



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

RANCANGAN PROGRAM PELATIHAN BERBASIS
KOMPETENSI BAGI MANAJER PT. MULTI
GARMENJAYA (CARDINAL)

Skripsi

Oleh
Devina Ruth Cahyadi
2014320088

Bandung
2018



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

RANCANGAN PROGRAM PELATIHAN BERBASIS
KOMPETENSI BAGI MANAJER PT. MULTI
GARMENJAYA (CARDINAL)

Skripsi

Oleh

Devina Ruth Cahyadi

2014320088

Pembimbing

Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si.

Bandung

2018



Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Devina Ruth Cahyadi
Nomor Pokok : 2014320088
Judul : Rancangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi
Manajer PT. Multi Garmenjaya (Cardinal)

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Selasa, 24 April 2018
Dan dinyatakan **LULUS**

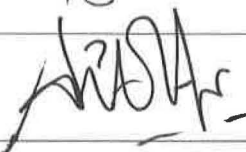
Tim Penguji
Ketua sidang
Dr. Maria Widyarini, S.E., M.T

: 

Sekretaris
Dr. M. Banowati Talim, Drs., M.Si

: 

Anggota
Fransiska Anita Subari, S.S., M.M

: 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Praseto, M.Si.



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Devina Ruth Cahyadi
NPM : 2014320088
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Judul : Rancangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi
Manajer PT. Multi Garmenjaya (Cardinal)

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, April 2018



Devina Ruth Cahyadi

ABSTRAK

Nama : Devina Ruth Cahyadi
NPM : 2014320088
Judul : Rancangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi
PT. Multi Garmenjaya (Cardinal)

Tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah membuat rancangan program pelatihan berbasis kompetensi pada level manajerial untuk mengatasi *gap* kompetensi di PT. Multi Garmenjaya.

Pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang saat ini dijalankan atau yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Adapun manfaat pelatihan bagi perusahaan ialah memperbaiki pengetahuan dan keterampilan di semua level organisasi, memberikan bantuan dalam pengembangan organisasi, membantu meningkatkan produktivitas dan/atau kualitas kerja, dsb. Pelatihan ini dilaksanakan mulai dari mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/*Training Need Assessment* (TNA). Dilihat profil kepribadian/perilaku dari masing-masing manajer dan didapatkan adanya *gap* antara kompetensi yang dimiliki oleh manajer dengan kompetensi pada level jabatan tersebut. Sehingga perlu dilakukan pelatihan untuk meminimalisir *gap* kompetensi tersebut.

PT. Multi Garmenjaya sudah berdiri 40 tahun dan bergerak dalam bidang industri garmen dengan merek produknya ialah Cardinal. Produk yang dihasilkan adalah pakaian dan sepatu anak, wanita, serta pria.

Jenis penelitian ini ialah deskriptif analisis dengan menggunakan metode survey untuk mendapatkan fakta dan bukti atas masalah yang ada. Dengan jumlah populasinya yaitu 45 orang. Model penelitiannya yaitu (1) analisis kebutuhan, (2) penentuan tujuan dan materi pelatihan, (3) penentuan metode pelatihan, (4) perancangan program pelatihan, dan (5) evaluasi program pelatihan. Data yang diperoleh dengan cara wawancara dan studi dokumen kemudian dianalisis dengan cara kualitatif.

Hasil dari penelitian ini ialah 5 program pelatihan yang dibuat berdasarkan kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh para manajernya yaitu (1) *Leadership Development Training*, (2) *Creativity and Innovation Training*, (3) *Communication Skill Training*, (4) *Interpersonal Skill Training*, dan (5) *Stress Management Training*. Saran yang diberikan ialah perlu dukungan dana dari pimpinan perusahaan, sosialisasi kepada karyawan, penentuan cara pelaksanaan pelatihan, melakukan analisis kebutuhan yang lebih komprehensif, dan perusahaan perlu mengembangkan konsep CBHRM secara lengkap.

Kata kunci : Sumber daya manusia, manajemen talenta, pelatihan dan pengembangan, kompetensi

ABSTRACT

Name : Devina Ruth Cahyadi
NPM : 2014320088
Title : *Designing of Competency-Based Training Program for Managers
PT. Multi Garmenjaya (Cardinal)*

The purpose of this study is to make the design of competency-based training programs at the managerial level to overcome the competency gap in PT. Multi Garmenjaya.

Training is an effort to improve employee performance on work that is currently executed or related to the job. The benefits of training for the company are improving knowledge and skills at all levels of the organization, providing assistance in organizational development, helping to improve productivity and/or quality of work, etc. The conducted training was started from identifying Training Need Assessment (TNA). By examined the personality/behavior profile of each manager and found a gap between the competencies possessed by managers with competence at the level of office. So that training needs to be done to minimize the competency gap.

PT. Multi Garmenjaya has been established for 40 years and is engaged in the garment industry with producing Cardinal branded products. The products produced are clothes and shoes for men, women and children.

This type of research is descriptive analysis by using survey method to get facts and evidence of existing problems with a population of 45 people. The study model is (1) needs analysis, (2) determination of objectives and training materials, (3) determination of training method, (4) design of training program, and (5) evaluation of training program. Data obtained by interview and document study then analyzed in a qualitative way.

The results of this study are 5 training programs based on competency gaps owned by managers: (1) Leadership Development Training, (2) Creativity and Innovation Training, (3) Communication Skill Training, (4) Interpersonal Skill Training, and (5) Stress Management Training. Suggestions given by the authors for this study is the need for financial support from corporate leaders, socialization to employees, determining how the implementation of training, and companies need to develop CBHRM concept completely.

Keywords : Human resources, talent management, training and development, competencies

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat rahmat dan dampingan-Nya skripsi yang berjudul **“Rancangan Progam Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Manajer PT. Multi Garmenjaya (Cardinal)”** dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian dan pembuatan skripsi ini ditunjukkan untuk memenuhi syarat Ujian Sidang Jengjang Sarjana Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Dalam menulis dan menyelesaikan skripsi ini tidak sedikit tantangan dan hambatan yang dirasakan tetapi berkat orang tua, keluarga, pacar, sahabat dan teman-teman yang selalu memberi dukungan doa dan semangat, akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan secepatnya.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dan memberi dorongan dalam penulisan skripsi ini baik secara moral maupun materiil kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus yang sudah memberikan kesehatan dan kecerdasan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Mamah Lucy Hajati dan Adik Kandung Christine yang senantiasa mendoakan dengan sabar setiap paginya agar skripsi anakmu ini dilancarkan dan selesai tepat waktu.
3. Bapak Mangadar Situmorang, Ph. D selaku Rektor Universitas Katolik Parahyangan.

4. Dr. Pius Sugeng Prasetyo selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si. selaku dosen pembimbing yang senantiasa sabar membimbing penulis di tengah-tengah kesibukannya.
6. Bapak Drs. Dadang Budiaji, M.M., selaku senior manajer HRD PT. Multi Garmenjaya dan narasumber yang sudah sangat membantu dan mempermudah penulis mendapatkan data untuk diproses dan dianalisis menghasilkan skripsi ini.
7. Ryobi Irfanto, S.T. selaku pacar dan ko-pembimbing penulis yang selalu memantau perkembangan skripsi, tempat berkonsultasi jika penulis mengalami kendala, dan membimbing dalam hal pembuatan presentasi.
8. Teman sepermainan saat kuliah yaitu “Dakocan”, Patricia Niken, Riska, Vannesa, Bellamaya, Cindy Dewinda, Monica, Renata, Fransiskus, Ronald, dan Samuel Nuari yang memberi hiburan, canda, tawa, dan semangat sewaktu penulis menulis skripsi.
9. Mba Lydia, Mba Diana, Bang David, Bang Arman, dan Pakde Walidi selaku karyawan Perpustakaan UNPAR yang memberi hiburan, canda, tawa, dan semangat, sehingga penulis tidak merasa jenuh dalam penulisannya.
10. Nadine Oen, Patricia Niken, Martine Hia, Ely Sigiro, Eka Mayesti Hia, Maria Lovenia, Reina Marcelline, Kalfinus, Pauline Eunike, Ara, Levinda, Bennita, Siepi Laia, Nur Iman, Vivin Waruwu, Thody Gulo, Rini Masnila,

Nathanael Alvin, dan teman magang Perpustakaan UNPAR lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, atas dukungan semangat, doa, dan hiburannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

11. Johannes B. Widi, S.AB (“Kak Widi”) selaku mentor dan pengarah saat penulisan dan penyusunan seminar serta Vladia Prysheldy (“Isel”) selaku adik angkatan yang selalu menyemangati.
12. Dosen Ilmu Administrasi Bisnis yang sudah memberikan banyak informasi dan pengetahuan selama penulis mengenyam pendidikan dan menulis skripsi ini.
13. Teman seperjuangan Bisnis UNPAR 2014 yang tidak dapat disebutkan satu per satu, atas perjuangan dan kerjasamanya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di UNPAR.

Semoga Tuhan Yesus Kristus membalaskan kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan penulisan skripsi ini. Semoga penelitian ini dapat berguna bagi penulis, perusahaan, pembaca, dan kalangan masyarakat luas lainnya di masa yang akan datang.

Bandung, April 2018

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GRAFIK	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	11
BAB II DASAR TEORI	13
2.1. Kompetensi	13
2.1.1. Pengertian Kompetensi	13
2.1.2. Jenis Kompetensi	14
2.1.3. Penilaian Kompetensi	16
2.2. Pelatihan Berbasis Kompetensi	17
2.2.1. Pengertian Pelatihan BK	18
2.2.1.1. Analisis Kebutuhan/ <i>Need Assessment</i>	19
2.2.2. Tujuan Pelatihan BK	29
2.2.3. Manfaat Pelatihan BK	31
2.2.4. Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan	34
2.2.5. Metode dan Jenis Pelatihan BK	35
2.2.5.1. Metode Pelatihan <i>On The Job Training</i>	36
2.2.5.2. Metode Pelatihan <i>Off The Job Training</i>	37
2.2.6. Perencanaan Pelatihan	39
2.2.6.1. Prinsip Pembelajaran	40
2.2.7. Rancangan Program Pelatihan BK	42
2.2.7.1. Kurikulum Pelatihan	42

2.2.8. Evaluasi Pelatihan	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	45
3.1. Jenis Penelitian	45
3.2. Metode Penelitian	45
3.3. Populasi	46
3.4. Model Penelitian.....	48
3.5. Operasionalisasi Variabel	48
3.6. Teknik Pengumpulan Data	49
3.7. Teknik Analisis Data	50
BAB IV OBJEK PENELITIAN.....	51
4.1. Profil Perusahaan	51
4.2. Sejarah Singkat Perusahaan.....	51
4.3. Visi, Misi, Nilai Perusahaan	53
4.4. Lokasi Perusahaan	55
4.5. Struktur Organisasi Perusahaan.....	56
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
5.1. Latar Belakang Rancangan Program Pelatihan di PT. Multi Garmenjaya (Cardinal).....	57
5.2. Identifikasi Kompetensi.....	60
5.3. Pembagian Level Manajerial	65
5.4. Perancangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi	67
5.4.1. Analisis Kebutuhan Pelatihan	68
5.4.2. Tujuan Pelatihan	83
5.4.3. Metode Pelatihan	97
5.4.4. Rancangan Program Pelatihan	108
5.4.5. Evaluasi Program Pelatihan	118
BAB VI PENUTUP	120
6.1. Kesimpulan.....	120
6.2. Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN I	
LAMPIRAN II	

LAMPIRAN III
LAMPIRAN IV
LAMPIRAN V
LAMPIRAN VI
LAMPIRAN VII
LAMPIRAN VIII
LAMPIRAN IX
LAMPIRAN X
RIWAYAT HIDUP PENULIS

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Para Pelaku <i>Need Assessment</i>	26
Tabel 2. 2. Metode <i>Need Assessment</i>	27
Tabel 5. 1. Jenis Kompetensi Pada Level Top Management	69
Tabel 5. 2. Jenis Kompetensi Pada Level Middle Management	70
Tabel 5. 3. Frekuensi dan Presentase Tingkat Kesesuaian pada Level Top Management	72
Tabel 5. 4. Frekuensi dan Persentase Tingkat Kesesuaian pada Level Middle Management	72
Tabel 5. 5. Jumlah Komposisi Masing-Masing Kompetensi Pada Level Top Management	73
Tabel 5. 6. Jumlah Komposisi Masing-Masing Kompetensi pada Level Middle Management	74
Tabel 5. 7. Nama Kompetensi dengan Nilai Kurang dari 80% pada Level Top Management	78
Tabel 5. 8. Nama Kompetensi dengan Nilai Kurang dari 80% pada Level Middle Management	80
Tabel 5. 9. Nama Kompetensi dengan Pelatihan Formal untuk Level Middle Management	82

DAFTAR GRAFIK

Grafik 5. 1. Distribusi Top Management Menurut Tingkat Kompetensi.....	76
Grafik 5. 2. Distribusi Middle Management Menurut Tingkat Kompetensi.....	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Contoh Hasil <i>Job Suitability Test</i>	18
Gambar 2. 1 Analisis dari <i>Need Assessment</i>	34
Gambar 2. 2 Tahapan <i>Need Assessment</i>	35
Gambar 2. 3 Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan	46
Gambar 5. 1 Arsitektur Kompetensi	74
Gambar 5. 2 Program Pelatihan yang Diusulkan	82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam menjalankan sebuah bisnis/usaha. Karena tanpa adanya pegawai yang bekerja dalam usaha tersebut, bisnis yang dijalankan tidak akan jalan dan berkembang pula. Manusia menjadi salah satu elemen kunci dari sebuah bisnis dan tulang punggung bagi pergerakan roda organisasi (Rejeki, 2016).

Jika sumber daya manusia yang diperlukan oleh perusahaan sudah terpenuhi, maka tahap selanjutnya yaitu mempertahankan, mengelola, dan mengembangkan sumber daya manusia tersebut. Sumber daya manusia yang dimaksud ialah *talent*. Para pegawai yang memiliki kompetensi unggul itulah yang disebut *talent*.

Sekarang ini, yang menjadi fokus bukan hanya dalam merekrut/mendapatkan pegawai baru untuk bekerja di perusahaan dan melatihnya agar dapat menjalankan tugasnya, tetapi lebih kepada mengembangkan dan mengatur kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Itulah yang disebut dengan *talent management*.

Manajemen talenta dibuat berdasarkan model kompetensi yang disepakati. Agar terlaksananya manajemen talenta dan menghasilkan pegawai yang berkualitas, kompetensi menjadi dasar dalam pelaksanaan dan penyusunannya. Kompetensi yang dimaksud menurut Spencer dan Spencer dalam Palan (2007) ialah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan

secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Sehingga perlu mendefinisikan karakteristik mendasar apa saja yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat tercapai.

PT. Multi Garmenjaya adalah sebuah perusahaan yang bergerak di industri garmen yaitu membuat pakaian jadi dari bahan mentah (benang). Pakaian yang sudah jadi diberi merk yaitu Cardinal. Produk yang dihasilkan ialah *denim* pria dan wanita, *casual* pria dan wanita, formal pria dan wanita, Cardinal *girls/ladies*, sepatu pria dan wanita, Cardinal *femme* (wanita formal), Cardinal *kids* (laki dan perempuan), Cardinal *accessories* (topi, dasi, ikat pinggang, dan tas), dan Andrew Smith (pria *premium*). PT. Multi Garmenjaya sudah berdiri sekitar 40 tahun lebih yang artinya perusahaan ini sudah dewasa, sukses dan dapat bertahan di segala keadaan. Sudah banyak pergantian manajer dan regenerasi karyawan, tetapi nilai-nilai yang dianut dan diterapkan tidak luntur dan tetap membuat perusahaan ini bertahan sampai saat ini. Meskipun tergolong perusahaan senior dan sudah berhasil di dunianya, tetapi tetap saja ada kekurangan yang dapat sedikit banyak menghambat perusahaan untuk terus memenangkan pasar.

PT. Multi Garmenjaya sadar akan kekurangan yang dimilikinya dalam hal *talent management*. Manajer merupakan orang kunci dan penting bagi perusahaan, karena bertanggung jawab kepada direktur atas pekerjaan yang dijalankannya bersama dengan anggotanya. Sehingga sangat perlu untuk dijadikan fokus dalam mengembangkan para *talent* yang dimilikinya. Meskipun untuk level manajerial terutama para manajer sudah dilakukan pelatihan, tes kemampuan, dsb,

tetapi tetap saja masih terdapat kekurangan untuk mencapai pada titik yang optimal. Dalam konteks manajemen talenta, yang dikembangkan adalah kemampuan *softskill* yang dimiliki oleh masing-masing manajer seperti *communication skill, teamwork, managing people*, dsb. Walaupun sudah berada di golongan manajer tetapi ketidaksempurnaan masih saja ada.

Menurut manajer HRD PT. Multi Garmenjaya, bakat/talenta itu punya 2 makna yaitu secara *basic* berarti bakat/kemampuan yang sudah ada sejak lahir dan secara umum ialah segala kemampuan yang dimiliki seseorang. Melihat makna dari bakat tersebut, maka perusahaan ingin mengembangkan setiap kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing manajernya. Maka pada tahun 2012 dilakukanlah sebuah *DISC Test* dan *Job Suitability Test*. Kedua *test* ini dilakukan sendiri oleh perusahaan, tetapi tetap menggunakan lembaga konsultan psikologi bernama *Character Plus* sebagai *provider*/penyedia jasa konsultan. Karena *provider* ini sudah bisa menyajikan laporan lengkap sesuai tujuan penilaian para manajer di PT Multi Garmenjaya dengan menggunakan bahasa Indonesia. *Provider Character Plus* ini digunakan untuk pengolahan dan penyajian laporan penilaian berbasis kompetensi. Setelah dilakukan *DISC test*, dilakukan juga tes “*Job Suitability Test*” yang bertujuan untuk mengetahui kecocokan antara pekerjaan yang dijalankan dengan kepribadian yang manajer miliki agar dapat bekerja secara optimal.

Kedua tes tersebut sudah dilakukan ternyata terdapat *gap*/kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki manajer dengan yang diharuskan oleh pekerjaan tersebut. Dalam hal inilah para *talent* dalam level manajerial yang dimiliki masih

belum optimal. Oleh karena itu, untuk mencocokkan dan meminimalisir perbedaan antara kemampuan yang dituntut dan yang dimiliki oleh manajer, dilakukanlah pelatihan dengan basis kompetensi. Karena dengan berbasis kompetensi, maka pelatihan yang diberikan akan lebih terarah dan menghasilkan hasil yang optimal.

Sejak tahun 2012 dilakukan kedua tes tersebut dan sudah diperoleh pula hasil dari tes tersebut. Tetapi selama 5 tahun ini belum ada penanganan secara spesifik untuk mengatasi *gap*/kesenjangan tersebut. Tepatnya untuk periode terkini tahun 2017, PT Multi Garmenjaya menyelenggarakan pelatihan-pelatihan khususnya untuk *softskill* dan manajerial. Belum ada secara spesifik pelatihan menggunakan pendekatan kompetensi secara individu berdasarkan *profiling* dari *Character Plus*. Perusahaan lebih melayani kebutuhan-kebutuhan pelatihan yang dianggap perlu menurut persepsi dan pendapat masing-masing manajer departemen. Sehingga hasil yang diusahakan untuk mengatasi *gap* tersebut masih minim karena pemberian pelatihan yang kurang tepat sasaran. Jika kesenjangan kompetensi tersebut tidak segera dikurangi atau dihilangkan, maka pelaksanaan fungsi dan peranan masing-masing manajer tidak akan optimal dan pastinya akan berpengaruh pada tingkat pencapaian target-target perusahaan di masa yang akan datang. Karena kesenjangan yang dimiliki tidak berdampak secara langsung melainkan dalam jangka panjang. Sehingga penting untuk dihilangkan/diminimalisir.

Ada banyak cara untuk mengurangi kesenjangan kemampuan antara yang harus dimiliki untuk pekerjaan tersebut dengan yang dimiliki oleh para *talent*. Salah satu cara untuk mengurangi/meminimalisir kesenjangan yang ada tersebut

dengan cara pemberian pelatihan kepada setiap talent yang memiliki kesenjangan kompetensi tertentu. Dasar dari perancangan program pelatihan yang diberikan kepada masing-masing manajer yang memerlukan pelatihan ialah dengan melihat kompetensi yang sudah dimiliki, apakah sudah memenuhi kriterianya atau masih mengalami kesenjangan yang cukup signifikan dengan pemenuhan persyaratan kompetensi pada pekerjaan tersebut. Kompetensi sangatlah menentukan program pelatihan seperti apa yang akan diberikan untuk meminimalisir/mengatasi kesenjangan kompetensi yang dimiliki. Sehingga dengan melihat kesenjangan kompetensi yang ada tersebut, maka penulis mengusulkan penelitian untuk mengurangi kesenjangan yang terjadi dengan cara menyusun program pelatihan bagi manajer yang memiliki kesenjangan kompetensi tersebut guna menghilangkan/meminimalisir kesenjangan yang terjadi. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“RANCANGAN PROGRAM PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI BAGI MANAJER PT. MULTI GARMENJAYA”**.

1.2. Identifikasi Masalah

PT Multi Garmenjaya merupakan industri garmen yang sudah besar dan maju dengan pesat. Karena sejak tahun 1998 sudah melakukan kegiatan ekspor ke luar negeri. Meskipun PT Multi Garmenjaya sudah termasuk perusahaan yang besar, tetapi tetap saja ada kekurangan yang dimiliki. Melalui proses wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada Senior Manager HRD PT. Multi Garmenjaya, disampaikan bahwa yang menjadi permasalahan saat ini ialah adanya kesenjangan antara kompetensi yang diharapkan perusahaan dengan yang dimiliki oleh para

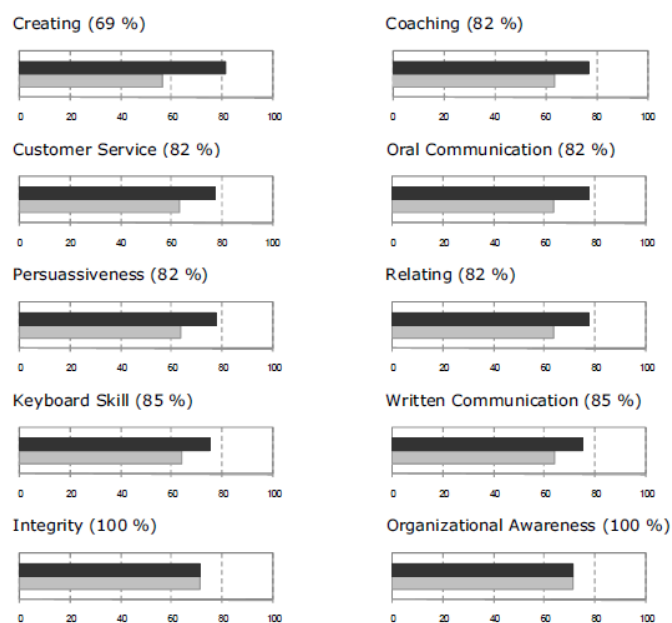
manajer perusahaan (*talent*). Hal ini disadari ketika pada tahun 2012 dilakukan sebuah *DISC Test* dan *Job Suitability Test* oleh PT Multi Garmenjaya kepada seluruh manajer pada fungsinya masing-masing, dengan total peserta sekitar 45 orang. *DISC Test* adalah sebuah alat tes untuk memahami tipe-tipe perilaku dan gaya kepribadian. Pertama kali diperkenalkan oleh William Moulton Marston pada tahun 1928. Tujuan PT. Multi Garmenjaya melakukan *DISC Test* kepada seluruh manajer ialah untuk mengetahui tipe gaya kepribadian masing-masing manajer dan pekerjaan yang sesuai dengan tipe kepribadian mereka.

PT. Multi Garmenjaya sudah melakukan *DISC Test* kepada seluruh manajernya dan hasil dari tes tersebut dibuat laporan oleh *Character Plus*. Mereka akan menganalisa gaya perilaku, yang merupakan gaya seseorang/subjek dalam melakukan sesuatu. Konsultan hanya mengukur perilaku dan melaporkan pernyataan area perilaku yang kecenderungannya muncul.

Sedangkan *Job Suitability Test* adalah sebuah alat tes untuk mengukur kesesuaian antara karakteristik tugas/pekerjaan dengan kemampuan/kompetensi individu untuk menyelesaikan tugas tersebut. Tujuan dilakukannya tes ini yaitu untuk mengetahui kecocokan antara pekerjaan yang dijalankan dengan kepribadian yang manajer miliki agar dapat bekerja secara optimal. Dengan kata lain tes ini dilakukan juga untuk melihat kecocokan pekerjaan antara kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing manajer dengan kompetensi yang diharuskan oleh posisi jabatan tersebut, sejauh mana syarat kompetensi tersebut terpenuhi, dan kelemahan kompetensi apa saja yang perlu diperkuat agar para manajer dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

Setelah dilakukan kedua tes tersebut, ternyata hasil yang diperoleh yaitu ada *gap*/kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan oleh posisi jabatan tersebut dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing manajer. Salah satu contoh hasil tes seorang manajer di PT. Multi Garmenjaya dari *DISC Test* dan *Job Suitability Test*.

Job Suitability Graph



Gambar 1. 1. Contoh Hasil *Job Suitability Test*

(Sumber : Dokumen Penting PT. Multi Garmenjaya)

Dari contoh data yang terdapat di PT. Multi Garmenjaya tersebut dapat dijelaskan bahwa benar adanya kesenjangan/*gap* kompetensi *creating* yang harus dimiliki oleh *talent* untuk posisi jabatan tersebut dengan yang dimiliki oleh *talent* yang menduduki jabatan tersebut. Sehingga lambat laun dapat menghambat kinerja *talent* yang berada pada jabatan tersebut baik dampak dalam jangka

panjang maupun dampak jangka pendek.

Perusahaan mengutarakan alasan terjadi *gap* kompetensi tersebut yaitu karena saat perusahaan mempromosikan seseorang dari jabatan staf menjadi seorang manajer, mereka hanya terfokus pada *skill*/kemampuan teknis dan kinerja masa lalu staf tersebut yang dinilai baik dan kurang memperhatikan potensinya yang memadai untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang akan datang (khususnya dalam hal kapasitas belajar dan *soft competencies*). Selain hal tersebut, perusahaan juga kurang memberikan pembekalan yang diperlukan khususnya di dalam kompetensi manajerial, kepemimpinan, konseptual dan komunikasi. Adapun faktor penyebab adanya *gap* kompetensi yaitu faktor internal (individu) dan eksternal. Faktor internalnya yaitu potensi, kapasitas, dan hasrat belajar yang rendah dari staf yang dipromosikan menjadi manajer. Sedangkan faktor eksternalnya yaitu gaya kepemimpinan otoriter dan subjektif saat memilih calon manajer (misalnya atas dasar suka dan tidak suka saja, tidak mempertimbangkan potensi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh orang tersebut).

Adanya *gap* kompetensi tersebut, dapat menghambat kinerja manajer tersebut. Manajer tidak dapat berperan secara optimal untuk menjalankan peran-peran manajerialnya misalnya dalam hal komunikasi, mengelola kinerja tim, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, memberikan pelatihan & konseling, dsb. Akibatnya tim kerja manajer tersebut tidak dapat mencapai target dan sasaran kerja yang maksimal. Hal ini juga dipandang buruk karena dapat menghambat kinerja tim.

Hal ini perlu dicegah atau diminimalisir agar kinerja manajer tidak terhambat dengan adanya *gap* kompetensi ini. Adapun yang bertanggung jawab secara strategis untuk meminimalisir *gap* ini ialah *top management* melalui program-program pelatihan maupun penyuluhan. Tetapi secara fungsional hal ini menjadi tanggung jawab departemen SDM/manajer HRD untuk mengeksekusi dengan program yang tepat. Oleh karena itu *Human Resource Departement* wajib mengadakan dan menjalankan program pelatihan yang dibutuhkan untuk meminimalisir *gap* kompetensi yang ada. Secara peran kepemimpinan juga merupakan tanggung jawab para atasan untuk memastikan semua bawahannya menguasai kompetensi yang dibutuhkan. Kesenjangan kompetensi ini sangat perlu untuk diatasi. Karena jika tidak diatasi, maka perusahaan tidak akan memperoleh kontribusi yang maksimal dari kinerja para manajer dan timnya dan hal ini sangat membahayakan pencapaian visi-misi dan nilai-nilai perusahaan.

Melihat adanya *gap* kompetensi yang dapat menghambat kinerja manajer, maka perlu ada cara untuk mengatasi atau meminimalisir kesenjangan tersebut. Cara yang paling mendasar ialah pengadaan program-program pelatihan dan pengembangan (termasuk *coaching* dari atasan) dengan konten dan metode yang paling cocok dan paling efektif. Selain itu para manajer sendiri harus proaktif dalam mengembangkan dirinya sendiri dengan berbagai cara yang memungkinkan, misalnya rajin mempelajari referensi-referensi dan literatur yang terkait dengan pekerjaan yang bersangkutan, saling berbagi (*sharing knowledge*) dengan rekan-rekan kerja yang lain. Adapun waktu yang tepat untuk memulai program pelatihan guna meminimalisir *gap* kompetensi yang terjadi ialah sesegera

mungkin, setelah diketahui adanya *gap* tersebut dan/atau saat sebelum promosi jabatan dilaksanakan dengan merujuk pada hasil *assessment* dan penilaian kinerja para manajer.

Banyak cara untuk meminimalisir *gap* kompetensi yang terjadi. Pertama, menumbuhkan *learning culture* (budaya belajar) yang kuat di dalam perusahaan atau di antara para karyawan dan manajer. Kedua, perlu figur-figur pemimpin pembelajar yang menjadi contoh teladan bagi para karyawan. Ketiga, perlu ada komitmen kuat dan dukungan yang konkret dari *top management* agar program-program pembelajaran (*training & development*) dapat berjalan dengan baik dan efektif. Keempat, laksanakan pengelolaan pelatihan yang baik dan benar dengan mengikuti kaidah-kaidah yang seharusnya, dari mulai tahap analisis kebutuhan sampai evaluasi efektivitasnya.

Dengan melihat masalah tersebut, maka sangat perlu diadakan program pelatihan untuk para manajer guna meminimalisir *gap* kompetensi. Tetapi faktanya meskipun sudah diberikan pelatihan, namun *gap* kompetensi akan tetap ada tetapi kadarnya tidak terlalu besar. Pelatihan dan pengembangan adalah suatu kepercayaan yang perlu senantiasa dilakukan karena tuntutan pekerjaan pun senantiasa bertumbuh dengan dinamis yang mengakibatkan profil kompetensi yang dibutuhkan pun akan ikut berubah dan bertumbuh.

Sudah dilihat dan ditinjau masalah yang muncul yaitu adanya *gap* kompetensi di level manajerial, maka penulis menyusun identifikasi masalahnya yaitu : **Program pelatihan seperti apa yang dapat meminimalisir/mengatasi *gap* kompetensi tersebut?**

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah membuat rancangan program pelatihan berbasis kompetensi pada level manajerial untuk mengatasi *gap* kompetensi di PT. Multi Garmenjaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini penulis berharap dapat berguna bagi pihak-pihak yang bersangkutan dan berkepentingan dalam membaca dan menggunakan penelitian ini. Adapun kegunaan penelitian diantaranya :

1. Bagi Penulis

- Menambah wawasan dan pengalaman selama melakukan penelitian dan diharapkan melalui penelitian yang dilakukan dapat berguna secara nyata di dunia bisnis kelak dalam menghadapi *gap* kompetensi yang dialami oleh manajer perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

- Membantu menyelesaikan permasalahan *gap* kompetensi yang dialami oleh manajer perusahaan melalui program pelatihan berbasis kompetensi yang disarankan.
- Dapat menjadi masukan bagi perusahaan tentang program pelatihan berbasis kompetensi dan menjadi usulan program pelatihan baru untuk ke depannya.
- Menjadi pertimbangan bagi direktur perusahaan atas program pelatihan berbasis kompetensi yang diusulkan untuk mengarahkan

manajer ke arah yang lebih baik dalam mengembangkan kompetensi yang dimiliki.

3. Bagi Pihak Lain

- Menambah wawasan dan pengetahuan cara menyelesaikan *gap* kompetensi yang dialami oleh perusahaan melalui cara pelatihan berbasis kompetensi.