

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri batubara di Indonesia saat ini menjadi salah satu bisnis yang berkembang, ditandai dengan konsumsi batubara yang mengalami peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Dewanto (<http://lepmida.com/column.php?id=320&awal=0>, 2011) mengungkapkan bahwa pada tahun 2010, Indonesia masuk dalam kelompok lima besar dari negara penghasil batubara di dunia bersama China, Amerika Serikat, India, dan Australia, di mana produksi batubara Indonesia pada tahun 2010 adalah 325 juta ton. Produksi batubara ini diprediksi terus meningkat di tahun berikutnya, dan sekitar 75% dari produksi batubara Indonesia tersebut terserap oleh pasar ekspor, dan sisanya menjadi konsumsi dalam negeri.

Di Indonesia, batubara tidak hanya diproduksi oleh produsen batubara yang memiliki konsesi penambangan, seperti contohnya PT. Bukit Asam (PTBA), PT. Adaro Energi, PT. Kideco Jaya Agung, PT. Kaltim Prima Coal (KPC), dan sebagainya, namun juga dihasilkan melalui perusahaan kontraktor pertambangan. Perusahaan kontraktor pertambangan adalah perusahaan yang bidang usahanya melingkupi upaya pengerukan *overburden* (material tanah, bebatuan, dan sebagainya) yang menutupi lapisan batubara, hingga proses pengerukan batubara, dan bahkan ada juga yang terlibat hingga

pemasarannya. Dalam jurnal *Indonesia Commercial Newsletter* edisi Oktober 2010 (www.datacon.co.id/Batubara-2010Jasa) disebutkan bahwa, 70% dari total produksi batubara Indonesia di tahun 2009 dihasilkan oleh kontraktor pertambangan, sedangkan sisanya dihasilkan oleh para pemilik konsesi penambangan.

PT. Pamapersada Nusantara (PAMA) sebagai salah satu perusahaan kontraktor pertambangan, berdiri pada tahun 1993, berawal dari jasa penyewaan alat-alat berat milik PT. United Tractors (UT), dan yang selanjutnya berkembang menjadi penyedia jasa kontraktor pertambangan yang memberikan layanan *total mining solution*. 100% kepemilikan PAMA dimiliki oleh UT, dan menjadi bagian dari group Astra Heavy Equipment dan Energy (AHEME) di bawah naungan PT. Astra International, Tbk. (Astra). (www.pamapersada.com/en/)

Hingga saat ini, sudah 19 tahun PAMA berdiri sebagai perusahaan penyedia jasa kontraktor pertambangan, dan memiliki beberapa anak perusahaan yang memiliki konsesi penambangan dan jasa sejenis, yaitu PT.Kalimantan Prima Persada (KPP), PT.Prima Multi Mineral (PMM), PT.Pama Indo Mining (PIM), dan PT.Asmin Bara Bronang dan Asmin Bara Jaan. Produksi yang dihasilkan PAMA dan semua unit bisnisnya menjadikan PAMA menguasai sekitar 42% *market share* produksi batubara di Indonesia, dan menjadi perusahaan kontraktor pertambangan batubara kedua terbesar di dunia (Corporate Planning and System Development Report, 2011).

Sebagai *market leader* di bidang kontraktor pertambangan, PAMA memiliki jumlah SDM yang sangat besar. Tercatat sampai dengan bulan Januari 2013, jumlah karyawan PAMA berjumlah lebih dari 19.000 orang, dengan komposisi 59,1% berada di level operator, 16,5% berada di level mekanik, 24,4% sisanya tersebar mulai dari level administrator hingga jajaran direksi.

Selain sebagai *market leader*, PAMA juga menjadi *trend setter* dalam teknologi pertambangan batubara di Indonesia. Hal ini tentunya tidak terlepas dari pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di dalamnya. Oleh karena itu, pengembangan SDM mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen PAMA, terbukti dengan dicantumkannya pengembangan kompetensi SDM (*people*) dalam *President Letter* 2013, *HCGS Division Head Policy* 2013, serta *Company Strategic Planning* 2013-2015.

Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik individual yang mendasar, yang berhubungan dengan suatu kriteria acuan mengenai keefektifan dan/atau kinerja yang unggul dalam suatu jabatan atau situasi. Spencer dan Spencer lebih jauh lagi mengungkapkan lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu, *motives*, *traits*, *self-concepts*, pengetahuan, dan keterampilan. Karakteristik kompetensi yang sifatnya pengetahuan dan keterampilan menurut Spencer dan Spencer cukup mudah dikembangkan, dan pelatihan adalah cara yang paling efektif secara biaya untuk mengokohkan kompetensi ini.

Terkait dengan penerapannya, Spencer dan Spencer (1993) menyampaikan beberapa penerapan dari kompetensi, di mana lima di antaranya dapat ditemukan penerapannya di PAMA. Kelima bentuk penerapan tersebut adalah, (1) penggunaan kompetensi dalam proses seleksi: *assessment*, rekrutmen, penempatan/*placement*, *retention*, dan promosi, (2) penggunaan kompetensi dalam pengelolaan kinerja, (3) penggunaan dalam perencanaan suksesi sebuah posisi, (4) pengembangan SDM dan perencanaan karir, dan (5) penggunaan kompetensi dalam proses penetapan remunerasi karyawan.

Penerapan kompetensi dalam pengembangan SDM sudah diterapkan PAMA lebih dari 15 tahun lalu, di mana kompetensi para karyawan dimonitor dari tahun ke tahun melalui suatu sistem yang terintegrasi, yang dilakukan oleh masing-masing atasan. Sistem yang terintegrasi tersebut dimulai dengan proses evaluasi kompetensi bawahan, baik itu yang bersifat teknis maupun non-teknis, serta melalui metoda Evaluasi Kompetensi Individu (EKI), *Assessment Center* dan *People Review*, dikelola oleh *Human Capital Development (HCD) Department*. Secara khusus, proses *Assessment Center* dan *People Review* dilakukan dengan standar kompetensi satu level lebih tinggi dibandingkan posisi yang saat ini diduduki oleh karyawan yang dinilai. Dari informasi tersebut didapatkan informasi mengenai kompetensi yang menjadi kekuatan seseorang dan kompetensi yang masih membutuhkan pengembangan. Kompetensi-kompetensi yang membutuhkan pengembangan selanjutnya akan ditentukan metode pengembangannya, apakah melalui

pelatihan, penugasan khusus, presentasi, atau hal lain yang dinilai atasan dapat mengembangkan kompetensi karyawan yang dinilai.

Selain penerapan kompetensi dalam program pengembangan SDM, PAMA saat ini mulai menyoroti secara khusus pengembangan kader-kader potensial di dalam organisasi, di mana hal ini terkait dengan penerapan kompetensi dalam suksesi posisi-posisi strategis dalam organisasi. Kader-kader yang potensial untuk menjadi suksesor sebuah posisi tersebut dikenal dengan istilah *talent*, yang muncul sebagai hasil dari proses evaluasi PAMA terhadap karyawannya melalui dua dimensi penilaian, yaitu kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir (minimal memiliki penilaian Baik Sekali dalam 2 tahun, dan 1 tahun penilaian Istimewa) dan potensi yang bersangkutan dalam *leadership competency*-nya (minimal level 3 di setiap kompetensi). Mereka yang sudah teridentifikasi sebagai *talent* selanjutnya akan masuk ke dalam *talent pool*, di mana PAMA akan melakukan penajaman-penajaman lebih lanjut terhadap kompetensi mereka sebagai persiapan kaderisasi para pemimpinnya.

Terkait dengan pengembangan *talent*, dapat dikatakan bahwa penerapan kompetensi di PAMA sudah masuk dalam penerapan kompetensi untuk pengembangan karir karyawannya, di mana PAMA menyiapkan seorang *talent* untuk menduduki posisi tertentu dengan menyiapkan kompetensinya, agar mereka dapat menjabat sebuah posisi dengan kinerja yang terbaik. Dalam prakteknya, penyiapan atau pengembangan kompetensi untuk *talent* dilakukan bukan pada saat yang bersangkutan duduk di posisi

yang baru, namun sebelum mereka menjabat posisi tersebut. Hal ini sangat penting bagi PAMA sebagai proses penyiapan SDM-nya untuk dapat mengikuti laju pertumbuhan organisasi dan bisnis perusahaan. Kebijakan PAMA ini terkait juga dengan pengembangan karir para *talent*, agar pada waktunya mereka dapat duduk di posisi-posisi strategis di perusahaan, dengan kompetensi yang memadai untuk menjalankan tanggungjawabnya. Sistem pengembangan *talent* yang diterapkan oleh PAMA sejalan dengan apa yang Spencer dan Spencer (1993) ungkapkan, bahwa perusahaan perlu mempertimbangkan kesesuaian jabatan dan individu yang diproyeksikan untuk mendudukinya.

Kompetensi di PAMA dibagi dalam tiga bentuk, yaitu *functional competency*, *professional competency*, dan *leadership competency*. *Functional competency* merupakan kumpulan kompetensi teknis yang spesifik, yang dikelola pengembangannya oleh fungsional *people development* di masing-masing divisi, contohnya adalah kompetensi perencanaan tambang untuk mereka yang berada di divisi *Engineering*, kompetensi pengelolaan maintenance unit alat berat untuk mereka yang berada di divisi *Plant*, penyusunan *role-design* untuk mereka yang berada di divisi *Human Capital*, dan lain-lainnya.

Professional competency merupakan kompetensi teknis yang bersifat umum, yang menjadi kompetensi standar untuk melakukan sebuah pekerjaan, misalnya adalah kemampuan untuk menggunakan komputer dan aplikasi standar, seperti *microsoft office*. Sedangkan *leadership competency*

merupakan kompetensi yang dibutuhkan seseorang untuk menjadi seorang pemimpin di lingkungan PAMA, bersifat umum dan tidak terbatas oleh fungsi-fungsi atau divisi yang ada di PAMA, contohnya adalah *interpersonal skill*, kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk mengarahkan dan memotivasi, dan sebagainya. Pengelolaan *leadership competency* dilakukan oleh *HCD Department*. *Leadership competency* inilah yang selanjutnya digunakan PAMA sebagai dasar untuk memetakan para *talent*-nya.

Penilaian terhadap *leadership competency* karyawan dilakukan oleh PAMA dengan mengacu pada delapan *leadership competency*, yang terdiri dari kompetensi *Vision and Business sense*, *Focus on Customer*, *Interpersonal skill*, *Analysis and Judgment*, *Planning and Driving Action*, *Leading and Motivating*, *Teamwork*, serta *Drive, Courage and Integrity*. Masing-masing kompetensi tersebut memiliki lima tingkatan (*level*) penilaian, dengan disertai indikator perilaku (*key behavior*) untuk masing-masing tingkatannya.

Secara sepintas, kompetensi *Vision and Business Sense* dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk peka terhadap peluang-peluang bisnis yang terarah pada strategi perusahaan, dan juga memikirkan aspek-aspek yang terkait dengan keberlangsungan perusahaan. Kompetensi *Customer Focus* dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat memahami kebutuhan *customer*, didasari dengan sikap yang digerakkan oleh *customer*. Kompetensi *Interpersonal skill* dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan

dengan rekan kerja ataupun dengan atasan atau bawahan. Kompetensi *Analysis and Judgment* mengacu pada kemampuan seseorang untuk dapat melakukan analisa secara tepat terhadap permasalahan yang dihadapi dan mengambil keputusan atau solusi yang tepat untuk mengatasinya.

Kompetensi *Planning and Driving action* mengacu pada kemampuan seseorang untuk dapat membuat perencanaan kerja yang terstruktur dan upaya-upaya untuk merealisasikan rencana tersebut. Kompetensi *Leading and Motivating* mengacu pada kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi, memimpin, mengarahkan, serta memotivasi orang-orang di sekitarnya untuk dapat berperilaku sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Selanjutnya, kompetensi *Teamwork* mengacu pada kemampuan seseorang untuk dapat menjadi kontributor tim yang efektif, dapat bersinergi dengan anggota lainnya mencapai tujuan yang ditetapkan, bahkan menjadi motor penggerak tim tersebut. Kompetensi yang terakhir adalah *Drive, Courage, and Integrity*, yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk dapat bertindak dengan dorongan dan keberanian yang berasal dari dalam dirinya, serta diwarnai integritas pribadi dalam setiap tindakannya. (HAV Mapping: Astra Competencies – Effective Scale, 2011)

Penilaian terhadap kompetensi para *talent* dilakukan oleh PAMA dengan cara membagi penilaian tersebut dalam dua kelompok besar, yang didasarkan pada kelompok golongan karyawan. Kelompok pertama, *talent* yang berada di golongan 4 (empat), dan kelompok kedua, *talent* yang berada di golongan 5 (lima). Golongan 4 terdiri dari enam sub-golongan, mulai dari

4A hingga 4F, di mana golongan 4A hingga 4D merupakan golongan yang termasuk kategori *non-managerial*, dan golongan 4E hingga 4F termasuk dalam golongan *managerial (junior manager)*. Sedangkan golongan 5 merupakan golongan *senior manager*, yang terdiri dari empat sub-golongan, yaitu 5A hingga 5D.

Sistem penggolongan tersebut digunakan oleh PAMA untuk mengelola jenjang karir karyawan, di mana setiap karyawan akan mendapatkan kesempatan promosi sub-golongan sesuai hasil penilaian kinerjanya dari tahun ke tahun, serta evaluasi terhadap kompetensinya. Selain itu, sistem penggolongan tersebut juga digunakan untuk mengelompokkan jabatan di PAMA, di mana ditentukan persyaratan rentang golongan tertentu untuk menduduki sebuah jabatan tertentu atau kelompok jabatan tertentu.

Terkait pengembangan kompetensi *talent*, untuk *talent* yang berada di golongan 5, program pengembangannya sebagian besar akan menjadi tanggung jawab dari induk perusahaan, dalam hal ini Astra, sedangkan untuk *talent* yang berada di golongan 4 program pengembangannya akan dikelola oleh internal PAMA, dan bersifat *seasonal development program*. Maksud dari *seasonal development program* adalah, para *talent* akan mendapatkan program pengembangan yang terfokus pada area pengembangan yang dibutuhkan. Sebagai contoh, ketika ada *talent* PAMA memiliki kelemahan dalam kompetensi *vision & business sense*, maka prioritas program pengembangan akan fokus diarahkan pada kompetensi tersebut, dengan tujuan untuk mempersiapkan mereka duduk dalam posisi dan juga sub-

golongan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, terkait dengan pengembangan karir para *talent*, peneliti tertarik untuk melakukan intervensi terhadap kompetensi para *talent* golongan 4A-4D, yang merupakan kader-kader untuk jenjang karir *managerial* atau untuk menduduki posisi-posisi struktural di organisasi PAMA dalam beberapa tahun mendatang.

Program pengembangan yang difokuskan pada kebutuhan para *talent* mendorong peneliti melakukan analisa lebih jauh terhadap hasil evaluasi *Leadership Competencies talent* PAMA golongan 4A-4D (*non-managerial*) tahun 2012, yang berjumlah 124 orang, dengan tujuan mendapatkan informasi mengenai kompetensi yang paling membutuhkan pengembangan. Hasil evaluasi kompetensi tersebut didapatkan melalui proses *People Review*, yang ditujukan untuk mengevaluasi *leadership competencies* karyawan dan dilakukan rutin setiap tahun oleh PAMA. Proses evaluasi tersebut melibatkan komite penilai, yaitu atasan langsung karyawan (setingkat *junior manager*), dua orang evaluator lain setingkat dengan atasan dan memiliki hubungan kerja dengan karyawan terkait, serta *project manager/deputy project manager* di lapangan. Proses ini difasilitasi oleh perwakilan dari *HCD department* dan hasil akhirnya berupa peta keseluruhan karyawan (*non-managerial* dan *managerial*), serta peta kompetensi masing-masing individu dalam bentuk angka *rating leadership competencies* berdasarkan kamus kompetensi dari Astra.

Analisa peta kompetensi *talent* dilakukan dengan menyaring *competency rating* yang berada di bawah persyaratan yang ditentukan

organisasi (level 3), dan selanjutnya dihitung prosentasenya dengan cara membandingkannya dengan total kebutuhan pengembangan kompetensi para *talent* tersebut. Berdasarkan analisa tersebut didapatkan data sebagai berikut: 36,0% *talent* memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi *Vision & Business sense*; 14,0% memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi *Drive, Courage, & Integrity*; 14,0% memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi *Leading & Motivating*; 12,0% memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi *Analysis & Judgment*; 12,00% memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi *Planning & Driving action*; 6,0% memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi *Customer Focus*; 6,0% memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi *Interpersonal Skill*; sedangkan untuk kompetensi *Teamwork*, semua *talent* dinilai sudah memenuhi kriteria perusahaan dalam hal kompetensi ini.

Kebijakan fokus *seasonal development program* di PAMA adalah pengembangan tiga kompetensi dengan prosentase terbesar dalam hal kebutuhan untuk pengembangannya. Berdasarkan data di paragraf sebelumnya, untuk *talent* golongan 4A-4D (*non-managerial*), tiga kompetensi yang diprioritaskan tersebut adalah *Vision and Business sense*, *Leading and Motivating*, dan *Drive, Courage, and Integrity*. Kemudian, agar pengembangan kompetensi dapat berjalan efektif, maka dibutuhkan program pengembangan yang teruji dan valid, yang selama ini belum pernah disusun secara khusus oleh PAMA terarah pada kompetensi-kompetensi tersebut.

Berdasarkan tiga kompetensi yang menjadi fokus pengembangan *talent*, peneliti ingin memfokuskan pada perancangan modul pelatihan untuk mengembangkan kompetensi *vision and business sense*, di mana kompetensi tersebut menduduki peringkat pertama dalam hal kebutuhan untuk pengembangannya. Selain itu, kompetensi ini menjadi kompetensi yang signifikan bagi para *talent*, yang dipersiapkan oleh PAMA untuk menjadi pemimpin-pemimpin di masa mendatang dan akan menghadapi tantangan dan kompetensi bisnis yang terus berkembang, sehingga kompetensi ini perlu dikembangkan lebih baik sebelum mereka ditugaskan dalam posisi-posisi strategis yang membutuhkan penerapannya.

Harapan perusahaan terhadap kompetensi *vision and business sense* para *talent* golongan 4 antara lain dapat digambarkan dalam *key behavior* sebagai berikut: paham dan fokus pada strategi bisnis yang ada di departemennya, menunjukkan perspektif bisnis yang luas dan kesadaran lintas *section/sub-departemen*, memahami lingkungan persaingan dan pasar dari bisnis perusahaan, mampu menterjemahkan visi perusahaan dalam rencana strategis jangka menengah yang inspiratif untuk unit kerjanya dengan tetap mempertimbangkan fungsi lain (*cross section/sub-department*), mengidentifikasi dan mengembangkan strategi-strategi untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja dan pertumbuhan unit kerjanya, menggunakan data-data finansial untuk mengukur keseimbangan biaya, resiko dan kesempatan di unit kerjanya, sekaligus melakukan *improvement* dalam proses bisnis di unit kerjanya, serta berupaya untuk membangun kekuatan layanan dari

unitnya melalui kualitas proses dan hasil yang terjaga. Perbedaan tuntutan kompetensi pada golongan 4 dan 5 terletak pada area tanggungjawabnya. Kompetensi *vision and business sense* pada golongan 4 lebih diutamakan mencakup area unit kerja atau *sub-department (section)*, sedangkan area tanggungjawab yang diharapkan dari golongan 5 adalah setingkat departemen.

Pada kenyataan di lapangan, dapat diamati bahwa *talent* golongan 4A-4D yang duduk di posisi *site section head*, menunjukkan perilaku yang belum memenuhi harapan perusahaan dalam kompetensi *vision and business sense*. Beberapa perilaku tersebut salah satunya adalah kurangnya pemahaman *talent* terhadap peran dan fungsi-fungsi yang ada di PAMA, terutama yang bersifat lintas fungsi (*cross section*). Hal ini berpengaruh juga berhubungan dengan pemahaman terhadap strategi bisnis perusahaan yang sempit, sehingga hanya menyentuh aspek-aspek teknis operasional, dan belum bersifat strategis terhadap keseluruhan organisasi yang terkait dengan unit kerjanya. Kondisi yang demikian dapat menghambat kontribusi masing-masing unit kerja terhadap upaya-upaya strategis yang ditetapkan oleh para *top management* PAMA. Apabila upaya strategis terhambat, maka laju perusahaan dalam menghadapi kompetisi bisnis akan mengalami perlambatan, dan tentunya hal ini tidak dikehendaki oleh PAMA.

Selain itu, ketajaman para *talent* dalam melakukan analisa bisnis dalam konteks organisasi dan unit kerjanya masih terbatas. Hal ini dapat mempengaruhi upaya seorang *talent* yang berada di posisi *site section head*

dalam melakukan *improvement* di area kerjanya, serta melakukan terobosan dalam kinerja unit kerja yang dipimpinnya, sehingga secara tidak langsung akan menghambat akselerasi bisnis perusahaan, dikarenakan tidak adanya terobosan-terobosan *improvement* yang strategis di dalam unit-unit kerja yang dipimpin oleh para *talent*.

Peluang untuk meningkatkan kompetensi para *talent* juga dapat diamati melalui kurangnya konsistensi dalam melakukan evaluasi terhadap proses kerja di unitnya, sehingga *problem solving* yang dilakukan bersifat reaktif terhadap masalah yang muncul, belum mengarah pada upaya yang bersifat antisipatif. Upaya-upaya yang bersifat reaktif memang dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi proses bisnis yang belum efisien, namun hal ini dilakukan setelah terjadi keluhan atau masalah, sehingga dapat dikatakan bahwa terjadi kerugian terlebih dahulu oleh perusahaan sebelum terjadinya upaya evaluasi dan perbaikan. Apabila kondisi ini terjadi terus-menerus, maka dapat berdampak pada *cost* yang dikeluarkan oleh perusahaan. Apabila proses evaluasi yang dilakukan bersifat antisipatif, maka perusahaan dapat meminimalisir *cost* yang terbuang tersebut. Evaluasi yang konsisten di sisi lain juga membantu *talent* untuk kritis terhadap peluang-peluang *improvement* di masa mendatang.

Perilaku *talent* lainnya, yang dapat digunakan untuk menggambarkan perlunya pengembangan kompetensi *vision and business sense* adalah belum adanya visi yang strategis untuk mengembangkan unit kerja yang dipimpinnya, terutama mengarah pada arahan strategis perusahaan. Perilaku

kerja *talent* terbatas pada standar operasional yang baku, sehingga cenderung bersifat operasional rutin dan belum berkontribusi secara strategis terhadap pertumbuhan perusahaan. Hal ini juga berhubungan dengan kurangnya pemahaman beberapa *talent* terhadap strategi PAMA dalam meningkatkan daya saingnya. Apabila ditinjau lebih jauh, untuk beberapa *talent* masalah yang muncul terkait juga dengan upaya mereka menterjemahkan visi yang mereka coba capai ke dalam langkah-langkah konkrit, sehingga lebih mudah untuk dilaksanakan oleh orang-orang yang mereka pimpin di unit kerjanya.

Kondisi-kondisi di atas seringkali disebabkan oleh kondisi pekerjaan mereka yang lebih banyak bersifat operasional di lapangan, serta belum diberikannya tanggung jawab kepada para *talent* untuk mengelola secara lebih luas pekerjaan yang ada di unit atau departemennya. Kondisi-kondisi tersebut akhirnya membatasi potensi yang dimiliki oleh para *talent*, sehingga diharapkan dengan adanya pelatihan ini, para *talent* dapat mengasah kompetensi *vision and business sense* mereka, dan siap untuk menjadi suksesor di departemennya.

Program pengembangan kompetensi *vision and business sense* ini akan menggunakan pendekatan *experiential learning*, yang dikemas dalam sebuah bentuk pelatihan. Peneliti menggunakan metode ini dengan meninjau karakteristik usia *talent* yang berada pada rentang 28-47 tahun, dan memiliki masa kerja yang lebih 4-23 tahun. Pengalaman kerja yang cukup lama akan digunakan oleh peneliti sebagai bagian dari proses pembelajaran, dan partisipan akan terlibat aktif selama proses pelatihan. Hal ini mengacu pada

pendapat Kolb (1984 dalam Herod, 2012) bahwa pembelajaran pada orang dewasa akan lebih efektif ketika para partisipan belajar lebih banyak dilibatkan secara aktif pada saat menerima materi pembelajaran dibandingkan hanya menerimanya secara pasif. Lawler (2003) juga mengatakan bahwa orang-orang dewasa cenderung belajar dengan hasil terbaik ketika mereka diminta untuk memecahkan suatu permasalahan, atau ketika pelatihan yang mereka terima menasar pada isu spesifik yang mereka butuhkan untuk dapat bekerja. Selain itu, metode pelatihan digunakan sebagai alternatif yang paling efektif secara biaya (Spencer dan Spencer, 1993), dibandingkan metode lainnya dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan seseorang.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dan pertimbangan-pertimbangan peneliti terhadap karakteristik *talent* golongan 4A-4D di PAMA, peneliti tertarik untuk menguji efektifitas program pelatihan PAMA *Leaders Development* untuk para *talent*, sehingga didapatkan data dan informasi yang akurat mengenai efektifitas program pelatihan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kompetensi *vision and business sense* para *talent* golongan 4A-4D di PAMA.

1.2. IDENTIFIKASI MASALAH

Permasalahan yang akan diidentifikasi dalam penelitian ini adalah, apakah modul pelatihan PAMA *Leaders Development* yang digunakan efektif untuk

mengembangkan kompetensi *Vision and Business Sense talent* golongan 4A-4D di PAMA.

1.3. MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

1.3.1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui efektifitas modul pelatihan PAMA *Leaders Development* dalam mengembangkan kompetensi *Vision and Business Sense*, yang sesuai dengan kebutuhan *talent* golongan 4A-4D di PAMA.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji efektifitas pelatihan PAMA *Leaders Development* dalam mengembangkan kompetensi *Vision and Business Sense talent* golongan 4A-4D di PAMA.

1.4. KEGUNAAN PENELITIAN

1.4.1. Kegunaan Teoretis

- a. Memberikan informasi tambahan bagi bidang kajian Psikologi Industri dan Organisasi mengenai kompetensi *vision and business sense* dalam organisasi dan pengembangannya.
- b. Memberikan masukan pada penelitian selanjutnya, terkait dengan pengembangan metode pelatihan untuk pengembangan kompetensi *vision and business sense* dalam organisasi.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Memberikan masukan kepada *Human Capital Development Department (HCD)* PAMA mengenai:

- a. Program pelatihan yang efektif untuk mengembangkan kompetensi *Vision and Business Sense* pada *talent* PAMA.
- b. Penerapan teori belajar *experiential learning* dalam program-program pelatihan yang diterapkan di PAMA, untuk mengembangkan kompetensi *talent* dan karyawan lainnya.