

Pengembangan Model Pelatihan Berbasis Kinerja bagi Peningkatan Kompetensi Manajerial Perusahaan *Start-up*

**Arie Indra Gunawan¹, Wahyu Rafdinal², Fatya Alty Amalia³,
Nugroho Hardiyanto⁴, Dedy Saefuloh⁵**

Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung

arie.indra@polban.ac.id

Abstract

This research develops a performance-based training management model to produce start-up companies that have superior competitiveness in their independence and business development. Using the Research & Development approach, this research uses a locus of start-up companies in Bandung. Research subjects are the leaders or business owners of start-up companies. The managerial training and development model that is often based on various studies is concluded to run with various deficiencies in every aspect, starting from the planning, implementation, and results obtained. Based on this, the reconstruction of training and development models is carried out by examining the factors that are relevant for managerial training and development, especially in start-up companies. The results of our study show that the performance-based training model developed for managerial training and development has proven to be effective in increasing the competencies of leaders and owners of start-up companies in Bandung.

Keywords: *Training management model, Competencies, Performance, Business owners of start-up companies.*

Pendahuluan

Kehadiran bisnis *start-up* diyakini oleh banyak negara, baik negara maju dan berkembang dapat menjadi roda perekonomian suatu negara. Karakteristik perusahaan *start-up* pun dapat digolongkan ke dalam usaha kecil menengah, karena adanya keterbatasan modal yang dimiliki. Kondisi ini seringkali membuat tidak banyak *start-up* dapat bertahan lama, mengingat modal menjadi salah satu sumber daya yang penting bagi suatu perusahaan agar dapat bertahan.

Selain modal, banyak studi meyakini kewirausahaan menjadi faktor penting dalam berdirinya suatu *start-up*. Hal ini dikarenakan, kewirausahaan yang termasuk sumber daya manusia mampu menciptakan peluang ekonomi melalui ide-ide yang inovatif (Parilla, 2013). Beberapa studi juga mempertegas pentingnya sumber daya manusia untuk menentukan kesuksesan bisnis, yaitu berasal dari praktik manajemen, kompetensi wirausaha, dan karakteristik pribadi pemilik bisnis (Parilla, 2013). Lebih detail, pertumbuhan usaha kecil sangat bergantung pada komponen sumber daya manusianya (Chandler dan Jansen, 1992; Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994; Honig, 2001; Penã, 2004; Lafuente & Rabetino, 2011). Sumber daya manusia merupakan segala potensi yang dapat dihasilkan dari individu yang diwarnai dengan tingkat pendidikan, pengetahuan yang dimiliki, pengalaman berkaitan dengan bidang pekerjaan, dan pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti. Sumber daya manusia tidak seperti sumber daya lainnya, memiliki karakter berbeda dan unik karena tidak dapat diambil oleh organisasi seperti sumber daya yang lain seperti asset berwujud dan modal keuangan lainnya. Hal ini pun sejalan dengan Becker (1975) yang meyakini sumber daya manusia diyakini dapat memberi dampak besar untuk kualitas bisnis suatu usaha. Menyadari pentingnya peran sumber daya manusia (SDM) dalam bisnis *start-up*, studi ini bertujuan untuk merancang suatu model peningkatan kualitas SDM untuk perusahaan *start-up*. Lebih detail, studi ini menyorot SDM di tingkat manajerial, yaitu pimpinan yang memegang peran besar dalam pengambilan keputusan di suatu perusahaan.

Kegiatan pelatihan merupakan suatu kegiatan pemberian bantuan bagi para pekerja dalam penguasaan keterampilan serta pekerjaan tertentu yang dapat mendukung untuk

DOI: 10.33603/ejpe.v8i1.2832

This is an open access article under the CC-BY-SA license



perbaikan kinerja serta menghindari adanya kekurangan (Nawawi, 1997). Jenis pelatihan berbagai macam, diantaranya adalah pelatihan intruksional atau experiential yang digunakan untuk pengembangan perilaku dalam bidang pengetahuan, keterampilan, sesuai dengan standar yang diterapkan (Robinson, 1995). Gardner (1981) menjelaskan bahwa, pelatihan itu lebih difokuskan pada kegiatan pembelajaran. Pelatihan manajerial berfokus pada pengetahuan, keterampilan, keahlian, serta sikap dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu. Variable tersebut diolah dan ditingkatkan untuk mencapai suatu standar yang telah ditargetkan. Dimana target pelatihan mengacu kepada penciptaan kondisi manajerial yang efektif karena peserta pelatihan manajerial adalah seorang pemimpin organisasi, maka para pemimpin ini dilatih untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya.

(Arghode. V. Yalvac & B. and Liew, 2013; Chatzoglou & Diamantidis Prodromos D, 2012; García-Lillo, Francisco, & Mercedes Ubeda García Bartolomé Marco-Lajara Vicente Sabater, 2013).

Berbagai macam model pelatihan yang saat ini digunakan merupakan hasil modifikasi dari model-model inti yang pernah dilakukan oleh pendahulu, model yang sangat dominan adalah model *Critical Events Model (CEM)* yang diungkap oleh Nedler (1982). Model CEM ini merupakan model pelatihan yang bersifat terbuka dengan tahapan yang detail dan spesifik. Berdasarkan karakteristik model ini, semua variable predictor kegiatan pelatihan tidak diidentifikasi secara detail pada saat perancangan program, agar mendapat kesempurnaan program maka feedback diperoleh dari evaluasi yang diterapkan pada setiap tahapan kegiatan. Model ini disempurnakan oleh Mayo & Dubois (1987) yang menyempurnakan model pelatihan kedalam lima tahapan yang berurutan (fase), yang dikenal dengan *Continuous Loop Training Development and Implementation Model* atau *Closedloop Continuous System*.

Friedman dan Yarbrough (1985) mengungkapkan bahwa, perencanaan sebuah pelatihan dapat dimulai dari penelusuran tujuan pelatihan, tahapan pelatihan, metode pelatihan, dan pemberi pelatihan. Secara umum, pendekatan pelatihan terdapat 2 tipe yaitu; pendekatan *receptive* atau cara penerimaan untuk mendiagnosa kebutuhan pelatihan, tipe ini sering juga disebut dengan "*bottom-up*". Pendekatan lainnya adalah *directive* atau intruksi, yang digunakan sebagai fase intruksional yang sering disebut dengan pendekatan "*top-down*". Tipe pendekatan Receptive-Directive merupakan pendekatan yang saling melengkapi dalam sebuah kegiatan pelatihan, sehingga masukan untuk kegiatan pelatihan dapat bersifat multi arah sehingga dampak dari kegiatan pelatihan dapat dirasakan semakin maksimal. Kegiatan yang dilakukan dalam rangka memperbaiki, mengembangkan sikap, penyempurnaan tingkah laku, penambahan pengetahuan, serta peningkatan kemampuan yang berorientasi pada keinginan individu, masyarakat, maupun lembaga tertentu merupakan tujuan utama dari sebuah pelatihan. Oleh karena itu tujuan pelatihan memiliki arti luas dan tidak hanya terbatas pada penerapan keterampilan saja (Nitisemito, 1982).

Kompetensi yang merupakan salah satu unsur yang sangat diperhatikan dalam kegiatan pelatihan, didefinisikan sebagai karakteristik individu yang melandasi seseorang dalam kaitannya dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Mitrani et.al, 1992; and Spencer, 1993). Karena kompetensi merupakan hal yang sangat penting, maka orientasi pelatihan juga menasar hal ini, maka muncul yang dinamakan dengan pelatihan berbasis kompetensi (*CBT*) yang menasar kompetensi sebagai hasil akhir dari kegiatan pelatihan. Pelatihan berbasis kompetensi merupakan salah satu jenis pelatihan yang dilakukan secara terencana dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan secara khusus untuk pencapaian kinerja berbasis sasaran (*performance target*) yang telah ditentukan. Untuk pencapaian hasil kegiatan pelatihan CBT yang baik maka perlu memperhatikan sembilan prinsip dalam pelaksanaan CBT, yaitu: (1) bermakna, praktik terbaik (*meaningful, best*

practice), (2) hasil pembelajaran (*acquisition of learning*), (3) fleksibel (*fleksible*), (4) mengakui pengalaman belajar sebelumnya (*recognizes perior learning*), (5) tidak didasarkan atas waktu (*not time based*), (6) penilaian yang disesuaikan (*appropriate assessment*), (7) monitoring dan evaluasi (*on-going monitoring and evaluation*), (8) konsistensi secara standar, dan (9) akreditasi pembelajaran, suatu sistem akreditasi yang konsisten secara nasional di antara penyedia jasa pelatihan (Rylatt,1993).

Hingga saat ini kegiatan pelatihan berbasis kompetensi sering dilakukan dan merupakan kegiatan pelatihan yang paling banyak dilakukan pada umumnya. Pelatihan berbasis kompetensi yang saat ini dilakukan merupakan pengembangan dari Dubois (1996) yang menyatakan bahwa kegiatan pelatihan CBT terdiri dari lima tahap (1) analisis kebutuhan, penilaian, dan perencanaan, (2) pengembangan model kompetensi yang memperhatikan tujuan, strategi, sasaran, dan rencana organisasi, (3) perencanaan kurikulum, (4) perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran, dan (5) evaluasi. Model pelatihan CBT dilakukan untuk peningkatan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi diinginkan, agar dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Metode Penelitian

Pendekatan R&D diterapkan pada penelitian ini dengan mengacu kepada penelitian dan pengembangan yang dimodifikasi dari Borg & Gall (1983). Pada pelaksanaannya terjadi penyederhanaan kedalam tiga langkah saja dari kesepuluh langkah yang diidentifikasi oleh Borg & Gall. Penyederhanaan langkah penelitian pengembangan tersebut yakni menjadi Studi pendahuluan, pengembangan model, dan validasi model.

Agar dapat selaras dengan industry, metode R&D dilakukan penyesuaian dengan standar industri, hal ini memberi makna bahwa, penelitian dan pengembangan merupakan sebuah model pengembangan berbasis industri. Oleh karena itu hasil temuan dari penelitian ini direncanakan sebagai sebuah rancangan produk dan prosedur-prodesur baru dalam hal kegiatan pelatihan berbasis kinerja, oleh karena itu harus diuji di lapangan, dievaluasi untuk perbaikan, dan disempurnakan hingga memenuhi kriteria yang diharapkan, memiliki mutu yang baik, dan memiliki standar yang sama dengan industry.

Berdasarkan hal tersebut penelitian dan pengembangan dalam kegiatan ini dilakukan kedalam empat tahap kegiatan, yaitu: (1) tahap studi pendahuluan, yaitu meliputi kegiatan meneliti dan mengumpulkan informasi, termasuk membaca literatur, mengobservasi kegiatan pelatihan, dan menyiapkan laporan tentang kebutuhan kegiatan pelatihan & pengembangan; (2) tahap penyusunan model dan konsep pelatihan & pengembangan SDM, yaitu meliputi kegiatan inventarisasi komponen yang akan dikembangkan, melakukan pengembangan model tahap awal; (3) tahap melakukan ujicoba yang kegiatannya, meliputi uji coba terbatas terhadap model awal, merevisi model awal, melakukan ujicoba hasil, dan melakukan revisi produk; dan (4) tahap implementasi model (ujicoba lapangan) secara operasional, melakukan revisi akhir terhadap model, dan melakukan penyebaran kepada berbagai pihak.

Lokasi penelitian ini dilakukan di Bandung dengan subjek penelitian, yaitu pimpinan atau pengelola perusahaan *start-up* dengan umur usaha kurang dari satu tahun. Alasan pemilihan ini, karena perusahaan *start-up* yang kurang dari satu tahun dan memiliki pengalaman wirausaha yang minim akan rentan mengalami kerugian dan menutup usahanya. Sebagai upaya untuk memperoleh produk model yang diharapkan, validasi model dilakukan dan ujicoba dilakukan secara terbatas. Adapun validasi dilakukan oleh para ahli dan praktisi dalam bidang training dan TOT. sementara uji coba dilakukan pada kelompok uji terbatas dan kelompok lapangan.

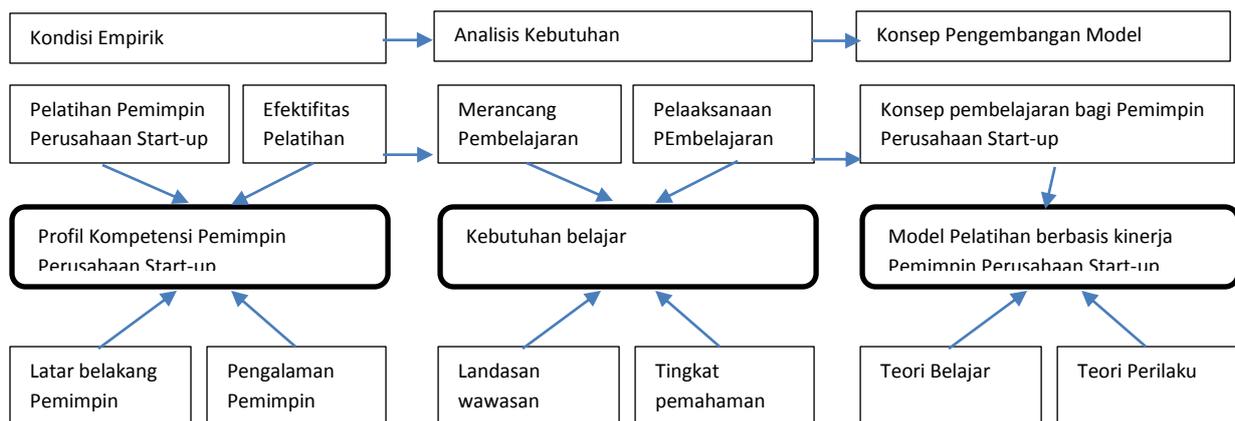
Alat pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan masukan dalam kegiatan R&D adalah wawancara, dokumentasi, observasi, dan angket. Instrumen pengumpul data, yaitu pedoman wawancara, catatan lapangan, lembar observasi, dan angket terbuka.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Kebutuhan Pengembangan Model Pelatihan

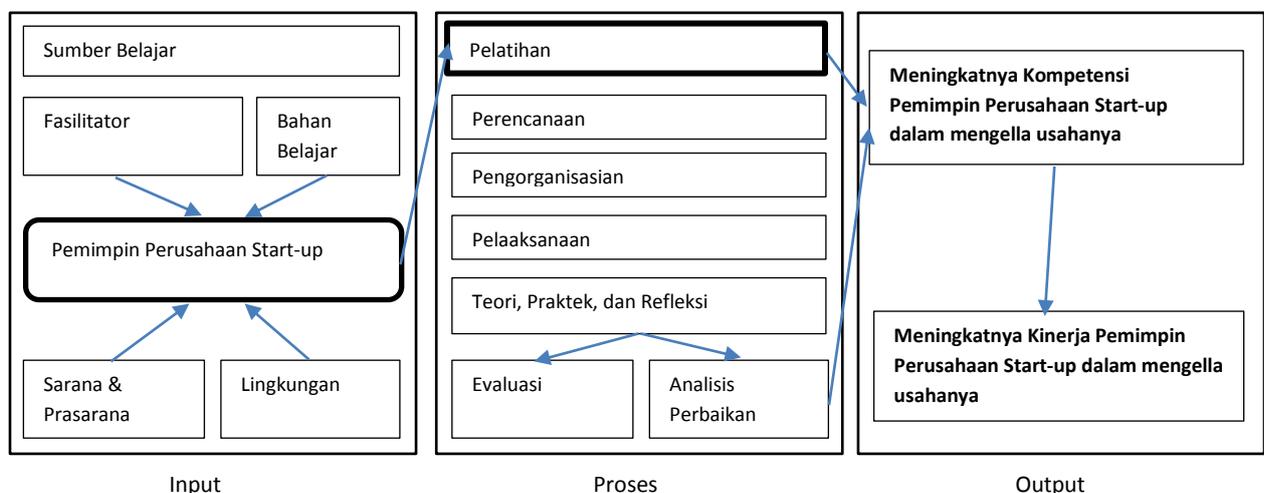
Berdasarkan kajian dan hasil studi pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara terhadap pihak yang terkait, serta pimpinan perusahaan *start-up*, dan studi dokumen, serta observasi, terdapat permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan perusahaan *start-up*. Diantara permasalahan itu adalah: (1) Kesalahan dalam menentukan target pasar; (2) Jiwa wirausaha pemimpin yang masih rendah; (3) Kurangnya modal usaha; (4) Kurangnya tenaga kerja; (5) Belum memiliki rencana pengembangan usaha yang jelas dan terperinci; serta (6) Sulit menemukan investor.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka kondisi empirik manajerial perusahaan *start-up* terhadap kebutuhan pelatihan untuk pengembangan kompetensi dapat dilihat dalam model pada gambar 1 dan 2 di bawah ini:



Gambar 1
Pengembangan Model Pelatihan

Berdasarkan pengembangan model pelatihan untuk peningkatan kompetensi pemimpin perusahaan *start-up* tersebut, maka dapat digambarkan model pelatihan kompetensi pemimpin perusahaan *start-up* berbasis kinerja sebagai berikut:



Gambar 2
Model Pelatihan Kompetensi Berbasis Kinerja Implementasi Model Pelatihan

Pada tahap awal yakni tahap perencanaan, kegiatan yang disusun merujuk kepada hal-hal yang dapat mendukung pelaksanaan kegiatan agar berjalan lancar. Adapun kegiatan dalam tahap ini berupa mengidentifikasi kebutuhan belajar yang menghasilkan sebuah bahan materi penunjang pelatihan. Identifikasi kebutuhan belajar ini dilakukan dengan cara; (a) identifikasi karakteristik peserta pelatihan, (b) penerapan konsep dan landasan pelatihan, (c) perencanaan pelatihan, (d) identifikasi metode, tehnik pelatihan (e) evaluasi yang akan digunakan.

Organizing dilakukan setelah perencanaan dilakukan sebelumnya dan dilakukan sebelum pelaksanaan uji coba model, dengan maksud untuk kelancaran pelaksanaan pelatihan sebagai proses uji lapangan, meliputi, (1) meningkatkan penguasaan kompetensi pemimpin perusahaan *start-up*, (2) mengembangkan keterampilan mengelola usaha, dan (3) meningkatkan efektivitas pelatihan. Penyusunan materi pelatihan, yang hasilnya disusun kedalam sebuah draft yang menyesuaikan pada kebutuhan pelatihan yang relevan dengan upaya peningkatan kompetensi pemimpin perusahaan *start-up* dalam mengelola usahanya. Data yang diperoleh disusun dalam bentuk struktur materi pelatihan dan implementasi model yang mencakup kompetensi, substansi kajian/materi pelatihan, serta jumlah jam pelatihan.

Berikutnya adalah tahap evaluasi, tahapan ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran dan *feedback* mengenai kegiatan yang telah dilakukan, evaluasi dilakukan melalui: (1) tes hasil (*output*) yang dilakukan pada peserta setelah mengikuti pelatihan, evaluasi ini ditempuh melalui dua kegiatan, yakni pertama, melaksanakan uji kompetensi pengelolaan usaha dalam bentuk soal. Kedua, melakukan observasi pemimpin usaha melaksanakan aplikasi ilmu sesudah pelatihan; (2) evaluasi program pelatihan, dilakukan untuk mengetahui kekurangan metode, konsep, dan pola pelatihan, kegiatan ini dilakukan melalui dua tahapan, pertama adalah pelaksanaan pengamatan pada saat kegiatan pelatihan dilakukan, kedua adalah meminta masukan pada setiap unsur pelatihan dari audience menggunakan kuesioner secara on-line. (3) evaluasi dampak (*outcome*), hal ini dilakukan agar kegiatan pelatihan yang telah dilakukan dapat terukur kebermanfaatannya oleh peserta pelatihan, evaluasi dampak diperoleh melalui observasi pada perilaku peserta pada saat pelatihan berlangsung juga observasi pada manajerial usaha setelah mengikuti pelatihan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang berkaitan dengan penguasaan kompetensi pengelolaan usaha, pengembangan, dan pelaksanaan model pelatihan berbasis kinerja, serta implementasi model pelatihan yang dikembangkan. Secara rinci kesimpulan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut: Pertama, penguasaan kompetensi pengelolaan usaha masih lemah, umumnya belum memenuhi penguasaan manajemen usaha. Pemimpin perusahaan *start-up* lebih berfokus pada pengembangan produk, tetapi melupakan faktor penting dalam bisnis, yaitu kemampuan manajemen usaha yang baik. Kedua, pengembangan model pelatihan berbasis kinerja (*performance based training*) merupakan kegiatan pelatihan secara praktis yang menitik beratkan pada simulasi kegiatan teknis manajerial usaha selama pelatihan berlangsung serta bentuk pembelajaran lainnya dalam upaya meningkatkan kompetensi manajerial perusahaan *start-up*. Ketiga, Pelatihan dan pengembangan kompetensi manajerial usaha *start-up* melalui model pelatihan berbasis kinerja yang dikembangkan, telah menunjukkan hasil yang baik dimana penilaian ini berdasarkan perolehan hasil uji kompetensi yang baik.

Model pelatihan yang dikembangkan dapat memberikan kontribusi pada penguatan teori pelatihan yang sebelumnya ada dalam rangka menambah literatur ilmu dalam pelatihan dan pengembangan kemampuan manajerial. Program pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi (*Competency Based Training atau CBT*) merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada hasil akhir (*outcome*)

(Rylatt,1993). Artinya, bahwa program pelatihan dirancang dan dilaksanakan, bertujuan untuk mengembangkan kinerja agar dapat meningkatkan produktivitasnya. Model pelatihan berbasis kinerja (*performance based training*) dengan pengembangan strategi pelaksanaannya, terbukti dapat meningkatkan kompetensi manajerial perusahaan *start-up*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi bagi berbagai pihak untuk meningkatkan kompetensi pemimpin perusahaan *start-up* dalam mengelola usahanya dengan tahapan yang diterapkan dalam penelitian ini.

Penelitian ini telah berhasil mengembangkan model pelatihan berbasis kinerja untuk peningkatan kompetensi pemimpin perusahaan *start-up*. Sebagai suatu model, model pelatihan yang dihasilkan ini memerlukan kondisi dan persyaratan agar dapat dipergunakan secara efektif dan efisien, sehingga penelitian ini dapat memberikan saran bagi berbagai pihak untuk menerapkan langkah-langkah dalam penelitian ini untuk meningkatkan kompetensi perusahaan *start-up* di daerah atau wilayah lain di Indonesia.

Referensi

- Arghode, V., Yalvac, B., and Liew, J. (2013). *Teacher Empathy and Science Education: A Collective Case Study*. Eurasia Journal of Mathematics, Science, & Technology Education, 9(X), 89-98.
- Borg, W. R. and Gall, M.D. (1983). *Educational Research: An Introduction*. London: Longman, Inc.
- Chandler, G. and Jansen, S. (1992). *The Founder's Self-Assessed Competence And Venture Performance*. Journal of Business Venturing, 7(3), 223-36.
- Chatzoglou, A. D., & Diamantidis Prodromos D. (2012). *Evaluation Of Formal Training Programmes In Greek Organisations*. European Journal of Training and Development, 36(9), 888-910.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F.J. and Woo, C. (1994). *Initial Human And Financial Capital As Predictors Of New Venture Performance*. Journal of Business Venturing, 9(5), 371-96.
- Dubois, D. (1996). *The Executive Guide To Competencybased Performance Improvement*. HRD Press Harvest.
- Friedman, P.G., & Elaine.A.Y. (1985). *Training Strategies*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- García-Lillo, Francisco, S., & Mercedes Ubeda-García Bartolomé Marco-Lajara Vicente Sabater. (2013). *Does Training Influence Organisational Performance? Analysis Of The Spanish Hotel Sector*. European Journal of Training and Development, 37(4), 380-413.
- Gardner, H. (1981). *Multiple Intellegences, Kecerdasan Majemuk: Teori dan Praktek*. Batam: Interaksara.
- Honig, B. (2001). *Human Capital And Structural Upheaval: A Study Of Manufacturing Firms In The West Bank*. Journal of Business Venturing, 16(6), 575-94.
- Lafuente, E., & Rabetino, R. (2011). *Human Capital And Growth In Romanian Small Firms*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 18(1), 74-96.
- Mayo & Dubois, D. (1987). *The Complete Book Of Training*. California: University CSU.
- Mitrani, A., Daziel, M. & Fitt, D. (1992). *Competency Based Human Resource Management: Valuedriven Strategies For Recruitment, Development And Reward*. London: Kogan Page Limited.
- Nawawi, H. (1997). *Manajemen Strategik Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Nedler, L. (1982). *Designing Training Programs: The Critical Events Model*. London: Addison Wesley Publishing Company.
- Nitisesmito, A.S. (1982). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Parilla, E. S. (2013). *Level Of Management Practices Of Micro And Small Businesses In Ilocos Norte*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 439.
- Penã, I. (2004). *Business Incubation Centers And New Firm Growth In The Basque Country*. *Small Business Economics*, 22(3/4), 223-36.
- Robinson D.G & Robinson, J.C. (1995). *Performance Consulting: Moving Beyond Training*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Ryllatt, A., et.al. (1993). *Creating Training Miracles*. Australia: AIM.
- Spencer, M.L., & Spencer, M.S. (1993). *Competence At Work: Models For Superior Performance*. New York: John Wily and Son. Inc.