh, perusahaan Arthur Anderson and Company. Perusahaan ini tergantung pada aktivitas pelatihan (*training*) di dalam melaksanakan strategi internasionalnya (Weinbach dalam Tannenbaum, 1992).

Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan terkadang menjadi penentu dalam melaksanakan inisiatif strategi bisnis perusahaan. Berarti kegiatan-kegiatan ini dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Jika direncanakan dan diimplementasikan dengan baik akan dapat memperkuat rencana sumber daya manusia dan mendukung arah strategi perusahaan.

Kegiatan-kegiatan pengembangan manajemen dan karyawan yang mahal dan penting seharusnya dimonitor terus menerus. Namun, seringkali keputusan tentang pelatihan dibuat tanpa mempertimbangkan manfaat dari usaha-usaha evaluasi yang sistematis. Perusahaan seringkali mengukur efisiensi dan efektivitas penjualannya dan produksinya, tetapi mereka jarang melakukan usaha untuk mengukur hasil pelatihannya.

Dalam artikel ini, program pelatihan formal bukanlah satu-satunya metoda yang disarankan untuk pengembangan karyawan. Ada berbagai *metoda non-training* yang

mungkin dapat menggantikan atau bahkan mendukung program pelatihan formal. Juga dibahas, mengenai faktor-faktor organisasi yang dapat dipertimbangkan kapankah kita memilih sebuah strategi evaluasi. Titik perhatian dalam artikel ini adalah membandingkan pendekatan tradisional dengan pendekatan berbasis kompetensi dalam kegiatan pelatihan.

## PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Sebelum membahas kedua pendekatan dalam kegiatan pelatihan di atas, lebih dahulu dibedakan pengertian pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*)

### Pelatihan

Pelatihan menunjukkan suatu usaha yang terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dengan pembelajaran agar kompetensinya sesuai dengan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya (Noe, 1999). Definisi lain mengatakan: “pelatihan didefinisikan sebagai segala usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaannya atau yang berkaitan dengannya pada saat sekarang“ (Bernardin, 2003). Pelatihan merupakan intervensi pembelajaran jangka pendek, yang dimaksudkan untuk membangun sikap, ketrampilan dan pengetahuan individu untuk memenuhi persyaratan yang dibutuhkan baik untuk pekerjaan sekarang atau yang akan datang (HRD press dalam Dubois dan Rothwell, 2004). Pelatihan didefinisikan sebagai pembelajaran yang diberikan agar dapat memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaannya saat ini (Clark, 2000).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan segala kegiatan untuk memperbaiki kinerja karyawan dengan cara membangun dan mengubah sikap, ketrampilan dan pengetahuan karyawan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaannya.

### Perbedaan Antara Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan menitikberatkan pada peningkatan ketrampilan, sedangkan pengembangan pada peningkatan pengetahuan sendiri (Edelstein, B.C., & Armstrong, Jr., D.J., 1993). Lebih lanjut perbedaannya dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1  
Perbedaan antara Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan	Pengembangan
Biasanya yang dipelajari ketrampilan baru, bila demikian persepsi sendiri yang jelas dan akurat tentang kinerja pekerjaan saat ini tidak penting.	Biasanya memodifikasi perilaku, bila demikian persepsi sendiri yang jelas dan akurat tentang pekerjaan saat ini sangat penting.
Bila ketrampilan yang dipelajari tidak ada kaitannya dengan kompetensi utama pekerjaannya, siapapun dapat diserahi	Bila ketrampilan yang dipelajari ada kaitannya dengan kompetensi utamanya, riwayat kerja dan kondite karyawan amat

tanggung jawab.	dibutuhkan.
Biasanya karyawan sadar akan kebutuhan pelatihan, oleh karena itu termotivasi dan tidak ada resistensi.	Jika perubahan perilaku dibutuhkan untuk penyesuaian dengan kompetensi utama pekerjaan, biasanya karyawan tidak menyadari akan kebutuhan pembelajaran dan bersikap resistensi. Oleh karena itu motivasi perlu ditimbulkan.
Biasanya ketrampilan yang dipelajari objektif, maka dibutuhkan penataan ruang kelas saja.	Biasanya ketrampilan yang dipelajari subjektif, dibutuhkan pembinaan orang per orang dan karyawan merasa bahwa pekerjaannya menjadi bagian dari dirinya sendiri serta perlu sensitif terhadap situasi tertentu.
Jika ketrampilan yang dipelajari bersifat umum, dapat diterapkan pada berbagai situasi pekerjaan.	Ketrampilan yang dipelajari bersifat unik, disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing jika ada hubungannya dengan budaya perusahaan dan daerah lokasi pabrik.
Jika ketrampilan yang dipelajari tidak begitu kompleks maka dapat diterapkan dengan mudah dan cukup sekali pelatihan saja.	Jika ketrampilan yang dipelajari sangat kompleks perlu beberapa kali pelatihan dan membutuhkan waktu penyesuaian antara tindakan dengan ketrampilan dalam tempat kerja.

Sumber : Edelstein & Armstrong (1993)

## **BRBAGAI SITUASI YANG MEMBUTUHKAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

Ada tiga situasi yang mendorong karyawan dan manajer membutuhkan pelatihan dan pengembangan, yaitu: (1) situasi dimana karyawan dan manajer masih belum paham tentang pekerjaannya: bagaimana melakukannya dan mengetahui apa yang dilakukannya?; (2) situasi dimana karyawan atau manajer yang mendapatkan promosi, tidak tahu bagaimana melakukan pekerjaan yang berbeda dari semula; (3) situasi dimana karyawan atau manajer tidak dapat melakukan perubahan sesuai dengan cara mereka agar dapat menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang ditentukan oleh perusahaan.

### **Berbagai Jenis Pelatihan**

Menurut Dubois dan Rothwell (2004), ada tujuh jenis pelatihan, yaitu:

1. Perbaikan (*remedial*) atau pelatihan ketrampilan dasar (*basic skill training*)  
Pelatihan ini bertujuan memberikan bekal ketrampilan dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.
2. Orientasi (*orientation*). Pelatihan ini membantu seseorang untuk memahami tujuan dan budaya perusahaan.

3. Pemenuhan syarat (*qualifying*). Pelatihan ini membekali calon karyawan kompetensi yang disyaratkan pada pekerjaan yang akan ditanganinya.
4. Kesempatan kedua (*second-chance*). Biasanya diberikan kepada karyawan yang belum memenuhi persyaratan pekerjaan atau standar organisasi sebagai kesempatan kedua sebelum mereka ditransfer ketempat lain atau dipecat.
5. Pelatihan silang (*cross-training*) Pelatihan ini diberikan agar karyawan dapat menangani pekerjaan yang berbeda atau ketrampilan pekerjaan yang baru.
6. Pelatihan kembali (*retraining*). Pelatihan ini diberikan karena mungkin ada perubahan teknologi atau kebijakan organisasional yang mengharuskan penyesuaian-penyesuaian dengan situasi yang baru.
7. *Outplacement training*. Pelatihan ini diberikan kepada para karyawan yang mengalami pemisahan dari organisasi akibat *down-sizing*, *smart-sizing* atau penggantian staf.

### **Pelatihan Tradisional (*Traditional Training*)**

Pendekatan pelatihan yang menggunakan pendekatan tradisional, dilakukan berdasarkan *Instructional Design System (ISD)*. *Instructional Design* merupakan cabang ilmu mengenai penelitian dan teori yang berkaitan dengan *strategic instructional* dan proses untuk pengembangan serta pengimplementasiannya.. *Instructional Design* juga dipandang sebagai sebuah ilmu pengetahuan yang menciptakan spesifikasi khusus untuk pengembangan, implementasi, evaluasi dan memelihara situasi yang memfasilitasi pembelajaran unit besar dan kecil pada semua tingkat kompleksitas. Pada sisi lain, *Instructional Design* juga merupakan sebuah realita, yang dapat dimulai di setiap titik pada proses perancangan (*design*). Pada proses tersebut, seringkali ide kecil dikembangkan untuk memberikan inti dari situasi instruksi yang ada.

*Instructional Design* dapat dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai sumber daya untuk meningkatkan pembelajaran. *Instructional Design* adalah proses sistematis dari pengembangan sistem instruksional. Sedangkan pengembangan instruksional merupakan proses pengimplementasian sistem atau rencana. Dipandang dari sudut teknologi, *ISD* merupakan *Instructional Technology*, yang merupakan strategi aplikasi sistemik dan sistematis dan teknik yang berpangkal pada perilaku, kesadaran dan teori yang bermanfaat untuk penyelesaian masalah instruksional (Berger dan Kam, 2004).

### **Kaitan Antara Pendidikan, Instruksi, Pelatihan dan Pengajaran.**

Pendidikan (*education*) merupakan suatu konsep yang luas yang menggambarkan semua pengalaman yang dialami oleh semua orang (Smith & Ragan dalam McGriff, 2004). Banyak pengalaman dan peristiwa yang tidak direncanakan (*unplanned*) inilah yang membuat perbedaan antara pendidikan dengan instruksi. Instruksi adalah bagian dari pendidikan karena semua instruksi terdiri dari pengalaman menuju pembelajaran. Sebaliknya tidak semua pendidikan yang berupa pengalaman adalah perintah, bila dalam proses pembelajaran tidak dikembangkan secara khusus dan diimplementasikan untuk meyakinkan pencapaian tujuan pembelajaran. Fasilitas pembelajaran yang diadakan melalui identifikasi tujuan pembelajaran dapat dipandang sebagai suatu instruksi. Instruksi merupakan suatu penataan kondisi pembelajaran yang disengaja untuk pencapaian berbagai tujuan yang telah ditetapkan (Driscoll dalam McGriff, 2001). Instruksi mencakup semua pengalaman pembelajaran yang dirancang secara khusus dan

dilaksanakan dalam bentuk pengajaran atau bentuk mediasi yang lain. Seringkali, istilah pengajaran dan instruksi saling dipertukarkan (*interchangable*).

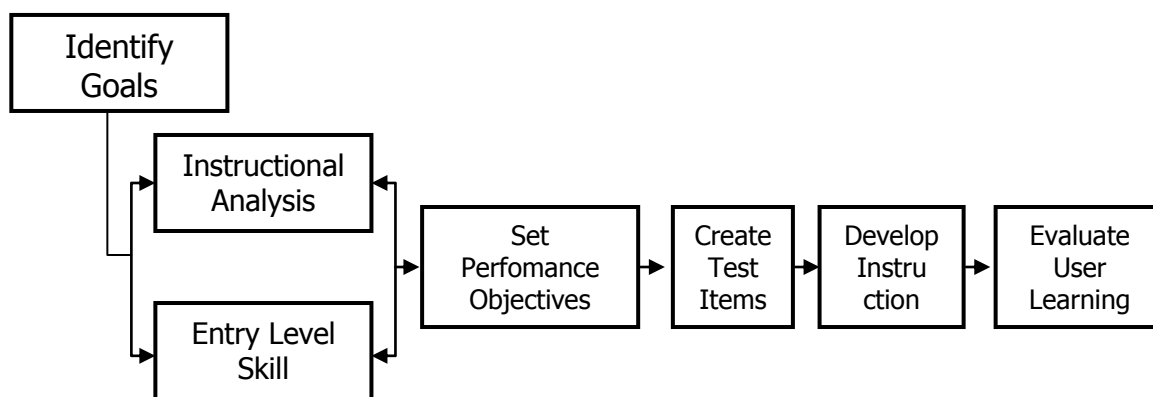
Pengajaran (*teaching*) menunjukkan berbagai pengalaman pembelajaran (*learning*) yang dilakukan oleh manusia (*human being*), tidak termasuk media video, TV, buku ajar atau komputer yang terprogram tetapi pengajar nyata (Smith & Ragan, 2004). Pada berbagai kasus, pengajaran dipertimbangkan sebagai instruksi dan pada kasus yang lain, pengajaran akan menyerupai pendidikan umum tapi tanpa fokus instruksi yang khusus. Ada beberapa langkah dalam *Instructional Design* (Dubois & Rothwell, 2004):

1. Penganalisisan kinerja. Dalam hal ini, berusaha mencari dan mempertimbangkan penyebab yang mendasar yang berkaitan dengan kinerja. Apakah masalah yang timbul disebabkan oleh kekurangan pengetahuan, keahlian dan sikap pantas karyawan, atau berpangkal pada beberapa penyebab lain? Jika pelaku tidak pernah menjalankan pekerjaan dengan baik, dan ternyata masalah yang timbul bukan berasal dari faktor karyawan tetapi dari masalah lain, harus diselesaikan melalui aksi manajemen, bukan melalui pelatihan.
2. Memusatkan perhatian pada masalah yang hanya berasal dari kekurangan pengetahuan, keahlian, dan sikap karyawan. Dalam hal ini berarti harus dilakukan pemeriksaan organisasional, individu, dan persyaratan pekerjaan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan.
3. Melaksanakan penilaian kebutuhan pelatihan (*training needs assessment*). Pada langkah ini dilakukan pengidentifikasian apa saja yang harus diketahui, dilakukan atau dirasakan oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan agar sesuai dengan tujuan. Penilaian kebutuhan dilaksanakan untuk menunjukkan dengan tepat kekurangan pengetahuan, keahlian, atau sikap yang bisa diatasi melalui pelatihan.
4. Mencatat berbagai tujuan instruksional. Berbagai tujuan instruksional harus diidentifikasi dan dicatat sebagai acuan baik bagi instruktur maupun peserta pelatihan.
5. Membuat keputusan apakah akan membuat atau membeli isi pelatihan untuk mencapai tujuan instruksional. Pengambil keputusan mungkin merasa lebih efektif dalam mengeluarkan biaya untuk outsourcing persiapan pelatihan untuk vendor eksternal misalnya, atau mereka mungkin ingin mengkhususkan isi pelatihan jadi yang akan disesuaikan dengan budaya perusahaan.
6. Memutuskan cara-cara melaksanakan pelatihan. Media apa yang harus digunakan? Kelas, *e-learning*, video? Pemilihan media tergantung pada pencapaian keseimbangan antara biaya dan keefektifan instruksional.
7. Pengevaluasian formatif. Dalam langkah ini, perlu diadakan pemeriksaan kembali langkah-langkah atau format pelatihan yang akan dilaksanakan.
8. Melaksanakan pelatihan.
9. Pengevaluasian summatif. Pada langkah ini, dilakukan penilaian pelatihan pada tahap akhir tentang seberapa baik partisipan menyukai pelatihan, bagaimana mereka belajar, dan apa hasil mendasar yang diperoleh organisasi dan sebagainya.

*Instructional Design* Model dalam pelatihan dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini (Dick & Carry, 1990):

Gambar 1.

*Instructional Design Model*



Sumber: Dick & Carry (1990)

Proses penciptaan instruksi model tradisional dapat dirinci menjadi tujuh langkah dasar sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan instruksional (*identify goals*) untuk model dalam terminologi “terminal behavior” yaitu apa yang tidak dapat trainer lakukan ketika mereka telah menyelesaikan instruksi.
2. Penganalisisan instruksional (*instructional analysis*). Dalam hal ini perlu memutuskan perilaku menjadi bagian hirarki dari keahlian subordinat. Keahlian mana yang harus dimiliki untuk trainer untuk memainkan “terminal behavior”? keahlian apa yang disyaratkan untuk memainkan perilaku tersebut?
3. Penganalisisan ketrampilan yang memenuhi persyaratan (*entry level analysis*). Ujilah hirarki ketrampilan anda dan pertimbangkan level hirarki minimalnya dengan yang anda harapkan.
4. Penetapan berbagai tujuan kinerja (*set performance objectives*). Tujuan kinerja berbeda dengan tujuan instruksional dimana tujuan kinerja adalah perilaku learner yang akan ditunjukkan dengan jelas pada akhir setiap subsesi instruksi untuk menunjukkan bahwa dia telah menguasai keahlian subordinat.
5. Menciptakan item-item tes berdasarkan pada tujuan kinerja (*create items*).
6. Membangun instruksi aktual (*develop instructional*). Langkah ini meliputi seleksi media, strategi pengembangan, dan produksi.
7. Pada akhirnya, perancang pelatihan harus mengevaluasi efektivitas instruksi. (*evaluate user learning*). Dapatkah trainee secara aktual melakukan apa yang trainer harapkan untuk mereka kerjakan ?

Dalam pandangan ini, semua tujuan instruksional dibentuk oleh perancang pelatihan Hal ini mengasumsikan bahwa semua peserta pelatihan datang untuk menerima instruksi dan secara sadar maupun tidak sadar dimotivasi untuk belajar mengenai

kumpulan perilaku sesuai dengan tujuan instruksional. Perbedaan peserta pelatihan individual sering diabaikan atau disamaratakan.

### **Keuntungan Pendekatan Tradisional untuk Pelatihan**

Sering para manajer terlalu yakin bahwa mereka telah memiliki pelatihan yang baik untuk diri sendiri dan para karyawan padahal kenyataannya sering tidak demikian. Mereka begitu saja mengirimkan para karyawannya untuk kursus atau pelatihan dengan anggapan sesudah pelatihan karyawan akan meningkat kinerjanya dengan sendirinya. Tapi kenyataannya seringkali manajer tidak tahu apa yang karyawan tidak ketahui. Ini berarti bahwa para karyawan bisa saja melakukan pekerjaan dengan lebih baik daripada apa yang manajer sadari jika karyawan memiliki keahlian yang lebih baik. Dengan mengadopsi pendekatan sistematis untuk training menolong supervisor mendapat lebih banyak dari diri mereka sendiri dan karyawan mereka. Pendekatan sistematis dalam training memerlukan waktu untuk menganalisis hasil apa yang dibutuhkan organisasi terhadap karyawannya. Jika para karyawan mencapai hasil yang diharapkan dan pendekatan pelatihan dan pengembangan apa yang dibutuhkan oleh pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik. Yang termasuk pendekatan sistematis adalah mengevaluasi pendekatan sebelumnya, selama dan sesudah training untuk meyakinkan karyawan benar-benar memperoleh keuntungan dari training (McNamara, 1999).

## **PELATIHAN BERDASAR KOMPETENSI (*COMPETENCE BASED TRAINING*)**

### **Definisi kompetensi**

Kompetensi mengacu pada karakter, pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan (*abilities*) setiap individu atau karakter personal yang mempengaruhi kinerja pekerjaan individu secara langsung (Becker *et al.*, 2001). Definisi lain menyatakan bahwa kompetensi sebagai karakter, sifat, pengetahuan, ketrampilan dan motivasi utama seseorang pemegang jabatan yang dikaitkan secara kasualitas dengan kinerja manajerial yang unggul (Stuart, R. & Lindsay, P., 1997).

### **Pentingnya Kompetensi**

Pendekatan kompetensi dikembangkan untuk mengukur kinerja individu dengan mengaplikasikan *competence-based system* (Robotham & Jubb, 1996). *Competence-based system* sering digunakan karena diyakini dapat mencapai kinerja organisasi yang unggul dan memusatkan perhatian pada kinerja individu.

Sistem kompetensi dapat digunakan sebagai alat bantu untuk menetapkan atau memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi, karena dengan kompetensi ini berusaha untuk mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi. Dengan kata lain, sistem ini dapat memberikan informasi tentang pengetahuan, ketrampilan atau perilaku utama yang dibutuhkan dalam posisi jabatan tertentu. Ada dua eksistensi kompetensi yaitu keperilakuan (*behavioral*) dan basis ketrampilan (Robotham & Jubb, R., 1996).

Pada sistem pendidikan tradisional, unit penggerak adalah waktu dan *teacher-centered*. Pada sistem CBT, unit penggerak adalah penguasaan ilmu pengetahuan dan keahlian khusus. Dua kunci pokok yang digunakan dalam *competency-based training* adalah (1) keahlian dan (2) kompetensi. Keahlian sebuah atau kelompok tugas dilaksanakan untuk

level kompetensi khusus atau keahlian yang sering menggunakan fungsi penggerak dan secara khusus membutuhkan manipulasi instrumen dan peralatan. Beberapa keahlian, seperti konseling adalah keahlian yang berdasarkan pada pengetahuan dan sikap. Kompetensi. Keahlian dilaksanakan untuk mencapai standar khusus. (Sullivan, 1995).

### **Tahap Pelatihan Berdasar Kompetensi**

Pelatihan berdasarkan kompetensi dapat dilakukan dengan tiga cara (Dubois dan Rothwell, 2004):

1. Menemukan kembali (*reinventing*) model ISD. Dalam *reinventing* model ISD diperlukan adanya pembangunan kompetensi pekerja daripada mencocokkan kemampuan individu terhadap persyaratan pekerjaan. Kunci utama membuat training berdasarkan kompetensi adalah bagaimana proses penilaian kebutuhan dilaksanakan dan berfokus pada apa pelaksanaan pelatihan tersebut.
2. Memusatkan perhatian pada pelatihan untuk membangun kompetensi individu yang berkaitan dengan model kompetensi yang pelaksanaan patut dicontoh. Dalam pendekatan ini, tanggung jawab pelatihan dan pengembangan kompetensi berubah dari organisasi kearah individu.
3. Membangun kompetensi individu dalam konteks tim kerja. Karena tim menjadi pusat perhatian dalam organisasi berdasarkan tim, maka setiap anggota tim harus bersama-sama memiliki kemampuan untuk memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Norton (1987) menggambarkan lima elemen penting dari sistem CBT, yang berupa (1) kompetensi yang dicapai diidentifikasi dengan hati-hati dan diperiksa, (2) penetapan secara eksplisit kriteria yang digunakan dalam penilaian prestasi, (3) program instruksional disediakan untuk pengembangan individu dan evaluasi setiap kompetensi khusus, (4) penilaian kompetensi memerlukan pengetahuan partisipan dan sikap yang menjadi catatan tetapi membutuhkan kompetensi kinerja aktual sebagai bukti sumber daya utama, dan (5) kemajuan partisipan melalui program instruksional pada tingkatnya dengan menunjukkan pencapaian kompetensi khusus. Norton (1987) mengatakan bahwa *competency-based training* harus digunakan sebagai ketidaksetujuan terhadap "konsep tengah dari *time-based learning*". Foyster (1990) berpendapat bahwa tidak efisien jika menggunakan model tradisional untuk training.

### **Karakteristik Pelatihan Berdasarkan Kompetensi**

Pertanyaan mendasar adalah bagaimana mengidentifikasi program pelatihan berdasarkan kompetensi? Dan apa saja karakteristiknya? Menurut Foyster (1990), Delker (1990), dan Norton (1987), ada sembilan karakteristik yaitu: (1) kompetensi harus diseleksi dengan hati-hati, (2) teori pendukung diintegrasikan dengan praktek keahlian, artinya mempelajari pengetahuan yang penting untuk mendukung pelaksanaan keahlian, (3) perincian bahan training merupakan kunci untuk meraih kompetensi yang didesain untuk mendukung akuisisi pengetahuan dan keahlian, (4) metode instruksi melibatkan penguasaan pembelajaran, yaitu semua partisipan dapat menguasai pengetahuan atau keahlian yang wajib, menyediakan waktu yang cukup dan menggunakan metode pelatihan yang tepat, (5) pengetahuan dan keahlian partisipan dinilai selama mereka ikut bisa mencapai pelatihan atau kompetensi yang baik, (6) pembelajaran harus menjadi teladan bagi diri sendiri, (7) Pendekatan pelatihan termasuk metode kelompok besar, aktivitas kelompok kecil dan belajar sendiri merupakan



koponen yang penting, (8) bermacam-macam bahan pendukung termasuk print, audiovisual dan model simulasi merupakan kunci penguasaan keahlian, dan (9) pelatihan yang memuaskan bisa dicapai dengan mendapatkan semua kompetensi khusus.

### **Keuntungan dan Keterbatasan Pelatihan Berdasarkan Kompetensi**

Sebagaimana yang telah disebutkan diatas bahwa ada tiga cara yang bisa digunakan untuk mengubah pelatihan dari tradisional ke *competency-based* (Dubois & Rothwell, 2004) dan dari tiga cara tersebut ada keuntungan dan keterbatasannya masing-masing.

Keuntungan menemukan kembali model *Instructional Design (ISD)* adalah sebagai berikut:

1. Berbagai dimensi tinjauan dalam analisis pekerja tradisional dilakukan pada model kompetensi ini. Hal ini menggambarkan dengan jelas kompetensi karyawan dalam organisasi. Singkatnya, model kompetensi melakukan pekerjaan yang lebih baik daripada gambaran deskripsi pekerjaan dalam menghubungkan training ke budaya perusahaan.
2. Model ISD merupakan pendekatan sistematis untuk perancangan pelatihan, pengembangan dan penyampaian materi pengajaran.
3. Model kompetensi digunakan sebagai dasar dalam training yang merupakan kreativitas perancang instruksional dengan menyediakan alternatif jarak yang luas bagi pembangunan kompetensi. Model kompetensi merupakan pendekatan yang lebih holistik dan menekankan pada aspek kinerja.

Keterbatasan

1. Keterbatasan sumber daya dan waktu yang diperlukan untuk penelitian setiap model kompetensi.
2. CBT membutuhkan pelatih atau instruktur yang dapat mengubah paradigma peserta pelatihan yang semula berbentuk instruksi yang membantu pelatih mendapatkan tujuan perilaku tunggal, menjadi akuisisi kompetensi dan aplikasinya untuk kinerja kompetensi.
3. Pemborosan waktu dan sumber daya jika jumlah prospektif pelatih sedikit.

Keuntungan memusatkan perhatian pada pelatihan untuk membangun kompetensi individual

1. Dapat memenuhi kebutuhan kompetensi yang benar-benar diinginkan oleh learner atau peserta pelatihan.
2. Memusatkan perhatian pada tujuan pembelajaran dan menguraikan hasil kinerja yang diharapkan.
3. Memusatkan perhatian pada pelatihan untuk membangun kompetensi individu.
4. Dapat mengidentifikasi lebih banyak sumber daya yang bisa digunakan oleh learner untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
5. Apabila nilai strategis tinggi dalam meraih keberhasilan organisasi maka pendekatan pelatihan menjadi lebih praktis.

Keterbatasan

1. Membutuhkan waktu dan uang lebih banyak untuk mengidentifikasi kompetensi individual dan menilai target yang dicapai dalam pelatihan.
2. Beberapa orang tidak langsung maju dengan pesat dengan panduan mandiri (*self-guide*). Khususnya tipe learner yang seperti ini kekurangan kemampuan dalam bekerja untuk mencapai hasil pembelajaran mereka

3. Menimbulkan masalah bagi learner yang mencampuradukkan antara sosialisasi dengan proses pembelajaran ketika mereka harus mengejar usaha pembangunan kompetensi individu melalui kelompok.

Keuntungan membangun kompetensi individual dalam konteks kelompok kerja.

1. Dapat mengkomunikasikan lebih baik tentang harapan akan kinerja yang ingin dicapai pada umumnya.
2. CBT memusatkan perhatian untuk memenuhi semua kebutuhan individual untuk keberhasilan kinerja kelompok.
3. Pendekatan CBT dapat dijadikan dasar untuk merancang proyek pembelajaran kegiatan tim yang dapat menimbulkan kreativitas tim.
4. Mendorong dan menjaga setiap anggota tim tetap memusatkan perhatian pada harapan dan persyaratan dari organisasi yang telah ditetapkan menjadi acuan.

Keterbatasan

1. Pelatihan berdasarkan tim kadang-kadang menimbulkan pemikiran yang homogen antara sesama anggota tim. Hal ini kurang baik dalam menghasilkan keputusan yang bermutu. Yang lainnya mungkin bertujuan pada kebutuhan kohesif kelompok yang menjadi pemikiran kelompok.
2. Dalam budaya tim, pertumbuhan dan pembelajaran personal dialami dalam pendirian tim tanpa batas dan kinerjanya dalam organisasi.
3. Membutuhkan sumber daya bervariasi untuk menciptakan model kompetensi yang kompleks dan yang memusatkan perhatian pada kinerja tim daripada kinerja individual.

Salah satu keuntungan pokok dalam CBT adalah lebih memusatkan perhatian pada kesuksesan setiap partisipan (Sullivan, 1995). Watson (1990) menyatakan bahwa pendekatan *competency-based* “menimbulkan kegunaan khusus dalam situasi pelatihan dan kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan”.

Keuntungan:

1. Sifat percaya diri yang lebih kuat pada setiap partisipan sebagai akibat keberhasilan mereka dalam menguasai kompetensi secara khusus.
2. Partisipan menerima daftar kompetensi mereka secara jelas.
3. Waktu pelatihan yang digunakan lebih efisien dan efektif selama pelatih mampu menjadi fasilitator dalam proses pembelajaran.
4. Lebih banyak waktu pelatihan yang dicurahkan untuk bekerja sama dengan partisipan secara perseorangan atau didalam kelompok kecil.
5. Lebih banyak waktu pelatihan yang dicurahkan untuk mengevaluasi setiap kemampuan partisipan dalam melaksanakan keahlian pekerjaan.

Keterbatasan

1. Adanya kecenderungan untuk “mengajarkan seperti yang pernah diajarkan” sehingga pelatih CBT kembali ke peran pengajar yang tradisional.
2. Hasil pelatihan menjadi tidak efektif jika tidak ada perhatian dalam identifikasi keahlian pekerjaan.
3. Suatu kursus bisa diklasifikasikan sebagai *competency-based* jika bahan ajaran yang digunakan dalam CBT dan pendekatan pelatihan seperti panduan pembelajaran, daftar dan pelatihan dirancang dan dipersiapkan lebih matang untuk digunakan sebagai bagian dari pendekatan CBT. Hal ini membutuhkan waktu persiapan yang lebih lama.

Pensejajaran (*Juxtaposition*) antara “*academic*” atau pendekatan teoritis dengan pendekatan *competency-based* dalam training. Tujuan dari pensejajaran ini adalah untuk menyoroti pusat bentuk model kompetensi.

Tabel 2.

Perbandingan Model Tradisional Akademik dan Model Kompetensi.

Model Tradisional	Model Kompetensi
1. Isi model ini dikhususkan pada batas subjek tradisional atau mencirikan subjek, ekonomi, akuntansi, fisika dan matematika.	1. Tidak ada isi, hanya perbedaan khusus hasil yang berbeda pada tingkat keahlian 1-5 dasar ke profesional.
2. Norma referensi. Ada keputusan tetap mengenai berapa banyak orang yang akan diperbolehkan untuk lulus ujian independen dari semua kandidat dalam tahun tertentu. Tujuan dari ujian ini adalah seleksi.	2. Norma kriteria. Kelulusan dibuat berdasarkan apakah seseorang sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Tujuan penilaian adalah kompetensi dalam keahlian bukanlah seleksi.
3. Pencatatan level atau derajat kesuksesan dan kegagalan.	3. Tidak ada kegagalan yang dicatat dan tidak ada referensi kualitas, yang dicatat hanyalah kompetensi keahlian.
4. Kandidat dinilai pada satu waktu di satu tempat.	4. Kandidat individu dinilai untuk kompetensi pada setiap waktu disetiap situasi ketika mereka merasa siap.
5. Penilaian dibuat oleh penguji eksternal yang tidak diketahui (penilai rahasia).	5. Penilaian dibuat pada pekerjaan dengan mengkualifikasikan penilai berdasarkan pekerjaan yang mengetahui para kandidat dan dimoderasi oleh pemeriksa eksternal.
6. Semua kelemahan diimbangi oleh kekuatan.	6. Tidak adanya penyeimbang untuk kelemahan.
7. Training merupakan dasar teoritis.	7. Training semata-mata hanya berdasarkan pada pekerjaan dan tidak ada silabus. Yang ada hanyalah hasil sektor keahlian pekerjaan yang dicapai.
8. Penekanan pendekatan ini adalah penarikan kembali pengetahuan	8. Pendekatan ini menekankan pada kinerja yang terlihat pada konteks pekerjaan yang sebenarnya.

Sumber: Marsh.K.G. (2002)

### **Waktu Pelatihan Karyawan Menggunakan Tradisional dan *Competency-based***

Training menggunakan pendekatan tradisional berdasarkan model ISD dapat dilaksanakan pada saat:

1. Sumber daya yang tersedia tidak cukup untuk penelitian dan mengesahkan model kompetensi.
  2. Tidak tersedia waktu yang cukup untuk melengkapi model kompetensi pekerjaan.
  3. Jangka waktu untuk pelatihan singkat.
  4. Kecilnya populasi target pelatihan.
  5. Pekerjaan tidak memiliki dampak stratejik pada kesuksesan organisasi.
- Kapan pendekatan pelatihan berdasar kompetensi dilaksanakan? Pelatihan berdasarkan kompetensi dapat dilaksanakan pada saat :
1. Sumber daya yang tersedia cukup untuk melakukan penelitian dan mengesahkan model kompetensi kualitas.
  2. Tingginya dampak stratejik isi pelatihan dan pekerjaan terhadap kesuksesan organisasi.
  3. Tersedia waktu yang cukup untuk mencurahkan identifikasi, pengesahan dan membuat model kompetensi.
  4. Jangka waktu training cukup panjang untuk menjamin penambahan biaya penelitian dan pengesahan model kompetensi.
  5. Besarnya target populasi yang akan dicapai untuk menjamin penggunaan sumber daya.
  6. Memfokuskan kinerja pada apa yang akan dicapai (Dubois dan Rothwell, 2004).

### **Model Panduan dalam Implementasi CBT**

Menurut Dubois dan Rothwell (2004) ada dua model yang digunakan dalam implementasi CBT.

#### **1. Model ISD *Competency-based***

Model ini menemukan kembali (*reinvent*) setiap tahap dalam ISD model berdasarkan pada kompetensi. Langkah-langkah dalam model ini sebagai berikut:

- 1). Menganalisis masalah kinerja yang biasanya disebut sebagai analisis kinerja. Walaupun proses analisis kinerja tradisional berpusat pada pemisahan masalah yang dapat diselesaikan dengan pelatihan dan masalah yang diselesaikan dengan aksi manajemen, analisis kinerja didalam model ini berbeda. Trainers harus menanyakan pertanyaan kunci yaitu apakah masalah yang timbul disebabkan oleh kekurangan kompetensi individu atau kompetensi organisasi?
- 2). Meliputi kerjasama apa yang dilakukan individu dengan yang dilakukan oleh organisasi. Dalam model ISD tradisional, model ISD *Competency-based* meminta trainers untuk menguji persyaratan organisasional, individu dan pekerjaan.  
Kata kunci yang bisa digunakan sebagai pertimbangan yaitu (a) kondisi pekerjaan yang seperti apa yang cocok untuk kinerja yang patut dicontoh? Dan (b) untuk siapa pelatihan diadakan, dana apa asumsi yang masuk akal tentang bagaimana kedekatan antara para karyawan dengan karakteristik pelaku yang patut dicontoh? Jawaban atas pertanyaan di atas berhubungan dengan penjelasan konteks yang optimal mengenai pembelajaran.
- 3). Penilaian kebutuhan pelatihan (*training needs assesment*), telah didiskusikan terlebih dahulu.
- 4). Menulis tujuan instruksional. Kunci pokok yang diperlukan adalah mengkhususkan tujuan pada apa indikator perilaku yang ada dan menghubungkan kinerja pekerjaan yang patut dicontoh.

- 5). Memutuskan bagaimana memenuhi identifikasi tujuan instruksional pada langkah sebelumnya.
  - 6). Memutuskan bagaimana menyampaikan pelatihan.
  - 7). Melaksanakan evaluasi formatif. Dalam CBT, fokus dari evaluasi formatif tidak hanya pada pengulangan pelatihan untuk melihat seberapa jelas atau seberapa baik training diterima oleh karyawan.
  - 8). Menyampaikan pelatihan.
  - 9). Mengadakan evaluasi sumatif.
2. Model *competency-based* untuk memandu pelatihan dan pengembangan *self-directed*.

Model ini berbeda dari model sebelumnya. Model ini menekankan pada tugas individu untuk menerima peningkatan tanggung jawab pada pembelajaran yang mereka tempuh.

Langkah-langkah:

- 1). Seseorang memutuskan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab untuk pembelajaran dirinya sendiri dan pengembangan kompetensi.
- 2). Mereka mengakses model kompetensi yang ada.
- 3). Mereka membandingkan diri sendiri dengan model tersebut dengan berbicara pada supervisor mereka atau orang lain yang memiliki banyak ilmu.
- 4). Mereka membangun rencana pengembangan individu untuk mengatasi jarak antara kompetensi yang dipersepsikan dengan kompetensi aktual yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan pekerjaan.
- 5). Mengimplementasikan IDP mereka sendiri dengan mengakses pelatihan yang ada untuk membangun kompetensi yang telah diidentifikasi.
- 6). Memodifikasi IDP mereka untuk meyakinkan bahwa mereka membangun kompetensi mereka.

## **KESIMPULAN**

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang penting secara strategis dan mahal. Agar dapat memaksimalkan hasil yang diperoleh dari program pelatihan ini, organisasi harus merencanakan, mengimplementasikan dan mengevaluasinya secara efektif.

Pelatihan dapat diartikan sebagai sebuah proses untuk menciptakan perubahan yang lebih baik dalam aspek pengetahuan, ketrampilan tertentu dan sikap yang dimiliki karyawan agar semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal penting dalam sebuah perusahaan adalah mensosialisasikan budaya perusahaan yang kondusif yang mendorong untuk menjadi karyawan yang produktif dan efektif. Ada dua pendekatan yang digunakan dalam pelatihan yang dibahas yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan berdasarkan kompetensi. Kedua pendekatan ini memiliki kelebihan dan keterbatasan masing-masing. Pendekatan tradisional didasarkan pada penggalian kembali pengetahuan (*recall knowledge*), sedangkan pendekatan berdasarkan kompetensi didasarkan pada kinerja yang terlihat pada konteks pekerjaan yang sebenarnya. Kedua pendekatan ini sama-sama mengubah pengetahuan, ketrampilan dan sikap karyawan menjadi lebih baik sehingga kinerja karyawan pun meningkat.

Misi, tujuan, strategi dan program perusahaan harus menjadi acuan dasar dalam merancang program pelatihan dengan pendekatan apapun.. Selain itu perlu didasarkan pada kebutuhan perusahaan, tugas pekerjaan, dan kebutuhan karyawan peserta pelatihan itu sendiri, yang kesemuanya harus terintegrasi dengan strategi SDM dalam perusahaan agar pelatihan dapat terlaksana secara efektif. Setiap perubahan yang terjadi, baik di lingkungan eksternal maupun internal, membawa implikasi pada setiap perusahaan untuk responsif dan sensitif serta terus-menerus melakukan program pelatihan yang terarah untuk setiap level posisi karyawan. Pada intinya, pelatihan dilakukan agar perusahaan memiliki daya saing yang tinggi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. 2001. *The HR Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts.
- Berger, C. & Cam, R. 1996. “*Definitions of Instructional Design*”, The University of Michigan, October 18<sup>th</sup>.
- Bernardin, H.J. 2003. *Human resource management: An experiential approach*, 3<sup>rd</sup> edition, Amerika, New York: McGraw-Hill Companies.
- Clark, D. 2000. “*Introduction to Instructional System Design*, [www.nwlink.com](http://www.nwlink.com)
- Delker, P.V. 1990. *Basic skills education in business and industri: factors for success or failure*, Contractor report, office of technology assesment, United States Congress.
- Dick, W. & Carry, L. 1990. *The systematic design of instruction*, Harper Collins Publishers. Inc.
- Dubois, D. & Rothwell, W. 2004. “Competency-based or a traditional approach 2 training? Training and development, April pp. 46-57
- Edelstein, Bertram C., & Armstrong Jr., David J. 1993. A Model for Executive Development. *Human Resource Planning* 16 (4): 51-68.
- Foyster, J. 1990. *Getting to trips with competency-based training and assessment*, Tape national centre for research and development: lear brook, Australia
- Marsh, K. G .2002.”*Competencies in training and Human resources Development: A philospphy disguised as technology*. Paper delivered to ETDF seminar-Istambul, Oktober

- Mc Namara, C. 1999. "Systematic Approaches to Training and Development", *The Management Assistance Program for Nonprofit*. 5514 (651) 647-1216
- Mc. Griff, S.ISD, "*Knowledge Base Instructional Design & Development*", [megriff@psu.edu](mailto:megriff@psu.edu)
- McChristy, Neal, Pittsburg. 2002. Creating a learning organization. *Office Solutions magazine*, pp. 26-29
- Mills D. Quinn 1998. Learning via Education and Training. *Emerging Practices*, pp. 115-117
- Noe, R.A. 1999. *Employee training & Development*, management and organization series, Singapore, Mc. Graw-Hill companies.
- Norton, RE. 1987. *Competency-Based Education and Training: A Humanistic and Realistic Approach to Technical and Vocational Instruction*. Paper presented at the Regional Workshop on Technical/Vocational Teacher Training in Chiba City, Japan.
- Stuart, R. & Lindsay, P. 1997, "Beyond The Frame Of Management Competence (I) Es: Towards A Contextually Embedded Framework OF Managerial Competence In Organizations" *Journal of European Industrial Training*, 21 (1). Bradford.
- Sullivan, R. S. 1995. "*The competency-based approach to training*", JHPIEGO strategy paper, No. 1. U.S. Agency for international development.
- Tannenbaum, S.I. & Woods, S.E. 1992. Determining a strategy for evaluating training: perating within organizational contrains. *Human resource planning*. Vol 15, no. 4, pp: 63 – 81