

Implementasi Program Pengembangan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja di PT Batubara Lahat

Yusri Wulandari

Administrasi Publik, Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka, Indonesia
email: yusriwulandari34@gmail.com

Abstract

The background of this study stems from PT Batubara Lahat's need to improve the quality of its human resources through competency development programs. However, the organization still faces challenges such as inadequate program evaluation, training that does not align with job requirements, and the negative impact of competency development on employee performance. The objective of this study is to enhance our understanding of the implementation of competency development programs and their perceived impact on improving employee performance. Data were collected through observation, interviews, and analysis of business documents. The research findings indicate that the four factors identified by Edwards III—resources, communication, implementer disposition, and bureaucratic structure—influence the effectiveness of training, even though the company has undergone various technical and non-technical training programs. While training time and quotas are the primary resource constraints, inter-unit communication remains ineffective. Most employees liked the training, but senior employees did not. The established bureaucratic structure was still underutilized. This study indicates that improved coordination, simplified procedures, and a more appropriate training approach are key factors in competency development when employee performance is significantly affected.

Keywords: *Competency Development, Employee Performance, Human Resources, Training*



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

Pendahuluan

Faktor strategis yang paling penting untuk mencapai tujuan perusahaan, baik di sektor publik maupun swasta, adalah sumber daya manusia (SDM). Bisnis dalam industri pertambangan yang semakin kompetitif sangat bergantung pada kemampuan, komitmen, dan profesionalisme karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pegawai harus dilihat sebagai tindakan administratif semata-mata

dan bukan sebagai cara untuk menjaga kelangsungan usaha dalam jangka panjang. Untuk menghadapi risiko operasional yang tinggi, diperlukan lebih dari sekedar keterampilan teknis. Harus mampu beradaptasi, memiliki etos kerja yang baik, dan menjadi profesional yang matang.

Hasibuan dan Aisyah (2023) menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Program ini memungkinkan karyawan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang tanggung jawab mereka, peningkatan keterampilan teknis, dan peningkatan semangat kerja, yang pada gilirannya menghasilkan peningkatan produktivitas. Sebaliknya, Herlambang et al. (2017) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi yang efektif hanya dapat berjalan apabila didukung oleh kebijakan manajerial yang konsisten, perencanaan yang detail, dan komitmen organisasi. Nawangwulan (2018) memperkuat pendapat tersebut dengan menekankan pentingnya analisis kebutuhan pelatihan sebagai langkah awal untuk memastikan bahwa program pengembangan benar-benar selaras dengan kebutuhan organisasi dan individu.

Sebagai dasar untuk menganalisis pelaksanaan program pengembangan kompetensi, penting untuk memahami definisi kebijakan pelaksanaan dalam konteks penelitian ini. Implementasi kebijakan adalah proses membuat program atau keputusan menjadi kenyataan. Nugroho dan Wildavsky (2017) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai upaya mentransformasikan tujuan kebijakan menjadi hasil melalui serangkaian tindakan yang terkoordinasi dan sistematis. Pressman dan Wildavsky (2017) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai upaya untuk mengubah tujuan kebijakan menjadi hasil melalui serangkaian tindakan yang terkoordinasi dan sistematis, sehingga menghasilkan peningkatan keterampilan yang berkelanjutan, sementara perusahaan akan menghadapi proses pemeriksaan metode yang digunakan, prosedur yang diikuti, dan dampak kebijakan terhadap tindakan untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut sejalan dengan tujuan. Ada banyak masalah dalam cara perusahaan pertambangan menjalankan bisnisnya. Hal ini berdampak pada kinerja keuangan secara keseluruhan. Karena kebijakan pelaksanaan meliputi pelaksanaan teknis, interaksi antara aktor, struktur organisasi, dan lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan program.

Jika suatu perusahaan tidak memiliki keterampilan dan pengembangan yang tepat, maka akan mempunyai risiko operasional yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih rendah, dan keterlambatan dalam mencapai tujuan produksi. Ini sangat penting karena, seperti yang sering terjadi di PT Batubara Lahat, perusahaan seringkali melakukan program pelatihan tanpa mengetahui apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh karyawan mereka. Karena tidak ada kebutuhan untuk melakukan analisis materi secara menyeluruh, pelatihan tidak sepenuhnya sesuai dengan kondisi kerja di lapangan. Akibatnya, karyawan mendapatkan pelatihan yang tidak secara langsung menjawab permasalahan teknis dan operasional yang mereka hadapi sehari-hari. Dengan demikian, situasi seperti ini lambat laun menimbulkan kesenjangan keterampilan, yaitu

perbedaan antara keterampilan aktual karyawan dan keterampilan ideal yang dibutuhkan untuk membantu kelancaran perusahaan. Tidak ada solusi untuk masalah ini. Untuk membantu para penambang meningkatkan keterampilan teknis mereka, materi biasanya disajikan dengan cara yang lebih teoritis daripada praktis. Akibatnya, evaluasi pasca pelatihan gagal, dan segalanya menjadi lebih buruk. Evaluasi saat ini seringkali hanya melihat seberapa puas peserta, tanpa mempertimbangkan peningkatan pengetahuan, perubahan perilaku kerja, atau kinerja individu. Tanpa evaluasi yang menyeluruh dan terukur, tidak ada perusahaan yang dapat mengetahui seberapa baik pelatihan berjalan. Perusahaan juga kesulitan untuk menentukan apakah pelatihan benar-benar mempengaruhi produktivitas, kualitas kerja, dan keselamatan operasional. Jika membiarkan masalah begitu saja terlalu lama, masalah tersebut bisa memburuk, Program Risiko keselamatan kerja meningkat karena prosedur dan keterampilan teknis yang perlu dipelajari melalui pelatihan yang tepat. Dalam jangka panjang, hal ini dapat berdampak buruk bagi dunia usaha, terutama karena industri pertambangan menjadi semakin dinamis dan menuntut.

Pedoman Pelaksanaan Kebijakan III digunakan oleh penelitian sebagai dasar analitis untuk mengevaluasi implementasi program, memastikan bahwa semua peserta mengetahui apa tujuan mereka dan bagaimana mencapainya. Membutuhkan jumlah staf, anggaran, fasilitas, dan keterampilan yang jumlah yang tepat untuk menjalankan program dengan baik, empat variabel berfungsi sebagai kerangka kerja yang berguna untuk menganalisis bagaimana implementasinya kerja pengembangan kompetensi dapat memengaruhi kinerja karyawan di PT Batubara Lahat, perusahaan berada ini industri pertambangan dan menggunakan program pelatihan yang menggunakan program pelatihan yang tidak terukur dan tidak berfokus pada kebutuhan strategis organisasi, tidak terukur dan tidak berfokus pada kebutuhan strategis organisasi. Dalam situasi ini keterampilan karyawan mungkin tidak cocok mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, yang berarti bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia tidak tercapai sebagaimana mestinya. Masalah utamanya adalah program pelatihan yang ditawarkan tidak sesuai dengan keterampilan yang dibutuhkan, kebutuhan pekerjaan, yang berarti bahwa tujuannya Pengembangan sumber daya manusia belum terpenuhi sebagaimana mestinya, Ada juga masalah dalam menilai seberapa baik pelatihan masalah berjalan. Akibatnya, sangat sulit bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa baik kinerja individu dan organisasi. Selain itu, ada juga masalah terkait dukungan sumber daya, seperti jadwal pelatihan yang konsisten, ketersediaan guru, dan lokasi yang baik.

Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan dengan asumsi bahwa program pengembangan kompetensi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Batubara Lahat. Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai dan memastikan sejauh mana implementasi program ini telah berdampak pada peningkatan kinerja PT Batubara Lahat. Studi ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis guna meningkatkan efektivitas pelaksanaan program, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memfasilitasi dan

menghambat keberhasilannya. Diharapkan penelitian ini dapat membantu manajemen dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber berharap daya manusia yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan itu yang dapat meningkatkan produktivitas dan memperkuat daya saing perusahaan di industri pertambangan.

Metode

Peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk dilakukan penelitian ini. Tujuan sasaran penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana PT Batubara Lahat menerapkan program pengembangan kompetensi karyawan dan bagaimana hal itu memengaruhi kinerja karyawan. Pendekatan “qualitative descriptive” memungkinkan peneliti menghasilkan deskripsi yang faktual dan lugas mengenai suatu fenomena sosial yang kompleks (Polit & Beck dalam Connelly, L. M, 2016). Studi ini berfokus pada bagaimana PT Batubara Lahat menerapkan program pengembangan kompetensi karyawan dan bagaimana penerapan program-program tersebut memengaruhi kinerja karyawan. Ada dua jenis data yang dikumpulkan untuk memberikan pemahaman yang lengkap: data primer dan data sekunder. Primer diperoleh dari kegiatan langsung di tempat penelitian, orang-orang yang terlibat dalam proses pengembangan keterampilan, seperti pelatihan, pendampingan, dan evaluasi. Sumber daya manusia, serta dokumen organisasi lain yang memperkuat pemahaman konteks penelitian. Peneliti menemui para pelatih internal, karyawan yang menjadi bagian dari program tersebut, manajer sumber daya manusia, dan orang-orang lain yang penting bagi proses tersebut. Hal lain yang juga diperiksa adalah hasil evaluasi, kebijakan sumber daya manusia, rencana pelatihan, laporan kinerja karyawan, dan data primer lainnya.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Program pengembangan kompetensi PT Batubara Lahat menunjukkan cara kebijakan internal diterapkan dalam operasi sehari-hari di tempat kerja pertambangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Batubara Lahat telah menerapkan berbagai program pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kemampuan teknis, manajerial, dan perilaku kerja karyawan. Program tersebut meliputi pelatihan keselamatan, pelatihan teknis alat berat, pelatihan kepemimpinan, dan pengembangan soft skill seperti komunikasi dan kerja sama tim. Studi lapangan menunjukkan bahwa pelatih internal dan pelatih yang bekerja dengan lembaga bersertifikat mengadakan sesi pelatihan tahunan.

Komunikasi dalam Pelaksanaan Program

Komunikasi adalah langkah pertama dalam pengambilan keputusan dalam menentukan apakah suatu kebijakan dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sebagian dari para karyawan yang

diwawancarai mengatakan bahwa program pengembangan kompetensi PT Batubara Lahat biasanya mengirimkan informasi pelatihan melalui rapat pagi, grup WhatsApp diwawancarai divisi, dan memo interna, Namun ternyata cara penyampaiannya tidak sama di semua unit. Hal sejalan dengandengan pandangan Ichsan et al (2024) yang menegaskan bahwa pelatihan sangat dipengaruhi oleh alur komunikasi yang jelas dan tepat waktu, karena informasi yang terlambat dapat mengurangi kesiapan peserta dan menurunkan kualitas implementasi program.

Dari 13 pegawai yang diwawancarai, lima di antaranya secara tegas menyebutkan bahwa informasi pelatihan masih kerap datang mendadak. Seorang pegawai operasional menggambarkan pengalamannya dengan jelas. Ia mengatakan :

“Biasanya kami baru dapat kabar pelatihan satu atau dua hari sebelumnya. Kalau lagi banyak target, kami bingung harus mendahulukan yang mana.” (Wawancara, 15 November 2025)

Waktu persiapan yang sempit ini membuatnya dan rekan-rekan lain sering berada pada posisi serba salah antara memenuhi tuntutan produksi dan menghadiri agenda pelatihan. Hal serupa juga disampaikan oleh pegawai administrasi yang mengatakan bahwa informasi pelatihan tidak selalu diterima pada waktu yang sama di setiap unit. Ia menjelaskan :

“Kadang ada teman yang sudah tahu duluan, tapi kami baru dapat pemberituannya belakangan. Jadi kesannya seperti tidak serentak.” (Wawancara, 15 November 2025)

Ketidaksinkronan alur informasi ini menimbulkan kesan bahwa pelatihan tidak terencana dengan baik, meskipun sebenarnya jadwal sudah ditetapkan jauh hari oleh pihak HRD. Dalam kajian lain, Nugroho (2019) juga menekankan bahwa pelatihan yang direncanakan secara sistematis tetap berpotensi menghadapi kendala komunikasi apabila koordinasi antarunit tidak berjalan serempak, terutama dalam organisasi dengan ritme kerja tinggi. Beberapa pegawai lain menyatakan bahwa sebenarnya format penyampaian informasi sudah cukup jelas, tetapi masalah muncul karena ritme kerja lapangan sangat padat. Seorang supervisor bidang operasional mengungkapkan bahwa kondisi lapangan sering kali memengaruhi kemampuan unit untuk merespons informasi pelatihan. Ia mengatakan :

“Masalahnya bukan karena HRD tidak menginformasikan. Tapi kalau alat berat sedang full operasi, mau pelatihan pun sulit untuk menarik orang.” (Wawancara, 15 November 2025)

Ada faktor situasional yang membuat komunikasi yang sudah tersampaikan dengan baik tetap sulit dieksekusi. Sementara itu, dari pihak pengelola program, pegawai HRD menegaskan bahwa mereka telah memanfaatkan berbagai kanal komunikasi yang ada. Salah seorang dari mereka mengataka :

“Kami selalu kirim info lewat grup, lewat email, bahkan surat resmi. Koordinasi antar divisi menjadi masalah karena ritme kerja tambang sangat dinamis..”
(Wawancara, 15 November 2025)

Penjelasan menunjukkan masalah komunikasi masalah memiliki berkaitan dengan bagaimana pesan dikirim dan bagaimana pekerjaan dilakukan di berbagai departemen yang perlu disinkronkan, yang perlu diselaraskan. Pada akhirnya, situasi seperti ini dapat merusak kemampuan dan kinerja program secara keseluruhan. Menurut teori Edwards III, komunikasi yang tidak konsisten atau tidak merata dapat menjadi masalah besar dalam penerapan kebijakan. Hasil dari PT Batubara Lahat membuktikannya. Meskipun banyak cara untuk berkomunikasi, beberapa karyawan tidak siap mengikuti pelatihan karena informasinya tidak diberikan dengan jelas atau tepat waktu. Pada akhirnya, situasi seperti ini dapat merusak kemampuan dan kinerja program secara keseluruhan. Penting untuk meningkatkan cara penyampaian informasi dan memastikan bahwa semua departemen bekerja sama dengan lebih baik agar kebijakan dapat terlaksana dengan lebih baik.

Sumber Daya yang Mendukung dan Menghambat Implementasi Program

Sumber daya sangat penting untuk memastikan bahwa program berjalan dengan baik dan memiliki dampak yang nyata. Sebagian besar karyawan di PT Batubara Lahat berpendapat bahwa program pengembangan kompetensi telah dilaksanakan dengan baik, dan alat-alat pelatihan, seperti fasilitas fisik, peralatan simulasi, dan materi pelajaran, sudah cukup memadai. Seorang instruktur pelatihan mengatakan bahwa standar fasilitas saat ini memenuhi kebutuhan industri pertambangan modern.

“Kami memiliki standar industri untuk materi teknis, dan ruang pelatihan dan alat simulasinya sangat baik.” (Wawancara, 15 November 2025)

Kesaksian ini menunjukkan upaya perusahaan untuk membuat lingkungan belajar yang representatif dari sisi sarana. Pandangan ini sejalan dengan Think Personal (2016), yang mengatakan bahwa desain pelatihan berbasis kompetensi membutuhkan fasilitas dan media belajar yang memadai untuk memastikan proses pembelajaran berjalan dengan baik. Namun, kecukupan fasilitas ternyata tidak serta-merta memastikan program berjalan dengan baik. Dari tiga belas karyawan, delapan menyatakan bahwa kendala terbesar adalah waktu yang terbatas dan sumber daya manusia. Pegawai

operasional, misalnya, mengalami kesulitan menghadiri sesi pelatihan yang dijadwalkan karena ritme kerja yang padat di lapangan. Ia menyatakan,

“Pelatihannya sangat bagus, tetapi waktunya sulit. Kami sering tidak bisa pergi karena jadwal kerja kami yang terbatas.” (Wawancara, 15 November 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bagaimana aktivitas pribadi dapat dibatasi oleh dinamika operasional tambang, yang penuh dengan target. Situasi ini mencerminkan temuan Roswaty dan Siddiq (2019), yang menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi tidak hanya bergantung pada kualitas pelatihan tetapi juga ketersediaan waktu dan kapasitas organisasi untuk menyediakan kesempatan belajar yang sama bagi semua karyawan. Masalah yang juga mempengaruhi divisi administrasi. Hal ini juga memiliki efek pada divisi administrasi, Seorang karyawan mengatakan bahwa keterbatasan kapasitas kelas adalah masalah tersendiri. Dia mengatakan dalam pernyataannya bahwa

“Setiap angkatan memiliki jumlah peserta terbatas, jadi tidak semua orang dapat hadir setiap tahun.” (Wawancara, 15 November 2025)

Pembatasan kuota ini membuat pegawai tidak memiliki banyak kesempatan, terutama di tempat kerja dengan jadwal kerja yang ketat atau banyak staf. Akibatnya, proses peningkatan keterampilan tidak konsisten dan membutuhkan hasil, waktu lebih lama untuk menjangkau semua karyawan, Dari sudut pandang pengelola, pihak HRD mengakui bahwa ketersediaan anggaran pelatihan harus selalu disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, Salah satu karyawan HRD jelas mengatakan bahwa implementasi harus dimulai secara bertahap karena tidak ada cukup uang. Para karyawan dengan jelas mengatakan bahwa implementasi harus dimulai secara bertahap karena tidak ada cukup uang. Dia berkata,

“Anggaran ada, tetapi tidak bisa langsung diberikan kepada semua karyawan. Di sisi lain pemberiannya harus dilakukan secara bertahap, berdasarkan kebutuhan unit tersebut.” (Wawancara, 15 November 2025)

Pertunjukan hal ini bahwa meskipun organisasi berkomitmen untuk meningkatkan keterampilan karyawannya, implementasinya masih bergantung pada efisiensi fiskal dan prioritas strategis. Situasi menunjukkan bahwa saat ini menerapkan suatu kebijakan, sumber daya, sumber hal itu tidak hanya mencakup uang dan fasilitas; tetapi juga waktu, keterampilan orang-orang yang akan melaksanakannya, dan ketersediaan staf pendukung. Meskipun PT Batubara Lahat memiliki fasilitas pelatihan yang baik, namun programnya masih belum berjalan dengan baik karena kekurangan instruktur, jam kerja terlalu panjang, dan anggaran harus dibagi-bagi dari waktu ke waktu. Kombinasi masalah dari berbagai permasalahan ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu

kebijakan tidak hanya bergantung pada kualitas materi atau alat pelatihan. Keberhasilannya juga bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengelola sumber daya secara strategis sehingga semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk belajar.

Masalah ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya bergantung pada kualitas materi atau alat pelatihan. Hal ini juga bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengelola sumber daya secara strategis sehingga semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk belajar. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa masalah utama bukan kekurangan fasilitas fisik ; itu lebih pada kapasitas pelaksanaan dan struktur waktu yang belum sepenuhnya mendukung. Untuk mendapatkan hasil implementasi terbaik, bisnis perlu lebih fleksibel dengan jadwal mereka dan perlu merekrut karyawan yang tepat. Pelatih atau membuat sistem prioritas berdasarkan keterampilan masing - masing orang, Tanpa perubahan ini, akses ke pelatihan akan tetap terbatas, yang dapat mengurangi efisiensi program pengembangan kompetensi karyawan dalam jangka panjang.

Disposisi Pelaksana terhadap Program Pengembangan Kompetensi

Sikap dan keinginan individu yang menjadi sasaran kebijakan sangat penting dalam menentukan apakah program yang diterapkan dapat mewujudkan perubahan. Sikap watak para pelaksana dalam struktur Edwards III berperan sebagai faktor penentu yang menunjukkan kesiapan mental karyawan dan persepsi mereka terhadap manfaat program dalam pekerjaan sehari dari hari. Para pelaksana dalam struktur Edwards III berperan sebagai faktor penentu yang menunjukkan kesiapan mental karyawan dan persepsi mereka tentang manfaat program dalam pekerjaan sehari - hari. Penelitian riset yang dilakukan di PT Batubara Lahat menunjukkan bahwa karyawan umumnya memiliki sikap positif terhadap program pengembangan kompetensi, meskipun sikap ini diadakan konsisten di antara semua karyawan. Data di PT Batubara Lahat menunjukkan bahwa karyawan umumnya memiliki sikap positif terhadap program pengembangan kompetensi, meskipun sikap ini tidak konsisten di antara semua karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Rifai, Maarif, dan Sukmawati (2021) yang menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap suatu program memiliki dampak besar terhadap keberhasilan program tersebut, terutama pada program yang membantu orang mempelajari keterampilan baru untuk bekerja.

Tampaknya karyawan operasional lebih tertarik untuk mengikuti pelatihan Karyawan operasional lebih tertarik untuk mengikuti pelatihan. Banyak Sebagian dari mereka berpikir bahwa pelatihan teknis memengaruhi pelatihan Bagaimana memengaruhi seberapa aman dan akurat pekerjaan dilakukan di lapangan. Pekerjaan yang aman dan akurat dilakukan di lapangan. Sebagai contoh, seorang operator alat berat berbicara tentang bagaimana mempelajari cara merawat mesin dapat membantunya merasa lebih percaya diri saat mengemudikan alat berat. Ia mengatakan :

“Setelah ikut pelatihan maintenance, saya lebih yakin kerja. Saya sekarang tidak lagi melakukan banyak kesalahan kecil.” (Wawancara, 15 November 2025)

Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan merupakan kebutuhan nyata bagi staf operasional, bukan hanya tugas administratif. Ini adalah kebutuhan nyata untuk mengurangi risiko dan meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan penjelasan Singerin (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan yang terkait dengan kebutuhan kerja akan lebih mudah diterima dan berdampak langsung pada kualitas kinerja karyawan. Seorang manajer yang memantau tim operator setiap hari juga memiliki pendapat yang sama. Menurutnya, perilaku kerja dipengaruhi oleh pelatihan, terutama dalam hal ketaatan terhadap prosedur standar. Setelah timnya mengikuti pelatihan, dia menyatakan bahwa ada perubahan yang baik

“Itu jelas bahwa ada perbedaan. Anak-anak lebih disiplin dan lebih rapi saat mengikuti prosedur operasional standar (SOP).” (Wawancara, 15 November 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga menciptakan kebiasaan dan cara berpikir yang lebih teratur dan aman di tempat kerja. Temuan lapangan juga menunjukkan bahwa disposisi pelaksana tidak selalu menguntungkan program. Pegawai senior yang memiliki pengalaman lama biasanya memiliki tingkat resistensi yang lebih tinggi. Sebagian orang melihat pelatihan sebagai kembali ke pelajaran yang telah mereka pelajari sebelumnya.

“Karena saya sudah lama di sini, pelatihan kadang-kadang sama dengan yang sebelumnya, jadi rasanya tidak perlu,” kata seorang karyawan senior.” (Wawancara, 15 November 2025)

Menurut perspektif ini, pelatihan baru tidak bermanfaat karena pengalaman kerja dianggap cukup untuk menyelesaikan tugas yang ada. Hasil ini sejalan dengan pendapat Surahman (2024), yang menekankan bahwa peserta pelatihan akan menunjukkan berbagai jenis dorongan, terutama dalam kasus di mana pelajaran yang diberikan tidak memberi mereka pengetahuan baru. HRD juga mengatakan bahwa sangat sulit bagi karyawan senior untuk berpartisipasi sepenuhnya dalam program pelatihan. Salah satu karyawan HRD menjelaskan bahwa beberapa karyawan menunjukkan penolakan halus karena mereka percaya mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Ia menyatakan:

“Mereka yang sudah berpengalaman tidak terlalu tertarik untuk mengikuti pelatihan baru meskipun prosedur dan teknologi terus berubah.” (Wawancara, 15 November 2025)

Pandangan ini menunjukkan bahwa ada perbedaan pandangan antara pelaksana lapangan dan perencana kebijakan. Meskipun industri pertambangan mengalami perubahan teknologi dan prosedur yang cepat, beberapa karyawan senior menganggap pelatihan sebagai beban tambahan daripada kesempatan untuk berubah.

Edwards III menyatakan bahwa disposisi yang beragam dapat mempengaruhi efektivitas implementasi umum. Meskipun sebagian besar karyawan bersikap positif, ada sejumlah kecil individu yang menentang, terutama mereka yang memiliki posisi atau pengalaman yang lama, yang dapat menghambat kesetaraan kompetensi. Ketidakseimbangan ini menjadi masalah ketika program pelatihan berusaha untuk memperbarui standar operasional atau memperkenalkan teknologi baru yang membutuhkan adaptasi kelompok. Peneliti menemukan dua corak besar dalam sikap karyawan PT Batubara Lahat: 1) antusiasme kuat dari karyawan yang merasakan manfaat langsung dari pelatihan, dan 2) skeptisisme dari karyawan senior yang menganggap pengalaman adalah kunci. Untuk mengatasi perbedaan-perbedaan ini, perusahaan perlu menyusun rencana komunikasi yang lebih meyakinkan. Misalnya, mereka harus menunjukkan manfaat pelatihan dengan bukti, menunjukkan kesalahan atau kecelakaan yang disebabkan oleh prosedur lama, atau mengubah metode pelatihan agar lebih relevan bagi karyawan yang sudah lama bekerja. Metode seperti ini dapat meningkatkan semangat kerja dan pelaksanaan program di seluruh perusahaan.

Struktur Birokrasi dalam Pelaksanaan Program

Seberapa efektif implementasi kebijakan ditentukan oleh struktur birokrasi. Struktur birokrasi dalam program pengembangan kompetensi PT Batubara Lahat berfungsi sebagai kerangka administratif dan sarana penting untuk koordinasi antarunit, komunikasi, dan pengawasan kualitas pelatihan. Hasil ini sejalan dengan pendapat Suryani dan Rindaningsih (2023) yang menyatakan bahwa sistem organisasi yang mampu memastikan konsistensi proses dan keteraturan administrasi sangat mempengaruhi efektivitas pelatihan. Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa meskipun struktur formal telah dibuat, penerapan masih sulit. Implementasi struktur formal dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk budaya kerja di tempat kerja, dinamika operasional tambang, dan kemampuan administratif perusahaan.

Menurut beberapa karyawan, terutama mereka yang menangani administrasi, prosedur pelatihan perusahaan cukup sistematis. Untuk pertanggungjawaban, setelah menerima surat tugas, pegawai harus mengisi daftar hadir dan membuat laporan pascapelatihan. Seorang karyawan administrasi menyatakan,

“Laporan pascapelatihan, daftar hadir, dan surat tugas menunjukkan prosedur yang jelas.” (Wawancara, 15 November 2025).

Ini menunjukkan bahwa PT Batubara Lahat telah berusaha secara standar untuk membuat sistem yang teratur untuk memastikan setiap aktivitas pelatihan dicatat dengan baik. Namun, keadaan dunia nyata tidak selalu sesuai dengan model manajemen yang tampaknya ideal. Seorang operator lapangan mengatakan bahwa setiap unit menjalankan prosedur dengan cara yang sangat berbeda. Seperti yang dia katakan,

“Kadang-kadang prosedur sudah ada, tetapi tiap bagian melakukannya dengan cara yang berbeda. Beberapa bagian sangat ketat, sedangkan yang lain sangat santai.” (Wawancara, 15 November 2025).

Ketidakkonsistenan ini menunjukkan bahwa budaya kerja di setiap unit sangat memengaruhi penerapan kebijakan. Prosedur cenderung dilaksanakan dengan lebih ketat di divisi yang memiliki supervisi yang kuat, sedangkan divisi lain mungkin lebih fleksibel atau longgar dalam pelaksanaannya. Kesalahan ini dapat menghambat pelaksanaan kebijakan. Selain itu, koordinasi antarunit seringkali menjadi masalah. Seorang manajer mengatakan bahwa ketika pelatihan membutuhkan peserta dari berbagai unit, proses koordinasi seringkali memakan waktu lebih lama daripada yang direncanakan. Ia menyatakan,

“Pelatihan yang memerlukan orang dari berbagai unit seringkali memakan waktu lama untuk dikoordinasikan, menyebabkan penundaan jadwal.” (Wawancara, 15 November 2025).

Situasi ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang cukup berlapis kadang-kadang memperlambat penetapan jadwal pelatihan, terutama dalam industri tambang, yang memiliki alur kerja yang sangat dinamis. Dari sudut pandang HRD, meskipun telah dilakukan upaya untuk menyederhanakan birokrasi, ada beberapa proses administratif yang masih belum dieliminasi karena berkaitan dengan prinsip akuntabilitas perusahaan. Seorang karyawan HRD menyatakan,

“Meskipun kami berusaha untuk membuat prosesnya lebih sederhana, dokumentasi masih diperlukan. Ini kadang-kadang menyebabkan proses menjadi lebih lama.” (Wawancara, 15 November 2025).

Hal ini menunjukkan dilema birokrasi klasik : keseimbangan antara efisiensi dan perlunya pendokumentasian setiap proses secara cermat. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang ditemukan pada penelitian - penelitian sebelumnya. Kuncoro, Situngkir, dan Yacob (2021) menegaskan bahwa birokrasi yang tidak efisien dapat menghambat program pelatihan, terutama ketika dokumen administratif dan mekanisme internal tidak mendukung proses pengembangan kompetensi. Studi ini menemukan bahwa pelatihan hanya mempunyai dampak yang signifikan jika struktur pendukungnya disesuaikan

dengan kebutuhan karyawan. Dengan kata lain, sistem birokrasi yang tidak terorganisir seperti yang terjadi di PT Batubara Lahat dapat membuat karyawan kurang ingin meningkatkan keterampilannya melalui pelatihan.

Nurhalim dan Puspita (2021) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia tidak dapat berhasil tanpa memeriksa kebutuhan secara menyeluruh dan memiliki sistem organisasi yang jelas untuk membantu. Karena tidak dapat mengikuti kemajuan di bidang tersebut, program pelatihanseringkali tidak memenuhi kebutuhan. Lokasi PT Batubara Lahat serupa. Karena tanggung jawab administratif, kebiasaan kerja administratif di masing-masing divisi, dan masalah koordinasi dan perpecahan, pelatihan terkadang tidak diberikan tepat waktu atau tidak sesuai dengan kompetensi.

Syahputra dan Tanjung (2020) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karir hanya dapat meningkatkan produktivitas jika bisnis dapat memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Dengan kata lain, kekacauan seperti yang kita lihat di PT Batubara Lahat dapat berdampak pada pelatihan yang seharusnya menjadikan karyawan lebih baik dalam pekerjaannya.

Edwards III mengatakan, sistem birokrasi PT Batubara Lahat mempunyai kendala pada koordinasi, inkonsistensi, dan konsistensi. Ia juga mengatakan, sistem birokrasi yang terlalu kaku atau tidak memiliki aturan yang jelas dalam menjalankannya dapat menimbulkan kendala dalam implementasinya. PT Batubara Lahat memerlukan reformasi internal yang lebih fleksibel untuk mengatasi masalah tersebut. Ini termasuk pelatihanJadwal yang selalu berubah, implementasi yang tidak konsisten di seluruh perusahaan, dan tugas administratif yang memperlambat proses. Perusahaan mungkin perlu mempertimbangkan untuk mendigitalisasi sistem administrasi pelatihan mereka, mempekerjakan koordinator pelatihan untuk setiap divisi, dan memastikan bahwa prosedur operasi standar (SOP) untuk pelatihan diikuti secara lebih konsisten. Langkah-langkah ini akan mempercepat proses implementasi dan memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses yang sama ke program pelatihan.

Struktur birokrasi PT Batubara Lahat berada di jalur yang benar, tetapi belum sepenuhnya kuat. Hambatan utama masih berupa perbedaan disiplin antar unit, masalah koordinasi, dan beban administratif. Agar program pengembangan kompetensi dapat berjalan lebih baik dan memberikan dampak terbesar pada peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan, birokrasi perlu ditingkatkan secara lebih sistematis dan fleksibel.

Kesimpulan

Program pengembangan kompetensi PT Batubara Lahat berjalan dengan baik dan menunjukkan komitmen perusahaan untuk meningkatkan kualitas

sumber daya manusianya, khususnya di industri pertambangan di mana teknologi, keselamatan, dan kecepatan sangat penting. Penelitian menunjukkan bahwa empat bagian utama kerangka Edwards III membantu membuat program ini berhasil : komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi Meskipun ada cara untuk menyebarkan informasi dalam komunikasi, beberapa karyawan tidak memiliki persiapan waktu yang cukup karena cara kerja yang berubah-ubah dan waktu komunikasi yang tidak teratur. Meskipun memiliki sumber daya yang cukup untuk memenuhi kebutuhan industri, fasilitas pelatihan masih memiliki masalah dengan jumlah peserta, jam kerja, dan anggaran. Beberapa karyawan sangat antusias, terutama mereka yang berada di kelompok operasional, karena pelatihan tersebut sesuai dengan pekerjaan mereka . Namun, beberapa karyawan senior tidak setuju karena mereka berpikir pelatihan tersebut tidak akan bermanfaat bagi mereka. Perusahaan memiliki aturan yang jelas untuk birokrasinya, tetapi tidak semua unit mengikutinya, dan departemen masih belum bekerja sama dengan baik. Struktur birokrasi memiliki aturan yang jelas, tetapi tidak semua unit mengikutinya, dan koordinasi antar departemen masih lambat. Meskipun keempat bagian tersebut disusun dengan baik, hal itu menunjukkan bahwa fondasi pengembangan keterampilan tidak berfungsi dengan baik. Jika diatur dengan benar, hal itu menunjukkan bahwa fondasi pengembangan keterampilan tidak berfungsi secara efektif. Efektivitas perubahan dipengaruhi oleh pekerjaan yang berbeda. budaya di tambang, bagaimana cara kerjanya, dan seberapa baik organisasi dapat melakukan perubahan.

Daftar Pustaka

- Connelly, L. M. (2016). Trustworthiness in qualitative research. *Medsurg nursing, 25*(6), 435.
- Hasibuan, W., & Aisyah, S. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Kantor DPRD Labuhan Batu. *Jurnal Minfo Polgan, 12*(2), 2115-2120. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13167>
- Herlambang, R., Idris, A., & Noor, M. (2017). Implementasi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Bontang Barat Kota Bontang. *Jurnal Administrative Reform, 2*(1), 38-47. <http://dx.doi.org/10.52239/jar.v2i1.498>
- Ichsan, R. N., Nst, V. F. H., Nasution, L., & Hutabarat, L. (2024). *Buku Pelatihan Dan Pengembangan SDM*. CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Kuncoro, G. P. H., Situngkir, S., & Yacob, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja

Karyawan Melalui Kompetensi Di Petrochina Internasional Jabung Ltd. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 6(1), 15-24. <http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v6i1.225>

Nawangwulan, S. (2018). Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo*, 4(1), 24-29. <https://doi.org/10.29241/jmk.v4i1.98>

Nugroho, Y. A. B. (2019). *Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Aplikasi*. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.

Nugroho, Riant. (2017). *Public Policy*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Nurhalim, A. D., & Puspita, S. (2021). Pentingnya analisis kebutuhan pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 12(2a), 104-110. <https://doi.org/10.47927/jikb.v12i2a.202>

Pribadi, B. A. (2016). *Desain dan pengembangan program pelatihan berbasis kompetensi implementasi model ADDIE*. Kencana.

Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2019). *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.

Roswaty, R., & Siddiq, A. M. (2019). Analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada dinas pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Kabupaten Musi Banyuasin Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 10(1), 63-69. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v10i1.745>

Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2021). Persepsi Pegawai Terhadap Implementasi Manajemen Talenta Di Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (Jabm)*, 7(2), 366-366. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.366>

Singerin, S. (2022). *Manajemen Pelatihan Dan Pengembangan*. Cv. Azka Pustaka.

Subarsono, A. G. (2015). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Surahman, E. (2024). *Rancangan & Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi*. Academia Publication.

Suryani, S., & Rindaningsih, I. (2023). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 363-370. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i3.154>

Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283-295. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130>