

Membangun Pelatihan Berbasis Kompetensi

“Saatnya perusahaan membangun pelatihan berdasarkan matriks kompetensi. Agar perusahaan memiliki kompas, pedoman, fokus, dan arah yang jelas mendesain sistem pelatihan karyawan.



Darmin Ahmad Pella

Setiap tahun, para profesional HRD akan melakukan kegiatan perencanaan bisnis untuk tahun depan (*business planning activities*). Ini berarti profesional HRD akan mulai disibukkan kegiatan penetapan strategi, sasaran, target, serta rencana kerja atau program untuk mencapai seluruh sasaran tersebut. Bagian kompensasi dan (*compensation and benefit*) akan melakukan analisa biaya-biaya (lebih tepatnya investasi) yang dibutuhkan dalam bidang SDM. Bagian hubungan industrial akan membuat rencana kerja mengakrabkan lebih jauh hubungan manajemen-karyawan serta meningkatkan pemenuhan peraturan ketenagakerjaan (*employee relation, compliance*). Bagian rekrutmen akan melakukan analisa kebutuhan tenaga kerja dan pemenuhannya. Bagian pelatihan dan pengembangan (*training & development*) akan melakukan analisa kebutuhan, rencana aktifitas pengembangan karyawan dan pemenuhannya. Tulisan ini akan menyoroti aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam penyusunan strategi pengembangan karyawan Anda di tahun depan.

Tulisan ini dibuat berangkat dari observasi terhadap praktek perusahaan “mengelola pelatihan seperti kantor pos”. Ini adalah istilah yang saya gunakan untuk menggambarkan bagaimana perusahaan memberi pelatihan pada karyawan berdasarkan ‘kartu pos’ penawaran pelatihan yang datang padanya. Ini juga menggambarkan bagaimana perusahaan mengirim karyawan mengikuti suatu pelatihan berdasarkan ‘kartu pos’ permintaan pelatihan yang datang ke HRD. Aktifitas dominan pengelolaan pelatihan lalu mirip kantor pos, yakni memberi stempel OK pada brosur pelatihan yang datang dari luar atau permintaan pelatihan yang datang dari dalam. Perusahaan mungkin saja telah mengeluarkan belanja rutin tahunan yang cukup besar untuk pelatihan. Tetapi misorientasi pelatihan membuat manajemen kurang yakin bahwa investasi pengembangan karyawan memberi efektifitas optimal pada kinerja perusahaan (*deliver result*). Sebagian pimpinan divisi mungkin mengeluhkan manajemen pelatihan yang tidak fokus. Tidak jarang para praktisi HRD sendiri kemudian melakukan inisiatif reformasi pelaksanaan pelatihan bagi karyawan karena alasan misorientasi ini.

Sejauh pengalaman praktek dan konsultasi selama ini, saya mencatat setidaknya ada 6 (enam) prinsip atau pedoman yang relevan menjadi arah kebijakan strategi pengembangan karyawan kita di tahun depan.

Pertama, bagaimana kita meningkatkan koordinasi dan desentralisasi fungsi pelatihan di perusahaan kita (*decentralization and coordination of learning function*). Desentralisasi berarti bagaimana membuat pelatihan tidak hanya dikelola, terpusat dan amat tersentralisasi di HRD. Ini berarti seluruh unit kerja, seluruh pimpinan didorong mengambil alih tanggung jawab pengembangan kompetensi karyawan. Pelatihan yang terlalu berpusat ada HRD membuat pimpinan unit kerja tidak bertanggungjawab pada kinerja seluruh anggotanya. Masalah-masalah inkompetensi, inkomitmen, dan kinerja sub level kemudian hanya menjadi urusan HRD. Koordinasi berarti bagaimana membuat seluruh unit yang mengelola aktifitas pengembangan karyawan memiliki komando, koordinator, yakni HRD. Kepercayaan pada HRD menjadi koordinator pelatihan di

seluruh divisi dan level karyawan akan mengoptimalkan divisi HRD sebagai *shared services*, dan profesional HRD sebagai *subject matter expert*. Tidak memberikan kepercayaan pada HRD menjadi koordinator pelatihan di tingkat korporat berarti melesakkan HRD ke peran administratif semata (*administrative expert*) dan mengasingkannya dari peran mitra strategis manajemen puncak (*strategic partner*).

Arahan kedua berkaitan perencanaan aktifitas pengembangan karyawan kita ke depan ialah bagaimana mereformasi, meremajakan ulang, atau menata kembali kurikulum pelatihan kita ke arah pelatihan berbasis kompetensi (*competence based training*). Inisiatif ke arah ini akan menciptakan matriks pelatihan di level korporat yang berbasis kompetensi. Manfaat praktisnya ialah baik atasan maupun manajemen memiliki keyakinan lebih besar percepatan akuisisi kompetensi inti perusahaan.

Dengan memiliki matriks kompetensi, perusahaan memiliki kompas, pedoman, fokus, dan arah yang jelas mendesain sistem pelatihan karyawan. Pelatihan tidaklah di-*drive* oleh pelatihan apa yang sedang hangat di pasaran. Pelatihan semestinya tidak didikte lembaga pelatihan yang ada sedang menyediakan menu apa. Pelatihan digerakkan oleh pertanyaan "apa saja kompetensi inti kita yang sesungguhnya perlu dibangun oleh perusahaan".

Membangun pelatihan berbasis kompetensi berarti pertama-tama kita perlu membuat direktori kompetensi (*competence directory*) untuk perusahaan. Dalam membuat direktori kompetensi, ada tiga cara yang dapat dilakukan. Pertama, melakukannya sendiri, berangkat dari pemahaman para manajer lini (*start from scratch*). Kedua, menggunakan suatu panduan daftar kompetensi dan memilih yang sesuai berdasarkan konsensus (*start from competency list*). Ketiga, menggunakan panduan daftar kompetensi, melakukan analisa posisi, survei, analisa statistik, dan validasi ke pihak manajemen (*start from competency list, validated by statistical*).

Matriks kompetensi memetakan kebutuhan kompetensi setiap karyawan secara horisontal dibedakan berdasarkan fungsional karyawan, dan secara vertikal berdasarkan jenjang golongan karyawan. Matriks pelatihan berisikan pelatihan apa saja yang relevan membangun kompetensi karyawan baik pada level korporat (*organizational level*), kelompok divisi, departemen, unit kerja atau gugus tugas (*group level*) serta kebutuhan pribadi karyawan (*individual level*).

Dengan memiliki matriks kompetensi, kita memiliki kejelasan akan melakukan pelatihan apa saja. Kita kemudian dapat membangun kerjasama dengan instruktur, penyelenggara pelatihan, atau konsultan dengan pendekatan berbasis solusi (*solution based approach*). Bukan pendekatan berbasis penggunaan anggaran (*budgeting approach*) atau pemenuhan target jumlah jumlah peserta (*participant approach*). Dengan pendekatan berbasis peserta, kita bekerjasama dengan konsultan dalam kerangka kepentingan yang lebih jangka pendek, seperti menyelesaikan jumlah angkatan pelatihan yang dibutuhkan atau menggunakan anggaran pelatihan semestinya. Dengan pendekatan berbasis solusi, kita berfokus bekerjasama menyelesaikan masalah-masalah kompetensi yang muncul. Juga bekerjasama mendesain kurikulum pelatihan yang memastikan melekatnya akuisisi kompetensi. Atau lebih jauh lagi memantau hasil pelatihan agar benar-benar terkait sistem dan memperbaiki kinerja perusahaan.

Memiliki matriks kompetensi yang disusun dengan benar berarti membuat matriks kompetensi langsung mulai dari level korporat sampai operasional, memotret kebutuhan kompetensi karyawan kita pada *helicopter view*. Hasilnya memungkinkan kita menggerakkan instruktur dan penyelenggara pelatihan untuk memberi pelatihan bukan hanya sesuai kompetensi, tetapi lebih lagi sesuai perilaku utama penting (*critical key behavior*) sesuai matriks kompetensi yang khas perusahaan kita. Kenyataannya topik *coaching & counseling* disediakan berbagai lembaga pelatihan, tetapi bila diteliti lebih jauh, memiliki *critical key behavior* yang berbeda-beda, bukan?

Arahan ketiga untuk meningkatkan kualitas pengelolaan pelatihan kita di masa depan ialah: bagaimana mengaitkan pelatihan yang kita selenggarakan semakin terkait dengan isu-isu nyata kinerja individu, kelompok maupun organisasi (*training for performance improvement*). Isu kelompok mencakup kinerja seksi, departemen atau divisi. Isu organisasi mengacu pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pelatihan tidak dilaksanakan hanya untuk pelatihan itu sendiri (*just for the sake of training itself*). Sebagaimana suatu sistem manajemen yang mampu menselaraskan aktifitas operasi perusahaan baik secara vertikal, horisontal maupun diagonal, pelatihan adalah alat bantu peningkatan kinerja perusahaan. Pelatihan adalah alat bantu peningkatan nilai perusahaan, yang sering direpresentasikan pada indikator *profitability* maupun *growth* perusahaan.

Adapun prinsip keempat ialah bagaimana kita meningkatkan sebanyak mungkin individu maupun kelompok kerja yang mampu melakukan pembelajaran mandiri (*self directed learning team*). Saya melihat aplikasi hal ini di Astra dan banyak perusahaan lain di Indonesia yang mengelola puluhan ratusan aktifitas ide perbaikan di level individual maupun gugus kendali mutu (GKM) atau *Quality Control Circle (QCC)* di level kelompok dengan baik. Hasilnya impresif terhadap pengembangan kompetensi karyawan, dan lagi, berdampak pada kinerja bisnis. Memutar secara konsisten siklus Deming pada aktifitas *idea suggestion* atau risalah QC terbukti mampu meningkatkan kompetensi karyawan dan juga berdampak pada penurunan biaya-biaya (*cost side*) maupun peningkatan pendapatan perusahaan (*revenue side*). Di satu sisi saya juga percaya inilah aplikasi paling *familier*, populer dan teruji dari aplikasi konsep organisasi pembelajar (*learning organization*) pada kasus Indonesia.

Prinsip kelima yang mungkin perlu kita pertimbangkan mendesain strategi pengembangan karyawan ke depan adalah bagaimana memunculkan proses transfer belajar (*transfer of learning*) melalui berbagai variasi mode. Tujuannya ialah memunculkan berbagai variasi proses asimilasi pengetahuan yang bahkan didukung teknologi (*multi-point high technology delivery*). Ini praktisnya berarti membongkar kevakuman kreatifitas metodologi pengajaran didominasi pelatihan di dalam kelas (*in-class training*). Dalam *Creating Training Miracle*, Rylatt dan Lohan menandakan bahwa ini praktisnya membuka diri seluas-luasnya pada mode lain seperti pembelajaran melalui *library, open learning centers, self-study, audio, interactive CD-ROM, video conferencing, intranet training, web-based training, distance learning, online helpdesk, telephone, email, PC screen, electronic tutorial* dan seterusnya.

Prinsip keenam atau terakhir yang bisa mewarnai strategi pengembangan karyawan kita di tahun depan berkaitan pola pikir atau paradigma kita. Yakni bagaimana menumbuhkan budaya pada setiap unsur perusahaan bahwa pengembangan karyawan adalah suatu proses yang terjadi seumur hidup (*lifelong learning culture*). Bisa terjadi di usia berapa saja, di posisi mana saja, pada situasi apa saja. Berilah penghargaan pada instruktur termuda di perusahaan kita dengan mengatakan "ini satu contoh karyawan yang patut ditiru. Masih sangat muda namun telah *berilmu dan percaya diri* untuk mengajar, menggerakkan kompetensi karyawan kita memenuhi tuntutan masa depan". Beri penghargaan yang sama pada instruktur tertua di perusahaan Anda dengan mengatakan "ini satu contoh karyawan yang patut ditiru. Berusia paling tua tetapi *masih* mau, berminat dan termotivasi untuk mengajar, menurunkan kompetensi-kompetensi inti perusahaan yang kental melekat padanya".

Penulis adalah Managing Partner AIDA Consultant



AIDA Consultant - Consulting – Training – Assessment
For Query and Information About This Article and Training Related: 021 7919 2523