

Pentingnya Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan *Competency Based Training* (CBT) Di Lembaga Pelatihan

SUMARNO

Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP)

Email: sumarno.ciawi@gmail.com

ABSTRACT

This writing aim for study important of Development of Competency of Government Official Civil State Pursuant by Competency Based Training (CBT) in Institute Training. To improve employees can through creation a system integrating between individual need with training program, so called Competency Based Training (CBT).

Training integrated to base on interest represent training which relate at interest to reach and needed by educative participant. Interest standard represent statement about interest which must have by someone to do a work as according to job which qualify. Evaluation pursuant to interest represent an process comparison of reached interest by participant of training with interest standard which have been settled.

Result of study conclude the followings is: First, CBT is to facility participant of training to reach interest according to standard of an focus at output. Second, training materials compiled by virtue of requirement to reach interest standard and have to guarantee the existence of articulation between interest ladder. Third, CBT Participant require time which is briefer relative than following conventional training form.

Recommendation, all training expected by should have applied approach of training integrated to base on interest, where training have to present intact buttonhole of interest needed by participant of training. Candidate participant of training have to follow interest test beforehand to know level domination of interest.

Keyword : Competency, Training

I. PENDAHULUAN

Penyempurnaan sistem pelatihan perlu dilanjutkan dan dikembangkan. Hal ini antara lain disebabkan adanya pengaruh globalisasi otonomi daerah, tantangan pasar kerja serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK); adanya paradigma baru mengenai adanya kemudahan dalam memasuki sitem pelatihan apa saja, karena standar kompetensi tersebut berlaku umum di negara mana saja.

Dalam tradisi *human resource development*, nilai-nilai kompetensi seorang pekerja dapat dipupuk melalui program-program pendidikan, pengembangan atau pelatihan. Program

pelatihan misalnya merupakan sebuah cara terpadu yang diorientasikan pada tuntutan kerja terkini, dengan penekanan pada pengembangan *skills, knowledge dan ability* (SKA). Seorang pekerja yang mampu meraih SKA terbaru secara signifikan akan dapat meningkatkan kompetensinya. Kompetensi yang telah meningkat inilah diharapkan dapat digunakan untuk memenuhi standar perilaku dalam sistem dan proses kerja yang diterapkan. Disini terdapat kaitan erat antara pencapaian kompetensi pribadi dengan program pelatihan.

Upaya memupuk kompetensi seorang pekerja dapat dilakukan melalui penciptaan sebuah sistem yang mengintegrasikan antara kebutuhan individu (dalam kerangka interes organisasi) dengan program pelatihan. Sistem tersebut dikenal sebagai Competency Based Training (CBT). Menurut Michael D Tovey (1997) *CBT is system of training which is geared toward specific outcome*. Produk yang dihasilkan CBT diarahkan pada peningkatan skill dan kinerja sesuai dengan standar sistem dan proses kerja. Menurut Tovey, CBT hanya sebuah pendekatan dalam pelatihan namun mendasarkan dirinya pada teori pembelajaran perilaku yang menggunakan tujuan pelatihan itu sendiri sebagai acuan dan dapat diukur hasilnya pada saat pelatihan itu berakhir.

Dalam pengembangan program pelatihan, agar pelatihan dapat bermanfaat dan mendatangkan keuntungan diperlukan tahapan atau langkah-langkah yang sistematis. Secara umum ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi. Atau dengan istilah lain ada fase perencanaan pelatihan, fase pelaksanaan pelatihan dan fase pasca pelatihan.

Penilaian kebutuhan (*need assessment*) pelatihan merupakan langkah yang paling penting dalam pengembangan program pelatihan. Langkah penilaian kebutuhan ini merupakan landasan yang sangat menentukan pada langkah-langkah berikutnya. Kekurang akuratan atau kesalahan dalam penilaian kebutuhan dapat berakibat fatal pada pelaksanaan pelatihan. Dalam penilaian kebutuhan dapat digunakan tiga tingkat analisis yaitu analisis pada tingkat organisasi, analisis pada tingkat program atau operasi dan analisis pada tingkat individu. Sedangkan teknik penilaian kebutuhan dapat digunakan analisis kinerja, analisis kemampuan, analisis tugas maupun survey kebutuhan (*need survey*).

Perumusan tujuan pelatihan dan pengembangan (*training and development objective*) hendaknya berdasarkan kebutuhan pelatihan yang telah ditentukan. Perumusan tujuan dalam bentuk uraian tingkah laku yang diharapkan dan pada kondisi tertentu. Pernyataan tujuan ini akan menjadi standar kinerja yang harus diwujudkan serta merupakan alat untuk mengukur tingkat keberhasilan program pelatihan.

Isi program (*program content*) merupakan perwujudan dari hasil penilaian kebutuhan dan materi atau bahan guna mencapai tujuan pelatihan. Isi program ini berisi keahlian (keterampilan), pengetahuan dan sikap yang merupakan pengalaman belajar pada pelatihan yang diharapkan dapat menciptakan perubahan tingkah laku. Pengalaman belajar dan atau materi pada pelatihan harus relevan dengan kebutuhan peserta maupun lembaga tempat kerja. Prinsip-prinsip belajar (*learning principles*) yang efektif adalah yang memiliki kesesuaian antara metode dengan gaya belajar peserta pelatihan dan tipe-tipe pekerjaan, yang membutuhkan. Pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar lima hal yaitu partisipasi, reputasi, relevansi, pengalihan, dan umpan balik (Sondang P. Siagian, 2014). Dengan prinsip partisipasi pada umumnya proses belajar berlangsung dengan lebih cepat dan pengetahuan yang diperoleh diingat lebih lama. Prinsip reputasi (pengulangan) akan membantu peserta pelatihan untuk mengingat dan memanfaatkan pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki. Prinsip relevansi, yakni kegiatan pembelajaran akan lebih efektif apabila bahan yang dipelajari mempunyai relevansi dan makna kongkrit dengan kebutuhan peserta pelatihan. Prinsip pengalihan dimaksudkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam kegiatan belajar mengajar dengan mudah dapat dialihkan pada situasi nyata (dapat dipraktikkan pada pekerjaan). Prinsip umpan balik akan membangkitkan motivasi peserta pelatihan, karena mereka tahu kemajuan dan perkembangan belajarnya.

Pelaksanaan program (aktual program) pelatihan pada prinsipnya sangat situasional sifatnya. Artinya dengan penekanan pada perhitungan kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan, penggunaan prinsip-prinsip belajar dapat berbeda intensitasnya, sehingga tercermin pada penggunaan pendekatan, metode dan teknik tertentu dalam pelaksanaan proses pelatihan.

Keahlian, pengetahuan, dan kemampuan pekerja (*skill knowledge ability of workers*) sebagai peserta pelatihan merupakan pengalaman belajar (hasil) dari suatu program pelatihan

yang diikuti. Pelatihan dikatakan efektif, apabila hasil pelatihan sesuai dengan tugas peserta pelatihan dan bermanfaat pada tugas pekerjaan.

Langkah terakhir dari pengembangan program pelatihan adalah evaluasi (*evaluation*) pelatihan. Pelaksanaan program pelatihan dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan terjadi suatu proses transformasi pengalaman belajar pada bidang pekerjaan. Sondang P. Siagian (2014) menegaskan proses transformasi dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja. Selanjutnya untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian. Untuk mengukur keberhasilan tidaknya yang dinilai tidak hanya segi-segi teknis saja. Akan tetapi juga segi berperilaku (Sondang P. Siagian; 2014). Dan untuk evaluasi diperlukan kriteria evaluasi yang dibuat berdasarkan tujuan program pelatihan dan pengembangan.

II. MATERI DAN METODE

TINJAUAN PUSTAKA

CBT diarahkan pada persoalan-persoalan pokok yang selama ini menjadi perbincangan hangat dalam program pelatihan yaitu skill, kompetensi dan standar kompetensi. CBT memberi makna baru terhadap pengertian ketiga arah pokok tersebut. Berdasarkan makna spesifik inilah CBT dapat dibedakan dengan program-program pelatihan lainnya.

Selama ini skill dipandang sekedar sebagai keahlian kasat mata dan bersifat fisik. Program CBT mengartikan skill tak hanya berkaitan dengan keahlian seseorang untuk mengerjakan sesuatu yang bersifat *tangible*. Selain *physical*, makna *skill* juga mengacu pada persoalan mental, manual, motor, perceptual dan bahkan *social abilities* seseorang. Dengan demikian, makna skill dipahami secara utuh sebagai kombinasi dari beberapa kemampuan kerja fisik dan non fisik dalam kaitannya dengan aplikasi perolehan pengetahuan baru.

Pembicaraan tentang kompetensi juga acap tidak mengena pada sasaran pokok karena maknanya belum dipahami secara baku. Seseorang dapat dikategorikan sebagai pribadi yang "kompeten" jika ia memiliki kemampuan untuk menangani suatu tugas sesuai dengan standar

yang ditetapkan. Kompetensi diri haruslah dapat didemonstrasikan secara individual (bukan kelompok) berdasarkan kriteria pencapaian ideal level of performance. Adanya kesesuaian antara demonstrasi kompetensi dan ideal level of performance merupakan acuan dasar untuk dapat mengatakan bahwa sosok pribadi tertentu telah memiliki kompetensi atau sebaliknya.

Substansi sebuah kompetensi meliputi beberapa aspek yang merupakan pengembangan dari pengertian-pengertian kompetensi sebelumnya. Menurut Tovey, konsep kompetensi setidaknya meliputi tiga hal yaitu:

1. Sebuah kerangka acuan dasar, dimana kompetensi dikonstruksikan melibatkan pengukuran standar yang diakui oleh kalangan industri yang relevan. Hal ini mengindikasikan terjadinya kesepadanan antara kemampuan individu dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh kalangan industri sebagai user.
2. Sebuah kompetensi tak hanya sekedar dapat ditunjukkan kepada pihak lain, namun juga harus dapat dibuktikan dalam menjalankan fungsi-fungsi kerja. Tidaklah cukup bagi pekerja untuk menguasai pengetahuan tertentu yang diperoleh lewat pelatihan. Mereka harus menyadari bahwa pengetahuan tersebut adalah sebagai nilai tambah untuk memperkuat organisasi lewat peran-peran nyata dalam bekerja.
3. Kompetensi merupakan sebuah nilai yang merujuk pada *satisfactory performance of individual*. Dengan demikian, kompetensi bukanlah sebuah "lembaga" yang memberikan sertifikat sebagaimana sekolah memberikan ijazah pada lulusannya tanpa tahu bagaimana ijazah tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal. Secara umum dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki kaitan erat dengan kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang merefleksikan adanya persyaratan-persyaratan tertentu.

Isu penting lainnya adalah persoalan standar kompetensi (competency standards) sebagai arah pokok CBT. Pengembangan sebuah standar kompetensi merupakan otoritas kalangan industri yang melibatkan pengusaha, serikat sekerja, para ahli (pendidikan) pemerintah, serta organisasi-organisasi profesional terkait lainnya. Isu ini begitu pentingnya terutama untuk Indonesia di mana pemerintah acap dibuat prihatin dengan munculnya lembaga-lembaga pelatihan yang hanya "manis di bibir tapi pahit di hati". Sudah saatnya pemerintah menetapkan

standar kompetensi tertentu untuk menepis lembaga-lembaga pelatihan yang sebetulnya tidak memiliki substansi peningkatan kompetensi apapun.

Melalui program CBT, efektivitas sebuah pelatihan akan benar-benar teruji. Pengelola organisasi akan dapat mengukur efektivitas tersebut karena CBT mensyaratkan penyelenggaraan pelatihan bisa memastikan bahwa penyampaian materi pelatihan, proses-proses penilaian peserta dan pelatih (*assessment processes*), serta sertifikasi atas hasil pelatihan itu sendiri diatur oleh lembaga yang memiliki otoritas atau diatur oleh suatu peraturan tertentu. Sistem yang demikian ini dimaksudkan agar ada kepastian bahwa pelatihan yang diadakan memang memiliki makna signifikan terhadap peningkatan kompetensi.

Konsep Pelatihan berbasis Kompetensi

Menurut Lembaga Training Board Victoria (1991) dalam Anwar Prabu (2003) bahwa pelatihan yang berdasarkan kompetensi (*Competency Base Training*) merupakan sebuah sistem yang berisi:

- a. *Outcomes to national standard specifications of competency* (hasil) terhadap standar spesifikasi kompetensi pada tingkat nasional.
- b. *Curriculum that gives learners clear indication of what is expected of them to demonstrate competence*. Kurikulum yang memberikan indikasi yang jelas terarah kepada para peserta (warga belajar) tentang apa yang diharapkan dari mereka untuk menunjukkan atau mendemonstrasikan kompetensi yang dimilikinya.
- c. *Delivery methods that not obligate learner to undertake training or continue to be trained for skills they already process*. Metode pembahasan yang memberikan kebebasan bagi para peserta pelatihan untuk tidak mengikuti pelatihan.
- d. *Assessment competency which is available who learner believe they are to be demonstrated competency*. Penilaian kompetensi yang diperoleh ketika peserta (warga belajar) bahwa mereka mampu mendemonstrasikan kompetensi mereka.

e. *Record of competency gained and available to learners upon successfully demonstration of competency.* Rekaman kompetensi yang diperoleh ketika peserta (warga belajar) berhasil menunjukkan atau mendemonstrasikan kompetensinya.

Sejalan dengan pengertian di atas CAI (*Confederation of Australian Industry*) memberikan batasan bahwa pelatihan yang berdasarkan pada kompetensi (CBT) adalah: "*CBT is a way of approaching vocational that place primary emphasis on what a person can actually do in the work places as a result of training (the outcomes) and as such represents a shift away from an emphasis on the process involved in training (the input). It is concerned with training to industry specific standards rather than with and individual's achievement relative to other in a group*". Luthans, F & Davis, K (1996)

Konsep di atas mengandung arti bahwa CBT merupakan suatu cara pendekatan pelatihan kejuruan yang menekankan pada apa yang dilakukan oleh seseorang dalam dunia kerjanya setelah mengikuti pelatihan (outcome) dan sebagai representasi adanya pergeseran dari sebuah penekanan pada pemasukan proses ke dalam pelatihan (input). Hal ini lebih mengarah kepada pelatihan khususnya industri dibanding kepada individu dalam sebuah kelompok.

Menurut Mulyana (2002), bahwa kegiatan pelatihan yang berdasarkan pada kompetensi dibagi atas tiga tingkatan yaitu: tingkat rendah, sedang dan tinggi. Kegiatan pelatihan tersebut dikatakan berada pada level rendah bila hanya memiliki aspek-aspek sebagai berikut:

1. Adanya daftar lengkap tentang kompetensi dalam komponennya.
2. Bahwa penilaian yang dilakukan berdasarkan standar khusus kompetensi.
3. Bahwa penilaian dilakukan berdasarkan hasil pendemontrasian kompetensi yang ditunjukkan oleh karyawan.
4. Pelatihan hendaknya dilaksanakan dalam format modulasi yang berhubungan dengan kompetensi yang dipersyaratkan.

Sedangkan kegiatan pelatihan dapat dikatakan telah memenuhi kriteria CBT taraf tinggi, maka harus memenuhi keempat aspek di atas, dan ditambah lagi dengan dua aspek berikut ini:

1. Warga belajar dapat dinilai kompetensinya kapan saja bila mereka telah siap.

2. Warga belajar dapat memperoleh pengecualian atas pelatihan dan melanjutkan ke unit kerja berikutnya dalam basis-basis pendemonstrasian kompetensi.

Sekarang semua pelatihan diharapkan harus sudah menerapkan pendekatan pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, dimana isi pelatihan harus menampilkan sosok utuh kompetensi yang diperlukan oleh peserta pelatihan. Tentunya agar pelatihan benar-benar sesuai dengan keperluan peserta pelatihan, maka sebelum mengikuti pelatihan, seorang calon peserta pelatihan harus mengikuti uji kompetensi terlebih dahulu (*competency need assessment test*) untuk mengetahui profil/tingkat penguasaan kompetensi calon peserta pelatihan. Berdasarkan hasil uji kompetensi tersebut, maka peserta pelatihan mengikuti program pelatihan berdasarkan atas kompetensi-kompetensi yang belum dikuasai. Tujuan yang akan dicapai dari pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi adalah untuk:

- a. Meningkatkan efektivitas pelatihan, dengan penjelasan bahwa hasil nyata kompetensi yang dicapai oleh peserta pelatihan harus benar-benar sesuai dengan kompetensi yang memang diperlukan oleh peserta pelatihan;
- b. Meningkatkan efisiensi, dengan penjelasan bahwa pelatihan diberikan hanya sebatas yang diperlukan untuk mencapai kompetensi yang diharapkan sebagai tenaga kependidikan/pelatihan profesional, tidak berlebih dari kompetensi yang diperlukan (karena menyebabkan pemborosan) dan juga tidak kurang dari kompetensi yang dipersyaratkan (karena tidak akan memenuhi kualifikasi sebagai tenaga profesional);
- c. Meningkatkan makna pelatihan, karena isi/materi/bahan pelatihan dikemas secara utuh dan terintegrasi untuk mencapai kompetensi yang diharapkan, tidak terpisah-pisah, tidak parsial;
- d. Meningkatkan pemerataan pelatihan, karena dengan pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, jumlah peserta pelatihan dapat dijangkau lebih banyak; dan
- e. Mengurangi frekuensi pelatihan, terutama trainer, yang saat ini dirasakan sangat mengganggu terhadap penyelenggaraan proses belajar mengajar.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan berdasarkan studi perpustakaan (*library research*) melalui pengumpulan studi literatur dari

penelitian-penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan *Competency Based Training* (CBT). Dengan studi perpustakaan ini diharapkan dapat menganalisa permasalahannya dan diambil kesimpulan bagaimana Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menggunakan prinsip CBT.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakter CBT

CBT merupakan sebuah pola yang berbeda dengan program-program pelatihan lainnya karena memiliki sejumlah karakteristik tertentu. Selama ini manajer pelatihan mengembangkan sebuah program pelatihan hanya berdasar atas asumsi-asumsi tradisional di mana pelatihan itu sendiri dianggap sebagai sekedar kewajiban. Integrasi antara kepentingan-kepentingan organisasi dan individu di pihak lainnya luput dari fokus perhatian sehingga tak jarang program pelatihan tersebut tidak memiliki makna sama sekali. Menurut Tovey, setidaknya ada delapan karakteristik CBT:

1. Memfokuskan diri pada aspek yang spesifik yaitu skills yang dapat diaplikasikan. CBT memfokuskan diri pada apa yang dikonsepsikan sebagai *what the learner can do*. Tujuan utama CBT adalah memfasilitasi peserta untuk mencapai kompetensi sesuai standar dan berfokus pada keluaran (*output*).
2. Pengakuan terhadap hasil pelatihan-pelatihan sebelumnya (*recognition of pralearning*). Salah satu keunggulan CBT adalah memberi pengakuan yang proporsional atas keahlian seseorang yang diperoleh lewat pelatihan-pelatihan sebelumnya. CBT mengabaikan beberapa masalah seperti bagaimana pelatihan itu diadakan, oleh siapa, dimana, kapan dan seterusnya. CBT justru mengeksplorasi hasil pelatihan-pelatihan tersebut untuk dijadikan pedoman melatih peserta. Yang menjadi persoalan adalah bagaimana individu mendapat pengetahuan dan keahlian baru sebagai nilai tambah untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan.
3. Fleksibel dalam isi materi (*multiple entry and exit point*). CBT menekankan arti penting fleksibilitas dalam setiap bentuk kegiatan. Tidak ada pemaksaan dalam setiap perancangan skema pelatihan tertentu yang akan diterapkan kepada pekerja. Dengan demikian kepada CBT

juga menyiratkan makna bahwa individu hanya membutuhkan pembelajaran hanya tentang apa yang mereka belum mengetahuinya dan yang tidak dapat dikerjakannya.

4. Menggunakan sistem modul (*modular training*). Guna menunjang fleksibilitasnya, CBT didesain dalam format sistem modul yang memungkinkan terjadinya pemisahan-pemisahan materi atau topik pelatihan secara efektif. Sistem modular juga memungkinkan individu untuk mempelajari materi khusus yang berkaitan dengan kebutuhannya dan melakukan loncatan (*skipping*) terhadap materi yang tak dibutuhkannya. Dengan CBT peserta membutuhkan waktu yang relatif lebih singkat daripada mengikuti bentuk pelatihan konvensional lainnya.
5. Penciptaan standar yang terreferensi (*criterion referenced*). Penekanan makna bahwa kompetensi memfokuskan diri pada hasil atau apa yang dapat dilakukan individu menumbuhkan tuntutan adanya penciptaan suatu standar yang diakui oleh semua pihak yang berkepentingan misalnya kalangan industri.
6. Orientasi individual. CBT berorientasi pada kebutuhan individual dalam kerangka kepentingan organisasional. Pelatihan diharapkan tak sekedar merupakan program yang hasilnya menghendaki agar sebuah program pelatihan mampu membangun sebuah kepribadian tangguh untuk dapat mengantisipasi setiap perubahan.
7. Dapat diaplikasikan (*immediate application*). Segera setelah program pelatihan selesai CBT menghendaki agar pengetahuan dan keahlian baru dapat segera dipraktikkan untuk menunjang setiap tugas dan pekerjaan. Ukurannya jelas, jika kinerja pekerja tidak meningkat berarti pelatihan gagal.
8. Fleksibilitas dalam penyampaian (*flexible delivery*). CBT juga fleksibel dalam makna bagaimana topik-topik secara efektif dapat disampaikan kepada peserta. CBT membuka kemungkinan pada setiap bentuk pelatihan di dalam atau di luar instansi menggunakan instruktur internal atau eksternal dan seterusnya.

Nilai lebih CBT dibanding dengan sistem pelatihan lain boleh jadi terletak pada sejumlah karakteristiknya. Perbedaan pokok tersebut menyebabkan CBT memiliki keunggulan yang dapat diandalkan organisasi untuk menyusun program pelatihan.

Pemantapan CBT.

Penyusunan program CBT terdiri beberapa tahap. Menurut Raymond J Stone (1995) pentahapan CBT terdiri dari langkah-langkah seperti berikut:

1. *Capability profiling*. Dalam tahap ini organisasi melakukan beberapa hal yaitu:
 - Identifikasi kebutuhan kompetensi
 - Membuat skala prioritas atas kebutuhan kompetensi.
 - Mengevaluasi standar kompetensi
 - Mengidentifikasi kekuatan dan "area" masalah yang membutuhkan perhatian untuk diperbaiki.
2. *Select training programme*. Dalam tahapan ini organisasi mulai menyusun pilihan bentuk pelatihan yang tepat untuk mendukung pencapaian tujuan.
3. *Produce a personal training plan for each employee*. Di sinilah makna penting CBT dimana kebutuhan individu menjadi prioritas utama. Dalam tahap ini organisasi menyusun kerangka dasar yang diorientasikan pada peringkat individual.
4. *Asses the competency*. Dalam tahap terakhir ini organisasi dianjurkan untuk terus memantau setiap perkembangan kinerja, dilanjutkan segera setelah pelatihan berakhir, dilanjutkan dengan aplikasinya oleh peserta.

Beberapa pakar telah meluaskan makna pelatihan bersistem CBT untuk melibatkan pengetahuan dan keahlian kedalam suatu upaya pendefinisian efektivitas manajerial dan menggunakan penilaian kompetensi ke dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya seperti rekrutmen, seleksi, performance appraisal dan perencanaan.

Model Strategik CBT

Segera setelah organisasi menyusun analisis integral tentang situasi organisasional dan tugas-tugas yang ditetapkan, langkah penting lanjutan harus segera diagendakan. Adalah sangat penting untuk menentukan SKA yang dibutuhkan untuk merespon hasil analisis tersebut. Dengan demikian juga sangat mendesak artinya untuk menentukan skema pelatihan yang dianggap prospektif.

Sebuah model strategik telah diciptakan untuk mengimplementasikan CBT bagi organisasi. Nankervis, Campton & McCarthy (1993) misalnya telah menawarkan sebuah model strategik yang dapat diadopsi organisasi dalam melaksanakan program CBT. Ide dasar model ini adalah mengadopsi model yang dicetuskan oleh Basset (1990).

Model strategik ini meliputi lima tahapan, yaitu :

1. *Organisational scanning*. Persoalan pokok yang harus dikaji sebelum program pelatihan disusun adalah bagaimana organisasi dapat mencandra arah masa depan. Analisa strategis dapat menggunakan metode "SWOT Analysis" atau cara lainnya organisasi mampu memahami secara sempurna tentang apa yang akan dapat dilakukan dan ke arah tindakan yang akan diambil
2. *Strategic Planning*. Masalah selanjutnya adalah upaya organisasi untuk mampu menjawab pertanyaan tentang bagaimana semua tujuan dapat dicapai dan strategi manajerial apa yang bisa diaplikasikan.
3. *Competency profiling*. Setelah semua pertanyaan tersebut terjawab, kini saatnya organisasi menganalisis bagaimana sesungguhnya situasi kinerja internal human resources yang ada untuk dapat melaksanakan gagasan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kompetensi apa yang sudah dipenuhi dan yang belum? Kebutuhan apa yang terasa mendesak bagi pekerja? Analisis ini akan menuntun organisasi pada persoalan inti yang dihadapi pekerja.
4. *Competency gap analysis*. Segera setelah melewati competency profiling, organisasi akan dapat memahami celah apa yang dapat dilihat antara kompetensi manifes (yang ada saat ini) dengan kompetensi yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. *Competency development*. Kini saatnya organisasi menutup setiap celah perbedaan kompetensi manifes dengan kompetensi ideal dengan disertai upaya menjawab pertanyaan strategis seperti misalnya: apakah perlu organisasi merekrut tenaga baru yang memiliki kompetensi ideal dengan segala akibatnya, ataukah menyusun program pelatihan bagi karyawan yang sudah ada. Jawaban terakhir inilah yang memandu organisasi memasuki arena CBT.

Menurut Nankervis dan kawan-kawan, setiap tahap strategik tersebut harus berkaitan dengan arah strategik organisasi secara total. Konsekuensinya manajer yang bertanggung jawab dalam manajemen sumber daya manusia diminta untuk menjustifikasi penyusunan setiap

program pelatihan dalam kaitannya dengan kontribusi riil yang dapat diberikan kepada kepentingan organisasi.

Problem CBT

Sekalipun demikian, pilihan sistem CBT bukanlah tidak mengandung sejumlah problem. Koenen,AK., Dochy,F., & Bergmans (2015) telah mengajukan argumentasi tentang berbagai masalah yang melekat dalam implementasi CBT. Umumnya kritik yang ditujukan pada pelaksanaan CBT meliputi isu-isu seperti berikut:

1. Validitas untuk menyamakan kompetensi dan kinerja riil sebagai fokus CBT patut dipertanyakan sementara ada sejumlah faktor lain yang diyakini memiliki pengaruh atas kinerja tersebut.
2. Terdapat lebih daripada sebuah sistem CBT yang secara benar dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja.
3. CBT diyakini juga menimbulkan "kecanduan" bagi peserta untuk membaca modul-modul yang menarik sementara sebetulnya modul itu tidak berkaitan langsung dengan kebutuhan. Secara psikologis individu terpengaruh untuk membaca modul-modul yang tidak diperlukan tersebut karena modul tersebut menarik perhatian.
4. Kalangan yang pro CBT mengklaim bahwa sistem ini adalah sangat obyektif. Namun demikian sistem lain kenyataannya lebih obyektif dan bahkan validitasnya dapat diandalkan khususnya yang berkaitan dengan metode penilaian peserta.

Beberapa kritik yang muncul dirumuskan oleh Jeffrey Pfeffer (2007) yang menyatakan bahwa pelaksanaan CBT mengandung sejumlah problematik dimana konsep skill tidak direkonstruksikan secara tepat sementara substansi pemahamannya lebih ditekankan pada makna CBT itu sendiri. Sekalipun terdapat sejumlah masalah dalam mengaplikasikannya, tetap diyakini bahwa CBT merupakan bentuk ideal bagi sebuah forum pelatihan. Justru yang menjadi persoalan adalah bagaimana program pelatihan dengan segala sumber daya (finansial) yang dibelanjakan untuknya mampu membawa hasil yang optimal bagi kemajuan organisasi.

Evaluasi Berdasarkan Standar Kompetensi

Evaluasi/assessment berdasarkan kompetensi adalah suatu proses penilaian/perbandingan kompetensi yang dicapai oleh peserta pelatihan dengan standar kompetensi yang telah dibakukan. Dari hasil evaluasi akan diperoleh informasi tentang tingkat ketercapaian kompetensi peserta pelatihan. Besar kecilnya perbandingan kompetensi nyata yang dicapai peserta pelatihan dibanding dengan kompetensi baku/standar akan menunjukkan tingkat efektivitas pelatihan (*catatan*: efektivitas = hasil nyata : hasil yang diharapkan).

Sistem Sertifikasi dan Kerangka Kualifikasi Pelatihan

Peserta pelatihan yang telah selesai mengikuti kegiatan pelatihan harus mengikuti uji kompetensi. Bagi mereka yang telah mengikuti uji kompetensi dan dinyatakan lulus, yang bersangkutan berhak mendapatkan sertifikat. Oleh karena itu, sistem Sertifikasi pelatihan harus dikembangkan dengan melakukan upaya-upaya: (1) pembentukan badan otoritas pelatihan yang berhak mengeluarkan sertifikat kompetensi yang diakui tidak saja dikalangan *inservice training*, akan tetapi juga diakui kualifikasinya. (2) pengembangan kriteria, (3) pengembangan kebijakan dan prosedur uji kompetensi, (4) pengembangan kontrol kualitas lulusan pelatihan, dan (5) pengembangan sistem dokumentasi hasil asesmen pelatihan.

IV. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Dari hasil studi literatur tentang Competency Based Training (CBT) dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. CBT adalah memfasilitasi peserta untuk mencapai kompetensi sesuai standar dan berfokus pada keluaran.
2. Standar kompetensi adalah pernyataan tentang kompetensi yang harus dimiliki oleh seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) sesuai dengan unjuk kerja yang dipersyaratkan.
3. Bahan pelatihan disusun berdasarkan atas kebutuhan untuk mencapai standar kompetensi dan harus menjamin adanya artikulasi antar jenjang kompetensi.

4. Dengan CBT peserta membutuhkan waktu yang relatif lebih singkat daripada mengikuti bentuk pelatihan konvensional lainnya.

Rekomendasi

1. Semua pelatihan diharapkan harus sudah menerapkan pendekatan pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, dimana isi pelatihan harus menampilkan sosok utuh kompetensi yang diperlukan oleh peserta pelatihan.
2. Calon peserta pelatihan harus mengikuti uji kompetensi terlebih dahulu (*competency need assessment test*) untuk mengetahui profil/tingkat penguasaan kompetensi calon peserta pelatihan.
3. Berdasarkan hasil uji kompetensi tersebut, maka peserta pelatihan mengikuti program pelatihan berdasarkan atas kompetensi-kompetensi yang belum dikuasai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu. 2003. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Penerbit Reflika Diatama. Bandung.
- Basset. M.D. 1990. The Rational Manager. Tata Mc Graw-Hill. New Delhi.
- Jeffrey Pfeffer. 2007. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Amara Book. Yogyakarta
- Koenen, AK., Dochy, F., & Berghmans. 2015. A Phenomenographic Analysis of The Implementation of Competence – Based Education in Higher Education. *Teaching and Teacher*, 50, 1-12
- Luthans, F & Davis, K. 1996. Human Resources and Personnel Manajemen. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Mulyana, E. 2002. Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Nankervis, Campton & Mc Carthy. 1993. Modern Theory and Methode in Group Training. University Associates. La Jolla.
- Raymond. J.S. 1995. Adult Education in Developing Countries. Pergamon Press. Oxford.
- Sondang P. Siagian. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta
- Tovey.M.D. 1997. Competency Based Training. NTL Institute for Applied Behavioral Science.