

MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Tim Penulis:

Herman Hatta - Hesti Umiyati - Ade Putra Ode Amane - Sonny Santosa & Rini Novianti
Sri Liniarti & Rizky Surya Andhayani Nasution & Eka Umi Kalsum - Muyadi - Hetty Ismainar
Irra Chrisyanti Dewi - Dona Amelia - Badrut Tamam - Ni Nyoman Suli Asmara Yanti
Arif Murti R - Madya Ahdiyat.

penerbitwidina@gmail.com

MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Tim Penulis:

Herman Hatta - Hesti Umiyati - Ade Putra Ode Amane - Sonny Santosa & Rini Novianti
Sri Liniarti & Rizky Surya Andhayani Nasution & Eka Umi Kalsum - Mulyadi - Hetty Ismainar
Irra Chrisyanti Dewi - Dona Amelia - Badrut Tamam - Ni Nyoman Suli Asmara Yanti
Arif Murti R - Madya Ahdiyat.



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Tim Penulis:

**Herman Hatta, Hesti Umiyati, Ade Putra Ode Amane, Sonny Santosa & Rini Novianti,
Sri Liniarti & Rizky Surya Andhayani Nasution & Eka Umi Kalsum, Mulyadi, Hetty Ismainar,
Irra Chrisyanti Dewi, Dona Amelia, Badrul Tamam, Ni Nyoman Suli Asmara Yanti,
Arif Murti R, Madya Ahdiyat.**

Desain Cover:

Ridwan

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Evi Damayanti

ISBN:

978-623-459-350-1

Cetakan Pertama:

Januari, 2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2023

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Model-model Pelatihan dan Pengembangan SDM” telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Model-model Pelatihan dan Pengembangan SDM.

Sebuah perusahaan yang hebat tentu membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang hebat pula. Pada masa sekarang ini, persaingan bisnis semakin ketat, maka produktivitas SDM harus ditingkatkan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Untuk itu, program pelatihan dan pengembangan SDM harus dilaksanakan agar dapat mengatasi permasalahan ini. Pelatihan SDM merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk personal yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja, dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan ataupun organisasi. SDM yang berkualitas akan membantu perusahaan untuk lebih berkembang dan mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan SDM (sumber daya manusia) dalam sebuah organisasi perusahaan adalah upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan sehingga menghasilkan produk dan layanan dengan kualitas setinggi mungkin dengan target yang telah direncanakan. Program ini sangat erat kaitannya dengan upaya yang terstruktur, sistematis, bertujuan untuk mencapai penguasaan keahlian (*skill*) dan kemampuan pada bidang kerja, pengetahuan seputar bidang pekerjaan yang tengah digeluti oleh seorang karyawan, dan *soft skills* para pegawai dan karyawan. Oleh karenanya, karyawan sebagai asset perusahaan harus mendapatkan kesempatan untuk dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development*), sehingga setiap karyawan dalam sebuah perusahaan dapat menemukan dan mengeluarkan potensi yang ada pada diri dirinya yang mungkin masih terpendam. Dengan melakukan pelatihan dan pengembangan secara berkala, Anda dapat memastikan bahwa SDM yang anda miliki memiliki kualitas yang semakin

baik. Dengan kualitas dan manajemen SDM yang semakin baik, perusahaan Anda dapat semakin maju dan berkembang. Selain itu, Anda juga harus memastikan keuangan bisnis memiliki kondisi yang baik dan stabil. Dengan keuangan yang baik, perusahaan dapat lebih mudah berkembang.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “tiada gading yang tidak retak” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Januari, 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 TUJUAN, PROSES DAN KONTEKS PENGEMBANGAN SDM.....	1
A. Pengertian Sumber Daya Manusia	2
B. Tujuan Pengembangan SDM	3
C. Konsep Pengembangan dan Manajemen SDM	5
D. Komponen Data Sumber Daya Manusia.....	6
E. Analisis Jabatan Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia	8
F. Metode Pengembangan SDM.....	9
BAB 2 PERAN DAN FUNGSI PENGEMBANGAN SDM.....	15
A. Pendahuluan.....	16
B. Pengertian Pengembangan SDM.....	17
C. Peran Sumber Daya Manusia	19
D. Fungsi-fungsi Manajemen SDM.....	20
E. Peran dan Fungsi SDM.....	22
F. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	25
G. Pentingnya MSDM	28
H. Rangkuman Materi.....	29
BAB 3 TEORI – TEORI PENGEMBANGAN SDM.....	35
A. Pendahuluan.....	36
B. <i>Emotion Quality (EQ)</i>	37
C. <i>Future Intentions</i>	38
D. <i>Forecasting</i> Sumber Daya Manusia	38
E. <i>Total Quality Manajemen (TQM)</i>	39
F. Kompetensi.....	39
G. Teori Motivasi.....	43
H. Kepemimpinan.....	47
I. Rangkuman Materi	54
BAB 4 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	57
A. Pendahuluan	58
B. <i>Training & Development</i> (Dulu Vs Sekarang)	61

C. Disrupsi Pelatihan & Pengembangan SDM Dari Bingkai Tandem.....	65
D. <i>Strategic Role</i> dari Pelatihan & Pengembangan.....	68
E. <i>7s Framework Mckinsey</i>	69
F. Rangkuman Materi	71
BAB 5 KARAKTERISTIK MODEL - MODEL PELATIHAN	75
A. Pengertian	76
B. Manfaat	76
C. Model-Model Pelatihan.....	77
D. Model-Model Training Berdasarkan Kebutuhan Pelatihan	78
E. Model Pelatihan Berdasarkan Pada Proses dan Materi Latihan	80
F. Metode-Metode Pelatihan	80
G. Rangkuman Materi	82
BAB 6 MEKANISME DAN CARA KERJA PENGEMBANGAN MODEL- MODEL PELATIHAN	85
A. Pendahuluan.....	86
B. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan	87
C. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.....	90
D. Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan	91
E. Tahap Penyusunan Program Pelatihan dan Pengembangan	96
F. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan	98
G. Metode-metode Pelatihan dan Pengembangan	99
H. Prinsip Dasar Pelatihan dan Pengembangan.....	101
I. Prinsip Pelatihan dan Pengembangan	103
J. Rangkuman Materi	104
BAB 7 MODEL PROGRAM PELATIHAN (<i>TRAINING</i>).....	107
A. Pendahuluan.....	108
B. <i>Skill Training</i> (Pelatihan Keahlian SDM).....	109
C. <i>Retraining</i> (Pelatihan Ulang SDM)	110
D. <i>Cross Functional Training</i>	111
E. <i>Team Training</i> (Pelatihan Tim)	111
F. <i>Language Training</i> (Pelatihan Bahasa)	113
G. <i>Technology Training</i> (Pelatihan Teknologi)	115
H. <i>Creativity Training</i> (Pelatihan Kreatifitas SDM).....	116

I.	Rangkuman Materi	118
BAB 8 MODEL PROGRAM <i>LIFE SKILLS</i>	121	
A.	Pendahuluan.....	122
B.	Konsep <i>Life Skills</i> Bagi SDM	124
C.	Pengembangan Program <i>Life Skills</i> Bagi SDM	126
D.	Proses T&D Program <i>Life Skills</i> Bagi SDM.....	129
E.	Rangkuman Materi	131
BAB 9 MODEL PELATIHAN <i>IN SERVICE TRAINING</i>	135	
A.	Pendahuluan.....	136
B.	<i>In Service Training</i>	141
C.	Manfaat <i>In Service Training</i>	143
D.	Karakteristik <i>In Service Training</i>	144
E.	Langkah-langkah dalam <i>In Service Training</i>	146
F.	Rangkuman Materi	154
BAB 10 MODEL <i>PRE SERVICE TRAINING</i>	159	
A.	Pendahuluan.....	160
B.	Identifikasi <i>Pre Service Training</i>	164
C.	Situasi Yang Mendukung Pelaksanaan <i>Pre Service Training</i>	170
D.	Rangkuman Materi	171
BAB 11 MODEL PELATIHAN LAPANGAN (MAGANG)	175	
A.	Pendahuluan.....	176
B.	Pengertian Pelatihan Lapangan (Magang)	177
C.	Tujuan dan Manfaat Pelatihan Lapangan	177
D.	Model Pelatihan dan Pengembangan SDM Melalui Program Magang	181
E.	Aturan Dalam Memperkerjakan Karyawan Magang	185
F.	Jenis-Jenis Program Dalam Pelatihan Lapangan.....	187
G.	Rangkuman Materi	187
BAB 12 MODEL <i>SOFT SKILL</i>	191	
A.	Pendahuluan.....	192
B.	Pengertian <i>Soft Skill</i>	192
C.	Pentingnya <i>Soft Skill</i>	193
D.	Peningkatan <i>Soft Skill</i>	197
E.	Contoh <i>Soft Skill</i>	197

F. Rangkuman Materi	208
BAB 13 MODEL HARD SKILL	211
A. Pendahuluan.....	212
B. Pelatihan dan Pengembangan Model <i>Hard Skill</i>	214
C. Kebijakan Pelatihan <i>Hard Skill</i>	220
D. Pbk, Pelatihan Digital dan Sertifikasi Kompetensi BNSP	222
E. Pentingnya <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i>	226
F. Rangkuman Materi	228
GLOSARIUM	234
PROFIL PENULIS	240



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 1: TUJUAN, PROSES DAN KONTEKS PENGEMBANGAN SDM

Herman Hatta, SKM., M.Si

Universitas Gorontalo

BAB 1

TUJUAN, PROSES DAN KONTEKS PENGEMBANGAN SDM

A. PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi, baik berupa institusi maupun perusahaan industri. SDM merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki oleh individu. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (bakat dan kreatifitas) sedangkan kecakapan fisik diperoleh dari usaha (pendidikan dan pelatihan).

Pengembangan (development) adalah merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum. Pengembangan SDM adalah sebuah usaha untuk meningkatkan kemampuan SDM agar bisa menaikkan produktivitas perusahaan. Dengan kemampuan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasinya.

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka. Menurut Muhammad Yusuf (2016) Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan

makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.

SDM meliputi daya pikir dan daya fisik yang dimiliki setiap individu atau manusia. Karenanya SDM menjadi unsur penting dalam kegiatan perusahaan. Yang termasuk dengan SDM adalah:

- ❖ Tenaga kerja. Tenaga kerja adalah individu yang menghasilkan barang dan jasa dalam suatu perusahaan atau organisasi. Tenaga kerja ada di kisaran usia 15 sampai dengan 64 tahun. Usia produk ada di rentang usia 20 sampai dengan 40 tahun.
- ❖ Tenaga ahli. Tenaga ahli adalah individu yang memiliki suatu keahlian khusus. Tenaga ahli sangat dibutuhkan oleh perusahaan.
- ❖ Pemimpin. Pemimpin berfungsi untuk memimpin jalannya perusahaan. Baik buruknya jalan perusahaan ada di tangan pemimpin.
- ❖ Pengusaha. Pengusaha adalah individu yang mampu mengembangkan usahanya. Pengusaha juga bisa membuka lapangan pekerjaan.
- ❖ Produsen. Produsen adalah individu yang bisa menghasilkan barang.
- ❖ Konsumen. Konsumen adalah individu pemakai dari barang yang diproduksi.

B. TUJUAN PENGEMBANGAN SDM

Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus di berikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin. Pengembangan pada umumnya lebih bersifat filosofis dan teoritis,

dibandingkan dengan kegiatan pelatihan. Lagi pula pengembangan lebih diarahkan untuk golongan manajer, sedangkan program pelatihan ditujukan untuk golongan non manajer. Meskipun keduanya ada perbedaan, namun perlu disadari bahwa baik latihan (*training*) maupun pengembangan (*development*) keduanya menekan peningkatan keterampilan ataupun kemampuan dalam human relations. Pengembangan SDM memiliki tujuan pastinya. Secara umum sebenarnya tujuannya untuk meningkatkan kualitas para pekerja atau individu melalui program pendidikan dan pelatihan namun secara terperinci ini dia tujuan-tujuan pengembangan SDM adalah:

1. Dapat meningkatkan Produktivitas di dalam Pekerjaan

Produktivitas yang baik menjadi hal yang diperlukan oleh setiap perusahaan. Jika produktivitas meningkat maka pekerjaan yang dihasilkan meningkat pula. Hasil banyak keuntungan berlipat. Harapannya setiap hari produktivitas semua karyawan tinggi. Untuk mendapatkannya, maka harus ada suntikan kinerja dari perusahaan lewat pengembangan SDM.

2. Mengurangi Kerusakan Produk

Pengembangan SDM memastikan agar kesalahan produk bisa diminimalisir. Para karyawan yang akan diterima akan diberikan pelatihan terlebih dahulu untuk menjajaki sejauh mana kemampuannya dalam mengerjakan tugas dan mencapai target yang diminta.

3. Memastikan semua berjalan Efisien

Untuk dapat memastikan pelatihan berjalan dengan sesuai rencana dan efisien, terlebih dahulu Grameds harus mengetahui bagaimana pengurusan sumber daya manusia yang baik dan benar.

4. Meningkatkan Sikap Kepemimpinan

Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan sikap kepemimpinan. Ada serangkaian kegiatan yang akan membuat karyawan mampu memiliki jiwa kepemimpinan. Jiwa leadership atau kepemimpinan membuat para karyawan tahu seberapa besar porsi dalam pekerjaannya. Karyawan harus mampu mengambil keputusan tepat. Karyawan harus mandiri dan tidak bergantung pada orang lain.

5. Menciptakan Moral Karyawan atau Manusia

Moral yang baik menjadi kewajiban mutlak bagi seorang karyawan. Kejujuran, rendah hati dan mau bekerja keras menjadi nomor satu. Kejujuran itu penting, jika karyawan pura-pura sudah mengerjakan tugas tapi sebenarnya belum terpegang. Kejujuran adalah barang mahal yang harus dipupuk oleh setiap karyawan.

6. Menaikkan Balas Jasa

Ketika pengembangan SDM dilakukan, maka kualitas pekerja semakin baik, imbasnya upaya balas jasa dilakukan dengan baik.

C. KONSEP PENGEMBANGAN DAN MANAJEMEN SDM

Pengembangan SDM dalam konteks organisasi adalah proses di mana karyawan suatu organisasi dibantu, secara berkelanjutan dan terencana untuk

Memperoleh atau mempertajam kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai fungsi yang terkait dengan peran mereka saat ini atau yang akan datang.

1. Mengembangkan pengetahuan umum sebagai individu dan menemukan serta mengeksplor potensi diri untuk tujuan pengembangan organisasi mereka sendiri.
2. Mengembangkan budaya organisasi di mana hubungan supervisor-bawahan, kerja tim, dan kolaborasi di antara sub-unit dan berkontribusi pada kesejahteraan profesional, motivasi dan kebanggaan karyawan Perbedaan Pengembangan SDM dan Manajemen SDM Keduanya merupakan konsep manajemen yang sangat penting khususnya terkait dengan sumber daya manusia organisasi

Manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia dapat dibedakan atas dasar berikut:

1. Manajemen sumber daya manusia berorientasi pada pemeliharaan sedangkan pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada pengembangan.

2. struktur organisasi dalam hal manajemen sumber daya manusia adalah independen sedangkan pengembangan sumber daya manusia menciptakan struktur, yang saling bergantung dan saling terkait.
3. Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan efisiensi karyawan sedangkan bertujuan untuk pengembangan karyawan serta organisasi secara keseluruhan.
4. Tanggung jawab pengembangan sumber daya manusia diberikan kepada personel / departemen manajemen sumber daya manusia dan khusus untuk manajer personalia sedangkan tanggung jawab HRD diberikan kepada semua manajer di berbagai tingkatan organisasi.
5. Manajemen sumber daya manusia memotivasi karyawan dengan memberikan mereka insentif atau penghargaan moneter sedangkan pengembangan sumber daya manusia menekankan pada memotivasi orang dengan memuaskan kebutuhan tingkat tinggi.

D. KOMPONEN DATA SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Syaiful Bahri Jamarah (2017) Adapun komponen data-data SDM untuk meningkatkan dan mengelola SDM dalam mengembangkan usaha yaitu

1. Kualitas Pekerjaan Dan Inovatifnya

Kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Inovatif yaitu Kemampuan seseorang dalam mendayagunakan kemampuan dan keahlian untuk menghasilkan karya baru.

2. Kejujuran Dalam Bekerja

Kejujuran selain membawa banyak dampak positif juga membawa kepada kehidupan yang jauh lebih baik. Pentingnya kejujuran dalam bekerja wajib kita terapkan sejak usia dini agar senantiasa bersikap jujur dalam berbagai tindakan

3. Kehadiran Dalam Bekerja

Kehadiran seorang karyawan sebagai sebuah kewajiban yang harus dilakukan kecuali ada hal-hal lain yang sifatnya penting dan hal tersebut dapat dipertanggung jawabkan oleh yang bersangkutan.

Sistem kehadiran karyawan sudah ditentukan dan diatur dari perusahaan dan kemudian diterapkan di masing-masing bagian.

4. Sikap Dalam Bekerja

Sikap positif diperlukan terutama jika menemukan masalah dalam pekerjaan. Jangan langsung pasrah melainkan berusaha mencari berbagai jalan untuk mencari solusi permasalahannya. Bisa jadi ini langkah untuk mencapai posisi yang lebih tinggi jadi selesaikan dengan hati yang jernih.

5. Inisiatif Dan Kreatif

Seseorang akan dikatakan kreatif apabila dia mampu membuat atau menciptakan sesuatu, entah itu hasil pemikiran atau asumsi dari orang” yang belum pernah melihat hal yang dibuatnya, namun orang yang kreatif belum tentu inisiatif, Sedangkan seseorang akan dikatakan mempunyai inisiatif apabila dia mampu melakukan sesuatu tanpa disadari oleh orang lain disekitarnya, mungkin pula dia selalu mengandalkan dirinya sendiri dalam melakukan hal apapun, namun orang yang punya inisiatif belum tentu kreatif. Kerjasama dengan pihak lain

6. Keandalan Dalam Bekerja

Keandalan dalam menjaga pekerjaan berarti mampu menjalani kepatuhan terhadap prinsip-prinsip moral dan etika kerja; mampu mengembangkan karakter diri yang taat moral dan etika; mampu menjaga kejujuran dan keikhlasan hati untuk berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan, serta mampu membebaskan diri dari kontrol dan pengaruh negatif orang lain.

7. Pengetahuan Tentang Pekerjaan

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.

8. Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan

Dalam bertanggung jawab berarti kita sedang menyelesaikan sebuah masalah. Di dalam bekerja selalu saja ada kesalahan yang kita perbuat. Dan kesalahan tersebut harus dipertanggung jawabkan, harus diselesaikan. Di saat kita menyelesaikan masalah itu kita harus

bijaksana dalam memilih cara untuk menyelesaikan masalah tersebut. Hal tersebut agar rasa tanggung jawab yang telah kita kerjakan dapat berhasil dengan baik. Sehingga masalah itu kita dapat selesaikan dengan bijaksana.

9. Pemanfaatan Waktu Dalam Bekerja

Waktu tidak hanya setara dengan uang, namun lebih dari itu. Waktu merupakan aset tak kasat mata yang paling sulit untuk dikendalikan penggunaannya. Untuk itulah kita harus memanfaatkan waktu dengan lebih efisien lagi.

E. ANALISIS JABATAN DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam melaksanakan analisis jabatan ada beberapa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu proses analisis jabatan dilakukan untuk memahami tanggung jawab pada setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi. Objek dari kegiatan analisis ini adalah jabatan, bukanlah si pemegang jabatan yang memangku jabatan tersebut. Meskipun data diperoleh dari si pemegang jabatan (incumbent) melalui pengamatan, wawancara atau pun kuesioner/angket, produk yang menjadi hasil analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (job description) atau spesifikasi jabatan (specifications of the job), bukan suatu uraian tentang orang (description of the person). Jabatan yang akan di deskripsikan kedalam uraian jabatan merupakan jabatan yang sesuai dengan struktur organisasi pada saat ini.

Kegunaan Analisis Jabatan, yaitu:

1. Fungsi Administratif

Fungsi ini erat hubungannya dengan dokumen yang berhubungan juga dengan fungsi control dan pengendaliannya. Bagi perusahaan yang telah menggunakan ISO akan sangat membutuhkan hal ini. seluruh fungsi dalam pengelolaan SDM membutuhkan job description dalam melakukan berbagai kegiatan dari rekrutment, seleksi dan penempatan pegawai baru., merancang program pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan, melakukan penilaian dan standar hasil kerja, dan melakukan evaluasi kerja.

2. Fungsi *Maintenance*

Bagi perusahaan dan mempertahankan SDM dalam karirnya di masa yang akan datang dalam perusahaan tersebut. Bagi perusahaan, evaluasi dan pengembangan organisasi menjadi perhatian yang khusus dalam menjawab tantangan kebutuhan bisnis yang sangat kompetitif saat ini. hasil job analysis ini dapat digunakan untuk pengembangan organisasi, perencanaan tenaga kerja, perencanaan karir dan konseling kerjanya.

F. METODE PENGEMBANGAN SDM

Pengembangan SDM ini perlu melalui metode yang tepat, agar perusahaan bisa memiliki karyawan-karyawan yang handal untuk membantu perusahaan. Metode-metode pengembangan SDM antara lain adalah

1. Pelatihan atau *Training*

Pelatihan atau *training* adalah metode dimana metode pengembangan yang biasa dilakukan setiap perusahaan. Melalui metode ini para karyawan diharapkan semakin terampil dalam melakukan tugasnya. Pelatihan bisa dilaksanakan secara internal maupun eksternal. Pelatihan internal meliputi pelatihan yang dilakukan di dalam lingkungan perusahaan. Melalui metode ini, trainer dapat diambil dari dalam perusahaan itu sendiri atau bisa saja diambil dari perusahaan yang biasa bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mengadakan pelatihan.

2. Magang

Melalui metode magang para karyawan baru dilatih untuk mengerjakan apa tugas yang akan dilakukannya kelak. Karyawan baru tentu belum menguasai medan tempur, karenanya perlu didampingi terlebih dahulu agar nanti siap diterjunkan dalam pekerjaanya dengan keterampilan dan wawasan yang dibutuhkan.

3. Pendidikan

Melalui metode pendidikan, perusahaan memberikan pendidikan formal kepada para karyawan atau memberikan kesempatan pada karyawan untuk melanjutkan pendidikan agar karyawan tersebut memiliki kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Misalnya, sebuah perusahaan ingin menaikkan posisi karyawan lulusan D3 dikarenakan prestasi atau potensinya. Maka perusahaan akan mengambil kebijakan untuk memberi kesempatan untuk mengambil kuliah lanjutan. Kebijakan tersebut tentunya jauh lebih efektif daripada harus merekrut karyawan baru yang belum teruji kinerjanya.

4. Rotasi Kerja

Metode rotasi memberikan kesempatan pada karyawan untuk merasakan variasi pekerjaan sekaligus untuk mengetahui divisi mana karyawan tersebut cocok untuk ditempatkan. Ketika di suatu divisi karyawan tersebut tidak cocok, namun di divisi lain ternyata hasilnya maksimal, maka bisa dipertimbangkan pemindahannya. Selain mengetahui tempat yang cocok untuk karyawan tersebut, namun juga rotasi berfungsi untuk mengisi kekosongan karyawan lain yang sedang cuti, izin mendadak atau mengundurkan diri. Perusahaan tidak akan panik ketika terjadi hal-hal tadi. Dengan Metode rotasi para karyawan akan menemukan passion kerja yang mungkin lebih cocok untuk dirinya Studi Banding

Metode pengembangan SDM dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang selama ini berjalan di suatu perusahaan dengan sistem kerja standar atau berlaku di tempat lain. Melalui metode ini perusahaan akan mendapat gambaran seefektif apa sistem kerja terhadap produktivitas yang diperoleh. Sebagai contoh jika perusahaan menginginkan perbaikan pada sistem marketingnya, maka perusahaan akan melakukan studi banding pada perusahaan lain yang memiliki sistem marketing berbeda.

5. Uji Kompetensi

Terkadang karena merasa telah lama bekerja para karyawan malas untuk belajar. Padahal bisa jadi perusahaan memiliki metode atau kebijakan baru dalam hal produksi. Dengan adanya uji kompetensi, ada usaha dari karyawan untuk kembali belajar.

6. *Coaching*

Metode *Coaching* dilakukan dengan tujuan untuk mempererat silaturahmi diantara karyawan di semua level. Pada kegiatan ini biasanya dibagi ke dalam kelompok-kelompok yang anggotanya berasal dari divisi lain. Saat *outbond* diberlakukan beberapa

permainan yang membutuhkan pola pikir cepat, kepemimpinan dan kekompakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Sanusi. 2016. Teknik Pengelolaan Berbasis IT. Dosen UNINUS Bandung.
- Anderson Gordon, 1992, *Selection dalam Brian, Towers ed, The Handbook Of Human Resource Management, Oxford, Blackweel Publisher.*
- Armstrong Michael, 1998, *Performance Management, London, Kogan page limited Bacal Robert, 1999, Performance Management, New York.*
- Armstrong, Gay. (2010). Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. H., Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua., Yogyakarta: BPFE, 2011.
- Kaswan, Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Kusumaningrum, D. E., Triwiyanto, T., dan Gunawan, I. 2016. *Educational Management of Natural Disaster Response at Lapindo Mudsidoarjo East Java. Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 6(4), 1-8.
- Lefstein, A., dan Perath, H. 2014. *Empowering Teacher Voices in an Education Policy Discussion: Paradoxes of Representation. Teaching and Teacher Education*, 38, 33-43.
- Maisyarah. 2014. Pengembangan Staf di Lembaga Pendidikan. Manajemen Pendidikan, 24(4), 274-281.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. PT. Refika Aditama: Bandung, 2014.
- Miles, M. B., dan Huberman, A. M. 1992. Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Muhammad Yusuf. 2016. Peningkatan SDM Yang Handal. Dosen ULM Banjarmasin.
- Notoatmodjo, Soekijo. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta. Rineka Cipta.
- Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, MSDM Abad 21, Erlangga, Jakarta.

- Suparlan Ahmad. 2015. Potret SDM Yang Tangguh. Dosen ULM Banjarmasin.
- Sudarmanto, Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Suwatno, H., & Donni, J. P., Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Syaiful Bahri Jamarah. 2017. Manajemen Madrasah. Dosen UIN Antasari Banjarmasin.
- Tulus, Moh. Agus. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Gramedia. Siagian, Sondang P. 2003.
- Veitzhal, Rizal. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wicaksono, Y. S. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi DI SKM Unit V PT. Gudang Garam. Tbk. Kediri). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No. 1 Tahun 2016*, 123.



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 2: PERAN DAN FUNGSI PENGEMBANGAN SDM

Hesti Umiyati, S.E., M.M

Akademi Sekretari Dan Manajemen – Asm Lepisi Tangerang

BAB 2

PERAN DAN FUNGSI PENGEMBANGAN SDM

A. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pengembangan sumber daya manusia ini sangatlah berhubungan dengan kinerja. Menurut (Robert dan Jackson, 2002) kinerja karyawan akan lebih tinggi lagi pada karyawan yang mengambil lebih banyak bagian di dalam aktivitas pengembangan.

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna. Salah satu caranya, yaitu dengan mengadakan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki, pengembangan sumber daya manusia dianggap salah satu cara yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Dengan pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat lebih meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesional karyawan (Tika, Pabandu, 2005).

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu

sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya. Sedangkan menurut (Wahyudi, 2009), dengan penilaian kinerja tersebut dapat diketahui kemungkinan pengembangan sumber daya manusia yang bersangkutan, baik melalui keikutsertaannya dalam program pelatihan dan pengembangan maupun melalui program pengembangan karier.

Oleh sebab itu makalah ini berusaha memaparkan tentang peran dan fungsi sumber daya manusia dalam organisasi bisnis, agar pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai lebih optimal dan memberikan gambaran kepada semua pekerja organisasi bisnis tentang peran dan fungsi-fungsi sumber daya manusia dalam organisasi bisnis.

Peran sumber daya manusia kurang mendapat perhatian, sebab jika SDM dianggap sebagai investasi, hasilnya sulit dikuantifikasi, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang. Dalam menghadapi situasi lingkungan yang terus berubah menuntut pergeseran peran manajemen sumber daya manusia dari paradigma lama (yang berfokus pada implementasi Fungsi operatif) menuju paradigma baru (yang berfokus pada empowering human capital dalam menjalankan knowledge management), maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus mempunyai nilai kompetensi dengan selalu mengikuti perkembangan zaman dengan selalu meningkatkan ilmu pengetahuan.

Manajer juga harus pandai dalam mengatur posisi karyawannya mempertimbangkan karakteristik dari stafnya dan berusaha untuk memberikan tugas-tugasnya sesuai kemampuannya untuk menggapai tujuan organisasi secara lebih maksimal.

B. PENGERTIAN PENGEMBANGAN SDM

Pengembangan sumber daya manusia penting dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Untuk menyiapkan karyawan dalam menghadapi persaingan globalisasi. Oleh sebab itu setiap perusahaan mengadakan pengembangan sumber daya manusia tersebut. Seperti telah kita ketahui bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai suatu metode-metode yang telah ditetapkan dalam

pengembangan perusahaan. Untuk itu lebih jelasnya terdapat beberapa pengertian dari pengembangan sumber daya manusia.

Menurut (Hasibuan, 2002) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya (Hasibuan, 2002), mengatakan pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *Why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *How*.

Pengertian Sumber Daya Manusia, adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. *Personal management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship.* (Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka). Manajemen SDM diartikan sebagai proses merencanakan, mengambil keputusan, mengorganisasikan, mengevaluasi, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, serta tata kelola keuangan, fasilitas dan informasi dengan cara efektif dan efisien demi mencapai misi dan visi organisasi (Cushway, Barry. 2002).

Personnel administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise. (Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan). Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia (*human resources atau man power*). Implementasi sumber daya manusia adalah: *recruitment, selection, training, education, placement, indoctrination, and development.*

Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.

(Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat).

Pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang (Mondy, 2008). Menurut (Saydam, 2006) pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*knowladge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2007) pengembangan merupakan suatu proses jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori guna mencapai tujuan yang umum. Menurut (Robert dan Jackson, 2002) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi penugasan yaitu melalui: Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier.

C. PERAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, Karena itu keberadaannya dalam organisasi atau perusahaan tidak bisa di gantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang di gunakan atau seberapa banyak dana yang di siapkan, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional, semuanya menjadi tidak bermakna. Persoalan yang muncul adalah bagaimana cara mendapatkan sumber daya manusia profesional sesuai kualifikasi yang di butuhkan. Dan bagaimana mereposisi peran sumber daya manusia dalam menghadapi bisnis global.

1. Mengoptimalkan Peran SDM

Peran manusia dalam organisasi cenderung menampilkan diri sebagai the owner-manager and-man-machine. Di suatu pihak manusia berperan sebagai pemilik yang merangkap manajer, dan di lain pihak menunjukkan peran menunjukkan peran manusia sebagai mesin penggerak organisasi.

Eksistensi manusia memainkan peran sebagai neurophysiological-machine (mesin yang berperasaan). Tenaga kerja manusia mendapat perlakuan lebih baik di bandingkan dengan pada bagian pertama. Kehadiran manusia sudah di pandang sebagai salah satu factor produksi yang ikut menentukan keberhasilan suatu usaha.

2. Peran SDM dalam ekonomi pengetahuan

Manajemen SDM berkewajiban untuk mendapatkan orang-orang berbakat yang biasa di tempatkan sesuai dengan unggulan kompetensi yang dimilikinya, sehingga mereka mampu menunjukkan kinerja optimal sebagaimana yang diharapkan organisasi di perusahaan itu sendiri. Beberapa peran SDM menurut para ahli:

- a. Mengklasifikasikannya peran SDM menjadi 3 (tiga) yaitu proses strategis, aspek-aspek resmi, dan aspek-aspek operasional.
- b. Menjelaskan bahwa 4 (empat) peran SDM merupakan satu kesatuan yang meliputi dukungan, pelayanan, konsultasi dan kepemimpinan.
- c. Menghubungkan strategi SDM dan strategi bisnis adalah peranan utama SDM saat ini. Ada 6 (enam) peranan kunci berdasar dimana orang SDM menghabiskan waktu yaitu organisasi bisnisnya, agen perubahannya, konsultasi antara organisasi dengan lini-lininya, yang memformulasi strategi dan yang mengimplementasikannya, bakat manajer, dan kemampuan/kekayaan manajer dan pengawas biaya.

Untuk menciptakan nilai, maka peran SDM yang baru harus ditentukan, karena telah terjadi perubaha-perubahan dari masalah operasional menjadi strategis, kuantitatif menjadi kualitatif, mengatur menjadi bekerja sama, jangka pendek menjadi orientasi bisnis, fokus internal menjadi fokus eksternal/pelanggan, reaktif menjadi proaktif, fokus aktivitas menjadi fokus pemecahan.

D. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SDM

Pengembangan fungsi manajemen sumber daya manusia bertujuan dan bermanfaat dalam memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan bagi perusahaan, melalui pengembangan (*development training education*) karyawan

(Mondy, 2008). Pelatih yang akan melaksanakan adalah pelatih internal, eksternal, serta gabungan internal dan eksternal. Beberapa fungsi-fungsi manajemen SDM antara lain:

- a. Fungsi *directing*, yaitu yang menggerakan orang-orang untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai dengan bidang tugasnya secara efektif dan efisien, menuju arah yang di inginkan organisasi.
- b. Fungsi pembinaan, dimaksudkan untuk menjaga moral kerja dan komitmen personil terhadap organisasi, sehingga mereka memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi.
- c. Fungsi controlling diarahkan untuk mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan.
- d. Fungsi pengadaan, pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- e. Fungsi pengembangan (*development*) merupakan upaya untuk memperbaiki kapasitas produktif manusia agar lebih kompetitif dan unggul. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- f. Fungsi kompensasi (*compensation*). Dalam hal ini dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil,

sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya UMR), dan memberikan motivasi.

- g. Fungsi integrasi (*integration*) Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
- h. Fungsi pemutusan hubungan kerja (*separation*), merupakan salah satu program dalam manajemen SDM yang berkaitan dengan penetapan berakhirnya masa bakti personil bagi organisasinya. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No.12 Tahun 1964.

Bagian yang sangat penting di dalam perusahaan adalah fungsi perencanaan SDM, perencanaan merupakan suatu fungsi yang sangat fundamental sifatnya bagi suatu organisasi atau perusahaan, hal ini disebabkan karena perencanaan SDM bagian yang integral dari perencanaan jangka panjang. Perencanaan SDM yang baik dan benar akan menghasilkan SDM yang berkualitas sehingga mampu mengelola organisasinya dengan baik (Dhoni Kurniawati, 2018). Dari beberapa fungsi yang telah dipaparkan di atas maka dapat dipahami bahwa sumber daya manusia memiliki 5 fungsi yang sangat diperlukan oleh perusahaan dalam menjalankan suatu perusahaan, fungsi tersebut seperti fungsi yang terdapat di dalam fungsi MSDM.

E. PERAN DAN FUNGSI SDM

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan pelaksanaan misinya di kelola dan diurus manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua

kegiatan organisasi. Selanjutnya berarti MSDM mengatur SDM berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara optimum. Peran strategis SDM juga dapat dikolaborasikan dari segi teori sumber daya manusia dimana fungsi perusahaan adalah mengarahkan memotivasi karyawannya untuk lebih baik lagi dalam menjalankan tugasnya. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Hal ini didukung dari pendapat (Suwatno, 2011) bahwa sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena sumber daya manusia merupakan perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perubahan dramatis pada sifat-sifat penting sistem sumber daya manusia (SDM) dan menunjukkan makin pentingnya SDM bagi bisnis. Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi penuh ketidakpastian, semakin kompleks, dan cepat berubah. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut untuk segera berubah dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif melalui transformasi organisasi (Decenzo, David A dan Robbins, Stepen P. 1999).

Peran pokok SDM pada penerapannya sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan pemerintah, teori manajemen, dan lingkungan global. Secara umum peranan SDM adalah untuk mengupayakan keberadaan semua karyawan/pegawai dalam jumlahnya yang memadai serta mengatur keberadaan mereka sebaik mungkin, sehingga setiap orang mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tugasnya. Kebijakan apapun yang dirumuskan, ditetapkan, maupun langkah apapun yang diambil MSDM dalam mengelola manajemen sumber daya yang dimiliki lembaga/organisasinya, semuanya harus saling berkaitan dengan upaya pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajer juga harus pandai dalam mengatur posisi karyawannya mempertimbangkan karakteristik dari stafnya dan berusaha untuk memberikan tugas-tugasnya sesuai kemampuannya untuk menggapai tujuan organisasi secara lebih maksimal. Untuk menunjang kesuksesan perusahaan diperlukan pengintegrasian fungsi SDM melalui praktik SDM

dalam strategi bisnis perusahaan. Pemilihan dan penerapan strategi bisnis yang tepat akan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan, merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan. Pengintegrasian fungsi SDM dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengembangan sumber-sumber daya tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien (Schermerhorn Jr, John R. 2011).

Fungsi SDM pada dasarnya adalah mengelola unsur manusia secara efektif dan efisien beserta segenap potensi yang dimilikinya demi mencapai tujuan organisasi. Mengelola unsur manusia membutuhkan kearifan dan kebijaksanaan tertentu, karena manusia merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan serta memiliki rasionalitas, rasa dan karyanya sendiri. Berdasarkan faktor-faktor tersebut di atas, maka tugas MSDM dikelompokkan ke dalam tiga fungsi, yaitu: fungsi manajerial, fungsi operasional, dan fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu (Triton, PB. 2005). Fungsi manajerial dalam MSDM berkaitan erat dengan beberapa kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sebagaimana fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Fungsi operasional dalam MSDM meliputi beberapa kegiatan, antara lain: manajemen pengadaan, upaya pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal menurut (Mangkunegara, 2007) mengatakan bahwa:

- a. Pengembangan secara informal, yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

- b. Pengembangan secara formal, yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntunan pekerjaan saat ini ataupun masa datang yang sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

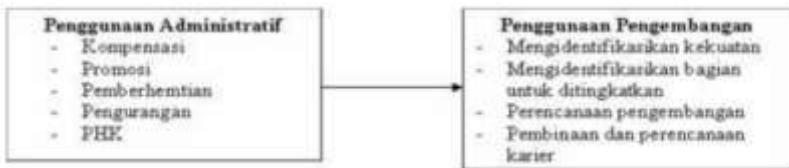
Berkaitan dengan peran dan fungsi operasional, MSDM meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian (Hasibuan, 2002). Sedangkan fungsi kedudukan MSDM merupakan upaya-upaya terpadu yang integratif sebagai bagian dari strategi MSDM untuk mencapai berbagai tujuan organisasi. Ada empat fungsi MSDM (Decenzo, David A dan Robbins, Stepen P. 1999), yaitu: 1) Perencanaan Penerimaan SDM yang matang dan selektif. 2) Pelatihan dan pengembangan untuk mempersiapkan SDM dalam bekerja, sehingga mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan dan tujuan organisasi. 3) Memotivasi SDM untuk berkarya (ini berhubungan dengan aspek kemanusiaan yang kompleks). 4) Pemeliharaan SDM untuk menjaga semangat pegawai sehingga dia betah dan bertahan dalam sebuah organisasi.

F. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Berdasarkan pendapat beberapa pakar di atas, bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan di perusahaan. Usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai penugasan yaitu: a) Pendidikan Menurut (Hasibuan, 2002), pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Menurut (Ruky, 2006) pendidikan/belajar (learning) adalah tindakan yang dilakukan oleh pihak karyawan dalam upaya menguasai, keterampilan, pengetahuan, dan sikap tertentu yang mengakibatkan perubahan yang relatif bersifat permanen dalam perilaku kerja mereka. Sedangkan Pendidikan menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 adalah usaha sadar untuk

menyiapkan peserta didik melalui bimbingan, pengajaran dan/atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha-usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan sumber daya manusia melalui bimbingan, pengajaran dan/atau latihan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. b) Pelatihan menurut Robert dan Jackson (2002) Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai tujuan organisasi melalui tahap penilaian, implementasi dan evaluasi. Pelatihan menurut Gomes (2002), pelatihan adalah usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Sedangkan pelatihan menurut Mondy (2008) adalah aktivitas yang dirancang untuk pembelajaran, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini. Berdasarkan pendapat para pakar di atas, maka pengertian pelatihan adalah suatu proses di dalam perusahaan untuk memperbaiki kinerja karyawannya. c) Pengembangan karier Pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang. Menurut Mangkunegara (2007) pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dari beberapa pengertian pengembangan karier di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pengembangan karier diharapkan adanya peningkatan status dari para karyawan, hal ini juga sangat berkaitan dengan penilaian kinerja.

Penggunaan administratif lainnya dari penilaian kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas, yang sangat penting untuk para karyawan. Untuk lebih jelasnya penilaian kinerja dapat dilihat pada gambar berikut ini, urutan pengurangan karyawan dapat diberikan alasan dengan penilaian kinerja.



Gambar 1 Peran Bertentangan dalam Penilaian Kinerja
(Robert dan Jackson, 2002)

Menurut (Robert dan Jackson, 2002), kinerja akan lebih tinggi pada karyawan-karyawan yang mengambil lebih banyak bagian di dalam aktivitas pengembangan Sumber daya manusia. Sedangkan menurut (Wahyudi, 2002) kinerja setiap individu berada dalam organisasi, sehingga akan diketahui secara pasti kualitas sumber daya manusia yang dimiliki pada suatu periode tertentu dan menurut (Mathis dan Jackson, 2002) terjemahan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dapat menjadi sumber informasi pengembangan.

Pengembangan pendidikan pada dasarnya adalah suatu proses pengembangan sumber daya manusia. Menurut (Mello Jefrey A., 2003), strategi pengembangan SDM akan memberikan pembatasan pengembangan atau "*development*" dalam pengertian "*pendidikan*" tersebut sebagai berikut: "*Development is a longterm educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes*". Dari definisi di atas jelas bahwa "pengembangan/pendidikan" lebih bersifat filosofis dan teoritis, dibandingkan dengan kegiatan "*training*" (latihan). Lagi pula "pengembangan/pendidikan" lebih diarahkan untuk golongan "*managers*" sedangkan program "*latihan*" ditujukan untuk golongan "*non managers*". Untuk mengetahui lebih jelas perbedaan "*training*" dan "*development*" tersebut, dapat diperhatikan tabel berikut ini.

Tabel 1. Pembedaan “Training” dan “Development”

No.	Learning Dimension	Training	Development
1.	Who?	- Nonmanagers	- Managers
2.	What?	- Technical-mechanical operations	- Theoretical conceptual ideas
3.	Why?	- Specific job-related purpose	- General knowledge
4.	When?	- Short term	- Long term

Dengan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut, tujuan pokoknya adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/ anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

G. PENTINGNYA MSDM

Setiap organisasi apapun bentuknya, mempunyai berbagai macam tujuan yang ingin dicapai dengan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, termasuk Sumber Daya Manusia. MSDM merupakan proses pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan, dan pengembangan pegawai atau Pegawai, pengembangan karir, pengawasan, evaluasi, serta pemberian kompensasi. MSDM mencakup semua keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung mempengaruhi Sumber Daya Manusianya atau orang-orang yang bekerja di dalam organisasinya (Decenzo, David A dan Robbins, Stepen P. 1999).

Kunci utama untuk keberhasilan mencapai tujuan suatu organisasi terletak pada Manajemen Sumber Daya Manusianya. Karena betapa pun maju peradaban dan canggihnya suatu teknologi, serta telah tersedianya sarana prasarana yang memadai, namun bila tidak diimbangi dengan kualitas SDM yang memadai maka tujuan organisasi akan sulit tercapai. Karena itulah harus diakui bahwa unsur manusia sebagai sumber daya potensial organisasi sangat penting dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi dan meningkatkan kinerja SDM. Ada empat hal penting berkenaan dengan MSDM, yaitu: 1) Penekanan yang lebih terhadap pengintegrasian berbagai

kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis. 2) Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi terletak pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada lini manajemen senior. 3) Fokus perusahaan yang biasanya menekankan hubungan antara serikat pekerja dan manajemen, kini menjadi hubungan antara manajemen dan Pegawai; dari kolektifisme menjadi individualisme. 4) Terdapat aksentuasi terhadap komitmen dan inisiatif agar manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator (Simamora, 2004).

Keempat hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Pertama, MSDM bukan sekedar aktifitas perencanaan strategi biasa, melainkan digunakan dan menjadi sentral dalam mewujudkan tujuan organisasi. SDM kini digunakan dan diakui sebagai aset organisasi yang paling berharga. Kedua, bahwa penting dan perlu bagi manajer SDM melimpahkan tanggung jawab pengelolaan aset manusia pada lini manajemen senior. Ketiga, memperlihatkan terjadinya pergeseran hubungan antara manajer dan bawahan dari pola yang bersifat "hubungan industri" menjadi pola "hubungan pegawai". Keempat, mengisyaratkan perlunya menciptakan dan mengelola budaya organisasi yang sama pentingnya dengan kerja organisasi itu sendiri, sehingga setiap individu diberi peluang yang sama untuk mewujudkan segenap potensi dan kemampuan yang dimilikinya. Semakin baik manajemen SDM suatu lembaga atau organisasi, maka akan lebih mudah meraih keberhasilan dan pencapaian tujuan lembaga atau organisasi (Schermerhorn Jr, John R. 2011). Sebaliknya jika SDM yang dimiliki organisasi tidak dapat dikelola dengan baik, maka efektifitas kerjanya akan merosot cepat dan tajam dibandingkan dengan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi tersebut. Kemerosotan kualitas SDM berpengaruh sangat besar terhadap efektifitas organisasi dibandingkan dengan kemerosotan sumber daya selainnya.

H. RANGKUMAN MATERI

Sumber Daya Manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, Karena itu keberadaannya dalam organisasi atau perusahaan tidak bisa di gantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang di gunakan atau seberapa banyak dana yang di siapkan, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional,

semuanya menjadi tidak bermakna. SDM harus dapat memahami bagaimana mereka meningkatkan nilai dalam organisasi membantu manajer lini mensejajarkan strategi-strategi sumber daya manusia, proses-proses dan praktik-praktik dengan kebutuhan bisnis.

Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi penuh ketidakpastian, semakin kompleks dan cepat berubah. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut untuk segera berubah dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif melalui transformasi organisasi.

Untuk menunjang kesuksesan perusahaan diperlukan pengintegrasian fungsi SDM melalui praktek-praktek SDM dalam strategi bisnis perusahaan. Pemilihan dan penerapan strategi bisnis yang tepat akan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan, merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan. Pengintegrasian fungsi SDM dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber daya tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Mengingat perusahaan adalah sebuah lembaga yang terdiri dari banyak karyawan yang merupakan individu yang berasal dari latar belakang yang berbeda. Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna. SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang

ada. Keterlibatan SDM sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena SDM merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dan hasil dari proses perubahan yang direncanakan. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya.

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut perusahaan harus mengerti tentang Peran dan Fungsi Sumber Daya Manusia serta harus pandai dalam mengatur posisi karyawannya mempertimbangkan karakteristik dari stafnya dan berusaha untuk memberikan tugas-tugasnya sesuai kemampuannya untuk menggapai tujuan organisasi secara lebih maksimal.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Bagaimana perusahaan atau organisasi bisnis harus mengerti tentang peran-peran dan fungsi-fungsi SDM?
2. Bagaimana perusahaan atau organisasi harus dapat mengolah SDM yang ada di dalamnya?
3. Untuk apa perusahaan atau organisasi harus pandai mengatur posisi karyawannnya dalam mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut secara lebih maksimal?
4. Bagaimana cara meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai penugasan?
5. Kunci utama untuk keberhasilan mencapai tujuan suatu organisasi terletak pada Manajemen Sumber Daya Manusianya, jelaskan?

DAFTAR PUSTAKA

- Cushway, Barry. 2002. *Human Resource Management*. Jakarta: PT. Elex Media Computindo.
- Decenzo, David A dan Robbins, Stepen P. 1999. *Human Resource Management*, New York: Jhon Willey and Sons Inc.
- Dhoni Kurniawati, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam Dan Elevansinnya Dengan Manajemen Modern, Kementerian Agama Lampung Timur 11, No. 1.
- Gomes Cardoso Fausino, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke Tiga, PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, Melayu, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Mello Jefrey A., 2003. *Strategic Human Resources Management*, Australia South Western.
- Mondy, Wayne, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ke sepuluh, Jilid I, Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Robert, Mathis. L dan Jackson, John H, 2002, *Management Resosuse: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat: Jakarta.
- Ruky, Achmad S, 2006, Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas: Pendekatan Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Dalam Organisasi, PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Saydam, Gouzali, 2006, *Built In Training: Jurus Jitu Mengembangkan Propesionalisme Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Schermerhorn Jr, John R. (2011). *Management*, New York: John Wiley.
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suwatno dan Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Tika, Pabandu. 2005. *Peran dan fungsi dalam organisasi bisnis*. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Triton, PB. 2005. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Tugu.
- Wahyudi, Febri, 2009, Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Sumber Daya Manusia Pada PT. PLN Wilayah Riau Cabang Pekanbaru, UIN SUSKA, Skripsi tidak di publikasi.



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 3: TEORI-TEORI PENGEMBANGAN SDM

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si

Universitas Muhammadiyah Luwuk

BAB 3

TEORI-TEORI PENGEMBANGAN SDM

A. PENDAHULUAN

Gilley and Steven dalam (Priyono & Marnis, 2008) menjelaskan bahwa *human resources development* adalah *organized learning activities arranged within an organization in order to improve performance and/or personal growth for the purpose of improving the job, the individual and/organization* (Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas belajar yang diorganisasi dan dirancang dalam suatu organisasi untuk meningkatkan performa dan/ atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan/atau organisasi).

Pengembangan SDM adalah proses mengembangkan dan mengeluarkan kemampuan profesional untuk tujuan peningkatan kinerja melalui pengembangan organisasi dan pelatihan serta pengembangan personel Holton dalam (Sunarto, 2020). PSDM didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi adalah entitas buatan manusia yang mengandalkan keahlian manusia untuk menetapkan dan mencapai tujuan mereka dan para profesional PSDM adalah pendukungnya individu dan kelompok, proses kerja dan integritas organisasi. Beberapa model PSDM menentukan serangkaian praktik yang jika dikejar, kemungkinan besar akan berkontribusi pada manusia, akumulasi modal di mana organisasi dapat membangun keunggulan kompetitifnya DeGeus; Currie; Willis dalam (Sunarto, 2020). Model-model ini pada dasarnya mendukung investasi dalam PSDM dan oleh organisasi berkontribusi pada organisasi dan individu kinerja seperti kinerja tinggi Partington dkk dalam (Sunarto, 2020), individu berkualitas tinggi dan pemecahan masalah organisasi Martina dkk, dalam (Sunarto, 2020), organisasi yang lebih tinggi komitmen Mahal dalam (Sunarto, 2020), dan meningkatkan retensi organisasi Anderson dalam (Sunarto, 2020).

Fungsi PSDM berbeda dengan fungsi personalia. Rao dalam (Sunarto, 2020) menguraikan peran berikut dari seorang manajer PSDM adalah mengembangkan kemampuan yang memungkinkan dalam individu dan sistem, mengintegrasikan pengembangan orang dengan pengembangan organisasi, memaksimalkan kesempatan belajar individu dalam organisasi melalui berbagai mekanisme, otonomi dan tanggung jawab. Desentralisasi, delegasi dan tanggung jawab bersama, menyeimbangkan perubahan dan adaptasi, membangun umpan balik dan mekanisme penguatan, dan lain-lain. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan potensi SDM adalah dengan cara pendidikan dan pelatihan, (Bariqi, 2018).

PSDM adalah konsep multi aspek dan subjek perdebatan yang sedang berlangsung, dengan banyak kerumitan di sekitar area sebagian karena kurangnya kesepakatan tentang bagaimana PSDM dikonseptualisasikan, didefinisikan dan dibedakan. Untuk tujuan artikel ini, PSDM didefinisikan sebagai proses memfasilitasi kapasitas pembelajaran terkait pekerjaan jangka panjang pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi melalui pembelajaran terstruktur dan tidak terstruktur serta kegiatan non-pembelajaran untuk meningkatkan kinerja organisasi. PSDM telah memperoleh dasar konseptualnya dari tiga area luas yaitu teori organisasi, ekonomi dan psikologi Fenwick dalam (Sunarsi, 2018).

B. ***EMOTION QUALITY (EQ)***

EQ adalah kemampuan manusia untuk mengendalikan emosi dan bersosialisasi (bermasyarakat). Apabila IQ didukung EQ maka realisasi pendapat- pendapatnya akan disambut baik dan antusias oleh masyarakat, (Priyono & Marnis, 2008).



Gambar 1. Konsep SDM

C. ***FUTURE INTENTIONS***

Future Intentions atau pengembangan pengawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya, dan competitive advantage atau pemahaman yang dalam, tentang cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar. Konteks ini bila dijawantahkan ke dalam organisasi pemerintahan cukup relevan, karena pada masa sekarang organisasi pemerintahan dituntut pula untuk mengikuti perkembangan pasar, seperti perkembangan iptek, tata aturan global. Hal yang berbeda dalam organisasi pemerintahan adalah strategi pemberdayaan sumber daya yang ada masih sangat tergantung dari sistem anggaran yang ada. Oleh karena itu strategi pengembangan sumber daya manusia pada organisasi pemerintahan ditujukan pada sistem tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*), (Taufiqurokhman, 2009).

D. ***FORECASTING SUMBER DAYA MANUSIA***

Ada beberapa metode forecasting sumber daya manusia yang dikenal, (Taufiqurokhman, 2009) yaitu:

- a. Inkrementalisme (atau dekrementalisme) merupakan metode peramalan yang memprediksi perubahan linier dalam kebutuhan staf berdasarkan fluktuasi anggaran.
- b. *Collective opinion*, Teknik ini melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber di dalam dan di luar organisasi dan kemudian mencapai kesepakatan kelompok tentang cara menginterpretasikan data tersebut.
- c. *Categorical and Cluster forecasting*, teknik kategori mengevaluasi kebutuhan tambahan kelompok profesional yang berbeda dan teknik cluster mengevaluasi kelompok profesional paralel dengan kondisi dan persyaratan keterampilan umum. Ini sering digunakan dalam organisasi besar.
- d. *Modeling*, metode ini menggunakan matematika dan komputer, memaksa manajer untuk menggunakan teknik pemodelan untuk memperkirakan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Asumsi ini didasarkan pada kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, sistem pendidikan, persaingan pemberi kerja, sifat pasar tenaga kerja, sistem kompensasi, jumlah lowongan dan praktik ketenagakerjaan.

E. **TOTAL QUALITY MANAJEMEN (TQM)**

TQM bermula di Amerika Serikat selama PD II, ketika W. Edward Deming menolong para insinyur dan teknisi dengan menggunakan teori statistik untuk memperbaiki mutu produksi. Setelah perang, sebagian besar bisnis Amerika meremehkan teorinya. Deming kemudian pergi ke Jepang, di mana dia mengajar para pemimpin bisnis kontrol kualitas statistik sehingga mereka dapat mengembangkan negaranya. TQM muncul sebagai tanggapan atas kesulitan menggabungkan pendekatan kualitas teknis dengan tenaga kerja tidak terampil atau semi terampil yang berkembang pesat selama dan setelah Perang Dunia II, (Taufiqurokhman, 2009).

Tobin dalam (Taufiqurokhman, 2009) mendefinisikan TQM sebagai upaya holistik dan terintegrasi untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui perbaikan terus-menerus pada setiap tahap. Witcher dalam (Taufiqurokhman, 2009) Tekankan pentingnya aspek TQM dengan pernyataan berikut:

- a. *Total*: berarti semua anggota perusahaan harus terlibat (dan mungkin pelanggan dan pemasok)
- b. *Quality*: Menunjukkan bahwa kebutuhan pelanggan terpenuhi sepenuhnya
- c. *Management*: Perjelas bahwa manajemen senior juga harus dilibatkan sepenuhnya

Feigenbaum dalam (Taufiqurokhman, 2009) mendefinisikan TQM sebagai dampak kontrol mutu total dan mendefinisikan ulang lebih lengkap, yaitu Sistem Kualitas Total digambarkan sebagai salah satu yang mencakup seluruh siklus kepuasan pelanggan dari interpretasi persyaratannya, terutama pada fase pemesanan, menyediakan produk atau layanan dengan harga ekonomisnya dan berdasarkan pada bagaimana dia memandang produk tersebut setelah periode penggunaan tertentu.

F. **KOMPETENSI**

Keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sumber daya yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya.

SDM bekerja paling baik ketika organisasi dapat mendukung kemajuan karier mereka dengan melihat apa keterampilan mereka sebenarnya.

Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi individu pegawai harus mampu mendukung implementasi visi dan misi organisasi melalui kegiatan strategis organisasi. Oleh karena itu, kinerja individu dalam organisasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas organisasi itu sendiri.

a) Pengertian Kompetensi

Kravetz dalam (Bukit et al., 2017) bahwa Kompetensi adalah sesuatu yang ditunjukkan seseorang setiap hari dalam pekerjaannya. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan pada sifat kepribadian atau keterampilan dasar di luar tempat kerja atau di tempat kerja.

Kompetensi berarti melakukan sesuatu, bukan sekedar pengetahuan pasif. Seorang karyawan mungkin cerdas, tetapi jika mereka tidak mengubah kecerdasan itu menjadi sesuatu yang efektif di tempat kerja, kecerdasan itu tidak berguna. Kompetensi tidak hanya berarti mengetahui apa yang harus dilakukan.

Menurut Spencer and Spencer dalam (Bukit et al., 2017), Kompetensi didefinisikan sebagai *Underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari seseorang yang berkaitan dengan efektifitas prestasi kerja seseorang.

Secara umum, kompetensi itu sendiri dapat dipahami sebagai perpaduan antara keterampilan, karakteristik pribadi, dan pengetahuan yang tercermin dalam perilaku kerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Dalam beberapa referensi, kompetensi sering dibedakan menjadi dua jenis, yaitu soft competence atau jenis kompetensi yang erat kaitannya dengan kemampuan mengelola proses kerja dan hubungan interpersonal serta menjalin interaksi dengan orang lain.

Dessler dalam (Bukit et al., 2017) merumuskan pengertian kompetensi sebagai "*Demonstrable characteristics of a person that enable performance of a job*". Karakteristik tersebut mencakup pengetahuan dan

keterampilan teknis dan antarribadi individu. “*Competence encompasses an individual’s technical and interpersonal knowledge and skills*”.

Hornby dan Thomas dalam (Bukit et al., 2017) merumuskan pengertian kompetensi sebagai “*The knowledge, skills and qualities of effective managers/leaders*”. Sedangkan rumusan yang lebih luas dikemukakan oleh Boyatzis dalam (Bukit et al., 2017), yaitu sebagai sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang, dapat berbentuk motif, ciri, keterampilan, aspek dari citra-pribadi, atau peran sosial seseorang, atau kumpulan data yang dia gunakan.

Boyatzis dalam (Bukit et al., 2017) berpendapat bahwa ruang lingkup kompetensi lebih luas daripada keterampilan, dan menjelaskan perbedaan antara aspek-aspek yang diperlukan untuk kinerja tugas yang kompeten dan kualitas yang diperlukan seseorang untuk memenuhi persyaratan kinerja tugas yang kompeten untuk dilakukan.

Brannick dan Levine dalam (Bukit et al., 2017) menyimpulkan bahwa yurisdiksi adalah:

1. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau atribut yang terkait dengan melakukan tugas dengan baik.
2. Deskripsi tertulis tentang kebiasaan kerja terukur dan keterampilan pribadi yang digunakan untuk mencapai tujuan kerja. Penerapan makna kompetensi yang berbeda tentunya tergantung pada organisasi masing-masing. Organisasi yang berbeda membentuk kompetensi dengan cara yang berbeda. Beberapa mengartikannya secara luas, sementara yang lain menyamakannya dengan pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

b) Ciri Kompetensi

Rudman dalam (Bukit et al., 2017) karakteristik kompetensi yang penting adalah

1. Menjelaskan kompetensi utama yang dapat menghasilkan kinerja yang efektif pada tingkat pekerjaan pribadi.
2. Menyediakan cara terstruktur untuk menggambarkan perilaku dan memberikan organisasi pemahaman bersama.

3. Ini adalah dasar untuk pemilihan dan pengembangan staf dan memberikan kerangka kerja yang jelas dan fokus untuk rekrutmen, evaluasi, kinerja, dan pelatihan.
4. Perhatian difokuskan pada tindakan di masa depan.

c) Klasifikasi Kompetensi

Milkovich & Newman dalam (Bukit et al., 2017) Kompetensi dapat dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu (1) karakteristik pribadi, (2) visioner dan (3) organisasi tertentu.

1. *Personal Characteristics*

Kualitas pribadi ini meliputi integritas pribadi, kedewasaan, fleksibilitas dan rasa hormat terhadap orang lain. Kualitas ini diharapkan dari karyawan dan dikembangkan serta didemonstrasikan dalam menghadapi situasi yang semakin kompleks dan ambigu.

2. *Visionary*

Ini adalah tingkat keahlian tertinggi yang dapat dinyatakan sebagai perspektif global dengan gagasan untuk membawa organisasi ke arah yang baru, dan Pandai mengungkapkan pendapat tentang dampak tren organisasi dalam persaingan, peristiwa dunia, dan komunitas lokal.

3. *Organization Specific*

Di antara dua kelompok di atas adalah kompetensi yang terlihat khusus untuk organisasi dan kegiatan tertentu di mana kompetensi tersebut diterapkan.

Kompetensi ini biasanya mencakup manajemen yang berpusat pada pelanggan, keterampilan operasional, dan pengembangan lain yang mencerminkan nilai, budaya, dan kemauan strategis organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konsep kompetensi mencakup seluruh aspek prestasi kerja. Ini termasuk melakukan pada tingkat kemampuan yang dapat diterima, mengatur tugas, menanggapi kegagalan dan menanggapi dengan tepat, memenuhi peran dalam jadwal kerja dan mentransfer keterampilan dan pengetahuan ke situasi-situasi yang baru.

Berbagai kegiatan pengembangan sumber daya manusia harus didukung oleh beberapa faktor (Bukit et al., 2017), diantaranya:

1. Ada berbagai departemen SDM yang baik untuk menciptakan karyawan yang berkualitas
2. Rencanakan kecocokan antara kebutuhan organisasi dan keterampilan karyawan
3. Menyediakan fasilitas, infrastruktur dan teknologi yang memadai untuk pengembangan karyawan
4. Komitmen yang tinggi terhadap pengembangan sumber daya manusia secara terus menerus dari seluruh bagian organisasi.

Jika kelangsungan hidup organisasi dapat berjalan bersamaan, maka pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi akan memberikan efek positif bagi peningkatan efisiensi organisasi. Hal ini karena sumber daya manusia yang dikembangkan secara kompeten adalah keadaan dimana semua elemen internal organisasi siap bekerja berdasarkan kualitas dan keterampilan yang baik.

Pada tingkat tertentu, di mana kondisi di atas tercipta dalam organisasi, kinerja individu organisasi menjadi cerminan kinerja organisasi. Ada banyak tantangan dalam menciptakan situasi yang menguntungkan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu hal yang harus terus dilakukan.

G. TEORI MOTIVASI

Motivasi sering diartikan dengan istilah motivasi yang berarti tenaga yang membuat pikiran dan badan bekerja, sehingga motif merupakan “penggerak” seseorang untuk bertingkah laku guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang memiliki motivasinya masing-masing, yang tentunya bisa berbeda-beda pada setiap orang. Ini dapat dijelaskan oleh karakteristik motif individu (Priyono, 2007) sebagai berikut:

1. Motif bersifat jamak, artinya perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan, tetapi beberapa tujuan yang terjadi secara bersamaan.
2. Motif dapat berubah artinya motif orang sering berubah karena keinginan orang dapat berubah sesuai dengan kebutuhannya.

3. Motif berbeda-beda antar individu, artinya motif adalah kekuatan atau motivasi seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku, berbeda-beda antara satu individu dengan individu lainnya.
4. Motif individu bersifat kompleks, artinya individu menemukan banyak atau banyak motif untuk melakukan aktivitas. Dari sekian banyak motif yang saling berinteraksi dalam diri individu, nampaknya manusia memiliki motif yang kompleks.

Macam-macam Motif Individu dapat dibedakan (Priyono, 2007) sebagai berikut:

a. Murray:

Motif terbagi menjadi dua jenis, yaitu motif primer dan motif sekunder. Motif primer adalah motif individu yang bersifat bawaan (biologis) atau motif fundamental dalam diri individu yang berhubungan dengan kebutuhan kelangsungan hidup fisik. Motif sekunder adalah motif yang muncul dari pengaruh lingkungan luar, yaitu motif yang muncul dari interaksi dengan lingkungannya.

b. Keypers:

Membedakan motif menjadi: motif biologis, motif sosiologis dan motif teologis. Motif biologis adalah merupakan motif yang berhubungan dengan kebutuhan untuk kelangsungan hidup seseorang sebagai organisme. Sedang motif sosiologis adalah motif untuk mengadakan hubungan atau kebutuhan yang berkaitan keinginan berinteraksi dengan individu lainnya, dan motif teologis adalah motif yang mendorong individu untuk mengadakan hubungan dengan “Sang Pencipta” atau Tuhan.

c. Motivasi Individu

Motivasi menurut Hedjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan dalam (Priyono, 2007) adalah proses mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan demikian, motif yang ada dalam diri individu harus distimulasi/didorong/dimotivasi agar individu yang memiliki motif di dalam dirinya bertindak atau bertindak dengan cara yang memenuhi motif tersebut dan memenuhi kebutuhan organisasi.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, salah satu teori yang dapat dibahas adalah "decision theory" atau "content theory". Membahas teori keputusan ini akan banyak menjelaskan tentang teori Maslow, Mc Gregor, Herzberg.

d. Teori Kebutuhan Maslow

Menurut Abraham Maslow dalam (Priyono, 2007) memutuskan tindakan atau perilaku seseorang berada dalam hirarki kebutuhan dengan tiga asumsi teori dasar, yaitu:

1. Manusia adalah makhluk yang selalu membutuhkan sesuatu, yaitu keinginan untuk mencapai tujuan yang berbeda. Kebutuhan yang tidak terpenuhi memengaruhi perilaku, tetapi kebutuhan yang terpenuhi tidak memotivasi mereka untuk bertindak berdasarkan kebutuhan mereka.
2. Kebutuhan manusia disusun secara bertahap dan/atau berurutan dari yang paling dasar sampai yang terbesar.
3. Kebutuhan seseorang berpindah dari tingkat terendah ke tingkat berikutnya ketika kebutuhan tingkat terendah terpenuhi secara maksimal.

e. Teori X Dan Teori Y Mc Gregor

Teori ini dikembangkan berdasarkan penelitian psikologi, dengan anggapan awal bahwa manusia memiliki sifat yang sangat kontradiktif, misalnya dalam perilaku seseorang akan lembut, penyayang, simpatik, mendengarkan dan lain-lain. Namun di lain waktu, orang juga bisa bertindak kasar, penuh kebencian, mengganggu, dan sebagainya. Kedua sisi sifat ini kemudian berkembang menjadi dua teori, yaitu teori-x dan teori-y, (Priyono, 2007).

f. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori menetapkan bahwa di dalam. Dalam setiap pekerjaan, ada dua set determinan. Kedua faktor ini adalah "faktor pemeliharaan" dan "faktor motivator". Pendekatan dua faktor didasarkan pada prinsip teori ini, yaitu bahwa dalam setiap individu ada faktor yang membuat mereka sangat

menyukai pekerjaannya dan ada faktor yang membuat mereka tidak menyukainya, (Priyono, 2007).

Maintenance Factors yang sering disebut istilah lain yaitu *Hygiene Factor*. Faktor ini menjelaskan faktor-faktor yang berhubungan dengan upaya penunjang kehidupan individu. Unsur *higiene* ini meliputi kebutuhan dasar individu yang diharapkan dari suatu pekerjaan. Faktor-faktor ini meliputi: adanya gaji yang layak, kondisi kerja yang memadai dan memadai, rasa aman kerja dan adanya tunjangan tambahan, hubungan interpersonal, dll. Berdasarkan hasil riset Herzberg dalam (Priyono, 2007) ada 10 faktor pemeliharaan (*hygiene*) yaitu:

1. Kebijakan dan Administrasi
2. Supervisi teknisi
3. Hubungan pribadi dengan supervisor
4. Hubungan pribadi dengan rekan kerja
5. Hubungan pribadi dengan bawahan
6. Gaji
7. Keamanan kerja
8. Kehidupan pribadi
9. Kondisi kerja
10. Status

Motivator factors adalah faktor-faktor yang dapat memberikan motivasi pada individu melakukan pekerjaan, sehingga pada dasarnya faktor motivasi ini akan memberikan jawaban atas pertanyaan faktor-faktor apakah yang benar-benar dapat memotivasi seseorang (individu). Herzberg dalam (Priyono, 2007) menyebutkan enam faktor yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Hasil membahagiakan
2. Penghargaan
3. Kemajuan
4. Pekerjaan itu sendiri
5. Kemungkinan berkembang
6. Tanggung jawab

H. KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan menurut Handoko dalam (Priyono, 2010) adalah, “kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”. Sedangkan menurut Stoner, dkk dalam (Priyono, 2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok”. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan.

Menurut Daft dalam (Priyono, 2010) kepemimpinan didefinisikan sebagai, “kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan. Dari definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

Dalam organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter di masa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang lebih partisipasi dan visioner, Lews, et al dalam (Priyono, 2010). Para pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan perubahan; bahkan para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang mempengaruhi perubahan.

Yukl dalam (Priyono, 2010), mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota lain dari suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Kajian kepemimpinan menunjukkan bahwa terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam (Priyono, 2010) kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah proses yang berbeda tetapi tidak saling eksklusif. Dengan demikian, administrator dapat menggunakan kedua tipe tersebut dalam situasi yang berbeda. Di sisi lain, individu tidak mungkin menggunakan kedua gaya tersebut pada waktu tertentu, sehingga terdapat bias dalam kepemimpinan, dan bias

terhadap gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan menurut Johns dalam (Priyono, 2010) didefinisikan sebagai pengaruh agar pribadi individu mengusahakan pencapaian tujuan organisasi diatas tujuan yang lain dalam konteks organisasional. Sedangkan kepemimpinan menurut Luthans dalam (Priyono, 2010) didefinisikan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok, dimana pemimpin merupakan agen perubahan dan merupakan orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi dan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Definisi lain dari kepemimpinan juga disampaikan oleh Sosik dalam (Priyono, 2010) sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dengan jalan meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan dan komitmen terhadap pekerjaan.

Sedangkan menurut Stoner dalam (Priyono, 2010), kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya. Definisi tersebut terdapat 3 implikasi penting, yakni:

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut). Bawahan yang bersedia menerima pengarahan dan atasan akan membantu proses kepemimpinan dapat terlaksana.
2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan. Pemimpin memiliki wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan anggota kelompoknya, tetapi anggota kelompok tidak dapat mengarahkan langsung kegiatan pemimpin tersebut.
3. Kepemimpinan yang menggunakan pengaruh.

Para peneliti yang tertarik dalam perilaku pemimpin memfokuskan perhatiannya pada uji-coba untuk menemukan gaya kepemimpinan yang efektif dalam semua situasi Steers, Porter, and Bigley dalam (Priyono, 2010) yaitu:

a. Pendekatan Karakteristik Pemimpin

Analisis ilmiah kepemimpinan dimulai dengan memfokuskan pada pemimpin itu sendiri. Secara lebih spesifik, awal konsentrasi pendekatannya pada atribut fisik, mental, dan sosial yang tampak untuk membedakan pemimpin dan bawahannya. Teori karakteristik kepemimpinan didasarkan pada asumsi bahwa seseorang yang disebut pemimpin memiliki keunggulan karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Berdasarkan perspektif ini, para peneliti membuat hipotesis bahwa pemimpin dapat dibedakan dari bawahan berdasarkan pada keunggulan atribut pribadinya seperti kecerdasan, energi, daya ingat, intuisi, dan daya persuasif yang lebih unggul dan tidak dimiliki oleh orang lain.

b. Pendekatan Perilaku Pemimpin

Para peneliti mulai konsentrasi pada perilaku pemimpin sebagai variabel penjelasan (*explanatory variable*). Pendekatan ini membandingkan antara perilaku pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Dua proyek penelitian utama melakukan investigasi perilaku pemimpin dalam waktu yang bersamaan. Satu penelitian dilakukan oleh Ohio State University di bawah pengarahan Stogdill, Fleishman, Hemphill, dan koleganya. Sedangkan yang satunya lagi dilakukan oleh University of Michigan di bawah pengarahan Likert dan koleganya. Kedua proyek tersebut menghasilkan konklusi yang sama yaitu perilaku kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori. Satu kategori berisi perilaku yang berkaitan dengan hubungan interpersonal, dan kategori yang lain berisi perilaku yang berkaitan dengan penyelesaian tugas.

1. Studi Kepemimpinan *Ohio State University*

Program Ohio State University dilaksanakan dalam akhir dekade tahun 1940an. Diawali dengan peneliti membangun kuesioner yang dapat digunakan oleh bawahan untuk menggambarkan perilaku atasannya langsungnya. Untuk membangun instrumen ini, para peneliti mengkompilasi kurang lebih 1800 contoh perilaku kepemimpinan.

Kemudian dari jumlah tersebut dikurangi menjadi 150 item yang tampak sebagai contoh yang baik dan paling penting. Item ini digunakan dalam kuesioner yang diatur secara berbeda untuk sampel personil militer

dan sipil. Bawahan berdasarkan kuesioner tersebut memberikan tanggapan terhadap perilaku atasan langsungnya dalam batasan dua kategori dasar yaitu konsiderasi (*consideration*) dan struktur inisiatif (*initiating structure*).

Konsiderasi (*consideration*) didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana seorang pemimpin menunjukkan perhatiannya, bertindak dalam gaya yang ramah, dan memberikan dukungan kepada bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini melakukan hubungan dengan bawahannya berdasarkan saling percaya, dan mereka menghormati ide serta perasaan karyawannya.

Struktur inisiatif (*initiating structure*) didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana seorang pemimpin mengorganisasikan dan menyusun pekerjaannya sendiri serta pekerjaan bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mengarahkan kepada kelompok melalui perencanaan aktivitas, penemuan tugas, penjadwalan dan penetapan batas akhir penyelesaian pekerjaan/ tugas.

2. Studi Kepemimpinan *University of Michigan Studi*

Studi Michigan meneliti hubungan antara perilaku pemimpin dan kinerja kelompok. Para manajer diklasifikasikan dalam dua kriteria yaitu relatif efektif dan tidak efektif berdasarkan pada berbagai ukuran sasaran kinerja kelompok. Memperbandingkan manajer yang efektif dengan yang tidak efektif, studi Michigan menemukan bahwa para manajer ini dapat dibedakan satu sama lain ke dalam dua dimensi perilaku pemimpin Likert dalam (Priyono, 2010). Dimensi itu sama dengan yang ditemukan dalam studi Ohio State yang diberi nama perilaku orientasi hubungan (*relationship-oriented*) dan orientasi tugas (*task-oriented*).

Perilaku relationship-oriented menunjukkan perilaku seperti bertindak akrab terhadap bawahannya, menunjukkan penghargaan atas kontribusi bawahannya, mengakui apa yang dicapai bawahannya, dan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan bawahannya. Perilaku relationship-oriented ini adalah sama dengan dimensi consideration dalam studi *Ohio State University*. Sedangkan perilaku *task-oriented* menunjukkan pada perilaku seperti perencanaan dan penjadwalan kerja, mengkoordinasikan aktivitas bawahan, menyediakan supplies serta perlengkapan, dan bantuan teknis yang diperlukan. Kategori ini, sama

dengan dimensi yang disebut *initiating structure* oleh para peneliti Ohio State.

3. Evaluasi Terhadap Pendekatan Perilaku Pemimpin

Program riset memberikan terlalu sedikit perhatian terhadap dampak situasi pada perilaku kepemimpinan dan/ atau keefektifan pemimpin. Meskipun interaksi antara pemimpin dan bawahannya dipertimbangkan secara hati-hati, perbedaan situasi yang mungkin mempengaruhi keefektifan pemimpin tidak cukup diuji. Perbedaan situasi, atau contingencies. baru ditekankan dalam penelitian pada awal tahun 1960.

c. Teori Kepemimpinan Situasional

Beberapa pendekatan contingency pada kepemimpinan dapat diidentifikasi. Tiga diantaranya adalah sebagai berikut: (1) *Fiedler's contingency model*, (2) *House's path-goal theory*, dan (3) *Vroom, Yetton, and Jago's normative decision model of leadership*.

1. Model Kemungkinan Fiedler's (*Fiedler's Contingency Model*)

Teori kemungkinan kepemimpinan merupakan teori kepemimpinan yang berdasar pada anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling bergantungan satu sama lainnya, Nimran dalam (Priyono, 2010). Model kemungkinan menyeluruh yang pertama untuk kepemimpinan dikembangkan oleh Fred Fiedler dalam (Priyono, 2010) yang mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pandangan yang tepat antara gaya interaksi dan si pemimpin dan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh pada si pemimpin.

Fiedler dalam (Priyono, 2010) pertama kali mengembangkan model kepemimpinan situasional secara jelas. Teorinya berisi 3 tipe variabel:

- a) Variabel orientasi pemimpin yang juga disebut *least preferred coworker (LPC)*
- b) Variabel kompleksitas *situation favorability* situasi, yang juga disebut *situation favorability*
- c) Variabel berbagai kriteria hasil kinerja kelompok atau keefektifan

2. Evaluasi Model Fiedler's

Teori dan penelitian Fiedler, mendapatkan beberapa kritik hingga lebih dari tiga dekade. Beberapa kritik yang paling penting adalah sebagai berikut:

- a) Graen et al. dalam (Priyono, 2010) berpendapat bahwa penelitian pendukung model tersebut adalah lemah, studi-studi empiris yang dilakukan oleh para peneliti tidak berkaitan dengan pengujian Fiedler.
- b) Skala LPC dikritik sebagai instrumen yang tidak valid untuk mengukur orientasi kepemimpinan atau gaya, Schriesheim and Kerr; Scbriesheim, Bannister and Money dalam (Priyono, 2010).
- c) Pengukuran situasi mendapatkan kritik karena tidak diperlakukan sebagai variabel independen dalam skor LPC pemimpin, Kerr and Harlan dalam (Priyono, 2010).
- d) Di dalam banyak situasi kerja, tugas mungkin dapat diganti oleh pemimpin. Oleh karena itu, tugas tidak secara keseluruhan merupakan independen variabel di dalam model.

d. Teori Kepemimpinan Jalan-Tujuan House's

House's; House and Dessler dalam (Priyono, 2010) mengatakan bahwa teori kepemimpinan path goal dibangun secara kuat pada model motivasi kerja harapan/ valensi (*ecpectancy/ valency model of work motivation*) dan menekankan pada cara pemimpin dapat memfasilitasi kinerja pelaksanaan tugas dengan menunjukkan kepada bawahan bagaimana kinerja dapat digunakan sebagai instrumen dalam mencapai penghargaan (*reward*) yang diinginkan.

Perilaku pemimpin atau, gaya kepemimpinan. Versi orisinal teori path-goal dari House dalam (Priyono, 2010) hanya berisi dua fungsi pemimpin, yaitu:

1. Pemimpin membantu bawahan memahami tipe perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan menghasilkan reward
2. Meningkatkan ketersediaan reward untuk bawahan melalui dukungan dan perhatiannya pada kesejahteraan bawahannya.

Di dalam teori versi yang baru House and Dessler dalam (Priyono, 2010) model path-goal mengidentifikasi secara jelas empat tipe perilaku pemimpin, yakni:

1. *Supportive leadership*

Pemimpin dengan gaya ini menunjukkan perhatiannya pada kesejahteraan dan kebutuhan pribadi bawahannya. Pemimpin ini berusaha untuk mengembangkan kepuasan hubungan interpersonal di antara anggota kelompok dan menciptakan iklim keakraban di dalam kelompok kerja. Perilaku kategori ini adalah sama dengan dimensi consideration dalam program penelitian Ohio State;

2. *Directive leadership*

Pemimpin dengan gaya ini menyediakan pedoman spesifik untuk bawahannya melalui penentuan standar kinerja, penjadwalan dan koordinasi pelaksanaan pekerjaan, dan mengatakan kepada bawahannya untuk mengikuti prinsip-prinsip dan peraturan, yang telah ditetapkan. Pemimpin dengan gaya ini membiarkan bawahan mengetahui tentang apa yang diharapkan darinya. Perilaku kategori ini sama dengan dimensi *initiating structure* dalam program penelitian Ohio State;

3. *Achievement-oriented leadership*

Gaya kepemimpinan ini melibatkan penetapan tujuan yang menantang, mencari perbaikan kinerja, menekankan pada kinerja yang baik (*excellence*), dan menunjukkan kepercayaannya bahwa bawahan akan dapat mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi;

4. *Participative leadership*

Pemimpin dengan gaya ini mencari pendapat dan saran dan bawahannya serta mengambil informasi ini sebagai salah satu pertimbangannya saat mengambil keputusan.

e. **Model Kepemimpinan Pengambilan Keputusan Normatif**

Vroom, Yetton, and Jago dalam (Priyono, 2010) mengembangkan model kepemimpinan yang menekankan pada peran yang dimainkan pemimpin dalam mengambil keputusan. Pada dasarnya, model ini memfokuskan pada sejauh mana karyawan diizinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Mengacu pada model ini, prosedur

pengambilan keputusan yang digunakan oleh pemimpin mempengaruhi keefektifan keputusan melewati semua variabel intervening. Tiga diantaranya adalah *decision quality*, *decision acceptance*, and *decision timeliness*.

1. *Decision quality*

Kualitas keputusan akan tinggi bila dipilih alternatif yang terbaik, apa pun dampaknya yang mungkin berkaitan dengan diterimanya keputusan tersebut oleh bawahan. Dimensi kualitas merupakan pertimbangan utama saat suatu keputusan adalah penting untuk memfasilitasi kinerja kelompok dan saat adanya variasi yang signifikan di antara alternatif

2. *Decision acceptance*

Decision acceptance adalah penting bila keputusan memiliki implikasi bagi motivasi keda bawahan dan bila keputusan akan diimplementasikan oleh bawahan. Beberapa keputusan tidak perlu persetujuan kelompok untuk dapat sukses dalam mengimplementasikan.

3. *Decision timeliness*

Decision timeliness adalah penting untuk dipertimbangkan kapan saja ada keterbatasan waktu dalam pengambilan keputusan.

I. RANGKUMAN MATERI

EQ adalah kemampuan manusia untuk mengendalikan emosi dan bersosialisasi (bermasyarakat). *Future Intentions* atau pengembangan pengawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya, dan *competitive advantage* atau pemahaman yang dalam, tentang cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar. Ada beberapa metode *forecasting* sumber daya manusia yang dikenal yaitu Inkrementalisme (atau dekrementalisme), *Collective Opinion*, *Categorical and Cluster Forecasting* dan *Modeling*. TQM sebagai upaya holistik dan terintegrasi untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui perbaikan terus-menerus pada setiap tahap.

Keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sumber daya yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya.

SDM bekerja paling baik ketika organisasi dapat mendukung kemajuan karier mereka dengan melihat apa keterampilan mereka sebenarnya. Motivasi sering diartikan dengan istilah motivasi yang berarti tenaga yang membuat pikiran dan badan bekerja, sehingga motif merupakan “penggerak” seseorang untuk bertingkah laku guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang memiliki motivasinya masing-masing, yang tentunya bisa berbeda-beda pada setiap orang. kepemimpinan sebagai, “Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok”. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Gambarkan bagan *Emotion Quality (EQ)*!
2. Jelaskan apa itu *Future Intentions*!
3. Ada metode *forecasting* sumber daya manusia yang dikenal. Jelaskan!
4. Jelaskan karakteristik kompetensi yang penting menurut Rudman dalam (Bukit et al., 2017)!
5. Bagaimana Implikasi dan Tantangan gaya kepemimpinan yang efektif dalam semua situasi Steers, Porter, and Bigley. Jelaskan menurut saudara!

DAFTAR PUSTAKA

- Amane, A. P. O. (2019). Peranan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Dalam Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Tahun 2017 Di Kabupaten Banggai. *Jurnal Clean Goverment*, 2(1), 132-144.
- Amane, A. P. O. (2019). Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Pada Layanan Sirkulasi Di Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kabupaten Banggai. *Jurnal Clean Goverment*, 2 (1), 54-66.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5 (2), 64–69.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia; Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. In *Zahir Publishing* (Pertama).
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen* (T. Chandra (ed.); Pertama). Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. In T. Chandra (Ed.), *Zifatama Publisher* (Kedua). Zifatama Publisher.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (T. Chandra (ed.); Pertama). Zifatama Publisher.
- Sunarsi, D. (2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategik & Karakteristik Sistem Pendukungnya: Sebuah Tinjauan. *J. Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(3), 178–194. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v2i3.461>
- Sunarto, A. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 397–407. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v4i2.504>
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 4: PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Sonny Santosa, S.E., M.M., CHRP & Rini Novianti, S.E., M.Akt

Universitas Buddhi Dharma – Tangerang

BAB 4

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

A. PENDAHULUAN

Selalu pertanyaan mendasar yang muncul dari pebisnis adalah, apakah benar kita harus berinvestasi untuk melakukan pelatihan dan pengembangan sebagai tenaga kerja?. Jawabannya sederhana, kalau kita tidak melakukan pelatihan dan pengembangan sejak dulu, lalu apakah kita bisa memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi/perusahaan yang kita ikuti.? Atau apakah bisa kita memberikan kontribusi meskipun kecil saat ini.? Apakah kita puas dengan kemampuan kita sendiri dalam menghasilkan kontribusi tersebut?.

Selama ini banyak pemilik bisnis yang seringkali menemui permasalahan buntu terkait manajemen sumber daya manusia, dan Ketika didiskusikan bersama maka kita akan menemui pada satu titik yang sama yaitu terkait dengan akar masalahnya. Sementara kalau kita memiliki fenomena dimana banyak karyawan yang keluar, maka biaya rekrutmenya akan semakin banyak. Kinerja secara keseluruhan tim akan menjadi rendah karena setiap kali ada orang baru yang datang, lalu belajar lagi maka waktu kita akan terbuang untuk investasi mengajarkan yang baru untuk bisa sampai ke tahap produktivitas, itu terbuang banyak biaya, belum lagi kekalahan-kekalah lain atau dua-duanya kalah dalam artian baik dari sisi sebagai karyawan yang tidak mendapat kesempatan untuk tumbuh, sebagai perusahaan juga kalah, karena kalau timnya tidak bertumbuh, maka perusahaannya juga akan sulit untuk berkembang, jadi sebenarnya tujuan pelatihan dan pengembangan SDM ini adalah untuk memaksimalkan potensi. Potensi siapa yang dimaksud.? Tentu saja potensi dari karyawan dan tim (semua pihak di dalam organisasi/bisnis) tersebut. Sementara kalau secara tim, maka potensi tim untuk menghasilkan lebih maksimal dan jika dilihat secara organisasi maka yang dimaksud adalah potensi organisasi untuk berkembang agar dapat melihat dan mengambil

opportunity diluar perusahaan, melebarkan sayap di pangsa pasar yang bisa dikuasai serta menumbuh kembangkan perusahaan di era yang dinamis. Jadi untuk yang dimaksud dengan pengembangan disini adalah pengembangan dari masing-masing individu anda sesuai dengan kapasitasnya masing-masing, dan pengembangan tersebut terbagi menjadi beberapa model, misalnya (1) untuk pengembangan bagaimana ia bisa membantu kontribusi lebih kepada perusahaan, dengan dia dikembangkan secara individu, maka diharapkan dia bisa berkontribusi lebih dan diberi tanggung jawab lebih sehingga secara perusahaan bisa memiliki kinerja yang lebih bagus lagi. (2) pengembangan kemampuan teknik seseorang, kalau pengembangan teknik ini terjadi, maka secara teknik, tentu saja ia akan mampu mengerjakan lebih baik, lebih cepat dan tepat dengan sendirinya produktivitas secara individual atau tim akan meningkat. (3) Dalam pengembangan jangka pendek seseorang bisa mengerjakan pekerjaannya mencapai target, sesuai target yang dicanangkan atau yang disepakati bersama. (4) pengembangan jangka Panjang dilihat dari setiap orang atau orang-orang terbaik anda punya potensi bisa dikembangkan sampai mana, bahkan sampai memimpin tim-tim yang ada dibawahnya yang kalau memang perusahaan anda juga berkembang tentunya dia juga punya kesempatan berkembang (kedua pihak), dengan demikian dia juga punya kesempatan untuk mengembangkan karir, kalau karirnya meningkat maka dengan sendirinya dia bisa berkontribusi lebih kepada organisasi, anda pun bisa memberi apresiasi lebih hingga keduanya menjadi bagian-bagian yang menang. Ini adalah tujuan dari pengembangan. Sehingga semua pihak potensinya jadi naik untuk mengambil potensi pasar yang lebih besar. Kemudian kalau kita ingin melihat bagaimana cara untuk mengembangkan orang.? Karena banyak cara untuk mengembangkan orang. Orang Ada yang dikembangkan untuk teknisnya, orang ada yang dikembangkan untuk perilaku atau etos kerjanya (yang tadinya belum disiplin menjadi disiplin), sementara yang ketiga adalah mengelola kinerja individu maupun mengelola kinerja tim, kalau dia sudah makin disiplin mengelola kinerja individunya dan sudah bisa perform sesuai standar individunya, dia bisa di kasih kepercayaan untuk mengelola tim, jadi membuat timnya menjadi bisa perform bersama-sama. Kemudian juga ada pengembangan yang

lainnya, misalnya pengembangan kepemimpinan. Mulai dari kemampuan memimpin diri untuk memiliki rasa motivasi dari dalamnya sendiri kemudian ingin mencapai tujuan, demikian juga itu termasuk dalam hal membangun kepemimpinan seseorang. Ketika dia mulai tumbuh nilai kepemimpinan individunya, kita bisa mulai memberinya tanggung jawab atau mengembangkannya untuk menjadi pemimpin tim. Jadi inilah area-area pengembangan yang dimaksud. Terkait opsi pengembangan juga banyak sekali, bukan semata-mata training. *Training* adalah hanya salah satu opsi untuk pengembangan karena *training* itu cocok untuk membangun kemampuan teknis misalnya kemampuan saya mereparasi komputer atau mereparasi perangkat yang ada di kantor dan yang dijual oleh kantor sebagai *service*. Kemampuan teknis ini bisa dimulai dengan *training*. *Training* disini adalah belum tentu training dalam kelas, bisa juga *training online* dimana dibuat ada videonya, biar orang mengerjakannya dan dia mulai bisa mengerjakannya sehingga dengan demikian formatnya bisa bermacam-macam, bisa penugasan dan lain sebagainya. Inilah yang masuk dalam kategori pengembangan teknis. Kemudian bisa juga pengembangan salah satu cara belajar untuk mengembangkan diri adalah saya belajar kemudian saya berbagi dengan tim yang lain yang mungkin memerlukan ilmu yang sama.

Semua hal diatas dapat dikatakan sebagai usaha yang direncanakan dengan sengaja tentang serangkaian pengalaman belajar yang dirancang untuk memodifikasi sejumlah karakteristik karyawan, yaitu di level kompetisi pengetahuan, keterampilan dan pembentukan sikap (Anahuraki, 2012) yang mungkin ada afeksi dan psikomotorik di dalam proses tersebut. Jadi ini merupakan suatu upaya yang direncanakan dan bukan sekedar kita melakukan pelatihan atau pengembangan tapi harus ada program yang sudah disusun secara sistematis, dan juga merupakan serangkaian pengalaman belajar. Dalam pelatihan dan pengembangan ini terdapat pengalaman belajar yang berguna untuk memodifikasi sejumlah karakteristik karyawan atau atribut tenaga kerja seperti pengetahuan, skill maupun sikapnya sebagai contoh pada proses pelatihan dan pengembangan yang menekankan pada proses Pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja baik manajerial maupun non manajerial mempelajari pengetahuan

dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu, sehingga pelatihan lebih mengarah pada menambah pengetahuan ataupun skill untuk tujuan tertentu. Dengan kata lain jika ada karyawan yang ingin ditingkatkan skill atau menambah pengetahuannya (sebagai contoh bagian rekrutmen, payroll) bisa diikuti oleh karyawan manajerial maupun non manajerial. Sedangkan pengembangan merupakan proses Pendidikan yang lebih Panjang jangka waktunya sehingga tenaga kerja di level manajemen tingkat atas mempelajari konseptual, strategik agar mampu mengembangkan kepemimpinan di dalam sebuah organisasi. Hal ini sejalan dengan sudut pandang lain bahwa pelatihan dan pengembangan ini bisa saja sebagai usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan (Ranupandojo, Hedjaracman, & Suad, 2011).

Sehingga dalam pembahasan bab ini akan sangat tepat jika kita memulai membahas isi materi pelatihan (dalam konteks pembelajaran) dan pengembangan yang besar menjadi bagian partikel unik yang terangkum dalam sebuah bingkai strategis seperti yang digambarkan dalam skema dibawah ini:



Gambar 1. Skema Kebutuhan Pelatihan & Pengembangan

B. ***TRAINING & DEVELOPMENT (DULU VS SEKARANG)***

Pernahkah kita melihat dalam keseharian kita dimana pun berada, mulai banyak automation dan juga digitalisasi bahkan Sebagian tenaga kerja yang ada telah hilang dan diganti sama robot, inilah yang dinamakan

dengan era revolusi *industry* 4.0. seperti yang kita pahami revolusi *industry* adalah perubahan besar terhadap cara manusia dalam mengelola sumber daya dan memproduksi barang pada saat itu. Revolusi *industry* merupakan fenomena yang terjadi antara 1750 sampai dengan tahun 1850. Saat itu terjadi perubahan secara besar-besaran di bidang pertanian, manufaktur, pertambangan, transportasi dan teknologi. Perubahan tersebut ikut berdampak pada kondisi sosial ekonomi dan juga budaya di dunia saat itu. Revolusi industri yang pertama itu terjadi sekitar pada abad ke 18, pada waktu itu ditandai dengan adanya penemuan mesin uap. Mesin uap ini digunakan untuk proses produksi barang saat itu. Mesin uap digunakan sebagai alat tenun mekanis pertama yang dapat meningkatkan produktivitas tekstil di Inggris. Peralatan kerja yang awalnya tergantung pada tenaga manusia dan hewan akhirnya diganti dengan mesin tersebut. selain itu mesin uap digunakan pada bidang transportasi, transportasi internasional pada saat itu adalah transportasi laut yang masih menggunakan tenaga angin, dimana tenaga angin namun angin tidak dapat sepenuhnya diandalkan karena bisa jadi angin bertiup dari arah yang berlawanan atau bahkan tidak ada angin sama sekali, penggunaan tenaga angin pada alat transportasi pun mulai berkurang sejak James Watt menemukan mesin uap yang jauh lebih efisien dan murah dibandingkan dengan mesin uap sebelumnya. Dengan mesin uap tersebut kapal dapat berlayar selama 24 jam penuh, jika mesin uap tetap didukung dengan kayu dan batu bara yang cukup, dampak dari revolusi 1.0 ini terjadi pengangguran massal dimana-mana, dan terjadi demonstrasi besar-besaran menuntut lapangan pekerjaan karena tenaga mesin menjadi jauh lebih murah dibandingkan dengan harus membayar upah. Revolusi *industry* 2.0 terjadi di awal abad 20, revolusi *industry* ini ditandai dengan penemuan tenaga listrik, tenaga otot yang sudah tergantikan dengan mesin uap perlahan-lahan mulai digantikan lagi dengan tenaga listrik, walaupun begitu masih ada kendala yang menghambat proses produksi di pabrik yaitu masalah transportasi, di akhir 1800-an mobil mulai diproduksi secara massal, produksi massal ini tidak lantas membuat proses produksinya memakan waktu yang cepat karena setiap mobil harus dirakit dari awal hingga akhir di titik yang sama oleh seorang perakit mobil. Artinya untuk merakit banyak mobil proses perakitan harus dilakukan oleh

banyak orang yang merakit mobil dalam waktu yang bersamaan. Revolusi terjadi dengan terciptanya lini produksi atau assembly line yang menggunakan ban berjalan pada tahun 1913, hal ini mengakibatkan proses produksi berubah total karena untuk menyelesaikan 1 mobil tidak diperlukan 1 orang untuk merakit dari awal hingga akhir, para perakit mobil dilatih untuk menjadi spesialis yang mengurus satu bagian saja dengan ban berjalan ini biaya produksi jauh lebih murah bahkan pabrikan mobil ford pada waktu itu bisa menurunkan harga hingga 300% dan pada saat itu ford sangat cepat menguasai pasar mobil, akibatnya banyak perusahaan mobil tutup kalah bersaing, puncaknya di tahun 1930 industri mobil turun drastic dari 250 perusahaan menjadi hanya 20 perusahaan yang bertahan. Bisa dibayangkan bagaimana nasib buruh pada saat itu, kemudian dimulainya revolusi industri 3.0 pada tahun 1970 manusia tidak lagi memegang peranan penting setelah revolusi ini, abad industri pelan-pelan berakhir dan abad reformasi dimulai. Revolusi ke 3 ini dipicu oleh mesin yang dapat bergerak dan berpikir secara otomatis yaitu komputer dan robot, penemuan semikonduktor, transitor dan kemudian integrated chip (IC) membuat ukuran computer semakin kecil, listrik yang dibutuhkan semakin sedikit, serta kemampuan berhitungnya semakin canggih. Menggecilnya ukuran, membuat computer bisa dipasang di mesin-mesin yang mengoperasikan lini produksi, komputer pun mulai menggantikan banyak manusia sebagai operator dan pengendali lini produksi, ditambah lagi diketemukannya *programmable logic controller* (PLC) membuat mesin bisa berjalan sendiri dan biaya produksi semakin murah. Hal ini ditandai dengan perubahan di dalam *industry music* dengan lahirnya *music digital* yang dengan cepat bisa menguasai pasar. Ini terjadi juga pada dunia fotografi, mengambil gambaran dan berbagi bisa dilakukan dengan mudah tanpa harus memerlukan kertas film sebagai medianya. Kalau di pabrik itu mulai hilangnya pekerjaan padat karya. Sekarang kita berada di revolusi *industry 4.0*, yang dimulai di tahun 2000-an. Ini ditandai dengan munculnya tren di dunia industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi *cyber*. Istilah revolusi 4.0 ini berasal dari sebuah proyek dalam strategi teknologi canggih Pemerintah Jerman yang mengutamakan komputerisasi pabrik. Pada industri 4.0 teknologi manufaktur sudah masuk pada trend otomatisasi dan juga pertukaran

data, hal tersebut mencakup sistem cyber fisik, *internet of thing*, dan juga komunitif computing. Trend ini telah banyak mengubah trend kehidupan manusia termasuk ekonomi, dunia kerja bahkan gaya hidup. Singkatnya revolusi industri 4.0 menanamkan teknologi cerdas yang dapat terhubung dengan berbagai bidang kehidupan manusia. Mesin-mesin yang menggunakan operator diganti menjadi mesin-mesin fully automatic sehingga hanya sedikit membutuhkan tenaga manusia. Kalau kita lihat di sekeliling maka kita bisa lihat penjaga parkir telah hilang digantikan dengan *e-parking*, penjaga tol diganti dengan *e-toll*. Sedangkan di industri, pekerja diganti dengan *auto pack* dan auto-auto lainnya sehingga posisi manusia mulai tergantikan fungsinya. Tidak dapat di pungkiri berbagai aspek manusia akan terus berubah seiring dengan revolusi dan perkembangan teknologi yang terjadi, memang perubahan seringkali diiringi banyak dampak negatif dan menimbulkan masalah-masalah baru, namun kehadiran revolusi industri 4.0 mudah-mudahan dapat menghadirkan usaha baru, lapangan kerja baru dan juga profesi baru yang kadang tidak terpikirkan sebelumnya. Secara ringkasnya hal ini tertuang pada skema berikut:



Gambar 2. Dampak Revolusi Industri 4.0 Pada SDM

Selain adanya revolusi industri seperti yang dijelaskan diatas, kondisi pandemi covid-19 pun turut membuat semua aktivitas organisasi mengalami perubahan terlebih lagi dengan adanya aturan WFH kemudian PSBB yang tentunya berdampak pada kegiatan pengembangan SDM di dalam perusahaan terutama kesulitan dalam melakukan training secara terbuka. Dalam menghadapi situasi kondisi tersebut diperlukan adanya penyesuaian pelatihan dan pengembangan SDM efisien dan efektif. Coba

kita bayangkan di kala awal-awal covid-19 mulai menjadi sebuah pandemi di dunia, mungkin muncul pertanyaan di benak kita, kendala terbesar apa yang dirasakan perusahaan dalam meningkatkan pelatihan dan pengembangan SDM melalui online di tempat kerja.? Mungkin jawabannya akan beragam namun kurang lebih jawabannya seputar (1) ketidaktahuan platform/media yang digunakan, (2) kekhawatiran keamanan penggunaan teknologi *online*, (3) ketidakmampuan untuk mengukur tingkat efektivitas online, (4) kesulitan dalam menggunakan teknologi *service online*, (5) waktu kerja yang berbeda-beda sehingga sulit melaksanakan aktivitas online. Dan kenyataannya adalah jawaban yang paling mendominasi di kala itu adalah ketidakmampuan untuk mengukur tingkat efektivitas aktivitas *online*. Dan secara ringkas dampak pandemi covid-19 juga digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Dampak Pandemi Covid-19 Pada SDM

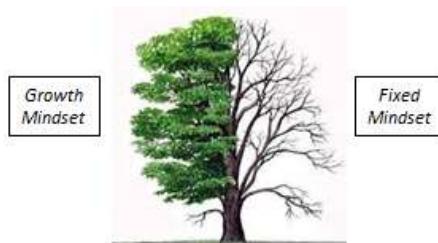
C. DISRUPSI PELATIHAN & PENGEMBANGAN SDM DARI BINGKAI TANDEM

Apa yang menjadi tandemnya dari pelatihan dan pengembangan SDM.? Kalau kita menyimak pendahuluan diatas, kita menemukan bahwa di era disrupsi saat ini kita melihat adanya tandem dalam aspek pelatihan dan pengembangan, diantaranya adalah:

a. *New Mindset*

Dalam buku yang berjudul “*The New Psychology of Success*” Karangan Carol Dweck, memuat informasi bahwa pandangan seseorang terhadap dirinya menentukan kemampuan seseorang. Seorang individu dapat memiliki 1 atau 2 *mindset* yaitu *fixed mindset* dan *growth mindset*, dimana

kedua *mindset* tersebut berdampak pada bagaimana kita memandang sebuah kegagalan. *Fixed Mindset* melihat kegagalan sebagai adanya kemampuan yang kurang. Sedangkan *Growth Mindset* melihat kegagalan sebagai tanda bahwa ia masih harus belajar dengan lebih giat. Saat ini para tenaga kerja (siapa pun) harus memiliki karakteristik *growth mindset*.



Gambar 4. *Growth Mindset & Fixed Mindset*

Growth mindset ini adalah paling cocok untuk menjadi “sosok” guru dalam bentuk pelatihan dan pengembangan. Ketika SDM memiliki mindset jenis ini maka diharapkan tenaga kerja yang ada akan memiliki nilai yang berwarna dalam menyiapkan suatu perubahan, tenaga kerja yang ada akan mempunyai karakter dasar yang unik dan mampu beradaptasi dalam menghadapi dinamika tersebut, hal ini memang tidak mudah tapi bukan berarti tidak mungkin untuk dilakukan.

b. *New Attitude & Behaviour*



Gambar 5. *New Attitude & Behavior*

Apa yang harus dilakukan oleh tenaga kerja (SDM) untuk menghadapi revolusi.? Seperti yang kita lihat, saat ini Kecepatan perubahan ini akan semakin mempercepat inovasi dan disruptif di berbagai macam sector akan mempercepat dunia digital, tidak ada cara lain selain menginvestasi pada diri SDM itu sendiri. Ada beberapa hal yang wajib hukumnya bagi tenaga kerja yang ada untuk menjadi bagian SDM yang masuk dalam kategori "bisa" mendapatkan kesempatan pada kompetisi global di situasi saat ini, diantaranya adalah tandem development itu sendiri yaitu new attitude & behavior yang bentuknya beragam dari yang paling sederhana hingga paling complicated.

c. **New Practice**



Gambar 6. New Practice

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis untuk manajemen orang-orang yang efektif dan efisien dalam sebuah perusahaan atau organisasi sedemikian rupa sehingga mereka membantu bisnis mereka untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Di dalam proses mengelola SDM tersebut, terdapat fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, perencanaan staf, memimpin dan mengendalikan. Dalam hal inilah setiap tenaga kerja berusaha mengarahkan dirinya ke arah *new practice*, dimana tiap tenaga kerja yang melakukan perbaikan berkelanjutan tidak lagi mengarah pada *best practice* melainkan *future practice* atau istilahnya kerja cerdas yang mampu menciptakan kesempatannya sendiri.

d. *New Literacy*

Seringkali ditemui, banyak tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan dan pengembangan namun hasilnya tidak sesuai dengan harapan dari tim manajemen, hal ini bisa saja terjadi mengingat, pada akhirnya masing-masing individu tenaga kerjalah atau SDM itu sendiri yang harus proaktif dalam tiap kegiatan pelatihan dan pengembangan yang diikuti, sikap pasif tidak akan memancing kreativitas, oleh karena itu diperlukan adanya dukungan peningkatan terkait literasi-literasi yang lain seperti literasi data, teknologi, media dan literasi manusia itu sendiri.

e. *New Skill*

Tahapan terakhir ini melengkapi disrupti terkait pelatihan dan pengembangan itu sendiri, yaitu new skill. Tenaga kerja inilah yang pada saatnya tiba dituntut untuk memiliki *new skill*, seperti 5C yaitu *communication, collaboration, creativity, critical thinking* dan *complex problem solving*.

Mengelola pelatihan dan pengembangan sangat penting karena suatu organisasi akan mencapai visi, misi yang telah disusun sebelumnya. Ketika tenaga kerja (orang-orang) yang berada didalamnya melakukan pekerjaan secara efektif, hal ini merupakan tanda tercapainya tujuan sesungguhnya. Dan untuk mewujudkan hal tersebut berjalan sesuai dengan rencana maka manajemen perlu menjadi jembatan yang kokoh bagi tenaga kerja yang ada untuk menyediakan jalur penghubung dalam konteks pelatihan dan pengembangan, hal ini merupakan bentuk investasi dari waktu dan sumber daya yang ada.

D. **STRATEGIC ROLE DARI PELATIHAN & PENGEMBANGAN**

Satu alasan utama bagi tim manajemen untuk membangun talenta adalah dengan melaksanakan kunci prioritas bisnisnya yaitu talent development. Talent ini adalah untuk memastikan masa depan, pada dasarnya kita bisa membagi 2 tipe karyawan dalam organisasi yaitu:

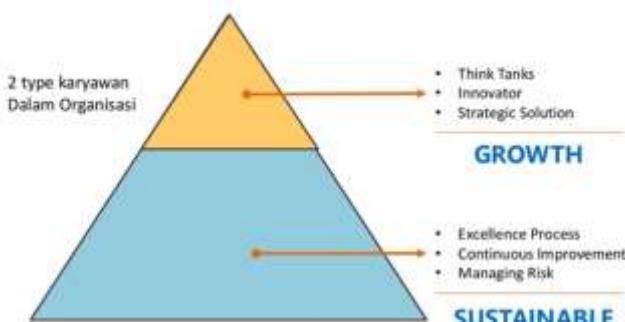
a. *Tipe Growth*

Kehadiran tipe karyawan di suatu organisasi adalah sebagai think tanks yaitu sebagai yang membantu top management untuk memikirkan masa depan perusahaan, dia hadir disitu bukan untuk mengerjakan

pekerjaan sehari-hari tetapi untuk menggaransi masa depan dari perusahaan, kemudian dia diharapkan menjadi innovator memunculkan hal-hal yang baru dan sekaligus menjadi strategic solution jika ada solusi-solusi jangka Panjang yang kita bisa gunakan dari usulan karyawan talent ini, Inilah yang akan menjadi perusahaan menjadi tumbuh.

b. *Tipe Sustainable*

Sebagian besar karyawan berada pada tipe ini, dia bertugas untuk menjaga proses yang excellence, menjaga supaya target itu bisa tercapai kemudian secara rutin melakukan *continuous improvement* dan *managing risk* supaya tidak jatuh pada praktik-praktik yang kurang excellence.



Gambar 7. Dua (2) Tipe Karyawan

Dalam jangka pendek maupun jangka Panjang Perusahaan memerlukan 2 tipe karyawan, jika perusahaan hanya memiliki mayoritas tipe karyawan yang sifatnya sustainable saja maka perusahaan tidak akan bisa tumbuh dengan model bisnis yang sama maupun baru karena perusahaan tidak memiliki karyawan yang bertalenta.

E. *7S FRAMEWORK MCKINSEY*

7s Framerowk Mckinsey merupakan management tool yang sangat bermanfaat untuk mengorganisasikan perusahaan secara holistic dan efektif, framework ini pun akan bermanfaat Ketika kita akan menganalisis keselarasan antara elemen-elemen yang ada dalam suatu organisasi. *Mckinsey Framework* ini juga bermanfaat untuk menganalisis gap antaran

kondisi eksisting dengan kondisi di masa depan dengan elemen-elemen yang ada diorganisasi. tujuh elemen esensial yang penting di perusahaan yaitu ada aspek *hard skill* dan juga meng-cover aspek *soft skill*. Elemen *hard skill* yang ada di dalam *Mckinsey Framework* ini antara lain adalah hal-hal yang sifatnya rasional, dan *tangible* mencakup stratejik, struktur dan sistem. Sedangkan elemen *soft* yang ada di dalam organisasi ini ada *value, style, staff* dan juga *skill*. Premis utama dari *Mckinsey 7S Framework* ini adalah ketujuh elemen tersebut baik itu *hard* maupun *soft* di dalam organisasi itu harus selaras karena elemen-elemen tersebut saling menunjang satu dengan elemen yang lainnya menuju ke suatu tujuan, jadi jika ada satu elemen yang sifatnya tidak selaras, baik itu dari sisi staff, style, skill, maupun value yang lainnya maka kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi tidak optimal. Tugas kita selalu manajemen dan juga selaku decision makers yang ada diorganisasi adalah menyelaraskan ketujuh elemen tersebut.

Kapan kita menggunakan *Mckinsey 7S Framework*? *Mckinsey 7S Framework* ini cocok digunakan ketika kita ingin mendefinisikan atau menganalisis elemen-elemen terpenting di dalam organisasi, yang kedua model ini juga sesuai digunakan untuk menganalisis kondisi organisasi yang ada saat ini, dan yang ketiga model ini juga sesuai digunakan untuk mengakses kapasitas dari beberapa rencana strategis perusahaan yang ada di dalam organisasi yang terakhir kita bisa menggunakan *Mckinsey 7S Framework* ini sebagai Kompas atau tools untuk mengetahui apakah elemen-elemen di dalam organisasi ini menuju ke arah yang sama, kalau sekiranya ada yang tidak sama dari tujuh tersebut maka kerja perusahaan menjadi tidak optimal dalam mencapai tujuannya.

Selanjutnya bagaimana cara menggunakan *Mckinsey 7S Framework* ini?. Yang pertama adalah kita harus membangun matriks kombinasi yang berisi tujuh elemen tersebut sehingga disitu akan kelihatan konflik dan juga *possible solutionsnya*, yang kedua kita harus memutuskan bagaimana caranya melakukan adjustment terhadap stratejik atau bagaimana mengubah elemen organisasi agar selaras dengan strategi yang ada.

	Structure	Strategy	System	Shared Value	Staff	Style	Skills	
Structure		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Strategy	✓		✗	✓	✓	✓	✗	✓
System	✓	✓		○	○	○	✗	Positive
Shared Value	✓	✓	✓		✓	✓	✗	Neutral
Staff	✓	✓	✓	✓		✓	✗	Negative
Style	✓	✓	✓	✓	✓		✗	
Skills	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

Gambar 8. Matrik 7s McKinsey Framework

F. RANGKUMAN MATERI

Pelatihan dan Pengembangan sangat erat hubungannya dengan performance management, dengan mengetahui hal ini maka kita akan mudah memahami gambaran umum mengenai kinerja-kinerja organisasi, system dan segala macamnya, termasuk performance management system khususnya tujuan dari performance management system itu sendiri, kriteria *performance management system* yang baik, perkembangan performance management system dari waktu ke waktu dan juga tahapan untuk membangun performance management system yang kontekstual dan baik untuk perusahaan.

Kinerja organisasi itu dapat diukur dari berbagai perspektif, seperti kinerja finansialnya, kinerja pemasarannya, kinerja operasionalnya, kinerja dari sisi pembelajaran dan pertumbuhan organisasi, dan kinerja lainnya seperti social. Salah satu cabang dari manajemen yang spesifik fokus untuk mengukur kinerja dari organisasi itu disebut sebagai performance management system. Seperti yang kita ketahui performance management ini merupakan sebagai proses mengidentifikasi efektivitas dan efisiensi dari suatu aksi di perusahaan. Sementara itu *performance measurement system* merupakan sekumpulan indikator dan juga prosedur yang disusun untuk mengkalkulasi efektivitas dan efisiensi dari aksi yang ada diorganisasi dan juga untuk menganalisis gap kinerja yang diharapkan dengan kinerja aktualnya.

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan itu sendiri (1) untuk memberikan ukuran “lebih” terhadap pencapaian suatu sasaran kinerja agar sejalan dengan *performance management*. (2) membantu mengidentifikasi permasalahan dan menganalisis penyebab dari suatu permasalahan terkait talenta seorang karyawan. (3) dengan diikutsertakan karyawan dalam pelatihan dan pengembangan maka bisa digunakan untuk perbaikan dan solusi terhadap permasalahan yang kita temukan itu. (4) karena pelatihan dan pengembangan ini bersifat cross functional dia juga bisa memfasilitasi komunikasi dan juga kerja sama antar beberapa pihak di organisasi.

Kriteria pelatihan dan pengembangan yang diterapkan diorganisasi dikatakan baik apabila (1) selaras dengan tujuan organisasi misalnya tujuan organisasi tertentu dan juga sasarannya tertentu diadopsi selaras atau tidak dengan tujuan organisasi tersebut, (2) pelatihan dan pengembangan itu harus seimbang, (3) pelatihan dan pengembangan itu bisa digunakan untuk men-trace terkait kinerja karyawan turun, faktor apa yang mempengaruhi dan bagaimana jika kita melakukan ini maka dampak kinerja organisasinya seperti apa, ini membutuhkan linkages yang baik. Dan yang terakhir, (4) pelatihan dan pengembangan yang ada harus bisa memacu orang-orang yang ikut dalam pelatihan dan pengembangan tersebut serta berkelanjutan dalam memperbaiki kinerjanya.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Berikan pemahaman anda terkait pelatihan dan pengembangan SDM?
2. Berikan pemahaman anda terkait fenomena disruptif pelatihan dan pengembangan itu sendiri terhadap kondisi saat ini?
3. Berikan argument anda yang menunjukkan betapa pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM?
4. Apa saja indikator pelatihan dan pengembangan yang baik.?
5. Gambarkan alur pemahaman anda terkait contoh kegiatan pelatihan dan pengembangan yang mencerminkan respon terhadap perkembangan perekonomian?

DAFTAR PUSTAKA

- Anahuraki. (2012, April 7). Pelatihan dan Pengembangan. Jakarta, Jakarta, Indonesia.
- <https://www.pwc.com>. (2022, October 24). *pwc_11th_annual_global_ceo_survey_e.pdf*. Retrieved from <https://www.pwc.com>: https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/pwc_11th_annual_global_ceo_survey_e.pdf
- Ranupandojo, Hedjaracman, & Suad, H. (2011). *Manajemen Personalia Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Santosa, S. d. (2022). The Roles Of Talent Development Institute In Developing An Organization's Employee Soft Skills. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, 175.



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 5: KARAKTERISTIK MODEL-MODEL PELATIHAN

Sri Liniarti, S.E., M.Si, Rizky Surya Andhayani Nasution, S.E., M.Si., Ak,
Eka Umi Kalsum, S.E., M.Si

Universitas Al Azhar

BAB 5

KARAKTERISTIK MODEL-MODEL PELATIHAN

A. PENGERTIAN

Pelatihan adalah “serangkaian aktivitas yang disusun secara terarah untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian, penambahan pengetahuan serta perubahan sikap seorang individu (Rozalena dan dewi, 2017 hal 108).” Andrew F. Sikula dalam (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000) Mendefinisikan pelatihan sebagai *“Training is a short term educational process utilizing systematic and organized procedure by which non managerial personel learn technical knowledge and skill for definite purpose.”*(Mathis Robert, 2002) menjelaskan “Pelatihan adalah salah satu proses untuk mencapai kemampuan tertentu agar tercapai tujuan organisasi, oleh sebab itu, proses berkaitan dengan tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit ataupun luas”.

Dari pengertian di atas, pelatihan dapat diartikan bagian dari pendidikan yang mendeskripsikan satu proses dalam hal pengembangan organisasi maupun kelompok. Pendidikan berdasarkan pelatihan merupakan satu bagian yang sulit dipisahkan dalam sistem pengembangan sumber daya manusia, melalui proses perencanaan, penempatan dan pengembangan tenaga manusia. Dengan diberdayakannya Sumber daya manusia secara maksimal, tujuan dalam pemenuhan kebutuhan hidup manusia tersebut dapat terpenuhi.”

B. MANFAAT

1. Adanya peningkatan kemampuan individu dalam memperbaiki *performance* organisasi
2. Kemampuan karyawan dalam Pelaksanaan tugas sesuai standar yang diinginkan perusahaan
3. Peningkatan Kualitas sikap terhadap pekerjaan, pimpinan dan dengan karyawan lain

4. Peningkatan standar keselamatan kerja

C. MODEL-MODEL PELATIHAN

Lembaga pemerintahan dan perusahaan swasta juga menggunakan pelatihan terhadap karyawannya, dengan menggunakan model pelatihan yang berbeda. Model pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan SDM sebagai tenaga kerja yang akhirnya dapat meningkatkan produksi. Pelatihan juga dilakukan di masyarakat dengan tujuan meningkatkan kualitas pengetahuan atau keterampilan tertentu dari masyarakat.

Skematis langkah-langkah model pelatihan Goad:



Keterangan:

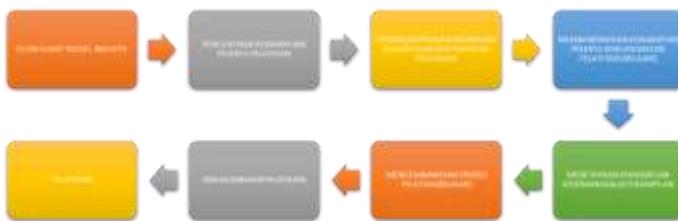
1. Analisis kebutuhan pelatihan
2. Desain pendekatan pelatihan
3. Pengembangan materi pelatihan
4. Pelaksanaan pelatihan
5. Evaluasi dan pemutakhiran pelatihan”

D. MODEL-MODEL *TRAINING* BERDASARKAN KEBUTUHAN PELATIHAN

1. Model Induktif

Model pelatihan induktif ini digunakan dalam pengidentifikasiannya jenis kebutuhan belajar yang bersifat kebutuhan terasa (*felt needs*) atau pelatihan yang dirasakan langsung oleh peserta pelatihan. Pelaksanaan identifikasi harus dilakukan secara langsung terhadap peserta pelatihan.

Kelebihan model pelatihan ini yaitu memberikan informasi langsung terkait kebutuhan peserta pelatihan, sehingga pelatih dimudahkan dalam memilih materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. Kelemahannya yaitu penetapan materi pelatihan secara menyeluruh dan umum, sehingga membutuhkan waktu, dana dan tenaga yang maksimal.”



2. Model Deduktif

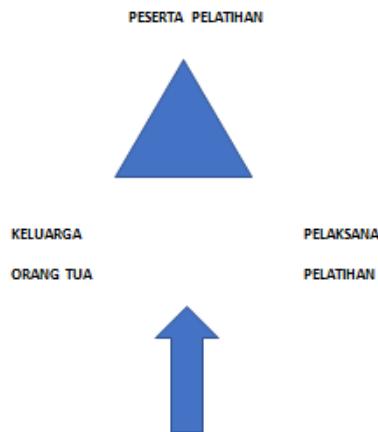
Model pelatihan deduktif, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan secara umum dan tujuan yang luas. Penetapan kebutuhan pelatihan, pemilihan peserta dengan karakteristik yang sama dan pengajuan pertimbangan terhadap peserta pelatihan.

Hasil identifikasi digunakan dalam menyusun materi pelatihan yang bersifat menyeluruh. Pelatihan jenis ini melihat latar belakang pendidikan, usia dan jabatan.

Selanjutnya pengembangan menuju proses pembelajaran dalam pelatihan yang lebih khusus.

Keuntungannya adalah didapat hasil identifikasi dari sasaran dengan cakupan yang luas, sehingga adanya kecenderungan dalam penyelesaian digunakan harga yang murah, dan efisien dibanding dengan tipe induktif karena informasi kebutuhan belajar digunakan langsung dalam proses belajar dan pelatihan.

Kelemahannya yaitu kurangnya efektifitas, karena belum tentu semua peserta pelatihan memiliki karakteristik yang sama akan memanfaatkan, dan membutuhkan hasil identifikasi. (Abdulhak, 2000).



(ISHAK ABDUKHAK,2000)

3. Model Klasik

"Model pelatihan ini bertujuan untuk menyesuaikan bahan-bahan belajar sesuai kurikulum dengan kebutuhan yang dirasakan peserta pelatihan. Identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan secara terbuka kepada peserta pelatihan yang sudah ada di kelas. Pelatih akan mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki peserta dengan bahan belajar yang akan dipelajari. Tujuannya untuk mendekatkan kemampuan yang ada dengan kemampuan yang akan dipelajari, sehingga tidak ada kesenjangan pada peserta dalam mempelajari bahan yang baru. Keuntungannya, memudahkan peserta pelatihan dalam mempelajari bahan belajar, di samping kemampuan yang telah dimiliki akan menjadi modal untuk memahami bahan belajar yang baru. Kelemahannya, bagi peserta pelatihan yang terlalu jauh kemampuan dasarnya dengan bahan belajar yang akan dipelajari, menuntut untuk mempelajari terlebih dahulu kesulitan tersebut, sehingga dalam mempelajari kebutuhan belajar yang baru membutuhkan waktu yang lama. (Abdulhak, 2000)".



E. MODEL PELATIHAN BERDASARKAN PADA PROSES DAN MATERI LATIHAN

Pelatihan-pelatihan tersebut diantaranya adalah:

1. Model latihan keterampilan kerja (*Skill training for the job*) model latihan ini dikembangkan oleh Louis Genci (1966).
2. (Otto dan Glaser, 1970) dalam bukunya yang berjudul "*The Management of Training: A Handbook for Training and Development Personnel*", mengemukakan Model Pengembangan Strategi Latihan.
3. Parker mengembangkan Model Rancang Bangunan Latihan dan Evaluasi (*Training Design and Evaluation Model*) sebagaimana dimuat Craig dalam buku "*Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*" (Robert. L. Craig, n.d.).

F. METODE-METODE PELATIHAN

"Metode pelatihan berarti ketepatan cara penyampaian yang digunakan selama pelatihan itu berlangsung. Training yang tidak terlepas dari pengembangan kemampuan, pengukuran tujuan yang jelas, dan perubahan sikap dapat diterapkan dengan beberapa pilihan metode sesuai dengan lingkungan pelatihan (Wagonhurst, 2002)."

Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain:

1. Metode *On The Job Training*

"Metode *on the job training* adalah metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan pelatihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihannya."

Ada empat metode yang digunakan:

- a. Rotasi Pekerjaan (job rotation)
- b. Penugasan yang direncanakan
- c. Pembimbingan
- d. Pelatihan posisi”

2. Metode *Off The Job Training*

“Dalam metode *off the job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi.

Keuntungan dengan metode ini metode yang diajarkan oleh pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan.

Kelemahannya adalah biaya yang digunakan relatif besar dan pelatih belum mengenal secara lebih dalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan.”

Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa Teknik:

- a. *Bussiness games*
- b. *Vestibule school*
- c. *Case study*

Metode pelatihan *off the job training* (S.P Hasibuan, 2002):

- a. Ceramah kelas dan presentase video
- b. Pelatihan vestibule
- c. Simulasi
- d. Belajar terprogram
- e. Indikator metode pelatihan (Hasibuan, 2005:66)
- f. Interest atau ketertarikan pada metode yang digunakan
- g. Harmonisasi kegiatan pelatihan dengan keberlanjutan kegiatan di lapangan
- h. Fasilitas ruangan praktik yang memadai
- i. Kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan”

G. RANGKUMAN MATERI

KARAKTERISTIK MODEL-MODEL PELATIHAN

Secara umum pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan suatu proses dalam pengembangan organisasi maupun masyarakat. Pendidikan dengan pelatihan merupakan suatu rangkaian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan sumber daya manusia, yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan dan pengembangan tenaga manusia. Agar sumber daya manusia dapat diperdayakan secara maksimal, sehingga apa yang menjadi tujuan dalam memenuhi kebutuhan hidup manusia tersebut dapat terpenuhi.

MODEL-MODEL PELATIHAN

Pelatihan umumnya banyak digunakan oleh lembaga pemerintahan swasta juga perusahaan dengan menggunakan model pelatihan yang berbeda. Model pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan SDM sebagai tenaga kerja yang akhirnya dapat meningkatkan produksi. Pelatihan juga dapat dilakukan di masyarakat dengan tujuan meningkatkan kualitas pengetahuan atau keterampilan tertentu dari masyarakat.

1. Induktif
2. Deduktif
3. Klasik

METODE-METODE PELATIHAN

Metode pelatihan berarti ketepatan cara penyampaian yang digunakan selama pelatihan itu berlangsung. Training yang tidak terlepas dari pengembangan kemampuan, pengukuran tujuan yang jelas, dan perubahan sikap dapat diterapkan dengan beberapa pilihan metode sesuai dengan lingkungan pelatihan (Wagonhurst, 2002). Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain:

1. Metode *On The Job Training*
2. Metode *Off The Job Training*

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan pengertian Pelatihan?
2. Sebutkan manfaat pelatihan?
3. Sebutkan dan jelaskan model-model pelatihan
4. Menurut anda, model pelatihan mana yang paling cocok digunakan untuk sebuah perusahaan jasa ?

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Abdulhak, I. (2000). Metodologi Pembelajaran Orang Dewasa. CV Andira.
- Mathis Robert, J. J. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba empat.
- Otto dan Glaser. (1970). *The Management of Training: A Handbook for Training and Development Personnel*, mengemukakan Model Pengembangan Strategi Latihan.
- Robert. L. Craig. (n.d.). *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development* (4th ed.). McGraw-Hill.
- S.P Hasibuan, M. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.
- Wagonhurst, C. (2002). *Developing Effective Training Programs. The Journal of Research Administration*, XXXIII.



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 6: MEKANISME DAN CARA KERJA PENGEMBANGAN MODEL-MODEL PELATIHAN

Dr. (Cand) Mulyadi, S.E., M.M

Universitas Ibnu Sina

BAB 6

MEKANISME DAN CARA KERJA PENGEMBANGAN MODEL-MODEL PELATIHAN

A. PENDAHULUAN

Pelatihan dan pengembangan SDM adalah hal utama harus ada dalam sebuah manajemen. Pelatihan SDM mengacu pada serangkaian kegiatan yang memberikan peluang kepada setiap karyawan untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan. Program pelatihan SDM umumnya diberikan kepada karyawan yang baru maupun karyawan yang telah ada, tujuannya adalah agar setiap karyawan tersebut mampu menghadapi situasi – situasi yang selalu berubah.

Dalam kaitannya dengan model pelatihan Atmodiwirio (2002: 56) mendefinisikan “desain (rancang bangun) adalah proses perencanaan yang menggambarkan urutan kegiatan (sistematika) mengenai suatu program”. Hal ini di perjelas oleh Hamalik (2001: 20) menyatakan bahwa “model pelatihan adalah suatu bentuk pelaksanaan pelatihan yang di dalamnya terdapat program pelatihan dan tata cara pelaksanaannya”. Berdasarkan penjelasan tersebut maka model pelatihan merupakan gambaran secara menyeluruh tentang langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan dalam siklusnya terbagi kedalam tiga tahapan yaitu; tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi.

Program pelatihan dan pengembangan SDM merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan SDM lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan SDM dimaksudkan

untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana). Sehingga diharapkan karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas SDM agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik.

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah training and development artinya bahwa untuk mendapatkan tenaga kerja pendidikan yang bersumber daya manusia yang baik dan tepat sangat perlu pelatihan dan pengembangan. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja pendidikan untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya. Management thought yang dikemukakan Taylor, bahwa tenaga kerja membutuhkan latihan kerja yang tepat. Teori ini sangat tepat untuk menghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggungjawab bekerja, sehingga dalam menyelesaikan tugas jabatan lebih efektif dan efisien sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Dalam instansi pendidikan biasanya para tenaga kerja yang akan menduduki jabatan baru yang tidak didukung dengan pendidikannya atau belum mampu melaksanakan tugasnya, biasanya upaya yang ditempuh adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karir. Dengan melalui pelatihan dan pengembangan, tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya. Dalam kaitannya dengan tema ini, pemakalah mencoba dengan menyajikan point-point penting yang ada kaitannya dengan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut: Pengertian, tujuan, jenis-jenisnya, tahapan-tahapannya, tekniknya, manfaat dan kelebihannya.

B. PENGERTIAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan para sumber daya manusia yang menjadi penggerak dari berbagai macam pekerjaan yang akan dikerjakan oleh karyawan. Karyawan mempunyai tingkat pekerjaan

yang berbeda-beda dalam melaksanakan pekerjaan mereka, namun terkadang karyawan malah tidak tahu apa yang harus dikerjakan terkait banyaknya pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Untuk itu sangat diperlukan pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia agar para karyawan bisa paham dan mengerti atas pekerjaan mereka sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan bisa dengan cepat terlaksana dan mencapai target yang diharapkan.

Wexley dan Yukl (1976: 282) mengemukakan: "*training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevan skills, knowledge, and attitudes by organizational members*". Selanjutnya Wexley dan Yukl menjelaskan pula: "*development focusses more on improving the decision making and human relation skills of middle and upper level management, while training involves lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter*".

Pelatihan menurut Andrew F. Sikula dalam Mangkunegara, (2000:43) mendefinisikan pelatihan sebagai berikut: "*Training is a short term educational process utilizing systematic and organized procedure by which non managerial personel learn technical knowledge ang skill for a definite purpose*". Mathis (2002:5), yang memberikan definisi mengenai "Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit ataupun luas".

Pendapat Wexley dan Yukl tersebut lebih memperjelas penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam mengambil keputusan, dan memperluas human relation.

Menurut Mario Tua Efendi. H (2002), "Latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai". Selanjutnya Mario Tua Efendi. H menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Lain lagi dengan Sjafri Mangkuprawira (2004), "Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar." Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi pada pemenuhan kebutuhan organisasi jangka panjang.

Dari berbagai macam pendapat para ahli diatas, dapat ditarik satu kesimpulan kalau pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang

tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan yang baik.

C. TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan kerja menurut (Simamora: 2006:276) diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendati pun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
2. Memutakhirkkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimutakhirkkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*" yaitu mencapai *output* dan standar mutu yang diharapkan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologi manusia (*human technological resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologi.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam: pelatihan adalah unsur kunci

dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumber daya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.

6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjanya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

D. TAHAPAN PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Sebelum pelatihan dapat diselenggarakan, kebutuhan akan hal itu perlu dianalisis lebih dahulu. Hal demikian disebut sebagai langkah/tahapan penilaian dari proses pelatihan. Menurut (Sjafri: 2003:140). Setelah tahap analisis kebutuhan dilakukan, maka harus melakukan beberapa tahapan berikutnya:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan
 - a. Penilaian kebutuhan perusahaan
 - b. Penilaian kebutuhan tugas
 - c. Penilaian kebutuhan karyawan
2. Perumusan tujuan pelatihan
Perumusan tujuan pelatihan harus ada keterkaitan antara input, output, outcome, dan *impact* dan pelatihan itu sendiri.
3. Prinsip-prinsip pelatihan
 - a. partisipasi
 - b. pendalaman
 - c. relevansi
 - d. pengalihan

- e. umpan balik
 - f. suasana nyaman
 - g. memiliki kriteria
4. Merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan
- a. Pelatihan instruksi pekerjaan
 - b. Perputaran pekerjaan
 - c. Magang dan pelatihan
 - d. Kuliah dan presentasi
 - e. Permainan peran dan pemodelan perilaku
 - f. Studi kasus
 - g. Simulasi
 - h. Studi mandiri dan pembelajaran program
 - i. Pelatihan laboratorium
 - j. Pembelajaran aksi

Dalam tahapan ini menurut (Gomes: 2003:204) terdapat paling kurang tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan, yakni: penentuan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, evaluasi program pelatihan.

1. Penentuan kebutuhan pelatihan (*assessing training needs*)

Adalah lebih sulit untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi para pekerja yang ada daripada mengorientasikan para pegawai yang baru. Dari satu segi kedua-duanya sama. Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan atau/menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut.

Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:

- a) *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu.
- b) *Oversable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai

permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.

- c) *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidak sesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang.

2. Mendesain program pelatihan (*desaigning a training program*)

Sebenarnya persoalan performansi bisa disiasati melalui perubahan dalam system feedback, seleksi atau imbalan, dan juga melalui pelatihan. Atau akan lebih mudah dengan melakukan pemecatan terhadap pegawai selama masa percobaannya.

Jika pelatihan merupakan Solusi terbaik maka para manajer atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang bagaimana yang harus dijalankan. Ada dua metode dan prinsip bagi pelatihan:

- a. Metode pelatihan

Metode pelatihan yang tepat tergantung kepada tujuannya. Tujuan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula.

- b. Prinsip umum bagi metode pelatihan

Terlepas dari berbagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip seperti:

1. Memotivasi para peserta pelatihan.
2. Memperlihatkan keterampilan-keterampilan.
3. Harus konsisten dangan isi pelatihan.
4. Peserta berpartisipasi aktif.
5. Memberikan kesempatan untuk perluasan keterampilan.
6. Memberikan feedback.
7. Mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan.
8. Harus efektif dari segi biaya.

3. Evaluasi efektifitas program (*evaluating training program effectiveness*)

Supaya efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan usaha belajarnya, para pekerja harus menyadari perlunya perolehan informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru, dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan. Apa saja standar kinerja yang telah ditetapkan, sang pegawai tidak harus dikecewakan oleh pelatih yang menuntut terlalu banyak atau terlalu sedikit.

Tujuan dari tahapan ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan. Ini menghendaki identifikasi dan pengembangan criteria tertentu.

a. Tipe-tipe efektifitas program pelatihan

Program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan:

1. *reaction*
2. *learning*
3. *behaviors*
4. *organizational result*
5. *cost effectivity*

Pertanyaan-pertanyaan pada masing-masing kriteria tersebut, seperti diuraikan dibawah ini, memungkinkan penyaringan informasi yang bisa menjelaskan seberapa efektif program pelatihan yang dilaksanakan tersebut.

Reaksi: Seberapa baik para peserta menyenangi pelatihan?

Belajar: Seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip, dan pendekatan-pendekatan yang terdapat didalam pelatihan?

Behavior: Seberapa jauh perilaku kerja para pekerja berubah karena pelatihan?

Hasil-hasil: Apakah peningkatan produktivitas atau penurunan biaya telah dicapai?

Efektivitas biaya: Katakan bahwa pelatihan efektif, apakah itu merupakan metode yang paling murah dan menyelesaikan masalah?

1. *Reactions:* Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Usaha untuk mendapatkan opini para peserta tentang pelatihan ini, terutama didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti: untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program untuk maksud diadakannya beberapa revisi atas program pelatihan, untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap represif untuk mengikuti program pelatihan.
 2. *Learning:* Informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan.
 3. *Behaviors:* Perilaku dari para peserta, sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau performansi para peserta pelatihan setelah diadakan program pelatihan.
 4. *Organizational result:* tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.
 5. *Cost effectivity:* ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.
- b. Model-model penilaian efektifitas pelatihan
- Proses evaluasi itu sendiri bisa mendorong para pegawai untuk meningkatkan produktifitasnya. Untuk mengetahui dampak dari pelatihan itu secara keseluruhan terhadap hasil atau performansi seseorang atau suatu kelompok tertentu, umumnya terdapat dua pilihan model penilaian yaitu: 1. Uncontrolled model. 2. Controlled model.

Model pertama ini biasanya tidak memakai kelompok pembanding dalam melakukan penilaian dampak pelatihan terhadap hasil dan/atau performansi kerjanya. Sedangkan model kedua adalah model yang dalam melakukan penilaian efektivitas program pelatihan menggunakan sistem membanding yaitu membandingkan hasil dari orang atau kelompok yang tidak mengikuti pelatihan.

Menurut (Dessler: 2004:217). Program pelatihan terdiri dari lima langkah:

1. Langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.
2. Merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas.
3. langkah validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajikan kepada beberapa orang yang bisa mewakili.
4. menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.
5. Langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini

Terdapat tiga tahapan yang harus tercakup dalam proses pelatihan (Simamora: 2006:285) yaitu:

1. Tahapan penilaian
2. Tahapan pelatihan dan pengembangan
3. Tahapan evaluasi

E. TAHAP PENYUSUNAN PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan dan pengembangan juga sangat perlu direncanakan jauh hari sebelumnya, agar kegiatan pelatihan tidak menjadi sia-sia apalagi sampai membuang segala waktu, uang dan terbengkalainya pekerjaan-pekerjaan yang lainnya. Untuk itu pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia harus dimasukkan ke dalam program oleh manajer.

Adapun tahap-tahap dalam melaksanakan perencanaan pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training need analysis*)

Fungsi *Training Need Analysis* (TNA) yaitu:

- a. Mengumpulkan informasi tentang *skill, knowledge* dan *feeling* pekerja;
- b. Mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*;
- c. Mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional;
- d. Melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan;
- e. Memberi data untuk keperluan perencanaan.

2. Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan

Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah:

- a. Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan.
- b. Menetapkan metode yang paling tepat.
- c. Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya.
- d. Memilih dari beraneka ragam media.
- e. Menetapkan isi.
- f. Mengidentifikasi alat-alat evaluasi.
- g. Menyusun urut-urut pelatihan.

3. Implementasi Pelatihan

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*Selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*. TNA dapat membantu mengidentifikasi *right people* dan *the right program* sedangkan beberapa pertimbangan (*training development*) and *consideration program* dapat membantu dalam menciptakan *the right condition*.

4. Evaluasi Pelatihan

Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Secara sistematik manajemen pelatihan meliputi tahap

perencanaan yaitu *training need analysis*, tahap implementasi dan tahap evaluasi. Tahap terakhir merupakan titik kritis dalam setiap kegiatan karena acap kali diabaikan sementara fungsinya sangat vital untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

F. PERBEDAAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. (Simamora: 2006: 273). Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

Menurut (Hani Handoko: 2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

(Gomes: 2003:197) Mengemukakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Menurutnya istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, perbedaannya kalau pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan tidaklah harus, pengembangan mempunyai scope yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). (Syafaruddin:200 1:2 17).

Hal serupa dikemukakan (Hadari: 2005:208). Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Sedangkan pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Dan pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja.

G. METODE - METODE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Secara garis besar ada enam macam metode yang paling sering digunakan dalam proses pelatihan dan pengembangan, yaitu dalam bentuk sebagai berikut:

1. Kuliah

Merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan pendidikan. Kuliah adalah pembicaraan yang diorganisasikan secara formal tentang hal-hal khusus. Keuntungan dari kuliah adalah bahwa metode ini dapat dipakai untuk kelompok yang sangat besar sehingga biaya per trainee adalah rendah serta dapat menyajikan banyak materi pengetahuan dalam waktu yang relatif singkat. Sedangkan kelemahan dalam metode ini, para trainee bersikap pasif mendengarkan daripada aktif untuk mencerna pengetahuan. Pada kuliah hanya terjadi komunikasi

satu arah sehingga tidak ada umpan balik dari trainees. Kuliah cenderung menekankan ingatan saja pada fakta-fakta atau gambar.

2. Konferensi atau diskusi kelompok

Merupakan pertemuan formal dimana terjadi diskusi atau konsultasi tentang suatu hal yang penting. Diskusi kelompok menekankan adanya (i) diskusi kelompok kecil (ii) bahan yang terorganisasi (iii) keterlibatan peserta secara aktif. Metode diskusi kelompok ini diperlancar melalui partisipasi lisan dan interaksi para anggota kelompok. Para trainee dianjurkan untuk memberikan gagasan-gagasan mereka yang kemudian didiskusikan, dievaluasi bahkan diubah oleh pandangan dari para anggota yang lain. Jadi dalam metode ini para trainee terlibat lebih aktif dalam suatu pelatihan.

3. Studi Kasus

Merupakan uraian tertulis atau lisan tentang masalah dalam perusahaan atau tentang keadaan perusahaan yang berlangsung selama waktu tertentu yang nyata atau masih berbentuk hipotesis. Metode ini adalah metode belajar melalui perbuatan dan bermaksud untuk meningkatkan pemikiran yang analitis dalam memecahkan masalah. Hal tersebut adalah kekuatan dari metode ini sedangkan kelemahannya adalah keadaan nyata data yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah masih harus dikumpulkan atau dicari oleh seorang manajer.

4. Bermain Peran (*Role Playing*)

Peran adalah suatu pola perilaku yang diharapkan. Peserta diberitahu tentang suatu keadaan dan peran mereka yang harus mereka mainkan tanpa script. Role Playing terutama digunakan untuk memberi kesempatan kepada para trainee untuk mempelajari keterampilan hubungan antar manusia melalui praktik dan untuk mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh mereka sendiri terhadap orang lain. Kelebihan metode bermain peran ini antara lain adalah memungkinkan belajar melalui perbuatan, menekankan kepekaan dan interaksi manusia, memberitahu secara langsung hasilnya, menimbulkan minat dan

keterlibatan yang tinggi, dan menunjang pengalihan hasil pembelajaran (*transfer of learning*).

5. Bimbingan Berencana atau Instruksi Bertahap

Bimbingan berencana terdiri atas suatu urutan langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau suatu kelompok tugas pekerjaan. Metode ini dapat menggunakan alat bantu seperti memakai buku pedoman atau sebuah mesin pengajaran. Keuntungan dari metode ini: *trainee* dapat belajar sesuai dengan temponya sendiri, bahan yang harus dipelajari dibagi-bagi dalam satuan-satuan yang kecil, sehingga mudah diserap dan diingat, adanya umpan balik langsung, partisipasi yang aktif, perbedaan antar individu yang diperhatikan, pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja.

6. Metode Simulasi

Metode ini berusaha menciptakan suatu situasi yang merupakan tiruan dari keadaan yang nyata. Simulasi adalah suatu jenis alat atau teknik yang menyalin setepat mungkin kondisi-kondisi nyata yang ditemukan dalam pekerjaan. Dalam bidang manajemen ada yang dikenal dengan permainan perusahaan atau business game, dimana situasi perusahaan masalahnya disalin. Sama halnya dengan metode bermain peran, metode simulasi ini mempunyai keuntungan karena para partisipan memiliki tingkat keaktifan yang tinggi dan dapat secara langsung mentransfer atau mempraktekkan materi-materi pembelajaran yang telah disampaikan sebelumnya.

H. PRINSIP DASAR PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelaksanaan pelatihan hendaknya diawali dengan mengetahui terlebih dahulu apa sebenarnya yang menjadi prinsip dari pelatihan itu sendiri Manullang (2004:86) mengemukakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan, yaitu:

1. *Individual Difference*

Perencanaan dan pelaksanaan suatu pelatihan harus tetap mengingat adanya perbedaan perseorangan pengikut *training* baik dalam latar

belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Sehingga pelatihan tersebut memberikan hasil yang memuaskan.

2. *Relation to Job analysis*

Job specification untuk suatu jabatan tertentu biasanya menjelaskan pendidikan yang harus dimiliki calon pekerja untuk dapat melaksanakan tugas itu dengan berhasil. Oleh karena itu bahan yang diajarkan dalam pendidikan harus berhubungan dengan apa yang dinyatakan dalam *job specification*.

3. *Motivation*

Orang akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas tertentu bila ada daya perangsangnya. Kenaikan upah atau kenaikan kedudukan adalah beberapa daya perangsang yang dapat digunakan untuk merangsang para pengikut pelatihan.

4. *Active Participation*

Para pengikut pelatihan harus aktif ambil bagian dalam pembicaraan. Oleh karena itu pelatihan harus juga dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran dengan pelatih. Dengan demikian pengikut pelatihan turut aktif selama pelatihan berlangsung.

5. *Selection of Trains*

Seleksi atau pemilihan calon pengikut pelatihan perlu dilakukan untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar. Pelatihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti pelatihan dengan berhasil. Adanya seleksi juga merupakan perangsang.

6. *Selection of Trainer*

Tidak semua orang dapat menjadi pengajar yang baik. Jabatan pengajar perlu suatu kualifikasi tersendiri, oleh karenanya orang menganggap pula bahwa salah satu asas penting dari pelatihan adalah tersedianya tenaga pelatih yang berminat dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar.

7. *Trainer Training*

Para pelatih dalam suatu pelatihan harus sudah mendapat pendidikan secara khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Karena itu tidak semua orang yang menguasai dalam suatu bidang tertentu dapat mengajarkan kepandaian kepada orang lain.

8. *Training method*

Metode pelatihan harus cocok dengan pelatihan yang diberikan. Misalnya metode memberikan kuliah tidak tepat untuk para mandor. Karenanya dalam program pelatihan harus pula diperhatikan metode pendidikan yang bagaimana yang harus dianut dalam memberikan pelatihan.

9. *Principles of Learning*

Orang akan lebih mudah menangkap pelajaran apabila didukung oleh pedoman tentang cara-cara belajar dengan cara efektif bagi para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan.”

I. PRINSIP PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

a. *Transfer of Training*

Kebanyakan program pelatihan diadakan di tempat lain yang mirip dengan lapangan pekerjaannya atau ada yang dilakukan di tempat kerja yang sesungguhnya. Namun, tetap saja ada kesulitan atau perbedaan antara pelatihan dan pekerjaan yang sesungguhnya. Peserta latihan yang mengikuti program latihan dengan baik belum tentu dapat bekerja dengan baik setelah latihan selesai. Positive transfer terjadi ketika adanya banyak kesamaan antara situasi di pelatihan dan dalam dunia kerja sesungguhnya, sebaliknya, jika hanya sedikit kesamaan yang terjadi, maka akan terjadi negative transfer.

b. Pengetahuan tentang Hasil (*Knowledge of Results*)

Orang akan belajar dengan lebih baik jika mereka diberitahu dengan jelas apa yang sudah mereka lakukan. Feedback atau hasil latihan sangat

penting untuk diberikan selama pelatihan. Hal ini dapat membuat peserta latihan menyadari kesalahan mereka dalam latihan dan memperbaikinya.

J. RANGKUMAN MATERI

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pengembangan lebih cenderung bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu solusi terhadap sejumlah problem penurunan kualitas kinerja organisasi atau lembaga dan instansi yang disebabkan oleh penurunan kemampuan dan keusangan keahlian yang dimiliki oleh karyawan atau tenaga kerja. Pelatihan dan pengembangan bukanlah solusi utama yang dapat menyelesaikan semua persoalan organisasi, lembaga atau sebuah instansi. Tetapi mengarah pada peningkatan kinerja para karyawan atau tenaga kerja yang baik dan benar. Dan tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk merubah sikap, perilaku, pengalaman dan performansi kinerja. Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana kalangan tenaga kerja dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang individu. Pengembangan adalah penyiapan individu untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Dalam pelatihan pengembangan terdapat tiga tahapan penting yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi. Pertama tahapan penilaian. Kedua tahapan pelatihan dan pengembangan. Ketiga tahapan evaluasi.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa yang dinamakan pelatihan?
2. Apa hubungannya pelatihan dan pengembangan?
3. Bagaimana mekanisme pelatihan?
4. Apa saja yang harus dikembangkan dalam pelatihan?
5. Bagaimana memulai pengelolaan pelatihan?

DAFTAR PUSTAKA

- <http://sitiaisyah.blog.uma.ac.id/wp-content/uploads/sites/136/2018/11/Modell-dan-metode-Pelatihan.pdf>
junigatshu nhia,
Makalah Pelatihan Dan Pengembangan,
https://www.academia.edu/21661896/Makalah_Pelatihan_Dan_Pengembangan
Nurahmad Hadi, Model Pelatihan,
https://www.academia.edu/5744695/MODEL_PELATIHAN
Saido Risa, I (2019), Makalah Pelatihan dan Pengembangan SDM,
https://www.academia.edu/38149994/Makalah_Pelatihan_dan_Pengembangan_SDM



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 7: MODEL PROGRAM PELATIHAN (*TRAINING*)

Dr. Hetty Ismainar, SKM., M.P.H

Univeritas Hang Tuah Pekanbaru

BAB 7

MODEL PROGRAM PELATIHAN (*TRAINING*)

A. PENDAHULUAN

Kualitas organisasi sangat tergantung pada mutu SDM dalam organisasi tersebut. Tuntutan ini tidak terlepas dari tantangan-tantangan ekonomi yang mengglobal, dinamis, dan kompetitif. Salah satu fungsi manajemen SDM adalah training and development. Pelatihan dan pengembangan menjadi bagian utama strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, kemampuan, keahlian, dan perilaku karyawan. Tetapi seringkali dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tidak efektif dan efisien. Padahal dana yang dikeluarkan tidaklah sedikit. Setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan pun tak jarang karyawan belum mampu mengimplementasikan apa yang diperoleh ketika mengikuti pelatihan dan pengembangan terhadap pekerjaannya.

Untuk itu perlu diperhatikan hal-hal yang terkait dengan rancangan pelatihan dan pengembangan yang efektif, diantaranya dengan memperhatikan ciri-ciri, prinsip-prinsip, strategi-strategi, langkah-langkah, dan komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan SDM (Sudarmanto, 2009).

Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah upaya untuk membentuk personal yang memiliki kualitas dengan keterampilan, kemampuan kerja, dan loyalitas kerja yang baik. SDM yang berkualitas tentu akan dapat membantu perusahaan untuk terus berkembang guna mencapai tujuan perusahaan. Beberapa hal yang dapat diperoleh dari pelatihan SDM tersebut antara lain: meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi kerja, dapat menghindari kerusakan, mengurangi dampak kerja, meningkatnya pelayanan, mampu menciptakan moral yang lebih baik, pengembangan karir karyawan, lebih cakap secara konseptual, menciptakan komunikasi yang lebih baik, meningkatkan skill leadership dan mampu meningkatkan income karyawan (Wicaksono dkk, 2016)

Selain itu tujuan pelatihan dan pengembangan SDM ini juga dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan tempat mereka bernaung. SDM ini merupakan asset jangka panjang yang harus selalu ditingkatkan dan terus menerus berkembang sesuai kebutuhan manusia. Pada bab ini kami akan membahas model pelatihan apa saja terkait pengembangan SDM antara lain: *Skill Training* (Pelatihan Keahlian SDM), *Retraining* (Pelatihan Ulang SDM), *Cross Functional Training*, *Team Training* (Pelatihan Tim), *Language Training* (Pelatihan Bahasa), *Technology Training* (Pelatihan Teknologi), *Creativity Training* (Pelatihan Kreatifitas SDM).

B. ***SKILL TRAINING (PELATIHAN KEAHLIAN SDM)***

Pelatihan keahlian atau skill training merupakan jenis pelatihan yang sering dilakukan pada setiap perusahaan. Program skill training relatif sederhana seperti menilai kebutuhan atau kekurangan dan kemudian diidentifikasi melalui penilaian yang teliti. Adanya SDM yang berkualitas di dalam suatu organisasi dapat menjadi aset penting di dalam perusahaan yang nantinya pada masa yang akan datang dapat menjadi pendukung terhadap kemajuan organisasi. Sehingga keberadaan SDM yang berkualitas tersebut dapat menentukan kualitas manusia sebagai pemegang peran penting di dalam memajukan organisasi yang bersangkutan. Persaingan yang terjadi akan berdampak pada cara kerja suatu organisasi. Hal tersebut disebabkan oleh adanya keinginan pada tiap-tiap organisasi untuk menjadi organisasi yang unggul dalam hal kinerjanya.

Pelatihan merupakan suatu metode yang digunakan untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan pegawai atau karyawan yang telah menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu di dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Mathis and Jackson (2003) dikutip oleh (Zainal et al., 2015) terdapat empat tahapan atau proses pelatihan guna mewujudkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas antara lain:

1. **Assessment:** Metode yang paling umum digunakan dalam penilaian kompetensi SDM. Penerapannya dilakukan untuk mengidentifikasi dan

menjaring karyawan, yang dinilai mempunyai potensi dari sisi manajerial untuk menduduki posisi tertentu di kemudian hari.

2. **Design:** langkah-langkah penting yang harus diambil untuk memastikan manajemen akan memiliki produk pelatihan yang dirancang secara professional yang bisa memenuhi kebutuhan organisasi.
3. **Delivery:** Dilakukan untuk memberikan kemampuan penugasan materi kepada para trainer agar para trainer bisa memberikan pelatihan terhadap suatu obyek. Tujuannya yaitu agar peserta pelatihan mampu melatih,
4. **Evaluation:** Suatu proses untuk menentukan kemajuan suatu program pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai.

C. **RETRAINING (PELATIHAN ULANG SDM)**

Retraining atau pelatihan ulang adalah Training SDM yang diberikan kepada karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang semakin berkembang. Teknologi, ilmu pengetahuan, dan dunia yang semakin berkembang memaksa semua orang untuk terus maju dan menyesuaikan diri tidak terkecuali karyawan perusahaan. Mereka harus selalu menyesuaikan diri dengan kemajuan zaman dan inovasi terbaru sehingga mereka memiliki kompetensi yang tidak kalah dengan karyawan dari perusahaan lain. Salah satu contoh dari retraining adalah training penggunaan komputer hingga internet bagi karyawan yang selama ini hanya menggunakan mesin ketik untuk membuat dokumen – dokumen perusahaan.

Pelatihan yang diselenggarakan perusahaan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan.

Oleh karena itulah perusahaan yang ingin berkembang, maka pelatihan bagi karyawannya harus mendapatkan perhatian yang besar. Pengembangan SDM ini dapat dijadikan tambahan referensi merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan melalui kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, dan tujuan perusahaan (Yuniarsih dkk, 2008)

Pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sumber daya manusia supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil optimal. Program-program pelatihan dan pengembangan sumber daya sumber daya manusia harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan berbagai faktor, yaitu waktu, biaya jumlah, peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

D. CROSS FUNCTIONAL TRAINING

Cross functional training merupakan training yang dilakukan dengan meminta karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan tertentu diluar bidang pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. *Cross training* sangat bermanfaat bagi semua karyawan sehingga mereka mampu memahami cara kerja organisasi perusahaan secara lebih luas tidak hanya berkutat pada tugas kerjanya saja. Salah satu contoh cross functional training adalah meminta staff bagian keuangan untuk membantu tugas staff HRD dalam menyeleksi karyawan baru.

Ataupun meminta staff marketing untuk membantu staff sales dalam penjualan. Hal ini biasanya efektif dilakukan bagi yang memiliki karyawan dibawah 25 orang ataupun masih dalam lingkup kecil. Dikarenakan kebutuhan SDM kian bertambah, bagaimana jika mencoba memaksimalkan sumber daya yang dimiliki.

E. TEAM TRAINING (PELATIHAN TIM)

Dalam sebuah perusahaan karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja sendiri namun juga bekerja secara tim dalam sebuah divisi, bagian, dan bahkan dituntut untuk bisa bekerja dalam keseluruhan tim organisasi perusahaan. Training SDM yang satu ini ditujukan bagi sekelompok karyawan agar mereka bisa terbiasa bekerja dalam tim, mampu menempatkan diri dalam sebuah tim, dan mampu bekerja sama dengan

anggota tim yang lain sehingga pekerjaan dan tujuan bisa diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.

Perilaku sebuah tim adalah berkolaborasi, bekerja sama, berkomunikasi, berkoordinasi, dan bertindak bersama-sama untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Setiap orang di dalam tim memiliki maksud untuk bersama-sama memenuhi target atau tujuan. Intinya, diperlukan perilaku dan karakter kerja yang selalu bersama-sama untuk menyelesaikan semua tanggung jawab dan pekerjaan. Niat seorang anggota tim haruslah melakukan dan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan anggota tim yang lainnya. Ada keharusan untuk selalu bersamasama, dan harus mampu menundukkan niat yang ingin menyelesaikan pekerjaan seorang diri, tanpa bantuan yang lain.

Kerja tim memiliki waktu dan tempat untuk secara bersama-sama mengelola sumber daya dengan efektif. Dalam hal ini, setiap anggota tim wajib berkomunikasi dan memprioritaskan apa yang harus segera dilakukan, tanpa menciptakan benih konflik, termasuk selalu memiliki niat untuk melakukan apapun dengan kerja sama, serta menyiapkan perilaku dan karakter diri yang sesuai dengan misi dan visi tim. Memahami kepribadian dan kebiasaan rekan satu tim. Bila Anda tidak memahami gaya komunikasi, karakter, kepribadian, dan pola pikir dari anggota tim; maka hal ini berpotensi menguatkan konflik dan menciptakan kerumitan di dalam interaksi kerja tim. Mengetahui rekan satu tim dengan baik adalah modal yang sangat penting untuk menciptakan kerja sama yang hebat dan unggul.

Tujuan Pelatihan ini bertujuan untuk membantu peserta dalam:

1. Menguatkan integritas, akuntabilitas, dan mendorong soliditas di dalam kerja sama tim
2. Meningkatkan kerja sama, kolaborasi, koordinasi, komunikasi, pemecahan masalah, kepercayaan dan keterampilan emosional
3. Menghindari konfrontasi dan fokus pada pencapaian kinerja
4. Saling menghargai, mengelola kebersamaan, membuat keputusan, saling melengkapi kelebihan, dan mengendalikan diri masing-masing

Soliditas dalam kerja sama tim perlu dibentuk dengan cara yaitu: meningkatkan peran individu dalam tim dan kerja sama, mengubah perilaku individual sehingga bisa berorientasi dan pengaruhnya terhadap tim, Membangun kepribadian dan karakter yang siap untuk melakukan kerja sama, Menjadi bagian dari sistem kerja sama yang solid, Keuntungan bekerja dalam tim, Menjaga disiplin untuk kemajuan tim dari waktu ke waktu, Peran setiap anggota tim dalam membangun tim yang unggul dan Kombinasi dari peran yang dibutuhkan dalam sebuah tim yang ideal.

Memberdayakan dan menjadikan tim lebih andal dengan cara: Membantu anggota tim untuk mencapai hasil yang lebih baik dan merasa lebih mampu, Strategi untuk mencegah anggota tim jatuh ke mentalitas negatif dan destruktif, Prinsip kerja yang dapat diterapkan ke diri sendiri dan tim, untuk meningkatkan harga diri dan produktivitas tim.

Manajemen dalam *team building* dengan cara: Mengelola orang-orang di sekitar dengan motivasi dan gairah kerja, Mengelola, mencegah, menyelesaikan potensi konflik, kiat-kiat penanganan terhadap orang-orang yang sulit diatur, mengorganisir pekerjaan dan tanggung jawab dengan efektif, Mengembangkan dan meningkatkan sikap, perilaku, dan mental positif, Mengelola stres, marah, dan emosi negatif lainnya agar tidak merusak proses kerja.

Meningkatkan komunikasi tim dengan cara: Memahami komunikasi yang ideal di dalam organisasi, Gaya komunikasi yang berbeda dan cara beradaptasi, Komunikasi positif menghasilkan kolaborasi kerja yang produktif, Pentingnya para bahasa dan komunikasi nonverbal, Sikap tegas dalam komunikasi positif, Menjadi energi positif dalam aliran komunikasi di internal perusahaan, Cara memberikan umpan balik yang baik, Menjaga suasana hati yang baik dalam setiap interaksi dan komunikasi, Memahami persepsi, logika berpikir, kepercayaan, dan keyakinan lawan bicara.

F. LANGUAGE TRAINING (PELATIHAN BAHASA)

Pelatihan dan pengembangan mengenai bahasa juga sebaiknya harus dipertimbangkan bila perusahaan ingin lebih berkembang. Jangan menutup mata dengan perbedaan bahasa, karena bisa saja pasar yang ditargetkan perusahaan ternyata adanya di luar negeri bukan di Indonesia. Ambilah peluang pasar tersebut bila memang itu baik untuk perusahaan.

Pentingnya berbahasa asing di era globalisasi. Dengan menguasai bahasa asing seseorang dapat berkomunikasi lebih jauh, sehingga wawasannya dengan teknologi informasi sendiri akan lebih terbuka. Di era globalisasi, dunia kerja semakin berkembang dan maju dalam memperluas lingkupnya hingga lintas negara, maka peran bahasa asing semakin dibutuhkan. Aktivitas yang dilakukan komunitas ini adalah mempelajari bahasa dan juga kebudayaan asing. Seperti Jepang, Korea, Spanyol, Perancis, Jerman, Turki, dan Rusia. Kegiatan belajar yang dilakukan dibimbing oleh seseorang yang disebut sebagai tutor. Yaitu mereka yang menguasai bahasa asing yang merupakan mahasiswa sastra asing atau pernah tinggal di luar negeri (Elly Herawati, 2016)

Mengingat negara-negara tersebut menguasai perekonomian dunia, hal ini yang menjadikan perkembangan bahasa Inggris semakin meningkat dan banyak di pelajari di berbagai negara, termasuk di negara kita yaitu negara Indonesia. Selain sebagai alat komunikasi dengan warga negara asing, mempelajari bahasa Inggris juga dapat memberikan manfaat lain, salah satu nya adalah menambah daya saing seseorang karena dianggap lebih kompeten dan berwawasan luas. Tidak sedikit perusahaan Internasional yang membutuhkan hasil sertifikasi bahasa seperti TOEFL atau semacam nya sebagai salah satu kualifikasi yang dibutuhkan untuk bekerja di perusahaan tersebut.

Walaupun begitu, banyak orang yang masih meremehkan dan meragukan pentingnya mempelajari bahasa asing khususnya Bahasa Inggris. Padahal tidak ada salahnya untuk mencoba hal baru termasuk mempelajari bahasa Inggris yang memiliki segudang manfaat terutama di era globalisasi seperti sekarang. Manfaat pelatihan bahasa yaitu:

1. Kepentingan Akademik

Mempelajari bahasa Inggris itu sangat penting bagi kita yang ingin berkembang di era globalisasi, terutama untuk para pelajar. Pentingnya menguasai bahasa Inggris sudah terbukti dan dapat ditemukan dengan diwajibkan mempelajari bahasa Inggris sejak Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Atas dan bahkan sampai Perguruan Tinggi sekalipun.

2. Mempermudah untuk Berkommunikasi dengan Orang Lain

Karena sifatnya yang Universal, tentu saja bahasa Inggris termasuk bahasa yang paling banyak digunakan oleh masyarakat di dunia. Maka jika kita menguasai bahasa Inggris, kita dapat berkommunikasi dengan orang-orang dari berbagai negara dengan mudah.

3. Mengetahui Teknologi

Manfaat lainnya dari belajar bahasa Inggris di Era Globalisasi seperti sekarang ini adalah membantu kita untuk mengetahui teknologi-teknologi yang ada. Dengan menguasai bahasa Inggris, kita tentu akan sangat mengetahui bagaimana cara mengoperasikan suatu teknologi seperti komputer, smartphone, internet, software dan juga teknologi-teknologi lainnya.

4. Perkembangan Karir

Dan pada era globalisasi seperti sekarang, bahasa Inggris merupakan hal yang cukup vital dan merupakan syarat wajib untuk dapat bekerja bagi perusahaan tertentu contohnya seperti Public Relations, Staff Officer di Kedutaan, ataupun Pramugari dan Pramugara, pasti semua membutuhkan skill berbahasa Inggris. Walaupun tidak semua pekerjaan memerlukan bahasa Inggris, akan tetapi menguasai bahasa Inggris merupakan poin plus tersendiri yang pastinya nantinya akan sangat berguna bagi karir kita.

G. TECHNOLOGY TRAINING (PELATIHAN TEKNOLOGI)

Pada saat ini masyarakat Indonesia telah memasuki era globalisasi dan modernisasi yang mana dalam era ini segala aspek mengalami kemajuan terutama dalam bidang teknologi dan informasi. Segala tantangan harus dihadapi oleh masyarakat Indonesia terutama menuntut masyarakat menjadi manusia yang berkualitas dengan segala kemampuan dan kompetensi yang dimiliki. Berhubungan dengan kemajuan tersebut maka organisasi harus mampu memanfaatkan dan mengelola sumber daya manusia secara maksimal agar terus sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang ada. Sehingga sumber daya menjadi salah satu kunci dalam persaingan antar organisasi di dalam melakukan suatu pelayanan kepada masyarakat (Sunarto, 2020).

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensional dan professional. Manusia merupakan sumber daya utama atas kelancaran aktifitas dalam suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan bagaimanapun canggihnya peralatan yang digunakan oleh suatu perusahaan akan tidak berarti tanpa adanya manusia yang menjadi karyawan dalam mengoperasikannya. Pembangunan dewasa ini, terus berkembang seiring dengan proses industrialisasi yang ditandai dengan semakin meningkat ditandai dengan penggunaan teknologi di berbagai bidang usaha. Dengan kondisi ini, maka sumber daya manusia harus dibekali dengan pendidikan, keterampilan serta keahlian yang cukup agar karyawan mampu menggunakan dan memanfaatkan berbagai teknologi (Kambey dkk, 2013)

Sekarang ini perkembangan teknologi sudah semakin pesat. Perusahaan tidak dapat menutup mata bahwa pastinya ada saja teknologi yang mempengaruhi sistem kerja dalam perusahaan. Bila tidak bisa menerimanya maka bukan tidak mungkin malah akan menyebabkan ketertinggalan dan tidak akan berkembang.

Oleh sebab itulah, ketika menyadari bahwa pengaruhnya cukup besar, sebaiknya perusahaan memberikan sebuah pelatihan kepada SDM di dalamnya agar tidak gagap teknologi atau gaptek. Dengan begitu, SDM akan bisa melakukan pekerjaan secara produktif, kreatif dan inovatif sesuai dengan zamannya

H. *CREATIVITY TRAINING (PELATIHAN KREATIFITAS SDM)*

Training kreatifitas merupakan sebuah Training SDM yang bertolak belakang dari anggapan bahwa kreatifitas sebenarnya bukan bakat melainkan sebuah skill yang bisa dipelajari. Dalam perusahaan sendiri, ada berbagai posisi dan jabatan yang membutuhkan kreatifitas tinggi diantaranya adalah marketing, manajer, promosi, supervisor, dan lain sebagainya. Mereka dituntut untuk bisa kreatif dalam memimpin anak buahnya serta bisa kreatif menelurkan ide – ide baru yang segar dan inovatif untuk kepentingan perusahaan. Training kreatifitas harus ditunjang dengan kebebasan berpendapat dan mengeluarkan gagasan selama gagasan dan pendapat tersebut rasional, penuh perhitungan, dan

sudah di kalkulasi untung ruginya bagi perusahaan (Wahibur Rokhman, 2003)

Perubahan dan tantangan membutuhkan sumber daya manusia yang kreatif, untuk membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif. Seperti kata Albert Einstein bahwa imajinasi lebih penting daripada pengetahuan. Sebab, pengetahuan hanya mampu mendefinisikan semua yang diketahui dan dimengerti saat ini, sedangkan imajinasi memungkinkan pikiran kreatif untuk menemukan atau menciptakan sesuatu yang belum pernah diketahui ataupun dimengerti selama ini.

Kompetisi bisnis di dunia globalisasi seperti sekarang ini sedang mengharuskan setiap karyawan dan pimpinan, apapun fungsi dan peran mereka, untuk menjadi energi kreatif yang bekerja dengan kompetitif, dan memenangkan persaingan bisnis dengan risiko yang terhitung. Dalam hal ini, setiap orang di dalam perusahaan tidak hanya bergantung kepada pengetahuan praktis dan rutinitas yang monoton, tetapi sudah wajib menggunakan kreativitas dalam peran dan fungsi kerja masing-masing, serta cerdas berinovasi supaya dapat menggunakan sumber daya perusahaan secara lebih efektif, produktif, dan efisien.

Kreativitas merupakan keterampilan yang dapat dipelajari dan dikuasai oleh siapa pun. Jadi, setiap karyawan, apapun latar belakang mereka, dan apapun pekerjaan yang sedang mereka lakukan sekarang, bila mereka menguasai seni dan teknik kreativitas, maka mereka dapat menggunakankannya untuk keberhasilan pekerjaan mereka dengan lebih baik.

Perusahaan atau organisasi bisnis yang inovatif sangat tergantung kepada energi kreatif dari seluruh karyawan dan pimpinannya. Oleh karena itu, bila perusahaan Anda ingin menjadi yang terbaik di dalam kompetisi bisnis, maka siapkan setiap orang di dalam perusahaan Anda untuk menjadi energi kreatif, yang cerdas membuat keputusan dan juga kreatif dalam menyelesaikan semua masalah.

Program pelatihan selama satu hari ini dirancang untuk semua tingkatan karyawan dan pimpinan perusahaan. Jadi, siapa saja boleh ikut pelatihan ini, dan program pelatihan ini membantu setiap orang untuk mempelajari teknik dan seni kreativitas, pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan juga mampu bekerja dengan nilai-nilai inovasi.

Tujuan *training* ini antara lain: menguasai beberapa teknik kreativitas populer yang benar-benar efektif untuk membantu pekerjaan sehari-hari, Memahami bahwa kreativitas dapat dipelajari dan dilatih, walau merasa tidak memiliki bakat atau potensi, Langkah-langkah yang harus diambil setiap karyawan untuk menjadi energi kreatif perusahaan, meningkatkan kepercayaan diri untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih kreatif, Mampu membebaskan diri dari persepsi yang keliru tentang kreativitas dan inovasi, Berani mengambil keputusan dan cerdas menyelesaikan masalah dan menjadikan energi kreatif sebagai etos kerja.

Memahami cara kerja kreativitas dan inovasi dengan cara: mengenal kreativitas, cara menjadi pribadi yang inovatif, hubungan antara kreativitas dan kecerdasan intelektual, memahami prinsip-prinsip kreativitas, memanfaatkan kreativitas untuk bekerja dengan lebih produktif, memanfaatkan kreativitas untuk menyelesaikan hal-hal tak terduga, memahami isu dan memprediksi masa depan berdasarkan masa lalu, serta menghubungkannya dengan energi kreatif dan inovatif.

Prinsip-prinsip kreativitas melalui memahami prinsip kreativitas, teknik untuk memisahkan antara ide dan bukan ide dalam praktik, membuat ide sebanyak mungkin dalam waktu singkat, cara berhubungan dengan kreativitas, menghindari kebiasaan buruk yang menghalangi kehadiran ide-ide baru, memperluas wawasan dan ruang pencarian tanpa terjebak di dalamnya, teknik menghindari pola pikir penghambat kreativitas dan teknik menghindari pikiran negatif.

Metode training dengan cara fokus pada pelatihan aktif, presentasi, interaktif, diskusi kelompok, brainstorming, bermain peran, berpikir kreatif, simulasi, belajar dalam kompetisi permainan, studi kasus, latihan, bimbingan, diskusi, perenungan, *experiential learning, icebreaker*.

I. RANGKUMAN MATERI

Salah satu fungsi manajemen SDM adalah training and development. Pelatihan dan pengembangan menjadi bagian utama strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, kemampuan, keahlian, dan perilaku karyawan. Tujuan Pelatihan ini bertujuan untuk Menguatkan integritas, akuntabilitas, soliditas, kerja sama, kolaborasi, koordinasi, komunikasi, pemecahan masalah, kepercayaan dan keterampilan emosional,

menghindari konfrontasi, fokus pada pencapaian kinerja dan saling menghargai.

Model pelatihan yang terkait pengembangan SDM antara lain: *Skill Training* (Pelatihan Keahlian SDM), *Retraining* (Pelatihan Ulang SDM), *Cross Functional Training*, *Team Training* (Pelatihan Tim), *Language Training* (Pelatihan Bahasa), *Technology Training* (Pelatihan Teknologi), *Creativity Training* (Pelatihan Kreatifitas SDM).

TUGAS DAN EVALUASI

Jawablah pertanyaan ini dengan singkat dan jelas.

1. Apa yang saudara pahami tentang konsep pelatihan dalam pengembangan SDM di era globalisasi?
2. Jelaskan dengan ringkas tujuan pelatihan dalam pengembangan SDM!
3. Mengapa perlu dilakukan Retraining (Pelatihan Ulang SDM), jelaskan argumentasi saudara?
4. Apa yang dimaksud dengan komunikasi dalam tim?
5. Perubahan dan tantangan membutuhkan sumber daya manusia yang kreatif, untuk membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif, apa maksud kompetitif dalam statement tersebut? Jelaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Elly Herawati, 2016. Pentingnya Bahasa dalam Era Globalisasi. Link Artikel: <https://www.viva.co.id/vbuzz/845230-pentingnya-bahasa-dalam-era-globalisasi>
- Kambey, Fendy Levy, and Suharnomo Suharnomo. (2013) "Pengaruh Pembinaan, Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan Dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan." Jurnal Studi Manajemen Organisasi 10, no. 2
- Katz, Robert L. (2009). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review Press,
- Sudarmanto, (2009), Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sunarto, A. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi), 4(2), 397–407
- Wahibur Rokhman, J. (2003) "Pemberdayaan Dan Komitmen: Upaya Mencapai Kesuksesan Organisasi Dalam Menghadapi Persaingan Global." Paradigma baru manajemen sumber daya manusia.
- Wicaksono, Yosep Satrio. (2016) "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Di SKM Unit V PT. Gudang Garam, Tbk Kediri)." Jurnal Bisnis dan Manajemen 3, no. 1
- Yuniarsih, Tjutju. Suwatno (2008) Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian." Bandung: Alfabeta
- Zainal, P. D. V. R., Ramly, P. D. H. M., Mutis, P. D. T., & Arafah, D. W. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik (3rd ed.; K. Putra, Ed.). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 8: MODEL PROGRAM *LIFE SKILLS*

Irra Chrisyanti Dewi, S.Pd., M.S.M

Staff Pengajar Fakultas Pariwisata, Universitas Ciputra Surabaya

BAB 8

MODEL PROGRAM *LIFE SKILLS*

A. PENDAHULUAN

Tujuan *training and development* (T&D) adalah membentuk SDM paripurna, yaitu memiliki attitude profesional, mature, emosional, intelektual, sosial, dan fleksibel seiring berkembangnya ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS). Program T&D diagendakan *Human Resources Department* (HRD) adalah mengembangkan kompetensi yang bermartabat. SDM perlu dibentuk melalui T&D, selain itu juga menekankan pada attitude yang sesuai dengan standar norma tertinggi. T&D adalah salah satu alat di dalam mendidik, melatih dan mengembangkan kompetensi SDM sesuai dengan tujuan organisasi. Semakin SDM tersebut kompeten, maka semakin perform dalam bekerja.

Pemerintah dan organisasi berharap bahwa SDM di Indonesia dapat memperoleh pendidikan ataupun T&D sesuai dengan standard dan kualitas yang tinggi agar dapat berkinerja lebih baik, membangun bangsa, mencetak calon-calon leader yang mumpuni sesuai dengan perubahan zaman yang disebabkan oleh teknologi dan globalisasi. Untuk itu, SDM di organisasi perlu dibekali dengan keterampilan dan kecakapan hidup (*life skills*) agar dapat berperan serta dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Mirip dengan pendidikan di sekolah, organisasi menerapkan pilar pendidikan dalam mendukung program T&D yang disepakati top manajemen dan *human resources department* (HRD). Pilar pendidikan yang diterapkan pada SDM organisasi, yaitu: *learning to know, learning to do, learning to be, dan learning to live together* yang menjadi landasan dan pedoman dalam T&D di organisasi untuk menghasilkan SDM sesuai harapan organisasi dan masyarakat.

Dalam menggapai pilar pendidikan tersebut di atas, SDM dibekali dengan program life skills yang disesuaikan kebutuhan SDM dari hasil perolehan T&D. SDM sebaiknya mendapatkan program T&D yang dapat dipraktekkan dan diberdayakan agar SDM memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan fisik dan sosial, SDM memiliki knowledge yang dihubungkan dengan lingkungan sekitar. Dan, praktek T&D dapat memfasilitasi kebutuhan SDM dalam memahami dan memperkaya pengalaman belajarnya. Outcome T&D, SDM mampu membentuk percaya diri agar dapat menemukan jati dirinya dan beradaptasi dengan berbagai macam orang serta membangun personality majemuk dan toleransi beranekaragam serta perbedaan pada masing-masing SDM.

Value terbaik dalam mendukung program T&D *model life skills*, yaitu: *confidence, motivation, effort, responsibility, initiative, perseverance, caring, teamwork, common sense, problem solving, focus, and respect*. Value dan ability yang dimiliki SDM merupakan inner engines untuk penyemangat belajar dalam mencapai keberhasilan T&D dan kehidupannya. Sehingga, perlu dikembangkan dan bukan karena bagaimana SDM memperoleh skor nilai bagus untuk ujian kompetensinya, akan tetapi juga mengenai bagaimana SDM mendapatkan skor nilai yang bagus di dalam kehidupannya.

Program *life skills* untuk SDM organisasi merupakan kecakapan secara personal, kecakapan secara sosial, kecakapan secara official, dan kecakapan vokasional. Atas dasar pemahaman tersebut, HRD memiliki program T&D baik secara formal maupun non-formal untuk mengembangkan model T&D berorientasi pada *life skills*. Demikian pula regulasi yang berhubungan dengan program *life skills* sesuai standar HRD, SDM dalam menjalani T&D bukan mengejar knowledge saja, namun juga mengembangkan keterampilan, sikap, dan nilai yang dapat diimplementasikan di kehidupannya sehari-hari.

Fenomena yang terjadi di lapangan, menunjukkan banyak SDM yang sudah lulus sekolah formal cukup baik, namun tidak bisa mengaktualisasikan dirinya di masyarakat dengan baik. Hal ini, disebabkan kurangnya daya juang mereka dalam menjalani hidupnya. Selain itu, proses belajar mengajar secara formal fokus pada kemampuan akademik dan atau vokasional (*hard skills*), belum sampai pada pembentukan

kompetensi personal dan sosial (*soft skills*). Sehingga, diperlukan bentuk training yang memadukan pendidikan karakter dalam kehidupan sehari-hari, menanamkan attitude yang positif dan memperbaiki attitude yang kurang baik.

Selama ini, kebanyakan pendidikan formal dipelajari para SDM sebelum bekerja jauh dari pendidikan karakter dan life skills, adanya tindakan kekerasan, kecurangan, fandalisme, malas, tidak respek terhadap guru dan semuanya itu menghambat capaian prestasi, perkembangan personality dan kompetensi sosial pada saat SDM masih menduduki bangku sekolah. Dengan terpenuhinya masa kecil menuju dewasa seperti hak hidup, bertumbuh, berkembang dan berpartisipasi secara optimal sesuai dengan harkat dan martabat mereka sebagai manusia serta terlindungi dari tindak kekerasan dan diskriminasi dapat menjadikan attitude yang positif bagi mereka menjadi manusia yang berkualitas. Jika SDM dibesarkan dengan sikap positif, maka mereka pun dapat belajar dan berperilaku positif pula.

B. KONSEP *LIFE SKILLS* BAGI SDM

Konsep *life skills* di tempat kerja sebagai salah satu program kerja HRD melalui T&D yang ada sejak lama. *Life skills* merupakan program pengembangan T&D focus pada keahlian atau keterampilan hidup para SDM di organisasi. Dalam pendekatan T&D, HRD berusaha memahami konteks pertanyaan dalam kaitannya dengan *life skills* sebagai berikut:

1. Kecakapan apa yang related dengan para SDM di tempat kerja atau kecakapan apa yang harus SDM kuasai setelah berpartisipasi dalam program T&D?
2. Melalui program T&D, bahan training apa yang harus dipelajari SDM, sehingga mereka mendapatkan jaminan menguasai kemampuan tersebut?
3. Melalui program T&D, kegiatan dan pengalaman belajar apa yang harus dikuasai SDM?
4. Sarana dan prasarana apa yang perlu di fasilitasi untuk mendukung kecakapan SDM?
5. Bagaimanakah caranya agar SDM mengetahui dirinya telah menguasai kecakapan tersebut?

Life skills sebagai kemampuan dalam membentuk sikap, mental dan kompetensi positif dalam menghadapi realitas kehidupan. Membentuk *life skills* sama dengan membentuk sikap dan perilaku individu. *Life skills* termasuk seperangkat *knowledge* dan *attitude* yang dimiliki SDM dalam bermasyarakat. *Life skills* dianggap sebagai kecakapan SDM untuk menjalani kehidupan yang baik. *Life skills* adalah kecakapan seumur hidup di mana SDM memiliki kecakapan berfikir yang kompleks, kecakapan berkomunikasi, kecakapan dalam bekerja sama, menjalankan perannya sebagai WNI yang bertanggung jawab, siap bekerja, dan berkarakter. Dari pemahaman ini dapat dicermati bahwa *life skills* adalah usaha membangun karakter *hard skills* dan *soft skills*.

Untuk itu, *life skills* mencakup kecakapan berkomunikasi, kecakapan dalam pengambilan keputusan, kecakapan dalam mengelola waktu dan sumber daya, serta kecakapan menyusun perencanaan. Program *life skills* untuk SDM mengaitkan dengan beberapa hal sebagai berikut: *the world of work, practical living skills, personal growth and management, and social skills*. Sehingga, *life skills* bermakna pada *employability skills* dan *vocational skills*. Akhirnya, *life skills* dianggap sebagai kecakapan untuk hidup di mana SDM memiliki kemampuan dasar dan fungsional.

1. *Employability skills* yang dipelajari SDM, lebih kepada keterampilan berfikir tingkat tinggi (memecahkan masalah, menentukan strategi dan keterampilan belajar, berfikir inovatif dan kreatif serta membuat keputusan), karakter dan keterampilan afektif (tanggung jawab, sikap positif terhadap pekerjaan, jujur, memiliki integritas, teliti, dan efisien, dapat menjaga hubungan antar pribadi dan bekerja sama dengan tim, percaya diri dan bersikap positif, dapat menyesuaikan diri/fleksibel, antusias dan memiliki motivasi, disiplin dan menguasai diri, berpenampilan menarik, dan bisa mandiri).
2. *Vocational skills* merupakan keahlian khusus yang diperlukan oleh SDM dalam bekerja.

Dengan menerapkan *employability skills* dan *vocational skills* dapat dipahami bahwa program T&D untuk SDM difokuskan pada elaborasi yang lebih memaknai *life skills*. Dengan demikian, konsep di dalam T&D masih relevan jika dikaitkan dengan program *life skills*. *Life skills* sebagai

kemampuan yang dimiliki SDM dalam bekerja dapat membantu meningkatkan karir dan pengetahuannya. Ciri SDM yang memiliki life skills dapat dilihat dari cara mereka merencanakan karir, mengetahui talentnya, dan kualitas perilaku yang baik, bertanggung jawab secara profesional, efektif dalam menerapkan sistem, pandai menganalisa dan mengevaluasi organisasi serta struktur sistemnya, mampu mengevaluasi peranan mereka dalam system organisasi, berkomitmen (tujuan, nilai-nilai, dan etika system), dapat membawa perubahan, dan mampu bekerja sama dengan tim.

C. PENGEMBANGAN PROGRAM *LIFE SKILLS* BAGI SDM

Penyelenggaraan program *life skills* bagi SDM mengarah pada pemantapan dalam menguasai keterampilan tertentu, didukung dengan peran serta SDM sebagai pekerja yang bertanggung jawab, cakap dalam bekerja, memiliki karakter dan etika di lingkungan sekitar dan masyarakat. Sehingga, cakupan dalam *life skills* amat luas seperti yang telah dijelaskan di atas. Pelaksanaan program *life skills* mengajak para SDM agar profesional, agar dapat bermanfaat dalam meningkatkan mutu organisasi.

Secara spesifik, top manajemen dan HRD sebagai penyelenggara perlu mengkaji dan memahami program T&D dengan baik, agar dalam rangkaian kegiatannya menunjukkan adanya *knowledge* tentang *talent*, keinginan SDM, kemampuan organisasi, stakeholders dan lingkungan organisasi.

Life Skills sebagai program T&D sepanjang hayat dengan cakupan yang luas, perlu mengembangkan beberapa hal, yaitu: *the world of work, practical living skills, personal growth and management* dan *social skills*. Pada dasarnya, life skills lebih luas dari kemampuan dalam bekerja, apalagi sekedar keterampilan manual. Life skills mencakup kemampuan SDM dalam membahas persoalan hidup baik secara praktek sosial maupun individual.

Hasil akhir organisasi adalah *happiness of people* dan sehingga berkaitan dengan kebahagiaan dan benefit yang diperoleh SDM, *family* dan masyarakat. SDM juga dapat memanfaatkan kegiatan maupun fasilitas yang disediakan organisasi seperti kesenian, olah raga, dan berbagai hal yang menyenangkan SDM. Pada akhirnya, *family* dan masyarakat bisa mendapatkan dampak yang baik.

Program T&D diharapkan dapat memberikan terobosan untuk menghasilkan SDM yang berkualitas dan mandiri, di mana dengan aspek kualitas maka SDM tersebut dapat bertahan dalam keadaan apapun agar mereka mandiri dan mampu membantu orang lain untuk mendapatkan solusi dari problem yang ada. Program T&D menghubungkan relevansinya dengan dunia pendidikan.

Adapun prinsip-prinsip dalam program pengembangan untuk SDM yang dilakukan HRD untuk mendukung visi, misi dan tujuan organisasi sebagai berikut:

1. Profesional

SDM yang profesional tentunya memiliki ilmu pengetahuan dan keahlian sesuai dengan tugas dan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Selain dua hal tersebut, juga didukung beberapa soft skills seperti: wisdom, good attitude, visioner, hardworking, capable, tegas dan bermoral. SDM profesional memiliki karakteristik *soft skills* yang baik.

2. *Actuative on Know How*

SDM masa depan merupakan SDM yang mampu menghasilkan produk berkualitas, bersaing, dan menyelesaikan segala sesuatu tepat waktu, dan menguasai teknologi. Sehingga, SDM dengan kriteria tersebut pastinya dapat menggerakkan proses produksi secara efisien dan kompleks dengan keahlian dan keterampilan yang mereka miliki. SDM dengan know how dan berwawasan maka semakin mudah dalam menyerap dan menerapkan teknologi yang digunakan.

3. *Continous Learning*

SDM masa depan selalu melaksanakan *continous learning*, disebabkan situasi dan kondisi lingkungan di masa mendatang semakin cepat berubah. Sehingga, dunia usaha dan industry (DUDI) memiliki peran penting dalam mendukung sistem organisasi, misalnya merencanakan program T&D dalam rangka memperbaiki keahlian dan keterampilan SDM. DUDI juga dapat menyeimbangkan keinginan SDM sejalan dengan strategi HRD.

4. *Motivations and Innovative*

SDM masa depan bukan hanya sebagai pekerja yang melaksanakan pekerjaan rutin, akan tetapi juga menjadi kolega profesional yang dapat memunculkan inovasi. Sebab, inovasi berperan penting dalam mendukung system organisasi berdasarkan keunggulan kompetitif, termasuk upaya dalam mewujudkan keunggulan kompetitif yang efisien.

5. *Entrepreneurship*

SDM masa depan memiliki jiwa entrepreneurship, untuk meningkatkan keberanian SDM yang tidak hanya bekerja pada orang lain, akan tetapi juga memiliki keberanian dalam mengaplikasikan life skills yang dimilikinya. Sehingga, dapat mengambil alih kepemilikan usaha dan adanya lapangan pekerjaan agar dapat meningkatkan pasar kerja. Dengan demikian, dalam prinsip pengembangan program life skills di organisasi pada semua SDM yang telah menyelesaikan program tersebut, tentunya dapat bersaing dalam menemukan bisnis di lingkungan yang penuh dengan kedinamisan.

Intinya di dalam mengembangkan *life skills* adalah mengaktifkan dan menggerakkan SDM pada value positif dan kompetensi dengan baik, agar dapat diterapkan di kehidupannya.

Ada beberapa komponen pokok dalam mengembangkan *life skills* bagi SDM, yaitu:

1. Kecakapan mengelola pikiran.
2. Kecakapan membangun hubungan dan mengembangkan perhatian kepada orang lain.
3. Kecakapan dalam bekerja dan belajar atau menolong orang lain.
4. Kecakapan dalam mempertahankan hidup dan memperoleh pengakuan terhadap eksistensi dirinya di lingkungan.

Dari hasil pengamatan dan diskusi antara top manajemen dan HRD menyatakan bahwa program yang mereka adakan bertujuan untuk membangun *life skills* SDM agar dapat membantu negara dalam mengurangi perilaku kejahanan dan perilaku *self-destructive*, meningkatkan perilaku sosial yang baik, meningkatkan kemampuan dalam merencanakan

masa depan dan membuat solusi efektif terhadap suatu masalah, memperbaiki *self-image* dan kesadaran diri, menyesuaikan diri dengan lingkungan dan mengontrol emosi, meningkatkan *knowledge* dan perbaikan perilaku di organisasi, mengendalikan diri dan mengatasi masalah interpersonal.

D. PROSES T&D PROGRAM LIFE SKILLS BAGI SDM

Dalam proses T&D perlu mengembangkan model pembelajaran yang dapat membangun kebersamaan komponen *hard skills* dan *soft skills*. Sedangkan konsep dasar pembentukan *life skills* SDM tidak hanya pada perubahan kognitif, tetapi juga pada ranah afektif dan psikomotorik. Membentuk *life skills* SDM merupakan langkah membentuk sikap dan perilaku. Membentuk sikap dan perilaku SDM bukan hanya memberikan pemahaman akan sikap dan perilaku sejarnya, namun juga melalui pengalaman hidup individu maupun bersama. Dengan pengalaman akan menjadi kebiasaan yang akhirnya mengkristal menjadi karakter SDM.

Oleh sebab itu, *model training* mengarah pada kegiatan pembentukan sikap dan perilaku. Dalam kegiatan training, mengembangkan *life skills* dilakukan melalui pembiasaan *attitude* yang baik, manipulasi aktivitas *training*, *behavior correction and reinforcement*, dan manipulasi materi *training*. Pembiasaan perilaku sehari-hari di organisasi, dimanipulasi menjadi aktivitas *training* yang memberikan kesempatan SDM melakukan kegiatan membangun perilaku dan sikap yang baik dalam kegiatan kolektif, interaktif, kooperatif dan reflektif, misalnya *small group discussion*, *simulation*, *discovery learning*, *self-directed learning*, *cooperative learning*, *collaborative learning*, *contextual learning*, *project based learning*, dan *problem based learning*. *Behavior correction and reinforcement* bisa diterapkan sewaktu-waktu, ditengah-tengah proses bekerja dengan kolega atau atasan/mentor. *Behavior correction and reinforcement* membantu SDM dalam memperbaiki perilaku melalui peringatan, pemberitahuan, pemberian contoh, atau memberi pemahaman termasuk melakukan penguatan. Manipulasi materi training memuat value yang membangun *life skills* SDM. Model *training life skills* efektif jika diterapkan terus menerus, *continue*, konsisten dan menjadi terbiasa.

Penerapan *life skills* melalui *training* di organisasi diterapkan melalui mekanisme di mana HRD mengaktifkan SDM di tiap tahapan kegiatan secara sistematis, dalam rangka membentuk *hard skills* dan *soft skills* secara terintegrasi mengacu pada 3P (provisi, proteksi dan partisipasi). Proses tersebut terintegrasi melalui training yang dijalankan organisasi semacam eksplorasi, *exposure*, dan elaborasi. Contoh proses pembelajaran dalam *training*:

1. Kegiatan awal *training* dilakukan trainer melalui kebiasaan berperilaku positif, memiliki minat dan rasa ingin tahu, serta merangsang *trainee* (SDM) untuk berfikir.
2. Kegiatan inti *training* dilakukan *trainer* melalui:
 - a. Eksplorasi adalah proses penjajagan dan pengenalan tema training yang diselenggarakan. *Experience* dan *knowledge trainee* digali sebanyak mungkin. Trainer membentuk pemahaman awal tentang materi yang akan dibahas. Kegiatan ini dilakukan *trainee* secara individu atau group, secara mandiri atau melalui mentoring atasan.
 - b. *Exposure* adalah tahap pemajangan materi training. Keterampilan yang diberikan adalah menganalisa materi. *Trainee* dapat bekerja secara individual atau kelompok, juga dapat bekerja sama dengan kolega atau diskusi.
 - c. Elaborasi adalah tahap menciptakan kolaborasi antar kolega, di mana ada karya dari *trainee* sebagai outcome dari kerja sama. Sehingga, trainer memfasilitasi *trainee* dalam *training*. Proses ini, memberikan kesempatan *trainee* untuk mengelaborasi sedalam-dalamnya materi yang dipelajari. Peran trainer diperlukan untuk mendampingi dan membantu kesulitan yang ada. Proses ini, *trainee* mengimplementasikan *knowledge* dan *experience* secara mandiri. Kegiatan ini menanamkan sikap positif dan respek.
3. Kegiatan penutup *training* dilakukan *trainer* dengan cara meminta *trainee* menyusun *summary* yang telah dipelajari, bagaimana komentar atau perasaannya setelah mempelajari materi training, memperoleh *feedback* dari *trainee* guna memperbaiki proses training

selanjutnya dan menginformasikan materi atau tugas pada training berikutnya.

E. RANGKUMAN MATERI

Life skills merujuk pada bahasan antar disiplin ilmu dalam memahami konsep dan visi masa depan SDM mendatang. *Life Skills* adalah kecakapan yang dibutuhkan seumur hidup. Kecakapan berkomunikasi, kecakapan bekerja sama, bertanggung jawab, cakap dalam bekerja, berkarakter, analitis dan logis. *Life skills* juga membekali keahlian dalam pengambilan keputusan, time management dan keahlian dalam menyusun planning. Program *life skills* bagi SDM bersumber pada *the world of work, practical living skills, personal growth and management* dan *social skills*.

Program *life skills* bagi SDM menekankan pada profesionalitas dalam meningkatkan mutu organisasi. Top manajemen dan HRD diharapkan dapat mengkaji dan memahami program T&D *life skills* secara baik, sehingga dalam penyelenggarannya dapat mencerminkan adanya konteks *talent*, kebutuhan SDM, potensi organisasi, aspirasi masyarakat dan lingkungan organisasi.

Life skills yang relevan dengan kebutuhan program T&D di organisasi dalam rangka mengembangkan SDM di masa depan. *Life skills* diartikan sebagai kecakapan SDM dalam bekerja untuk meningkatkan karirnya dan mendapatkan knowledge melalui *training* yang diperlukan sesuai kebutuhan dan pekerjaannya.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan perlunya program *training and development* yang diagendakan oleh para HRD di organisasi!
2. *Life skills* dibutuhkan di DUDI, konsep seperti apa yang dilakukan oleh HRD organisasi untuk memfasilitasi para SDM nya?
3. Sebutkan prinsip-prinsip apa saja yang perlu diterapkan HRD dalam program pengembangan SDM!
4. Jelaskan proses yang dilakukan HRD dalam menjalankan program T&D khususnya *life skills*!
5. Berikan contoh *training life skills* yang dikoordinasikan oleh HRD dengan *Trainer* pada *Trainee* nya!

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, Gary, S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (Third Edition)*. USA: The University of Chicago Press
- Biesta, Gert. (2006). *What's the Point of Lifelong Learning if Lifelong Learning Has No Point? On the Democratic Deficit of Policies for Lifelong Learning*. European Educational Research Journal. Vol.5. No 3. April 2006.
- Billett, Stephen. (2010). *Lifelong learning and self: Work, subjectivity and learning*. Studies in Continuing Education, Vol.32, Issue 1, pp1-16.
- Billett, Stephen. (2010). *The perils of confusing lifelong learning with lifelong education*. International Journal of Lifelong Education. July. 29(4). 401-403.
- Bolhuis, Sanneke. (2003). *Towards process-oriented teaching for self-directed lifelong learning: a multidimensional perspective*. Learning and Instruction. 13. 327-347.
- Collins, Jannette. (2004). *Education Techniques for Lifelong Learning*. Radio Graphics 2004, 24: 1483-1489
- Cornford, Ian R. (2002). *Learning-to-learn strategies as a basis for effective lifelong learning*. International Journal of Education. Vol.21. No.4. July-August.
- Crick, Ruth Deakin; Broadford, Patricia & Claxton, Guy. (2004). *Developing an Effective Lifelong Learning Inventory: the ELLI Project*. Assessment in Education: Principles, Policy & Practice, 11:3. 247-272.
- Edwards, Richard; Ranson, Stewart & Strain, Michael. (2002). *Reflexivity: towards a theory of lifelong learning*. International Journal of Lifelong Education. 21:6. 525-536.
- Fischer, Gerhard. (2000). *Lifelong Learning-More Than Training*. Journal of Interactive Learning Research. Vol.11, No 3.
- Friesen, Norm & Anderson, Terry. (2004). *Interaction for lifelong learning*. British Journal of Educational Technology. Vol.35. No 6. 679-687.

- Glastra, Folke J; Hake, Barry J & Schedler, Petra, E. (2004). *Lifelong Learning as Transitional Learning*. *Adult Education Quarterly*, Vol. 54, No.4. August, 291-307.
- Heinrich, E; Bhattacharya, M & Rayudu, R. (2007). *Preparation for lifelong learning using ePortfolios*. *European Journal of Engineering Education*. Vol.32. No.6. December. 653-663.
- Hopson, B., & Scally, M. 2001. *Life Skills Teaching*. Maidenhead Berkshire, England: Mc Graw Hill Book Company (UK) Limited.
- Koper, Rob & Tattersall, Colin. (2004). New directions for lifelong learning using network technologies. *British Journal of Educational Technology*. Vol 35. No 6. 689-700/
- Malone, Samuel A. (2014). Awaken the Genius Within. Glasnevin Publishing, Dublin.
- Malone, Samuel A. (2019). *Models for Personal Development*, bookboon, The eBook Company.
- Marius. 2007. "The Effectiveness of Teaching a Life Skills Program in a Physical Education Context". *Journal: European Journal of Psychology of Education*. Vol 21 No 4. Pages: 429-438.
- Nair. 2007. "Family Life & Life Skills Education for Adolescents: Trivandrum Experience". *Journal of Indian Association for Child and Adolescent Mental Health*. Vol 1 No 1. Pg: 1-10.
- Nasheda. 2008. "Life Skills Education for young people: Coping with Challenges". *Journal of Counselling in the Asia Pacific Rim: A Coming Together of Neighbours Special Issue*. Vol 4 No 1. 19-25.
- Norman, Marie & Hyland, Terry. (2003). *The role of confidence in lifelong learning*. UBIR: University of Bolton Institutional Repository.
- Ramdhani, Neila. 2008. Active Learning & Soft Skills, paper, Disampaikan pada Seminar Memanfaatkan Soft Skills untuk Pembelajaran, AKPER Panti Rapih
- Slamet, P.H. 2002. Pendidikan Kecakapan Hidup: Konsep <http://www.infodiknas.com/pendidikan-kecakapan-hidup-konsep-dasar>. Diambil pada tanggal 17 Januari 2011.
- Suwitri, Sri, .2008. Implementasi Life Skills Bagi Kinerja Karyawan, ppt, UNDIP Semarang.

Vignoles, Anna; Wolf, Alison & Galindo-Rueda, Fernando. (2002). *The Determinants and Effects of Lifelong Learning. Centre for the Economics of Education, London School of Economics and Political Science. April.*



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 9: MODEL PELATIHAN *IN SERVICE TRAINING*

Dona Amelia, S.E., M.Si

Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim

BAB 9

MODEL PELATIHAN *IN SERVICE TRAINING*

A. PENDAHULUAN

Produktivitas mencakup setiap upaya untuk meningkatkan kehidupan, individu masyarakat, filosofi dan mencakup semua kegiatan masyarakat dengan cara yang konsisten. Filosofi peningkatan produktivitas proses berpikir, inovasi, dan fasilitas yang lebih maju dalam komunikasi organisasi.

Pelatihan adalah jenis investasi jangka panjang. Pengembangan dan investasi pada unit sumber daya manusia dipandang sebagai kebutuhan struktural utama dalam mencapai pemberdayaan dan produktivitas organisasi. Hal ini untuk memfasilitasi dan memperoleh akses daya saing serta mempertahankan posisi organisasi untuk tetap berada posisi terdepan. Pelatihan tidak hanya diselesaikan melalui Pendidikan formal tetapi juga mencakup pelatihan dalam jabatan (*in service training*). Banyak studi eksperimental yang memperlihatkan pengaruh pelatihan dalam kaitannya dengan produktivitas karyawan. Efektifitas organisasi dimungkinkan melalui produktivitas manajer, karyawan yang terlatih sebagai sebuah kesatuan yang cakap, terampil dan kreatif. Studi yang dilakukan oleh (Suparyanto dan Rosad (2015, 2020) memperlihatkan bahwa *in service training* merupakan strategi untuk peningkatan produktifitas dan pengembangan diri karyawan.

In service training mencakup serangkaian tindakan yang diambil untuk mempromosikan pemberdayaan dan kompetensi di antara karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab lebih profesional dan terukur untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya (repository trisakti.ac.id). Salah satu fitur utama dari *in service training* adalah penerapan. Studi menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan faktor profesional dapat berkontribusi pada keterlibatan karyawan dalam *in service training*. *In service training* juga berampak kepada peningkatan kepercayaan diri (Ulla & Winitkun, 2018). Penelitian yang mereka lakukan

menemukan bahwa kepercayaan diri dari gugu-guru di sekolah dasar dibangun oleh kegiatan *in service training* yang mereka hadiri dan pengalaman selama mengikuti kegiatan tersebut.

Menurut Michael J. Jacius, istilah '*training*' merupakan setiap proses dalam mengembangkan bakat, keterampilan dan kemampuan pegawai agar dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Dengan kata lain pelatihan merupakan upaya yang dilakukan oleh instansi untuk memperbaiki kinerja karyawan untuk posisi jabatannya sekarang maupun untuk pekerjaan lain yang relevan dalam fungsinya sebagai individu ataupun bagian dari tim kerja (www.kmpkugm.ac.id).

Dalam pelaksanaannya, kata pelatihan (*training*) sering diasosiasi dengan kata pengembangan (*development*). Pelatihan dilakukan dalam jangka pendek. Pelatihan bagi calon pegawai disebut "*Pre-service training*" dan pelatihan bagi pegawai yang sudah bekerja disebut dengan istilah "*In-service training*". Selanjutnya pengembangan merupakan program berupa penyediaan kesempatan belajar bagi staf untuk membantu mereka tumbuh dan berkembang dan tidak dibatasi pada pekerjaan yang dijabatnya sekarang.

Dikutip dari readytraingonline.com, ada 10 prinsip-prinsip untuk pelaksanaan pelatihan karyawan:

#1 – *Train Every Day*

Hal terpenting yang harus dipahami oleh karyawan yang mengikuti pelatihan bahwa pelatihan merupakan proses yang *on going*, bukan aktifitas tunggal. Ketika karyawan melatih dirinya setiap hari, hal tersebut akan menjadi sebuah budaya. Bukan berarti seorang karyawan mesti mengikuti pelatihan setiap hari, tetapi banyak hal yang terkait dengan pelatihan yang bisa digabungkan dengan aktifitas harian karyawan. Hal ini bisa dilakukan dengan membagikan tips-tips secara harian terkait dengan informasi kekinian, berbagi *reminder*, mengirimkan artikel-artikel yang relevan, mendorong karyawan untuk menghadiri webinar, menginisiasi diskusi tentang topik pelatihan. Hal ini akan mendorong culture of learning dalam sebuah organisasi.

#2 – *Create Learning Objectives*

Learning objective menjelaskan apa yang mampu dilakukan oleh karyawan setelah mereka mengikuti pelatihan. Tujuan-tujuan pelatihan tersebut merupakan sesuatu yang bertingkat. Tujuan pelatihan ada yang tercakup pada keseluruhan rencana pelatihan, dalam bentuk topik yang luas, materi individual dan juga yang mencakup keseluruhan sesi pelatihan. Organisasi bisa menetapkan tujuan pelatihan untuk masing-masing karyawan. Tujuan pelatihan ini didiskusikan dengan karyawan untuk mendapatkan umpan balik apakah tujuan pelatihan tersebut realistik. Karyawan juga bisa diajak berdiskusi untuk menetapkan tujuan pelatihan yang mereka inginkan untuk peningkatan kinerja. Ketika karyawan memahami ekspektasi organisasi mereka akan menerapkan pelatihan dengan baik.

#3 – *Address Skills Gaps*

Terkadang mudah bagi organisasi untuk mengetahui dimana untuk menerapkan prinsip-prinsip pelatihan karyawan. *Compliance training* merupakan salah satu contoh. Pada situasi lain, organisasi mesti melakukan gap analysis untuk mengidentifikasi area khusus dimana karyawan kekurangan skillset yang diperlukan untuk berhasil. Disini organisasi mesti cermat melihat tanda-tanda adanya kurang keterampilan seperti: *review* kinerja yang buruk, laporan incident karyawan, adopsi teknologi dan software baru dan perubahan struktural karyawan yang semuanya out merupakan indikator adanya jurang yang harus diatasi.

#4 – *Deliver a Consistent Message*

Agar pelatihan bisa ditransfer ke tempat kerja, situasi dimana semua karyawan menerima pesan secara konsisten merupakan hal yang penting. Adanya *Learning Management System* (LMS) akan membantu organisasi untuk menyampaikan materi pelatihan secara konsisten, terutama sekali pada pelaksanaan pelatihan online. Penting untuk memastikan bahwa para manager, trainer, mentor menyampaikan pesan secara konsisten selama *on the job training*. *Checklist*, *template* dan *manager sign-off* di dalam LMS bisa dimanfaatkan untuk memastikan semua topik di cover dalam pelaksanaan *on the job training*.

#5 – *Blended Learning Methodologies*

Tidak ada satu pun cara yang paling tepat untuk suatu pelatihan. Semua orang memiliki gaya yang berbeda. Sehingga prinsip-prinsip pelatihan termasuk penyampaian pelatihan dengan berbagai cara. Ketika organisasi menerapkan *blend learning methodologies* pelatihan anda akan lebih berhasil. Blended learning bisa dalam berbagai bentuk, termasuk penggabungan modul pelatihan *online* dengan *role playing*, *on the job training* atau perkuliahan. Tidak ada yang salah dengan membangun blended learning strategy. Untuk itu carilah opsi-opsi pembelajaran yang terbaik bagi organisasi dan karyawan dan sering-sering lah untuk mengevaluasi opsi-opsi tersebut untuk memastikan bahwa mereka masih menjadi pilihan terbaik.

#6 – *Create Custom Learning Paths*

Terkadang organisasi mempunyai beberapa materi yang wajib disampaikan selama pelatihan, namun semua materi tersebut mesti dicocokkan dengan masing-masing karyawan sesuai dengan sasaran *career development* mereka. Organisasi juga bisa menggunakan *custom learning path* untuk melakukan upskilling dan reskilling dari kompetensi karyawan. Jalur pembelajaran yang dimaksud mencakup adanya orientasi atas jalur pembelajaran bagi semua kebutuhan karyawan baru, adanya penelusuran manajemen terhadap leadership potential yang diperlihatkan oleh karyawan atau adanya kesesuaian jalur pembelajaran jadwal jalur pembelajaran tahunan. Termasuk juga disini memastikan bahwa para karyawan selalu *up to date* dengan kepatuhan atas pelatihan yang wajibkan.

#7 – *Evaluate Comprehension*

Pelaksanaan ujian hanya akan efektif pada pelatihan karyawan jika organisasi memiliki perencanaan yang solid yang sudah tersedia sebagai tindak lanjut dari hasil assessment yang rendah. Gunakan metode ujian untuk menentukan karyawan mana yang memerlukan pelatihan lanjutan dan karyawan mana yang siap untuk tingkatan pelatihan yang lebih tinggi. Evaluasi pelatihan karyawan merupakan sebuah cara yang penting untuk memberikan sertifikasi dan meningkatkan kemampuan mereka selama

jalur pembelajaran. Ujian dan sertifikasi memotivasi karyawan untuk belajar lebih banyak dan mempertahankan pengetahuan mereka. Hal ini juga memberikan rasa pencapaian bagi karyawan yang telah menyelesaikan pelatihan.

#8 – *Streamline Administration*

Administrasi-administrasi yang terkait dengan pelatihan merupakan sesuatu yang meresahkan. Dengan merampingkan administrasi pelatihan yang penting-penting. Trainers dan manager mempunyai waktu yang lebih banyak untuk mengkritisi interaksi tindak lanjut. Adanya *Learning Management System* memberikan organisasi kesempatan untuk menugaskan dan menelusuri pelatihan secara *real time*. Dengan menggunakan LMS *platforms* organisasi bisa menetapkan skedul secara otomatis untuk penugasan pelatihan berdasarkan peran jabatan atau status. Hal ini juga menghemat waktu bagian administrasi dalam Menyusun pelatihan karena bisa dilakukan secara otomatis. Hal yang sama juga bisa dilakukan untuk jenis pelatihan yang mesti diikuti ulang setelah waktu tertentu. Organisasi bahkan bisa melakukan pelaporan secara otomatis dalam bentuk notifikasi Ketika pelatihan selesai dilakukan.

#9 – *Engage Employees*

Karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi merupakan karyawan yang lebih Bahagia dan lebih produktif. Agar engagement bisa lebih ditingkatkan melalui pelatihan, karyawan mesti tahu manfaat pelatihan bagi mereka. Ketika organisasi mengikat karyawan melalui pelatihan, mereka lebih berkemungkinan untuk mengimplementasikan apa yang sudah mereka pelajari. Organisasi semestinya memberikan alasan kepada karyawan untuk memperhatikan dan peduli dengan pelatihan yang diikuti. Investasi pada program pelatihan yang berkualitas juga merupakan investasi untuk masa depan karyawan dalam organisasi; para karyawan memiliki keinginan untuk pelatihan dan juga ingin mengetahui bahwa organisasi bersedia untuk berinvestasi. Hal ini membantu untuk meningkatkan engagement dan produktifitas.

#10 – Reward Successes

Ketika organisasi telah menerapkan semua prinsip pelatihan karyawan dengan benar, ada satu hal lagi untuk dilakukan yakni memberitahukan kepada karyawan bahwa organisasi menghargai waktu dan usage yang telah diberikan oleh karyawan untuk mengikuti pelatihan. Carilah event besar maupun kecil untuk menghargai keberhasilan pelatihan. Semua orang senang untuk di apresiasi, sehingga dengan memberikan penghargaan kepada karyawan merupakan jalan untuk peningkatan produktifitas.

B. IN SERVICE TRAINING

Terdapat berberapa pengertian *in service training* menurut berbagai sumber:

Menurut Unesco:

In service training that is concurrent to official teaching responsibilities to improve teachers' qualifications and skills. In-service training can be compulsory relating to official professional development activities to maintain or upgrade professional qualifications or it can also be optional with the sole purpose to improve skills. (unesco.org)

Menurut Collins Dictionary:

In service training that is given to employees during the course of employment (cs-directory.com)

Menurut Law Insider

In service training is development requirements for continuing education delivered or approved by the department to maintain staff standards and qualifications while employed as an early learning provider. (childcareta.acf.hhs.gov)

Rycus dan Hughes (2000),

In service training merupakan sebagai pelatihan yang dilaksanakan dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang. (konselorwahyu.wordpress.com)

In service training diberikan kepada para karyawan selama masa penempatan atau berlanjut seiring dengan masa kerja seseorang. *In service training* biasanya dilaksanakan setiap tahun untuk memberikan orientasi bagi karyawan baru maupun karyawan yang lama. *In service training* dapat di agendakan setelah tujuan dan sasaran organisasi ditetapkan. Pelaksanaan *in service training* mencakup spektrum yang luas dalam berbagai bentuk kegiatan yakni:

- *Sharing sessions*
- *Workshops*
- *Seminar*
- *Institutional-based programs*

Studi yang dilakukan oleh (Anggraini, 2018) menunjukkan bahwa workshop merupakan salah satu metode yang efektif dalam pelaksanaan *in service training*. Studi ini dilakukan atas guru-guru yang mengikuti kegiatan pelatihan. Hasil studi memperlihatkan bahwa *in service training* berimplikasi terhadap efektifitas guru dalam melakukan pengajaran. Kajian yang dilakukan oleh (Symeou et al., 2012) memperlihatkan bahwa peserta *in service training* memperoleh kemampuan berkomunikasi lebih baik setelah mengikuti kegiatan.

Selanjutnya, *in service training* untuk memastikan kecenderungan pemegang jabatan dalam pelayanan. *In service training* adalah kegiatan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan tingkat efisiensi dan meningkatkan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan agar dapat lebih memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka di masa depan. Hal merupakan *social skills* yang mesti diperoleh oleh peserta selama mengikuti kegiatan *in service training* (Dobbins et al., 2010)

Tujuan utama dari *in service training* adalah untuk memastikan efisiensi dalam pekerjaan. Dalam pelayanan yang efektif dan efisien, diperlukan karyawan yang telah memperbarui dan mendidik diri mereka sendiri sesuai dengan persyaratan zaman. Karyawan yang dibutuhkan hanya dapat dilatih melalui program *in service training* yang dilakukan dengan sukses dan menggunakan alat dan teknik yang tepat. Tidak boleh dilupakan bahwa *in service training* harus disediakan bagi setiap

profesional untuk mendidik dirinya sendiri atau dididik untuk profesianya sejak hari pertama ia memulai profesi sampai hari ia meninggalkan profesi.

Senada dengan uraian diatas, (Copriady et al., 2018) melakukan riset untuk mengukur pengaruh dari *in service training*, kolaborasi dan pengalaman mengajar terhadap kecakapan guru. Hasil studi ini memperlihatkan bahwa para guru yang masih memiliki kecakapan yang rendah disyaratkan untuk mengikuti *in service training* dan lebih banyak terlibat dalam kolaborasi. Hasil studi ini berimplikasi bahwa sekolah seharusnya mengorganisir kegiatan-kegiatan kolaboratif bagi para guru sehingga mereka akan terlibat dalam berbagi pengalaman.

Penilaian kegiatan *in service training* bisa dilaksanakan sendiri, dengan bantuan penyelia, pelatih atau mentor. Kegiatannya sering informal walaupun menggunakan instrumen – instrumen yang dipakai pada pelatihan formal. Pada hakekatnya, *in service training* ini adalah bentuk dari *on the job training* yang sudah biasa dilakukan apabila ada karyawan baru dalam sebuah organisasi kerja.

C. MANFAAT *IN SERVICE TRAINING*

Manfaat *in service training* sebagai berikut:

- a. Terciptanya hubungan yang berarti antara kemudahan pegawai yang mengikuti pelatihan dalam melakukan tugas-tugas mereka di tempat kerja
- b. Peningkatan produktifitas
- c. Peningkatan kepuasan kerja
- d. Job stability
- e. Memberikan akses bagi karyawan untuk tetap *up-to-date* dengan fakta, data dan fenomena terbaru
- f. memperkenalkan peralatan baru
- g. Meningkatkan retensi staf
- h. Membangun kepercayaan diri karyawan Anda
- i. Mendorong pembelajaran mandiri
- j. Membuka peluang untuk kemajuan karir

Dengan metode *in service training* ini diharapkan setiap orang dalam sebuah organisasi kerja akan mendapatkan pelatihan yang tepat dan dalam waktu yang tepat, sehingga akan memaksimalkan relevansi, aktualitas dan ketersediaan sebuah pelatihan sementara sumber daya yang disediakan untuk sebuah pelatihan benar – benar dapat diberikan untuk pelatihan yang paling dibutuhkan (langkahkecil-junita.blogspot.com).

D. KARAKTERISTIK *IN SERVICE TRAINING*

- a. Pembelajaran selama *in service training* dilakukan tanpa adanya sistem yang terjadwal secara formal. Tugas-tugas dilaksanakan bersamaan dengan karyawan menjalani program pelatihan. Terdapat kesesuaian langsung antara pekerjaan yang dijalani dengan pelatihan yang dibutuhkan.
- b. Adanya efisiensi biaya karena peserta *in service training* tidak harus meninggalkan tempat kerja untuk mengikuti pelatihan. Disini terjadi efisiensi biaya dalam hak biaya akomodasi dan biaya transportasi
- c. Adanya fleksibilitas untuk mengakomodir kebutuhan pelatihan peserta dimana pada *in service training* tidak mengikuti standar aturan khusus selama kegiatan.
- d. Materi pelatihan kepada setiap individu secara custom yang berhubungan dengan pekerjaan.
- e. Pelaksanaan pelatihan dapat individual atau kelompok.

Pelatihan dalam bentuk *in service training* lebih mudah diterima karena efisien dan mempunyai relevansi langsung dengan tugas dan tanggung jawab karyawan. Model *in service training* dapat dikembangkan agar hasilnya lebih maksimal bagi organisasi. Berbagai instansi sudah banyak mengadopsi model pelatihan *in service training*. Studi-studi yang dilakukan oleh para peneliti juga memperlihatkan adanya korelasi yang tinggi antara pelatihan *in service training* hasil yang diharapkan organisasi.

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan *in service training* adalah kecukupan dan ketepatan waktu. Hasil studi dari (Guven et al., 2020) memperlihatkan bahwa peserta *in service training* merasakan waktu yang tersedia tidak cukup dan terbatas. Kendala lain yang mereka rasakan adalah apa yang diperoleh selama *in service training* tidak digabungkan

dengan aktifitas pekerjaan. Studi ini memberikan implikasi bahwa dalam mendesain *in service training* organisasi perlu menyediakan waktu yang cukup dan aktifitas yang diberikan selama *in service training* berkaitan dengan tugas dan pekerjaan karyawan.

Format lain dari *in service training* dalam bentuk hands on training sebagai bagian dari *on the job training*. Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan kesempatan penyelia atau karyawan yang terampil untuk melatih rekan kerja. Kegiatan Selama pelatihan *in service training* tidak harus diberikan oleh pelatih professional. Hal ini dikarenakan *in service training* lebih menekankan aspek aplikasi dibandingkan dengan teori. Pelatih yang dihadirkan dalam *in service training* terdiri dari karyawan senior atau pekerja terampil di bidangnya masing – masing. Mereka berbagi pengalaman, pengetahuan, dan *technology know how* kepada karyawan baru maupun rekan sejawat di bidang nya dengan tujuan karyawan baru atau rekan kerja tersebut bisa melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

Perbedaan antara *on-the job training* tradisional dengan metode *hands-on training* adalah:

On the job training tradisional:

- a. Instruktur fokus pada pekerjaan, utamanya pada produktivitas kerja.
- b. Pelatihannya tidak terstruktur dan mengikuti irama kerja.
- c. Instruktur biasanya hanya mengajarkan pengalaman dan keterampilan yang dimilikinya pada peserta latih.
- d. Metode pelatihan ditentukan oleh instruktur.

Hands on training:

- a. Mempersiapkan peserta latih.
- b. Memberikan petunjuk.
- c. Mencoba/menilai kinerja.
- d. Tindak lanjut.

Bisa dikatakan bahwa *in service training* merupakan kegiatan *on the job training*. Hal yang menarik dari *in service training* adalah semua karyawan berkesempatan menjadi instruktur apabila mereka cakap dan kompeten di bidangnya.

E. LANGKAH-LANGKAH DALAM *IN SERVICE TRAINING*

Keberhasilan program *in service training* dipengaruhi oleh perencanaan dan pengorganisasi program dengan matang. Penelitian yang dilakukan oleh (Uysal, 2012) memperlihatkan hasil bahwa kegiatan *in service training* telah membawa perubahan sikap dari peserta, namun program tersebut memiliki keterbatasan dalam aspek perencanaan dan evaluasi dan hal tersebut berdampak terhadap pencapaian hasil *in service training*. Oleh karena itu pelaksanaan *in service training* walaupun terlihat sederhana tetap harus direncanakan dengan baik oleh organisasi sampai kepada tahap evaluasi.

Berikut ini Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi, dikutip dari blogcilegon.blogspot.com sebagai berikut

Langkah 1: Menetapkan tujuan *in service training*

Hal pertama yang dilakukan adalah menentukan keterampilan dan kemampuan apa yang ingin dipelajari oleh peserta pelatihan, dan menentukan bagaimana anda akan mengukur keterampilan dan kemampuan tersebut (blogcilegon.blogspot.com). Pikirkan tentang pertanyaan-pertanyaan ini:

- Setelah mengikuti *in service training* konsep atau keterampilan utama apa yang perlu dipahami peserta pelatihan?
- Mengapa konsep dan keterampilan ini penting?
- Bagaimana organisasi bisa mengetahui bahwa peserta *in service training* memahami konsep dan keterampilan dengan benar?

Langkah 2: Perjelas Topik Utama dan Konsep Terkait

- *In service training* akan fokus pada beberapa ide atau keterampilan sentral, tetapi mentor harus menjelaskan konsep terkait untuk mencapai tujuan pembelajaran.
- Cantumkan topik utama dan konsep terkaitnya, lalu kelompokkan bersama-sama untuk menunjukkan bagaimana mereka terhubung.

Langkah 3: Atur Materi

- Setelah Anda memiliki gagasan umum tentang apa yang perlu dibahas pada *in service training*, buatlah draf garis besar pelajaran. Buat daftar

semua poin yang perlu dibahas, dalam urutan di mana Anda akan mencakupnya.

- Gunakan Siklus Pembelajaran 5 E untuk menghubungkan informasi dengan keterampilan dan pengetahuan peserta pelatihan yang ada. Ini akan membantu mereka memasukkannya ke dalam konteks pribadi, yang pada gilirannya, akan membantu mereka mempertahankannya dengan lebih baik.

Gambar Siklus Pembelajaran 5E



Sumber: diaryguru.com

Siklus Pembelajaran 5E terdiri atas:

- a. *Engagement* (Tahap Pembangkitan Minat)
 - b. *Exploration* (Tahap Eksplorasi)
 - c. *Explanation* (Tahap Penjelasan)
 - d. *Elaboration* (Tahap Elaborasi)
 - e. *Evaluation* (Tahap Evaluasi)
- Selanjutnya, masukkan informasi dari *outline* pelatihan ke dalam *template* rencana *in service training*. Periksa kembali dokumen awal *brainstorming* untuk memastikan bahwa *in service training* telah membahas semua yang diperlukan. Juga, bandingkan *template in service training* dengan tujuan karyawan pada sesi tersebut, untuk memastikan bahwa *in service training* akan mencapainya.

Langkah 4: Rencanakan Teknik Presentasi

Selanjutnya perlu diperhatikan bagaimana organisasi melakukan *transfer of knowledge* dari materi *in service training* kepada karyawan. Disarankan dengan menerapkan beberapa pendekatan yang berbeda untuk membuat karyawan tetap terlibat, dan menarik orang-orang dengan *learning style* berbeda.

Gambar Learning Style



Sumber: digitalhumans.com

a. *Visual learners*

Ini merupakan pendidikan melalui penglihatan. Terdapat orang-orang yang dengan metode pengajaran visual lebih efektif bagi mereka. Informasi disajikan dalam bentuk gambar (*Chart*, infografis atau bentuk-bentuk lain yang memberikan stimulus pada mata). Tipe pembelajar tipe ini paling banyak yakni berkisar 65%.

b. *Auditory learner*

Merupakan pendidikan melalui pendengaran. Pada kategori ini, pembelajar merasakan bahwa melalui pendengaran adalah cara terbaik dalam belajar. Hal ini bisa diperoleh dengan audiobook, dengan majukan pertanyaan dalam sebuah seminar sehingga mereka memperoleh percakapan. Riset memperlihatkan tipe pembelajar ini berkisar 30%.

c. *Kinaesthetic learner*

Merupakan pembelajaran melalui gerakan. Metode pembelajaran praktek langsung merupakan pilihan ideal bagi pembelajar tipe kinestetik. Pada kondisi tersebut mereka bisa aktif dalam proses

pembelajaran. Mereka bisa melakukan quiz dan berbagai aktifitas, sekitar 5% pembelajar dalam kategori ini.

d. *Reading/writing learner*

Pendidikan melalui *text*. Orang-orang yang menulis dengan tergesa-gesa pada sebuah kelas maupun seminar merupakan kategori *reading/writing learner*. Mereka merasakan pendidikan berjalan dengan baik Ketika mereka melihat *text*, baik berupa quiz atau catatan selama presentasi. Tipe pembelajar ini kadang-kadang beralih menjadi kinestetik ketika catatan yang mereka buat membantu informasi agar meresap.

Oleh karena itu sangat penting, untuk memahami karena learning style sangat bervariasi. Terkait *learning style* dapat dipertimbangkan untuk penggunaannya dalam sesi *in service training*:

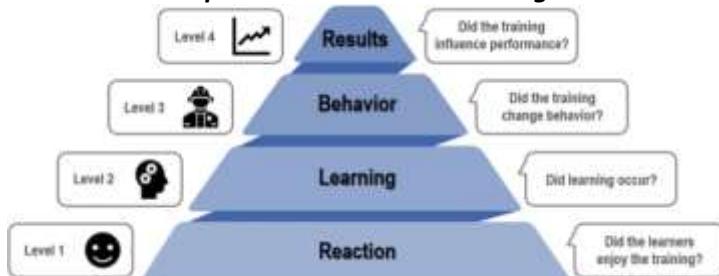
- **Lectures:** sangat cocok untuk memperkenalkan suatu topik. Buatlah kuliah hingga 30 menit atau kurang, dan rangkum poin-poin penting di awal dan akhir. Jika diperlukan pembicara tamu bisa diundang apabila ada topik yang sangat khusus selama *in service training*
- **Demonstrations:** Ketika tujuan utama dari *in service training* adalah untuk menunjukkan langkah-langkah dalam suatu proses atau tugas maka Teknik demonstrasi merupakan teknik terbaik. Peserta didik dapat mencoba tugas itu sendiri, atau Anda dapat mendemonstrasikannya di depan kelompok.
- **Discussions and debates:** metode ini dalam bentuk ceramah/ kuliah. Metode ini akan tepat karena memungkinkan peserta pelatihan untuk mengajukan pertanyaan tentang konsep yang baru saja mereka pelajari. Pertimbangkan untuk membagikan daftar pertanyaan atau topik untuk mendorong pembahasan.
- **Online learning:** sangat membantu ketika peserta pelatihan perlu mendapatkan pengalaman praktis keterampilan IT, jika mereka perlu mengakses materi video atau audio, atau jika kuis dan kegiatan tes mandiri akan berguna.
- **Role play:** melibatkan peserta pelatihan yang memerlukan keterampilan baru dalam lingkungan simulasi, dan belajar dari umpan balik dari peserta lain.

- **Small group teaching:** membantu peserta pelatihan memperjelas pemahaman mereka tentang informasi baru. Mereka dapat menjelaskannya satu sama lain dengan kata-kata mereka sendiri, dan menjawab pertanyaan.
- **Case studies:** dapat membantu pelajar memasukkan informasi baru ke dalam konteks. Saat mereka memproses informasi dan menghubungkannya dengan situasi yang relevan bagi mereka, mereka menciptakan koneksi mental yang akan membantu mereka mengingat informasi nanti.

Langkah 5: Sertakan Evaluasi

- Sekarang, pikirkan kapan anda akan memeriksa apakah siswa telah memahami poin-poin penting. Buatlah *learning checks* dan sesi *question and answer* selama pelaksanaan
- Juga, pertimbangkan bagaimana anda akan mengevaluasi sesi tersebut. Anda bisa menggunakan pendekatan *Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model* atau dengan kuesioner on-line atau off-line sederhana yang akan membantu Anda mengetahui apakah in service training tersebut telah berhasil.

Gambar Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation



Sumber: researchgate.net

Langkah 6: Fokus Pada Waktu

- Tentu saja organisasi mempunyai keterbatasan waktu untuk pelaksanaan *in service training*. Untuk waktu sesi *in service training* perlu dipertimbangkan. Beberapa konsep atau keterampilan akan

membutuhkan lebih banyak waktu untuk dikuasai daripada yang lain, jadi identifikasi hal ini sejak semula, dan berikan karyawan waktu ekstra untuk menyerap atau mempraktikkan materi.

- Catat waktu yang akan anda alokasikan untuk setiap konsep atau bagian pada rencana *in service training* anda, dan pastikan Anda telah memberikan banyak waktu untuk fokus pada konsep inti
- Jika anda tidak punya cukup waktu, anda harus menjalankan sesi tambahan, atau mempersempit tujuan pembelajaran anda dan mengurangi jumlah topik yang anda rencanakan untuk dibahas terakhir, pikirkan tentang waktu sesi anda. Beberapa konsep atau keterampilan akan membutuhkan lebih banyak waktu untuk dikuasai daripada yang lain, jadi identifikasi ini di depan, dan berikan siswa waktu ekstra untuk menyerap atau mempraktikkan materi.
- Catat waktu yang akan Anda alokasikan untuk setiap konsep atau bagian pada rencana pelatihan Anda, dan pastikan Anda telah memberikan banyak waktu untuk fokus pada konsep inti
- Jika Anda tidak punya cukup waktu, Anda harus menjalankan sesi tambahan, atau mempersempit tujuan pembelajaran Anda dan mengurangi jumlah topik yang Anda rencanakan untuk dibahas.

Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh lembaga yang menyelenggarakan saat melakukan *in service training* yaitu:

- Ciptakan suasana santai untuk belajar
- Uraikan tujuan *in service training*. Jelaskan kepada anggota kelas apa yang akan dicapai dalam waktu yang tersedia. Uraikan apa yang diharapkan dari mereka dan tujuan di balik semua tugas
- Mendorong partisipasi aktif dan memungkinkan pemecahan masalah dan/atau perolehan keterampilan. Libatkan kelompok dalam semua fase lokakarya. Undanglah pertanyaan, pembahasan kelompok, dan debat.
- Berikan informasi yang relevan dan praktis. Meskipun partisipasi aktif dan interaksi sangat penting untuk *in service training* yang sukses, mentor juga harus merasa bahwa mereka telah belajar sesuatu.
- Beragam aktivitas dan gaya. Membuat *in service training* tetap mengalir dengan kecepatan yang menjaga perhatian peserta,

memberikan ruang bagi kelompok untuk memperlambat atau mempercepat.

- Simpulkan *in service training* dan minta umpan balik dari kelas. Sisakan waktu di akhir untuk menyatakan kembali tujuan pembelajaran dan apa yang ingin anda capai, sintesis poin-poin utama dan ikat kegiatan dengan tujuan pembelajaran konkret.

Terdapat beberapa karakteristik yang membuat *in service training* menjadi salah satu metode pelatihan yang efektif sebagai berikut:

- a. Memenuhi kebutuhan peserta yang ada
- b. Memberikan bantuan ahli (umumnya dari lembaga yang lebih tinggi)
- c. Fleksibel dan akibatnya dapat disesuaikan dengan banyak kelompok dan situasi yang beragam
- d. Memberikan kesempatan untuk pengumpulan informasi dan berbagi pengalaman,
- e. memotivasi peserta untuk mengubah perilaku mereka di mana dan kapan perubahan tersebut dapat membantu, Ini
- f. memberikan dukungan tambahan dengan memastikan persetujuan kelompok
- g. mengembangkan keterampilan individu dan kelompok dalam menyelesaikan masalah baru,
- h. menambah moral dengan memperkuat hubungan kerja dengan orang lain dalam tugas status yang berbeda
- i. memanfaatkan prosedur demokratis
- j. mendefinisikan ulang dan menyempurnakan tujuan organisasi
- k. mengevaluasi hasil dari upaya dan proses di mana hasil dicapai.

Dalam sebuah *in service training* pertimbangan intensif diberikan untuk masalah-masalah praktis yang muncul dari fungsi sehari-hari karyawan. Solusi untuk masalah dikerjakan dalam kelompok dengan mengumpulkan informasi dan sumber daya. *In service training* ini menekankan informalitas dan membangun hubungan baik dan keterkaitan. Sangat penting untuk memiliki fasilitas perpustakaan dan bahan sumber lain yang diperlukan yang tersedia bagi peserta *in service training*. Sama pentingnya, bahwa ketika *in service training* berakhir, para peserta

menevaluasi pengalaman mereka dan merumuskan pandangan mereka mengenai kemajuan yang telah mereka buat.

Uraian diatas didukung oleh studi yang dilakukan oleh (Chaghari et al., 2017) bahwa empowering merupakan sebuah model baru dalam program in service training. Program ini mencocokkan antara pelatihan dengan kebutuhan andragogic serta harapan hasil pelatihan oleh karyawan. Karena program *in service training* sifatnya praktis, maka program ini cocok untuk memfasilitasi tugas-tugas karyawan dengan keterampilan profesional yang lebih tinggi.

Karena sifatnya yang praktis, pendidikan pemberdayaan dapat memfasilitasi tugas-tugas pekerjaan dan mencapai penguasaan keterampilan profesional yang lebih besar di kalangan perawat.

Pelaksanaan *in service training* telah menjadi pilihan. Namun, pada awalnya, butuh beberapa waktu bagi para mentor untuk memahami gagasan *in service training* daripada mendengarkan ceramah secara pasif. Mentor dalam sekarang telah sampai pada tahap di mana mereka dapat menunjukkan dengan tepat masalah mereka, menyarankan langkah-langkah konkret untuk solusi, dan mengusulkan rencana yang pasti untuk menilai hasilnya. Dalam pelaksanaan *in service training*, lembaga penyelenggara sebaiknya mempersiapkan *in service training* sejak awal.

In service training dimaksudkan untuk mempromosikan perolehan pengetahuan baru serta bakat dan keterampilan. Oleh karena itu, beberapa informasi harus disediakan. Ingatlah asas-asas pembelajaran orang dewasa. Orang dewasa datang ke situasi belajar dengan berbagai motivasi dan harapan tentang tujuan dan metode pengajaran. Selain itu, karena banyak pembelajaran orang dewasa daripada pembelajaran baru, orang dewasa sering membenci peran 'pelajar'. Insentif untuk pembelajaran orang dewasa biasanya datang dari dalam diri orang tersebut, dan umpan balik lebih penting daripada tes dan evaluasi.

Paparan diatas sejalan dengan hasil penelitian dari (Mirrezaei et al., 2018) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang berarti dan *significant* antara *in service training* produktifitas, peningkatan kepercayaan diri dan adaptasi terhadap perubahan oleh karyawan. Program *in service training* memberikan peluang bagi karyawan untuk diberdayakan dalam pembuatan keputusan dan peningkatan produktifitas

organisasi. Pelatihan ini membekali karyawan dan manager dengan kemampuan jabatan yang lebih tinggi. Penyelenggaraan *in service training* mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dan keberhasilan individu.

F. RANGKUMAN MATERI

- Pelaksanaan pelatihan oleh organisasi/ perusahaan bertujuan untuk peningkatan produktifitas
- *In service training* merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan bersamaan antara aktifitas pekerjaan karyawan dengan kegiatan pelatihan.
- Agar pelaksanaan *in service training* sesuai dengan harapan, maka terdapat prinsip-prinsip pembelajaran yang mesti diperhatikan oleh organisasi.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan beberapa keunggulan dari metode pelatihan *in service training* dibandingkan dengan metode pelatihan lainnya
2. Jelaskan langkah-langkah dalam metode pelatihan *in service training*
3. Jelaskan Teknik-teknik yang bisa diterapkan oleh organisasi dalam pelaksanaan *in service training*
4. Jelaskan hubungan antara *in service training* dengan *learning style*
5. Buatlah sebuah proposal singkat untuk pelaksanaan *in service training* dalam sebuah organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, R. (2018). *Making In Service Teacher Training Effective Through Workshops. Proceeding of the 3rd International Conference on Education 2018: Teachers in the Digital Age*, 255–262.
- Chaghari, M., Saffari, M., Ebadi, A., & Ameryoun, A. (2017). Empowering education J Adv Med Educ Prof. *Adv Med Educ Prof*, 5(1), 26–32. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5238493/pdf/JAMP-5-26.pdf>
- Copriady, J., Zulnaidi, H., Alimin, M., & Rustaman. (2018). In-service training for chemistry teachers' proficiency: *The intermediary effect of collaboration based on teaching experience*. *International Journal of Instruction*, 11(4), 749–760. <https://doi.org/10.12973/iji.2018.11447a>
- Dobbins, N., Higgins, K., Pierce, T., Tandy, R. D., & Tincani, M. (2010). An analysis of social skills instruction provided in teacher education and in-service training programs for general and special educators. *Remedial and Special Education*, 31(5), 358–367. <https://doi.org/10.1177/0741932509338363>
- Guven, G., & Kozcu Çakır, N. (2020). *Investigation of the Opinions of Teachers Who Received In-Service Training for Arduino-Assisted Robotic Coding Applications*. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(1), 253–274. <https://doi.org/10.29329/epasr.2020.236.14>
- Mirrezaei, S. H., Ayoubi, A., Mosallanejad, A., & Mousavifard, F. (2018). *The effect of in-service training on employees' productivity in education and training organisation, Shiraz, Iran*. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 24(1), 134–142. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2018.091168>
- Suparyanto dan Rosad (2015. (2020). PENGELOLAAN PROGRAM INSERVICE TRAINING DALAM PENGEMBANGAN KEARSIPAN DI SMAN 10 FAJAR HARAPAN BANDA ACEH. *Suparyanto Dan Rosad (2015, 5(3)*, 248–253.
- Symeou, L., Roussounidou, E., & Michaelides, M. (2012). “*I Feel Much More Confident Now to Talk With Parents*”: An Evaluation of In-

- Service Training on Teacher – Parent Communication. School Community Journal, 22(1), 65–88.*
- Ulla, M. B., & Winitkun, D. (2018). *In-service teacher training program in Thailand: Teachers' beliefs, needs, and challenges. Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities, 26(3), 1579–1594.*
- Uysal, H. H. (2012). *Evaluation of an in-service training program for primary-school language teachers in Turkey. Australian Journal of Teacher Education, 37(7), 14–29.*
<https://doi.org/10.14221/ajte.2012v37n7.4>
- Anggraini, R. (2018). *Making In Service Teacher Training Effective Through Workshops. Proceeding of the 3rd International Conference on Education 2018: Teachers in the Digital Age, 255–262.*
- Chaghari, M., Saffari, M., Ebadi, A., & Ameryoun, A. (2017). *Empowering education J Adv Med Educ Prof. Adv Med Educ Prof, 5(1), 26–32.*
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5238493/pdf/JAMP-5-26.pdf>
- Copriady, J., Zulnaidi, H., Alimin, M., & Rustaman. (2018). *In-service training for chemistry teachers' proficiency: The intermediary effect of collaboration based on teaching experience. International Journal of Instruction, 11(4), 749–760.* <https://doi.org/10.12973/iji.2018.11447a>
- Dobbins, N., Higgins, K., Pierce, T., Tandy, R. D., & Tincani, M. (2010). *An analysis of social skills instruction provided in teacher education and in-service training programs for general and special educators. Remedial and Special Education, 31(5), 358–367.*
<https://doi.org/10.1177/0741932509338363>
- Guven, G., & Kozcu Çakır, N. (2020). *Investigation of the Opinions of Teachers Who Received In-Service Training for Arduino-Assisted Robotic Coding Applications. Educational Policy Analysis and Strategic Research, 15(1), 253–274.*
<https://doi.org/10.29329/epasr.2020.236.14>
- Mirrezaei, S. H., Ayoubi, A., Mosallanejad, A., & Mousavifard, F. (2018). *The effect of in-service training on employees' productivity in education and training organisation, Shiraz, Iran. International Journal of Productivity and Quality Management, 24(1), 134–142.*
<https://doi.org/10.1504/IJPQM.2018.091168>

- Suparyanto dan Rosad (2015. (2020). PENGELOLAAN PROGRAM INSERVICE TRAINING DALAM PENGEMBANGAN KEARSIPAN DI SMAN 10 FAJAR HARAPAN BANDA ACEH. *Suparyanto Dan Rosad* (2015, 5(3), 248–253.
- Symeou, L., Roussounidou, E., & Michaelides, M. (2012). “*I Feel Much More Confident Now to Talk With Parents*”: An Evaluation of In-Service Training on Teacher – Parent Communication. *School Community Journal*, 22(1), 65–88.
- Ulla, M. B., & Winitkun, D. (2018). *In-service teacher training program in Thailand: Teachers' beliefs, needs, and challenges*. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(3), 1579–1594.
- Uysal, H. H. (2012). Evaluation of an in-service training program for primary-school language teachers in Turkey. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(7), 14–29. <https://doi.org/10.14221/ajte.2012v37n7.4>
- Anggraini, R. (2018). Making In Service Teacher Training Effective Through Workshops. *Proceeding of the 3rd International Conference on Education 2018: Teachers in the Digital Age*, 255–262.
- Chaghari, M., Saffari, M., Ebadi, A., & Ameryoun, A. (2017). Empowering education J Adv Med Educ Prof. *Adv Med Educ Prof*, 5(1), 26–32. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5238493/pdf/JAMP-5-26.pdf>
- Copriady, J., Zulnaidi, H., Alimin, M., & Rustaman. (2018). In-service training for chemistry teachers' proficiency: The intermediary effect of collaboration based on teaching experience. *International Journal of Instruction*, 11(4), 749–760. <https://doi.org/10.12973/iji.2018.11447a>
- Dobbins, N., Higgins, K., Pierce, T., Tandy, R. D., & Tincani, M. (2010). An analysis of social skills instruction provided in teacher education and in-service training programs for general and special educators. *Remedial and Special Education*, 31(5), 358–367. <https://doi.org/10.1177/0741932509338363>
- Guven, G., & Kozcu Çakır, N. (2020). Investigation of the Opinions of Teachers Who Received In-Service Training for Arduino-Assisted Robotic Coding Applications. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(1), 253–274. <https://doi.org/10.29329/epasr.2020.236.14>

- Mirrezaei, S. H., Ayoubi, A., Mosallanejad, A., & Mousavifard, F. (2018). *The effect of in-service training on employees' productivity in education and training organisation, Shiraz, Iran. International Journal of Productivity and Quality Management*, 24(1), 134–142. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2018.091168>
- Suparyanto dan Rosad (2015). (2020). PENGELOLAAN PROGRAM INSERVICE TRAINING DALAM PENGEMBANGAN KEARSIPAN DI SMAN 10 FAJAR HARAPAN BANDA ACEH. *Suparyanto Dan Rosad* (2015, 5(3), 248–253.
- Symeou, L., Roussounidou, E., & Michaelides, M. (2012). “*I Feel Much More Confident Now to Talk With Parents*”: An Evaluation of In-Service Training on Teacher – Parent Communication. *School Community Journal*, 22(1), 65–88.
- Ulla, M. B., & Winitkun, D. (2018). *In-service teacher training program in Thailand: Teachers' beliefs, needs, and challenges*. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(3), 1579–1594.
- Uysal, H. H. (2012). *Evaluation of an in-service training program for primary-school language teachers in Turkey*. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(7), 14–29. <https://doi.org/10.14221/ajte.2012v37n7.4>
- Arif Mulyono.(2015). Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara di Daerah. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*
<https://readytrainingonline.com/articles/employee-training-principles/>
<https://www.diaryguru.com/2020/04/model-pembelajaran-siklus-belajar.html>
<https://digitalhumans.com/blog/the-four-types-of-learning-how-digital-humans-cater-to-all-customers/>
langkahkecil-junita.blogspot.com
repository.trisakti.ac.id
www.kmpk.ugm.ac.id
uis.unesco.org
cs.directory.com
childcareta.acf.hhs.gov
konselorwahyu.wordpress.com
blogcilegon.blogspot.com



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 10: MODEL *PRE SERVICE TRAINING*

Dr. Badrut Tamam, M.Pd.I

UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda Instansi

BAB 10

MODEL PRE SERVICE TRAINING

A. PENDAHULUAN

Keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi keberadaan sebuah organisasi maupun lembaga. Sumber Daya Manusia merupakan motor penggerak yang efektif saat roda organisasi dijalankan. Bisa dibayangkan, kendaraan mobil bila tidak ada supir yang mengarahkan dan mengontrol jalannya roda. Bisa jadi mobil tersebut akan terperosok bahkan tidak akan bergerak sama sekali. Begitu pentingnya Sumber Daya Manusia bagi sebuah organisasi sempat dipaparkan oleh beberapa ahli sebagaimana diungkap Mathis and Jackson yang menurutnya sumber daya manusia merupakan rangkaian formalitas yang digunakan dalam memberdayakan organisasi guna mencapai visi baik secara efisien dan efektif (Mathis & Jackson, 2010).

Kemudian William R Tracer menyuguhkan pengertian sumber daya manusia sebagai personalia yang bertindak sebagai penggerak dari sebuah lembaga maupun organisasi dalam mencapai apa yang diinginkan (R Tracey, 2004). Pendapat ini masih sejalan dengan apa yang disebutkan oleh Bohlarander *and* Snell yang mengungkapkan bahwa sumber daya manusia merupakan proses pemberdayaan manusia dalam suatu lembaga dan organisasi kerja guna menjadi pengembang budaya kerja agar lembaga ataupun organisasi lebih maju dan progresif.

Dari beberapa pengertian ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa dengan memberdayakan sumber daya manusia maka organisasi dapat digerakkan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Potensi dari sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tentunya diharapkan dapat membawa nilai kompetensi dan kesiapan dalam memberikan kontribusi positif bagi pencapaian sebuah organisasi dan lembaga. Guna mencapai hal tersebut maka manajemen perlu memberikan andil dan perannya dalam hal pengendalian dan pemberdayaan sumber daya manusia. Untuk

itu pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia penting adanya untuk diberdayakan agar mampu tercipta budaya kerja yang sehat dan kontributif. Sistem budaya kerja yang kondusif akan mengantarkan sebuah lembaga menuju tujuan dan apa yang diinginkan akan tercapai dengan baik sesuai dengan harapan.

Dalam konteks pendidikan, keberadaan sumber daya manusia juga tidak lepas dari kepentingan pendidikan itu sendiri dalam mencapai apa yang menjadi tujuan. Pendidikan meski dimaknai sebagai sebuah proses pemberdayaan manusia baik dalam ranah kognitif, afektif dan psikomotorik yang berlangsung sepanjang hidup namun sistem manajerial yang baik dapat memberikan gambaran awal dan penghantar yang efektif dalam mencapai indikator tujuan dari pendidikan itu sendiri.

Keberadaan pendidik dan tenaga kependidikan selain berperan sebagai sumber daya manusia yang mampu menjadi motor penggerak, juga dapat membantu mencapai perubahan pada sistem manajerial lembaga pendidikan. Pada Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 di ayat 2 disebutkan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang memiliki tugas merencanakan serta melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil, membimbing, melatih, membina serta meneliti dan melakukan pengabdian pada masyarakat (Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003, 2003).

Sedang dalam Undang-Undang Pemerintah Republik Indonesia bernomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dipaparkan bahwa tenaga kependidikan merupakan personil masyarakat yang melakukan pengabdian diri dan diangkat guna menunjang proses terselenggaranya pendidikan.

Dari dua landasan yuridis di atas maka dapatlah ditarik kesimpulan akan pentingnya tugas dan fungsi dari sumber daya manusia yang berprofesi sebagai tenaga pendidik dan kependidikan di sebuah lembaga pendidikan. Selain bertindak sebagai perencana, tenaga pendidik dan kependidikan juga dituntut untuk berperan sebagai pelaksana dan evaluator yang handal dalam menjamin budaya kerja yang bermutu dari sebuah penyelenggaraan pendidikan.

Budaya kerja atau Total Quality Control (CTL) tidak terjadi begitu saja, ia lahir dari proses yang tidak instan melainkan dari konstruksi dan upaya manajerial kesungguhan dalam mencapai hal yang diinginkan. Dengan budaya kerja yang tersistem dan ditopang dengan sistem manajerial yang baik diharapkan dapat menjamin mutu yang diharapkan dan menggaransi kualitas dari proses penyelenggaraan pendidikan dalam membangun sumber daya manusia, dan peserta didik yang bermutu tinggi.

Khaerul Umam memaparkan pendapatnya tentang budaya kerja. ia berpandangan bahwa budaya kerja merupakan suatu nilai atau value dari sistem manajerial pada suatu kelompok kerja baik lembaga maupun organisasi yang dimanifestasikan dalam perilaku, kepercayaan, pendapat, harapan yang berwujud kerja (Umam, 2010).

Menurut Budhi Paramitha dalam pemikirannya tentang budaya kerja memaparkan bahwa terdapat dua kategorisasi besar yang dapat diklasifikasikan dari sistem budaya kerja di lembaga maupun organisasi yang pertama sikap terhadap pekerjaan yakni kesukaan terhadap kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai dan semata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya (Paramita, 1986).

Kedua perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggungjawab, berhati-hati, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama.

Keberadaan tenaga pendidik dan kependidikan dari sudut pandang terciptanya mutu tersebut tentu memerlukan perhatian khusus dari pemegang kebijakan. Karena bagaimanapun keberadaan sumber daya manusia tersebut akan menjadi cermin dari adanya suatu kualitas dan mutu. Untuk itu tenaga pendidik dan kependidikan dengan segala potensinya merupakan modal yang harusnya dimanajerial, dimanfaatkan dan diberdayakan dengan baik agar kinerjanya mampu menjangkau terciptanya budaya kerja yang bermutu.

Untuk itu diperlukan sistem manajerial sumber tenaga pendidik dan kependidikan dalam memfungsingkan manajemen sumber daya tenaga pendidik seperti perencanaan, pembinaan, kesejahteraan, rekrutmen, hingga mutasi dan promosi.

Dalam perencanaan sumber tenaga pendidik dan kependidikan sebagaimana diteorikan oleh Mills bahwa terdapat agenda besar saat seorang manajer atau top manajer memfungsikan perencanaan dalam perencanaan sumber daya manusia seperti proses identifikasi, motivasi hingga interaksi antara perencanaan dengan tujuan organisasi.

Dengan mengelaborasi perencanaan sumber daya pendidik dan kependidikan ini setidaknya ada beberapa tujuan yang akan diperoleh oleh organisasi seperti menarik dan mempertahankan jumlah personil yang dibutuhkan dengan memperhatikan keterampilan yang sesuai dengan kompetensi dan distingsi masing-masing personil. Jadi dengan identifikasi ini dapat mengantisipasi problematika potensi dan kompetensi dari personil sumber daya manusia.

Kedua dapat mengembangkan sumber daya manusia yang kompatibel di bidangnya. Dengan identifikasi yang sesuai dan relevan dengan kebutuhan organisasi dan lembaga maka proses pengembangan kompetensi dan keahlian dapat membantu proses penempatan dan *job desk* dari masing-masing personil. Kemudian yang ketiga yakni dapat memberi manfaat dan kontribusi nyata pada budaya organisasi. hal ini dapat meminimalisir tingkat ketergantungan pada rekrutmen tenaga baru. Selanjutnya ke empat dapat mengembangkan sistem kerja yang lebih fleksibel dan kompatibel dengan menyesuaikan kompetensi yang dimiliki.

Manajemen sumber tenaga pendidik dan kependidikan berikutnya yakni rekrtutmen dan seleksi. Bagi Sutrisno dalam Nurlinda proses ini merupakan upaya untuk mencari tenaga professional sesuai kebutuhan organisasi dan menetapkan sumber daya manusia baru guna memperkuat organisasi dan lembaga (Sutrisno, 2013). Dengan proses rekrutmen ini maka dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam aspek sumber daya manusia yang terampil dan professional sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuannya agar berjalan efektif dan efisien. Hal ini sebagaimana disampaikan Amstrong bahwa tujuan utama dari rekrutmen adalah untuk mendapatkan tenaga manusia sesuai dengan kebutuhan (Kotler, 2003).

Baginya proses rekrutmen dapat dilakukan melalui beberapa tahapan seperti menentukan klasifikasi persyaratan misal menyiapkan deskripsi kualitifikasi dan spesifikasi pekerjaan dan ketentuan kerja. Kemudian

setelahnya menarik kandidat melalui sebaran iklan maupun endorsement pihak ke tiga untuk kebutuhan publikasi kebutuhan organisasi dan lembaga. Dan setelah sejumlah lamaran diterima maka saatnya memilih kandidat sesuai kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan lembaga cara ini dapat ditempuh dengan jalan wawancara mendalam, melakukan penilaian portofolio dan beberapa referensi untuk mengetahui motivasi kerja.

Selanjutnya manajemen sumber daya manusia pendidikan dan kependidikan dapat dilakukan dengan melakukan pembinaan dari hasil rekrutmen yang telah dilakukan. Hal ini penting dan bersifat mutlak dilaksanakan oleh seorang top manajer manakala sudah mendapatkan tenaga baru untuk memperkuat organisasi yang dimanajerinya. Adapun proses pembinaan tenaga baru ini dapat mengikuti beberapa langkah sebagaimana ditawarkan oleh Jonathan Winterton yakni melalui pelatihan atau training di lembaga pelatihan resmi, profesional dan berintegritas. Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan tersebut tenaga baru dapat memperoleh wawasan mendalam terkait lembaga baru tempatnya bekerja dan dengan begitu akan berdampak pada proses pengembangan baik potensi dan kompetensi serta nilai kerja yang dapat dirasakan oleh lembaga.

Adapun proses pengembangan sumber daya manusia dalam konteks pendidikan maupun dalam konteks di sebuah perusahaan terdapat beberapa model salah satunya adalah *pre service training*.

B. IDENTIFIKASI *PRE SERVICE TRAINING*

Pre service training dalam Triyadi memberikan makna bahwa pre service training merupakan jenis pendidikan berjenjang dalam mencapai beberapa kompetensi formal sebagai bentuk dari internalisasi *life skills* dalam memenuhi kebutuhan karakter sumber daya manusia yang berlangsung sepanjang hidup (TRIYADI, 2008).

Mckay mengartikan *pre service training* dengan menyebutnya sebagai rangkaian sistematis yang dilakukan oleh lembaga berbasis pendidikan dan pengembangan *life skils* yang diberikan kepada perorangan maupun kelompok guna menghadapi tuntutan pekerjaan di masa mendatang. Pada konteks pendidikan maupun *industry*, *pre service training* dapat

dimaknai sebagai sebuah pemberdayaan sumber daya manusia dalam menguasai berbagai kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu lembaga sehingga dapat dikuasai berbagai life skills yang dapat menopang tuntutan dan kualifikasi dalam bekerja.

Jadi *pre service training* merupakan pelatihan sebelum melakukan tugas dalam sebuah pekerjaan. Sebagaimana pendapat ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *pre service training* merupakan proses dan sistem manajerial yang di konstruksi secara sistematis guna melatih berbagai potensi, kompetensi, bakat dan keterampilan seseorang agar berdaya pada tahap yang maksimal sehingga dapat diaplikasikan di dalam dunia kerja baik itu di dunia industrialisasi maupun lembaga pendidikan.

Beberapa ahli memberikan pendapatnya terkait dasar-dasar pelatihan pada sumber daya manusia baru guna mendukung tercapainya tujuan dari organisasi. sebagaimana diungkap Nasution yang menyebutkan bahwa manajemen pelatihan sumber daya manusia merupakan pendidikan dan pelatihan kepada seseorang maupun kelompok kerja untuk memberdayakan segala potensi yang dimilikinya agar terbentuk wawasan baru sehingga melahirkan keahlian baru yang kompatibel dan selaras dengan kebutuhan organisasi (Mardianto Mardianto, Irwan S, Fauziah Nasution, t.t.).

Sedangkan bagi Notoatmodjo menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan proses dari usaha pendidikan yang muaranya kepada terciptanya kemampuan atau keterampilan khusus dari seseorang atau kelompok kerja dalam rangka memenuhi kualifikasi suatu kebutuhan tenaga kerja di dalam organisasi dan lembaga (Notoatmodjo, 2009).

Kemudian Alex S. Nitisemito dalam literasinya disampaikan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan pelatihan yang sistematis guna mengembangkan sikap dan tingkah laku serta wawasan juga keterampilan dari personalia dalam mendukung pengembangan organisasi dan lembaga (Nitisemito, 1982).

Melihat beberapa pengertian dari *pre service training* sebagaimana diungkap di atas maka dapat ditegaskan bahwa dari adanya pelatihan sebelum bertugas ini memiliki tujuan mulia seperti merekonstruksi dan merekondisi kemampuan baik berupa potensi, kompetensi, bakat serta

minat dan kecenderungan kerja dari personalia baru di sebuah lembaga atau organisasi agar mampu beradaptasi dengan dunia kerja sehingga mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Korelasi antara tujuan ini dengan mutu tentu saja memiliki hubungan yang cukup signifikan. Hubungan tersebut akan terasa saat kita melihat dari sudut pandang filosofi dari mutu itu sendiri yakni perbaikan terus menerus. Ada sebuah istilah yang cukup menarik saat berbicara tentang mutu dengan perspektifnya yakni *Kaizen*. Secara terminology istilah ini berasal dari dua kata yakni *Kai* artinya perbaikan dan *Zen* berarti terus menerus.

Selain itu, proses *pre service training* dalam konteks pendidikan ini masih dalam rangka memberikan perbaikan secara berkala dan istiqomah dalam mempersiapkan perencanaan, pelaksanaan peningkatan mutu lulusan, pelayanan pendidikan dan tenaga kependidikan, proses pembelajaran, serta lingkungan belajar secara komprehensif dan menyeluruh.

Adapun terdapat beberapa karakteristik dari perbaikan secara terus menerus sebagaimana dimaksud dalam literasi ini antaranya berbasis strategic, fokus pada pelanggan internal dan eksternal seperti peserta didik, orang tua peserta didik, stakeholder ataupun pemerintah setempat. Kemudian obsesi pada mutu, pendekatan ilmiah dalam pembuatan kebijakan dan penyelesaian masalah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, pendidikan dan pelatihan.

Salah satu pakar mutu seperti Deming yang terkenal sebagai bapak mutu dunia menyampaikan pentingnya mutu bagi kepuasan pelanggan. Dalam beberapa literasinya ia menyatakan bahwa kepuasan pelanggan dapat tercipta melalui jalinan kolaborasi dan kombinasi dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan (Sirojudin & Ghazali, 2022).

Deming menawarkan 15 langkah dalam mengelola mutu yakni dengan menciptakan kepastian tujuan perbaikan, mengadopsi filosofi baru, tidak tergantung pada inspeksi massal, berhenti melaksanakan bisnis atas dasar harga saja, tetap dan terus menerus memperbaiki sistem produksi dan jasa, melembagakan metode pelatihan kerja modern, melembagakan kepemimpinan, menghilangkan rintangan antar departemen, menghilangkan ketakutan, kurangi tujuan jumlah pada pekerja, hilangkan

manajemen berdasarkan sasaran, hilangkan rintangan yang merendahkan pekerja paruh waktu, melembagakan program pendidikan dan pelatihan secara cermat, menciptakan struktur dalam manajemen puncak yang dapat melaksanakan transformasi seperti pada poin sebelumnya.

Deming percaya bahwa 80 persen kegagalan produksi bukan disebabkan pekerja, melainkan disebabkan oleh manajernya dan 20 persen oleh faktor lainnya. Oleh sebab itu menurutnya jika ingin memperoleh kebangkitan mutu maka tingkatkan dulu mutu manajernya.

Deming menawarkan sebuah terminology seperti *Deming Cycle* yang terdiri dari PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) (Makhdhud & Abizar, 2020). Problematika yang dijumpai dalam implementasi konsep ini dalam sistem manajerial pendidikan terdapat tujuh macam sebagai mana tersebut dalam *Deming's Seven Deadly Diseases* antaranya:

- a. Tidak melakukan peningkatan produk dan jasa melalui Sumber Daya Manusia yang terlatih secara terus menerus dan tidak menyiapkan Sumber Daya Manusia yang mampu melaksanakan penelitian dan pengembangan.
- b. Menekankan pada keuntungan jangka pendek
- c. Menilai kinerja individu berdasarkan catatan tahunan
- d. Top manajemen terlalu sibuk di luar
- e. Memakai manajemen angka dan terpaku pada jumlah dan nominal
- f. Menambah biaya yang telah ditetapkan
- g. Biaya kesehatan

Adapun langkah penyelesaiannya dapat dilakukan sebagai berikut

- a. Melaksanakan pelatihan sumber daya manusia secara berkala dan berkesinambungan
- b. Menekankan pada keuntungan jangka panjang
- c. Menilai kinerja individu berdasarkan prestasi kerja
- d. Manajer menjaga keseimbangan mobilitas profesi
- e. Memakai manajemen angka dan gambar yang tampak untuk diidentifikasi makna secara kualitatif
- f. Meningkatkan kegiatan olahraga
- g. Mengurangi biaya resmi yang tidak perlu dan penting.

Sebagaimana terdapat pada pointer a di atas maka perbaikan berkelanjutan melalui pelatihan sumber daya manusia memang sudah seharusnya mendapatkan perhatian yang lebih demi menunjang ketercapaian pertumbuhan profesi. Dengan begitu, pre service training merupakan usaha dan upaya sistematis guna mempersiapkan tenaga SDM guna mendapatkan pengetahuan, keterampilan serta perilaku sesuai etik yang berlaku sebelum memasuki dunia pekerjaan.

Contoh dari *pre service training* seperti pendidikan di bangku sekolah kejuruan, perkuliahan di perguruan tinggi mulai dari Strata 1, Strata 2 dan Strata 3. Lebih jauh model pengembangan dan pelatihan SDM di dunia pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Loretta dan Stein mengklasifikasikan *pre service training* seperti berikut:

- Program diploma yang memberikan sertifikat akta 4 saat seseorang menempuh pendidikan di program studi pendidikan dengan mengambil mata kuliah sesuai program dan skill yang dipersyaratkan guna bisa memasuki dunia kerja dalam pendidikan.
- Penataran
- Program pendidikan berkelanjutan yang diperuntukkan guna mencetak output sesuai skill yang diharapkan
- Pendidikan Profesi Guru (PPG)

Pelatihan dan pengembangan model *pre service training* di atas secara spesifik bertujuan untuk memberikan kemampuan awal kepada calon pekerja untuk memantapkan wawasan kerja serta meningkatkan kompetensi serta potensinya guna menyongsong masa kerja.

Ada beberapa mekanisme yang bisa dilakukan untuk mempersiapkan *pre service training* antaranya:

1. *Need assessment* atau menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pagi calon pekerja.
2. Kemudian menentukan visi dan misi serta hasil yang hendak dicapai dari adanya pelatihan.
3. Selanjutnya menentukan materi dan kurikulum serta metode pelatihan dan strategi yang akan diaplikasikan saat pelatihan berlangsung.

4. Menentukan berbagai fasilitas dan media belajar guna mendukung proses dari pelatihan
5. Penganggaran biaya pelatihan
6. Penjadwalan dan *job desk* pengampu pelatihan
7. Selanjutnya mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Nedler yang mengklasifikasi tahapan dalam perencanaan program pelatihan seperti adanya identifikasi kebutuhan, menspesifikasi pekerjaan, identifikasi kebutuhan peserta didik, memilih kurikulum, menetapkan tujuan, memilih sumber belajar, menetapkan strategi dan metode (Tamam & Arbain, 2020).

Mekanisme yang serupa juga ditawarkan oleh Irianto sebagaimana dipaparkannya bahwa kegiatan yang dapat dilakukan guna menyiapkan pelatihan antaranya mengidentifikasi sasaran dari pembelajaran, metode dan strategi harus ditetapkan di awal, menyiapkan penyelenggara pendidikan, media pembelajaran disiapkan, menetapkan isi dan kurikulum, dan identifikasi alat evaluasi dan tahapan pelatihan secara berkala (Abdullah, 2002).

Sedangkan bagi Schoderberk sebagaimana dikutip oleh Fattah menyimpulkan bahwa guna mencapai tujuan perlu mekanisme yang terstruktur seperti menentukan tujuan, mengembangkan program dan manajerial, menetapkan penjadwalan berkala lengkap dengan instrurnya, pengembangan *procedural* pelatihan yang humanis, penetapan sumber biaya dan pendanaan pelatihan (Anwaruddin, 2004).

Dengan memperhatikan dan melaksanakan seluruh procedural dan mekanisme di atas maka akan membantu dalam proses perencanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Pentingnya perencanaan dalam sebuah fungsi manajemen akan menjadi kunci kesuksesan pelaksanaan program pelatihan.

Melalui perencanaan yang terstruktur dan sistematis maka akan berdampak pada keteraturan serta efektifitas dan efisiensi dari program pelatihan itu sendiri. perencanaan yang baik adalah separuh kesuksesan. Begitu juga sebaliknya gagal dalam merencanakan maka berarti merencanakan kegagalan.

Jadi perencanaan yang baik itu setidaknya memiliki kriteria yang mudah untuk dipahami dan dimengerti sehingga mudah pula dalam pengaturan strategi. secara teoritis terdapat empat tahapan yang dapat dilakukan untuk merencanakan pelatihan yakni menetapkan tujuan, membuat rencana tindakan, menetapkan evaluasi, dan penilaian kinerja.

C. SITUASI YANG MENDUKUNG PELAKSANAAN *PRE SERVICE TRAINING*

Terdapat beberapa situasional mengapa *pre service training* dapat dilakukan dalam usahanya memberdayakan sumber daya manusia sebelum memasuki dunia kerja. Situasi dan kondisi sebagaimana di bawah ini dapat dikatakan menjadi indikator penting yang dapat menjadi landasan dapat dilaksanakannya *pre service training*.

1. Kebutuhan kualifikasi sektor pekerjaan

Pelatihan kerja yang merupakan kegiatan menyeluruh dalam memberikan dan mengembangkan keterampilan kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan kompetensi tertentu, konsisten dengan tingkat dan kualifikasi tugas atau pekerjaan. Oleh karenanya *pre service training* merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan karir.

2. Dibutuhkan bukti berupa sertifikat keahlian

Sistem *pre service training* merupakan arah kebijakan umum untuk menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara orientasi output, sistematis, dan terpadu dalam organisasi pelatihan dalam berbagai bidang, sektor, lembaga, dan organisasi dalam melaksanakan kegiatannya sehingga tujuan pelatihan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Kualitas sumber daya manusia dapat diidentifikasi dengan adanya bukti keterampilan yang dimiliki seperti adanya sertifikat keahlian. Sertifikasi keterampilan dilakukan oleh lembaga pelatihan dan pengembangan keterampilan independen. Hal ini penting agar tidak terjadi konflik kepentingan antara penyelenggara pelatihan sebagai produsen dan lembaga sertifikasi sebagai penjamin mutu lulusan. Kemudian dengan adanya sertifikasi ini dapat membantu top leader

dalam membangun pengetahuan dan selanjutnya nanti dapat dijadikan pijakan dalam menetapkan posisi kerja.

3. Komunitas lembaga pekerjaan mensyaratkan tidak mengizinkan sumber daya manusia baru untuk langsung melaksanakan fungsi pekerjaan kecuali sudah dilakukan pelatihan kepada orang tersebut. Guna meyakinkan kemampuan professional awal selain adanya sertifikat keahlian, sumber daya manusia baru juga diharapkan mampu mencerminkan potensi kemampuan dan keahlian baik dari aspek motivasi kerja maupun aspek kepribadian.
4. *Pre service training* dibutuhkan karena merupakan bagian dari prosedur memberdayakan sumber daya manusia baru agar memiliki kecakapan kerja yang professional.

Dalam konteks pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan maupun industry maka *pre service training* penting untuk dilakukan pemberdayaan bagi calon sumber daya manusia baru agar memiliki wawasan dan keterampilan khusus seperti keterampilan belajar mengajar, keterampilan mengelola lembaga pendidikan dan perusahaan, keterampilan menerapkan sistem manajerial yang sesuai dengan perkembangan zaman.

D. RANGKUMAN MATERI

Jadi *pre service training* merupakan pelatihan sebelum melakukan tugas dalam sebuah pekerjaan. Sebagaimana pendapat ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *pre service training* merupakan proses dan sistem manajerial yang dikonstruksi secara sistematis guna melatih berbagai potensi, kompetensi, bakat dan keterampilan seseorang agar berdaya pada tahap yang maksimal sehingga dapat diaplikasikan di dalam dunia kerja baik itu di dunia industrialisasi maupun lembaga pendidikan.

Beberapa situasional yang mendukung mengapa *pre service training* dapat dilakukan dalam usahanya memberdayakan sumber daya manusia sebelum memasuki dunia kerja. Situasi dan kondisi sebagaimana di bawah ini dapat dikatakan menjadi indikator penting yang dapat menjadi landasan dapat dilaksanakannya *pre service training*.

- Kebutuhan kualifikasi sektor pekerjaan
- Dibutuhkan bukti berupa sertifikat keahlian

- Komunitas lembaga pekerjaan mensyaratkan tidak mengizinkan sumber daya manusia baru untuk langsung melaksanakan fungsi pekerjaan kecuali sudah dilakukan pelatihan kepada orang tersebut.
- *Pre service training* dibutuhkan karena merupakan bagian dari prosedur memberdayakan sumber daya manusia baru agar memiliki kecakapan kerja yang professional.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Mengapa *pre service training* menjadi penting dan sebutkan alasannya?
2. *Pre service training* merupakan salah satu jalan dalam proses memberdayakan sumber daya manusia mengapa demikian?
3. Terdapat beberapa alasan mengapa professional di dunia industri maupun pendidikan sebutkan dan jelaskan
4. Mekanisme apa saja yang bisa dilakukan untuk mempersiapkan *pre service training*?
5. Sertifikasi keahlian dapat menjadi pijakan awal bagi top leader dalam memposisikan sumber tenaga manusia baru mengapa demikian? Jelaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Abd. R. (2002). *Actualization of Basic Concepts of Islamic Education (Reconstruction of Thought on the Review of Philosophy of Islamic Education)*,. UII Press,.
- Anwaruddin, A. (2004). Pasang Surut Paradigma Administrasi Publik. Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi, 1(2), 2. <https://doi.org/10.31113/jia.v1i2.192>
- Kotler, A. (2003). Dasar-dasar Pemasaran. Terjemahan Sindiro. A Edisi Bahasa Indonesia. Gramedia Pustaka Utama.
- Makhdhud, S., & Abizar, H. (2020). *Use Of Deming Cycle In Developing Mechanical Technique Business In Serang. Steam Engineering*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.37304/jptm.v2i1.1662>
- Mardianto Mardianto, Irwan S, Fauziah Nasution. (t.t.). *DEVELOPING THE DESIGN OF CHARACTER EDUCATION THROUGH INTEGRATED CURRICULUM IN STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF NORTH SUMATRA MEDAN* | Mardianto | JURNAL TARBIYAH. Diambil 6 April 2021, dari <http://jurnaltarbiyah.uinsu.ac.id/index.php/tarbiyah/article/view/483>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13 ed.). Cengage Learning.
- Nitisemito, A. S. (1982). Manajemen personalia: (Manajemen sumber daya manusia) | OPAC Perpustakaan Nasional RI. (3 ed.). Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. (2009). Pengembangan sumber daya manusia. Rineka Cipta.
- Paramita, B. (1986). Budaya kerja Manajemen personalia. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- R Tracey, W. (2004). *The Human Resources Glossary* (3 ed.). Taylor & Francis Ltd.
- Sirojudin, D., & Ghazali, M. D. H. A. (2022). KONTRIBUSI MUTU PENDIDIKAN WILLIAM. EDWARD DEMING DALAM MENGELOLA KONSEP TOTAL QUALITY MANAGEMENT. EDUSCOPE: Jurnal Pendidikan, Pembelajaran, Dan Teknologi, 7(2), 2. <https://doi.org/10.32764/eduscope.v7i2.2258>
- Sutrisno, E. (2013). Budaya Organisasi. Kencana Preneda Media Grup.

- Tamam, B., & Arbain, M. (2020). Inklusifitas Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Berbasis Pesantren. *Misykat Al-Anwar Jurnal Kajian Islam Dan Masyarakat*, 3(2), 2. <https://doi.org/10.31904/ma.v3i2.8721>
- TRIYADI. (2008). Hubungan antara kreativitas dan prestasi belajar dengan kesiapan menghadapi dunia kerja mahasiswa. Universitas Sebelas Maret.
- Umam, K. (2010). Perilaku Organisasi (1 ed.). Pustaka Pelajar.
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003. (2003).



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 11: MODEL PELATIHAN LAPANGAN (MAGANG)

Ni Nyoman Suli Asmara Yanti, S.E., M.M

Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram

BAB 11

MODEL PELATIHAN LAPANGAN (MAGANG)

A. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu penggerak perekonomian bangsa yang sangat vital. Sumber daya manusia saat ini dituntut untuk memiliki pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang memadai agar dapat memiliki daya saing dalam dunia kerja. Sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik menjadi salah satu penciri suatu negara dapat berkembang dari segi perekonomian. Pada aspek pengetahuan, seseorang dapat meningkatkan kemampuannya dalam berpikir dengan menempuh pendidikan baik formal maupun non-formal. Pada aspek keterampilan, seseorang dapat meningkatkan keahliannya dalam suatu bidang tertentu melalui lembaga atau organisasi pelatihan baik milik pemerintah maupun swasta. Khusus untuk meningkatkan pelatihan ada beberapa model pelatihan yang dikembangkan untuk menjadi acuan dalam peningkatan keahlian seseorang.

Pada bab-bab sebelumnya telah dibahas mengenai model-model pelatihan seperti Model Program Pelatihan (*Training*), Model Program *Life Skill*, Model Pelatihan *In-Service Training* dan Model *Free Service Training*. Pada bab ini akan dibahas mengenai Model Pelatihan Lapangan (Magang). Sekilas tentang model pelatihan lapangan atau yang dikenal dengan istilah “magang” merupakan suatu model yang menjelaskan tentang program pelatihan yang dilakukan seseorang dengan melakukan praktik nyata di lapangan secara langsung. Pada model ini, sumber daya manusia menerima ilmu dalam peningkatan skill secara langsung di lapangan. Teori-teori yang telah di pelajari dalam pendidikan baik formal maupun non-formal, diterapkan secara langsung dalam praktik pelatihan lapangan (magang) ini. Dimana, pengaplikasian teori yang telah diterima diterapkan secara nyata dalam dunia yang sebenarnya. Adapun hal-hal yang akan

dibahas dalam bab ini yaitu terkait dengan Pengertian Pelatihan Lapangan (Magang), Tujuan dan Manfaat Pelatihan Lapangan, Model Pelatihan dan Pengembangan SDM melalui Program Magang, Aturan dalam Memperkerjakan Karyawan Magang, dan Jenis-jenis Program dalam Pelatihan Lapangan.

B. PENGERTIAN PELATIHAN LAPANGAN (MAGANG)

Pelatihan merupakan suatu program yang diberikan kepada sumber daya manusia baik masyarakat secara umum maupun sumber daya manusia yang terikat dalam suatu organisasi tertentu seperti peserta didik di sekolah atau perguruan tinggi, balai pelatihan kerja, lembaga pemerintah, perusahaan swasta, dan organisasi masyarakat dalam rangka meningkatkan keahlian SDM. Pelatihan menurut Kementerian PUPR (2019, p.6) adalah suatu program yang dilaksanakan untuk meningkatkan keahlian serta kinerja sumber daya manusia baik keahlian dan kinerja secara individu maupun secara kelompok yang dirancang dengan tepat dan benar. Pelatihan ini dikembangkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Sementara itu menurut Peraturan Menteri Ketenagakerjaan tentang Penyelenggaraan Pemagangan di dalam Negeri Nomor 36 Tahun 2016 bahwa Pemagangan adalah bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung dibawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja yang lebih berpengalaman dalam proses produksi barang dan/jasa di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu. Kegiatan magang dapat dilakukan oleh peserta didik atau mahasiswa dalam rangka untuk tugas akhir akademis untuk pemenuhan kurikulum perguruan tinggi. Selain itu, kegiatan magang juga bisa dilakukan oleh masyarakat umum dalam rangka meningkatkan keahlian untuk mendapatkan pekerjaan.

C. TUJUAN DAN MANFAAT PELATIHAN LAPANGAN

Magang biasanya dilaksanakan oleh peserta didik sesuai dengan arahan dari institusi tempat mereka menempuh pendidikan. Pada peserta didik di perguruan tinggi atau mahasiswa, pelaksanaan kegiatan magang atau sering disebut dengan PPL (Praktik Pelatihan Lapangan) biasanya

dilaksanakan di semester akhir sekolah atau pada akhir masa studi mahasiswa program studi strata satu (S1). Kegiatan magang biasanya dilaksanakan dalam jangka waktu pendek maupun panjang. Bagi peserta didik, kegiatan magang biasanya dilakukan paling cepat selama satu minggu dan paling lama selama tiga bulan. Sedangkan untuk masyarakat umum pelaksanaan kegiatan magang di perusahaan bisa memiliki durasi waktu yang lebih panjang. Pelaksanaan kegiatan magang bagi peserta didik memiliki beberapa manfaat yaitu:

1. Memperluas wawasan dan keahlian (*Skill*)

Program magang yang dilaksanakan dapat memperluas wawasan peserta didik. Pada pendidikan yang diperoleh di kampus atau lembaga pendidikan formal, peserta didik lebih banyak mendapatkan pengetahuan dari segi teori. Sementara itu, dengan melakukan magang pada lembaga tertentu baik lembaga pemerintah maupun swasta, para peserta didik dapat meningkatkan pengetahuannya secara langsung. Teori-teori yang telah diperoleh di lembaga pendidikan dapat secara nyata di praktikkan di lapangan. Peserta didik yang melakukan praktik magang juga dapat meningkatkan keahlian yaitu dalam menggunakan teknologi, berhadapan dengan orang banyak, dan berhadapan dengan pimpinan dan karyawan lain di lembaga penyelenggara. Pengetahuan dan keahlian yang tidak diperoleh di lembaga pendidikan selanjutnya dapat diperoleh pada saat melakukan magang.

2. Meningkatkan hubungan sosial dengan lembaga penyelenggara magang

Peserta didik tidak hanya harus memiliki pengetahuan dan keahlian secara teknis saja, namun juga harus memiliki hubungan sosial yang baik dengan masyarakat. Kegiatan magang merupakan salah satu cara untuk meningkatkan hubungan sosial yang baik. Peserta didik akan belajar untuk bersosialisasi pada masa pelaksanaan kegiatan magang dengan karyawan yang bekerja pada lembaga penyelenggara magang. Interaksi sosial yang terjadi seperti hubungan kerja sama dalam tim yang dapat mempererat tali silaturahmi antara peserta didik dengan karyawan. Peserta didik juga bisa belajar dari karyawan bagaimana bekerja yang baik dan menghadapi situasi pekerjaan yang sulit dan

penuh tantangan. Pada dunia kerja yang sebenarnya ada banyak tantangan dan kesulitan yang dapat meningkatkan *stress* dan beban kerja. Praktik langsung yang dilakukan oleh peserta didik dapat membuat mereka memahami akan permasalahan tersebut dan belajar mengelola stress agar permasalahan yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik dan mampu memiliki kinerja yang baik.

3. Meningkatkan potensi

Potensi peserta didik dapat digali dari pelaksanaan kegiatan magang yang diikuti. Kegiatan peserta didik yang diikuti tidak hanya berfokus di kelas namun juga di lapangan secara langsung. Peserta didik dapat mengenali potensi dirinya yang bisa dikembangkan di masa depan sehingga berguna untuk meningkatkan karir dan peluang untuk meraih kesuksesan. Potensi insani diri harus digali dari berbagai tempat termasuk di tempat magang. Potensi diri yang sebelumnya masih tersembunyi dapat digali lebih dalam oleh peserta didik dengan adanya praktik langsung pada kegiatan magang.

4. Meningkatkan peluang kerja

Program magang dapat menjadi ajang untuk peserta didik dapat mengetahui peluang kerja apa yang menjanjikan di masa depan. Pada kegiatan magang, peserta didik biasanya belajar untuk mengetahui keadaan lingkungan dan memperluas relasi serta jaringan pertemanan. Ketika memiliki relasi yang luas, informasi tentang peluang kerja akan mudah untuk di dapatkan sehingga kesempatan untuk memperoleh kerja lebih besar. Tidak hanya berfokus pada peluang kerja, relasi yang luas juga dapat meningkatkan kesempatan untuk mengembangkan bisnis jika peserta didik nantinya memiliki kesempatan untuk berwirausaha.

Program pelatihan atau magang tidak hanya memberikan manfaat bagi peserta didik atau pekerja magang namun program magang ini juga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan yang menerima peserta magang. Adapun manfaat tersebut antara lain:

1. Mempermudah dalam perekrutan karyawan baru

Perusahaan yang menerima peserta magang dapat menjadikan kegiatan magang ini sebagai sarana untuk menilai kinerja karyawan

baru. Jika peserta magang memiliki prestasi yang baik saat bekerja maka perusahaan bisa merekrut karyawan tersebut secara langsung baik sebelum program magang selesai ataupun setelah program selesai. Kegiatan magang juga menampilkan citra baik perusahaan di mata masyarakat sehingga saat perusahaan ingin melakukan perekrutan karyawan baru akan lebih mudah.

2. Meningkatkan produktivitas perusahaan

Produktivitas perusahaan akan bertambah seiring dengan bertambahnya karyawan magang. Perusahaan yang sebelumnya kekurangan tenaga untuk kegiatan operasional maka dengan menerima karyawan magang akan meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan magang bisa membantu pekerjaan pegawai tetap sehingga pekerjaan berat akan lebih mudah diselesaikan karena jumlah pekerja yang lebih banyak.

3. Membuka peluang bagi karyawan tetap perusahaan untuk mengasah kepemimpinan

Karyawan tetap perusahaan dapat melatih jiwa kepemimpinannya dengan adanya karyawan magang. Karyawan magang harus diarahkan dalam melakukan pekerjaan agar bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan *job desk* yang diberikan. Hal ini memerlukan adanya pemimpin yang mampu membimbing karyawan magang dalam pekerjaannya. Perusahaan bisa menunjuk karyawan yang bukan berada pada middle atau *top level* management untuk membimbing karyawan magang ini. Dari sinilah karyawan perusahaan bisa melatih seni untuk memimpin dimulai dari skala kecil. Dari skala kecil pada akhirnya nanti karyawan bisa membimbing tim dalam skala besar.

4. Mengefisiensikan biaya

Perekrutan karyawan baru merupakan suatu program perusahaan yang dilakukan jika perusahaan memerlukan adanya regenerasi karyawan. Tujuan regenerasi karyawan ini adalah untuk tetap menjaga perusahaan agar tetap bisa menjalankan operasional perusahaan. Karyawan-karyawan yang sudah memasuki usia pensiun harus di regenerasi sehingga perusahaan memiliki sumber daya manusia yang baru. Pada program perekrutan karyawan, perusahaan biasanya harus

mengeluarkan biaya besar untuk menyelenggarakan proses seleksi karyawan baru. Namun dengan adanya program magang, perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya besar untuk itu. Perusahaan dapat mengefisiensikan biaya dan menyimpannya untuk keperluan lain di kemudian hari.

5. Membuka kesempatan untuk branding perusahaan.

Kesempatan magang yang dibuka oleh perusahaan merupakan salah satu cara agar perusahaan dapat melakukan branding. Branding merupakan segala bentuk kegiatan yang bertujuan untuk memperkenalkan atau mempromosikan produk, perorangan atau perusahaan. Branding dapat membuat perusahaan lebih terkenal sehingga banyak orang tertarik dengan perusahaan baik ketertarikan untuk bekerja di perusahaan tersebut ataupun tertarik untuk membeli produk. Dengan branding yang baik, maka citra perusahaan di masyarakat juga semakin baik. Program magang ini dapat membuat perusahaan memiliki citra positif di masyarakat, dimana perusahaan bersedia untuk menerima karyawan magang dan mendidik dengan baik sesuai jenis pekerjaan yang telah ditentukan.

D. MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM MELALUI PROGRAM MAGANG

Model pelatihan dan pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai program. Salah satu program yang paling umum dilakukan pada peserta didik adalah program magang ke perusahaan atau institusi yang ditunjuk oleh lembaga pendidikan yang menaungi peserta didik. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan program magang dinilai efektif. Hal ini disebabkan karena peserta didik secara langsung mendapatkan pengetahuan maupun praktik nyata tentang dunia kerja yang selama menempuh pendidikan hanya diperolehnya melalui teori di kelas. Menurut Permendikbud Nomor 50 Tahun 2020 pelatihan lapangan dilakukan melalui 4 (empat) tahapan yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, tahap penilaian dan tahap monitoring dan evaluasi.

1. Perencanaan merupakan proses awal untuk melaksanakan kegiatan magang. Perencanaan mencakup kegiatan seperti:

- Pemetaan peserta didik sesuai kompetensi yang dimiliki;

- b. Penentuan lokasi magang;
 - c. Penentuan jangka waktu magang sesuai dengan kurikulum yang telah disusun;
 - d. Penentuan tempat magang peserta didik sesuai dengan kompetensi yang dimiliki;
 - e. Penentuan pembimbing magang; dan
 - f. Pembekalan kepada peserta didik sebelum melaksanakan magang di lokasi yang telah ditetapkan.
2. Pelaksanaan kegiatan magang dilakukan setelah tahap perencanaan dilalui. Peserta didik melakukan magang di tempat yang telah ditetapkan dan di monitoring oleh pembimbing lapangan (pembimbing di tempat magang) dan pembimbing dari lembaga pendidikan dimana peserta didik berasal.
3. Penilaian peserta magang mencakup kedisiplinan, sikap dan sopan santun, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan dipraktikkan di tempat magang.
4. Penilaian hasil magang dilakukan oleh pembimbing lapangan dan pembimbing di lembaga pendidikan peserta didik.
5. Monitoring dan evaluasi dilaksanakan setelah kegiatan magang selesai. Hal ini untuk memantau apakah perencanaan kegiatan magang telah sesuai dengan hasil yang telah diperoleh oleh peserta didik selama melakukan kegiatan magang atau tidak.

Sementara itu, menurut Parker (1976) ada tujuh tahapan yang harus dilalui oleh peserta didik dalam pelaksanaan latihan (magang), yakni:

1. Identifikasi dan analisis kebutuhan latihan

Tahap pertama yang dilakukan sebelum melaksanakan program magang adalah melakukan identifikasi dan analisis kebutuhan latihan. Pada tahap ini, lembaga harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa diperlukan latihan?”. Pada lembaga pendidikan baik swasta maupun pemerintah, kegiatan pelatihan (magang) biasanya diperlukan sebagai syarat lulus dari lembaga pendidikan. Sementara itu, pada perusahaan swasta, kebutuhan latihan diperlukan untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia atau tenaga kerja agar lebih terampil

dan ahli dalam melakukan pekerjaanya. Identifikasi latihan juga dilakukan berkaitan dengan apa saja yang diperlukan dalam latihan. Misalnya dilakukan persiapan mental dari peserta didik, penyusunan proposal magang, pemilihan lokasi tempat melakukan magang, identifikasi jumlah kebutuhan peserta magang yang diperlukan di tempat magang, dan penyampaian materi bimbingan yang diberikan kepada peserta didik sebelum melakukan magang. Selain itu, lembaga juga harus memfasilitasi pembekalan yang diberikan kepada peserta didik sebelum melakukan pelatihan sehingga peserta didik lebih siap untuk melaksanakan pelatihan.

2. Perumusan dan pengembangan tujuan-tujuan latihan

Pada tahap kedua, lembaga harus menyusun apa saja yang menjadi tujuan-tujuan diadakannya pelatihan (magang). Tujuan-tujuan ini harus disusun kemudian dikembangkan sehingga program latihan yang tepat dapat diberikan. Selain itu, perumusan tujuan pelatihan juga dapat bermanfaat dalam pengembangan kurikulum latihan.

3. Merancang kurikulum latihan

Tahap ketiga yaitu merancang kurikulum latihan. Kurikulum latihan disusun sebagai dasar untuk menyusun pedoman pelaksanaan magang. Pada kurikulum latihan ditentukan seberapa banyak capaian pembelajaran yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan pada setiap peserta didik yang akan mengikuti program magang. Kurikulum merancang teknis pelaksanaan magang dan aturan-aturan yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan kepada mahasiswa yang akan melakukan magang.

4. Menentukan metode latihan

Metode pelatihan (magang) merupakan tata cara atau prosedur yang dilakukan untuk melaksanakan magang dengan tahapan atau langkah yang sistematis. Ada dua metode magang yang dapat dilakukan di zaman sekarang ini. Yaitu metode *offline* dan metode *online*.

a. Magang Secara *Offline*

Magang secara langsung atau dilaksanakan secara offline merupakan kegiatan pelatihan yang dilakukan langsung di tempat magang. Lamanya kegiatan magang ini berlangsung sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan lembaga menyesuaikan dengan kurikulum yang telah disusun. Kegiatan magang biasanya berlangsung selama satu minggu hingga tiga bulan. Peserta didik yang melakukan magang secara langsung ke tempat magang harus mematuhi aturan yang ditetapkan oleh tempat magang. Beberapa aturan tersebut terkait dengan kedisiplinan kehadiran, keberadaan di tempat magang, melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh tempat magang dengan baik dan aturan-aturan lainnya yang berhubungan dengan menjaga nama baik tempat magang dan lembaga pendidikan.

b. Magang Secara *Online*

Magang secara online dapat dilakukan dari rumah atau dari mana saja tanpa harus hadir ke tempat magang. Magang online ini biasanya dilakukan pada bidang-bidang keahlian tertentu, contohnya pekerjaan dalam bidang desain grafis, pembuatan berita online, pekerjaan dalam bidang analisis data, konsultan dan lain sebagainya. Era modern saat ini dengan perkembangan teknologi yang semakin maju, banyak pekerjaan yang bisa dilakukan dari rumah hanya dengan menggunakan laptop atau handphone saja sehingga kegiatan magang-pun bisa dilakukan dari rumah.

5. Menentukan metode evaluasi latihan

Pada tahapan ini dilakukan penentuan metode yang akan digunakan dalam melakukan evaluasi hasil pelatihan atau magang. Metode evaluasi ini adalah alat yang digunakan oleh penilai peserta didik dalam melaksanakan magang. Penilaian ini akan digunakan untuk menentukan tingkat keberhasilan peserta didik dalam melakukan kegiatan magang. Penilaian yang dilakukan bisa berupa penilaian yang menggunakan skor atau penilaian menggunakan skala tertentu sesuai dengan kebijakan penilai. Penilaian ini biasanya dilakukan oleh

pimpinan tempat magang dilakukan atau disebut dengan pembimbing lapangan dan juga pembimbing di lembaga pendidikan dimana peserta didik tersebut berasal.

6. Melaksanakan program latihan

Pada tahap berikutnya adalah pelaksanaan program pelatihan atau magang. Pada tahap ini peserta didik sudah siap untuk melakukan praktik magang di lokasi tempat magang yang telah ditentukan. Pelaksanaan program magang dilakukan sesuai waktu yang telah ditetapkan. Peserta didik harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh tempat magang dan menjalankannya selama program magang berlangsung. Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan juga harus diikuti selama mengikuti program magang. Pada pelaksanaan magang, masing-masing tempat magang memiliki kebijakan yang berbeda-beda terkait dengan pembayaran jasa dari peserta magang. Ada beberapa perusahaan yang bersedia memberikan gaji/upah selama peserta melakukan magang karena dianggap peserta turut serta membantu pekerjaan karyawan dalam kegiatan magang. Namun, ada juga perusahaan yang tidak memberikan upah/gaji selama peserta magang melakukan praktik. Hal ini kembali pada kebijakan masing-masing perusahaan.

7. Menilai hasil latihan dan evaluasi

Efektifitas pelatihan magang dinilai setelah magang selesai dilaksanakan oleh peserta didik. Penilaian dilakukan dengan melakukan ujian akhir bagi peserta magang yang telah membuat laporan akhir magang. Evaluasi kemudian dilakukan untuk melihat kembali apa saja yang telah dilaksanakan pada kegiatan magang dan kendala-kendala apa saja yang dihadapi oleh peserta didik. Hal ini bermanfaat sebagai bahan evaluasi bagi lembaga pendidikan dalam pelaksanaan kegiatan magang selanjutnya.

E. ATURAN DALAM MEMPERKERJAKAN KARYAWAN MAGANG

Aturan yang mendasari pelaksanaan magang pada dasarnya dibedakan menjadi dua yakni aturan magang untuk peserta didik dan

aturan magang untuk pekerja. Aturan magang untuk peserta didik sesuai dengan Permendikbud Nomor 50 Tahun 2020, sementara itu aturan magang untuk pekerja adalah Peraturan Menteri Ketenagakerjaan tentang Penyelenggaraan Pemagangan di dalam Negeri Nomor 36 Tahun 2016 pasal 16. Setiap pekerja yang bekerja pada perusahaan atau instansi tertentu memiliki hak untuk dilindungi oleh hukum agar tidak terjadi hal-hal yang dapat merugikan karyawan di dalam perusahaan, begitu juga aturan ditetapkan bagi perusahaan yang memperkerjakan karyawan magang. Aturan ini terdapat dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan tentang Penyelenggaraan Pemagangan di dalam Negeri Nomor 36 Tahun 2016 pasal 16 yaitu:

1. Perusahaan/instansi penyelenggara pemagangan memiliki kewajiban untuk membimbing peserta magang sesuai dengan program-program yang telah ditetapkan.
2. Perusahaan/instansi penyelenggara pemagangan memiliki kewajiban untuk memenuhi segala hak peserta magang sesuai dengan kesepakatan yang telah disepakati.
3. Perusahaan/instansi penyelenggara pemagangan memiliki kewajiban untuk menjaga Kesehatan dan keselamatan kerja karyawan magang dengan menyediakan alat pelindung diri (APD) yang sesuai dengan persyaratan keselamatan dan Kesehatan kerja.
4. Perusahaan/instansi penyelenggara pemagangan memiliki kewajiban untuk memberikan asuransi untuk perlindungan kecelakaan kerja dan kematian kepada peserta magang.
5. Perusahaan/instansi penyelenggara pemagangan memiliki kewajiban untuk memberikan uang saku kepada peserta magang.
6. Perusahaan/instansi penyelenggara pemagangan memiliki kewajiban untuk melakukan evaluasi peserta magang terhadap hasil kerja yang telah dilakukan.
7. Perusahaan/instansi penyelenggara pemagangan memiliki kewajiban untuk memberikan sertifikat pada peserta magang yang telah menyelesaikan pekerjaan magangnya.

F. JENIS-JENIS PROGRAM DALAM PELATIHAN LAPANGAN

Pelatihan lapangan atau magang merupakan kegiatan praktik kerja di lapangan secara langsung dengan menerapkan teori yang telah diperoleh oleh peserta didik di lembaga pendidikannya. Magang memiliki beberapa jenis-jenis program yang sering digunakan dalam program pelatihan. Adapun jenis-jenis program dalam kegiatan magang ada dua yaitu *internship* dan *appreanticeship*. *Internship* merupakan kegiatan magang yang dilakukan dalam waktu yang singkat. Waktu magang ini bisa dalam jangka waktu paling singkat satu minggu dan paling lama satu tahun. Pada program magang ini, peserta magang biasanya mendapat upah atau gaji secara sukarela dari perusahaan atau hanya sekedar memberikan uang saku kepada peserta magang. Program magang *internship* biasanya dilakukan oleh peserta didik untuk memenuhi tugas akhir baik sekolah maupun perguruan tinggi. Pada kegiatan magang ini, peserta magang dibantu untuk menguasai keahlian tertentu sesuai dengan posisi jabatan yang ditempati. *Appreanticeship* merupakan jenis program magang yang jangka waktunya lebih panjang dibandingkan dengan *internship*. Jangka waktu jenis program magang ini biasanya selama empat atau lima tahun. Selain jenis program magang tersebut, bentuk program magang yang bisa diikuti oleh peserta didik yakni program magang ke luar negeri, program magang yang diselenggarakan oleh BUMN, program magang yang dilaksanakan oleh Kementerian dan program magang yang diselenggarakan oleh perusahaan swasta.

G. RANGKUMAN MATERI

Pelatihan merupakan suatu program yang diberikan kepada sumber daya manusia baik masyarakat secara umum maupun sumber daya manusia yang terikat dalam suatu organisasi tertentu seperti peserta didik di sekolah atau perguruan tinggi, balai pelatihan kerja, lembaga pemerintah, perusahaan swasta, dan organisasi masyarakat dalam rangka meningkatkan keahlian SDM. Pelaksanaan kegiatan magang bagi mahasiswa ini memiliki beberapa manfaat yaitu memperluas wawasan dan keahlian, meningkatkan hubungan sosial dengan lembaga penyelenggara magang, meningkatkan potensi, dan meningkatkan peluang kerja. Sementara itu manfaat bagi perusahaan dengan adanya

program magang yaitu: mempermudah dalam perekrutan karyawan baru, meningkatkan produktivitas perusahaan, membuka peluang bagi karyawan tetap perusahaan untuk mengasah jiwa kepemimpinan, mengefisiensikan biaya, dan membuka kesempatan untuk dapat mempromosikan perusahaan dengan cara branding. Pada pelaksanaan program magang, ada beberapa tahapan yang dilalui yaitu identifikasi dan analisis kebutuhan latihan, perumusan dan pengembangan tujuan-tujuan latihan, merancang kurikulum latihan, menentukan metode latihan, menentukan metode evaluasi latihan, melaksanakan program latihan, menilai hasil latihan dan evaluasi. Aturan yang mendasari pelaksanaan magang pada dasarnya dibedakan menjadi dua yakni aturan magang untuk peserta didik dan aturan magang untuk pekerja. Aturan magang untuk peserta didik sesuai dengan Permendikbud Nomor 50 Tahun 2020, sementara itu aturan magang untuk pekerja adalah Peraturan Menteri Ketenagakerjaan tentang Penyelenggaraan Pemagangan di dalam Negeri Nomor 36 Tahun 2016 pasal 16. Pelatihan magang memiliki dua jenis yaitu *internship* dan *appreanticeship*. Internship merupakan kegiatan magang yang dilakukan dalam waktu yang singkat dan *Appreanticeship* merupakan jenis program magang yang jangka waktunya lebih panjang dibandingkan dengan internship. Jangka waktu jenis program magang ini biasanya selama empat atau lima tahun.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pelatihan lapangan!
2. Jelaskan hak-hak peserta pelatihan lapangan (magang) yang Peraturan Menteri Ketenagakerjaan tentang Penyelenggaraan Pemagangan di dalam Negeri Nomor 36 Tahun 2016 pasal 16!
3. Jelaskan tujuh tahapan yang harus dilalui oleh peserta didik dalam pelaksanaan latihan lapangan!
4. Jelaskan tujuan dan manfaat pelatihan lapangan (magang)
5. Jelaskan jenis-jenis program pelatihan lapangan (magang)!

DAFTAR PUSTAKA

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Direktorat Bina Operasi dan Pemeliharaan. 2019. Modul Manajemen Pelatihan, Bimbingan Teknik Pengembangan tata Guna Air dalam Rangka Pelatihan Teknis Instruktur PTGA.

Parker. 1976. *Training and Development Hanbook – A Guide To Human Resource Development, 2nd Edition.* United States of America: McGraw-Hill Publishing Co.

Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Pemagangan di Dalam Negeri.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2020 tentang Praktik Kerja Lapangan bagi Peserta Didik.

Website:

<https://pintek.id/blog/program-magang/>, diakses tanggal 5 Desember 2022



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 12: MODEL *SOFT SKILL*

Arif Murti R, BBA., M.Sc., Ph.D

Universitas Pertamina

BAB 12

MODEL *SOFT SKILL*

A. PENDAHULUAN

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan peranan yang penting dalam meningkatkan kompetensi pekerja. Bentuk pelatihan dan pengembangannya tentu akan beragam, mulai dari pengembangan dalam aspek hard skill maupun *soft skill*. Apa perbedaan diantara hard skill dan soft skill? Ada kalanya sulit dibedakan dan tertukar. Soft skill merupakan gambaran tentang kemampuan seseorang. Pada sub bab berikutnya akan dijelaskan dengan lebih lengkap tentang *soft skill*, apakah *soft skill* diperlukan, hingga bagaimana *soft skill* ditingkatkan.

B. PENGERTIAN *SOFT KILL*

Soft skill adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam berkomunikasi, karakteristik pribadi, bersosialisasi, keterampilan, dan kecerdasan emosional. Dapat di artikan soft skill adalah bawaan karakter individu. Soft skill merupakan kemampuan yang tidak berwujud, berbeda dari hard skill yang bisa di ukur dan amati. Menurut Kaipa dan Milus (2005) soft skill merupakan sebuah kunci untuk meraih atau mencapai kesuksesan, yang termasuk di dalamnya adalah kemampuan memimpin, pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, kemampuan berkomunikasi, kreativitas, kemampuan presentasi, sikap kerendahan hati dan kepercayaan yang dimiliki, kecerdasan dalam emosional, integritas, komitmen, serta mampu bekerja sama.

Apabila soft skill dikembangkan dan dimaksimalkan, *soft skill* akan menjadi salah satu kunci kesuksesan hidup. Sedangkan menurut Berthal (dalam Muqowim, 2012), soft skill adalah memaksimalkan dan mengembangkan kinerja melalui perilaku personal dan interpersonal. seperti kerja sama dalam kelompok, membuat keputusan, dan inisiatif. Dari pengertian-pengertian tersebut, bisa dikatakan bahwa *soft skill*

dibutuhkan dalam setiap aspek kehidupan. Sifat jujur, komitmen, tanggung jawab, semangat, tenggang rasa hingga integritas harus dimiliki individu dalam hal apa pun yang dilakoninya. Kemampuan soft skill bisa dikatakan akan melengkapi *hard skill*. *Soft skill* membantu individu berkomunikasi, menjalin hubungan dan beradaptasi. Soft skill bisa dipelajari. Tetapi cara mempelajarinya berbeda dengan belajar memperoleh *hard skill* yang bisa dilakukan di pendidikan formal seperti sekolah, kursus, dan perguruan tinggi. Soft skill bisa dipelajari melalui interaksi dan komunikasi dengan individu lainnya dan terlibat langsung dalam kegiatan-kegiatan di masyarakat. Hal ini tentunya tidak instan butuh waktu untuk benar-benar menguasai *soft skill*.

Secara umum, soft skill dibedakan menjadi 2, yaitu:

- *Intrapersonal skill*

Kemampuan dan keterampilan individu untuk mengatur dirinya dalam meningkatkan kinerja secara optimal. Contoh: Manajemen waktu, kemampuan berpikir positif, kejujuran, integritas, tanggung jawab, kreatif, percaya diri, mengelola emosi dan stres, beradaptasi.

- *Interpersonal skill*

Kemampuan dan keterampilan individu dalam menjalin hubungan dengan orang lain dengan tujuan meningkatkan kinerja secara optimal.

Contoh: Kemampuan memimpin (*leadership skill*), bernegosiasi, bekerja sama dalam kelompok, berkomunikasi secara baik, mampu mempresentasikan diri, dan bersosialisasi.

C. PENTINGNYA *SOFT SKILL*

Seiring perkembangan pengetahuan dan teknologi, individu dituntut tidak hanya memiliki hard skill tetapi juga soft skill. Soft skill bukan berarti hanya kemampuan dalam suatu bidang atau hal. Soft skill juga berarti kemampuan seseorang dalam mengelola diri secara emosional. Banyak kasus kekerasan terjadi disebabkan oleh kurangnya kemampuan dalam mengelola pikiran, emosi, keputusan/tindakan yang diambil hingga menghadapi tuntutan dari lingkungan masyarakat dan sosial. Thomas J. Neff dan James M. Citrin dalam bukunya *Lessons From The Top* (1999) mengatakan bahwa kesuksesan seseorang ditentukan dari 90% *soft skill* dan hanya 10% ditentukan hard skill. Kecerdasan emosional yang

merupakan bagian dari soft skill sudah ada dan melekat dalam diri manusia sejak lahir. Penggunaan dan mengembangkan kemampuan tersebut tergantung pada tingkat kemauan individu untuk mengasahnya.

Dalam buku *Lessons From The Top* (1999) yang ditulis Thomas J. Neff dan James M. Citrin meminta kepada sekitar 500 orang, terdiri dari CEO dari berbagai perusahaan, LSM dan Dosen dari berbagai perguruan tinggi untuk membuat nominasi orang-orang yang mereka anggap sukses di Amerika. Dari sekian banyak nama yang muncul, beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

- Jack Welch (General Electric)
- Bill Gates (Microsoft)
- Andy Grove (Intel)
- Lou Gerstner (IBM)
- Michael Dell (Dell Computer)
- Mike Armstrong (AT&T)
- John Chambers (Cisco System)
- Frederick Smith (Federal Express)
- Steve Case (America Online)
- Elizabeth Cole (American Red Cross)
- Bob Eaton (DaimlerChrysler)
- Michael Eisner (Walt Disney)
- Ray Gilmartin (Merck)
- Hank Greenberg (AIG)
- Sandy Weill (Citigroup)
- Alex Trotman (Ford Motor Company)
- Bill Steere (Pfizer)
- Howard Schultz (Starbucks)
- Ralph Larsen (johnson & Johnson)
- Walter Shibley (Chase Manhattan)

50 orang terpilih dari nominasi tersebut selanjutnya di wawancara mengenai apa yang menjadi rahasia sukses dalam bidangnya. Hasil wawancara tersebut dirangkum menjadi 10 kunci menggapai kesuksesan dan diambil kesimpulan bahwa soft skill memegang peranan penting

untuk sukses di dunia kerja. Soft skill juga menyangkut kualitas diri seseorang.

Berdasarkan wawancara dari 50 orang tersukses, terdapat 10 kunci sukses. Diantaranya:

10 kunci kesuksesan:

1. *Passion*
2. *Intelligence and clarity of thinking*
3. *Great communication skills*
4. *High energy level*
5. *Egos in check*
6. *Inner peace*
7. *Capitalizing early life experience*
8. *Strong family lifes*
9. *Positive attitude*
10. *Focus on “doing the right things right”*

Hal yang menarik adalah, untuk poin nomor satu yaitu passion (gairah, semangat yang membara). Semangat tidak bisa diajarkan, baik dalam pendidikan formal maupun nonformal. Semangat merupakan bawaan dari seseorang dalam menjalani maupun melakukan apa yang sedang dikerjakannya. Walaupun semangat tidak bisa dipelajari, tapi semangat bisa ditularkan kepada orang lain. Misalnya dalam suatu kelompok, semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dari salah satu anggota bisa menyebar dan membuat seluruh anggota kelompok ikut bersemangat dalam mengerjakannya. Hal yang menarik berikutnya adalah *great communication skills* (kemampuan komunikasi yang baik), kemampuan berkomunikasi yang baik ini merupakan soft skill yang diperlukan bagi tiap individu. Karena setiap hari dalam melaksanakan pekerjaan maupun kehidupan pribadi akan melibatkan proses komunikasi. Kemampuan dalam melakukan komunikasi yang baik akan memberikan nilai tambah ataupun nilai lebih bagi tiap individu.

Berikutnya kita lihat poin nomor 9, *positive attitude*. Kata sikap positif memberi gambaran mengenai sifat-sifat yang memberi menunjukkan keadaan mental dan sikap yang baik. Ada suatu cerita mengenai pasien yang berobat pada dokter penyakit dalam di sebuah klinik. Umumnya jika

pasien Wanita, maka akan lebih cenderung dan nyaman jika dokter tersebut juga Wanita. Dokter tersebut terkenal dengan kemampuan dalam bidangnya. Namun memiliki sikap yang kurang ramah dan cenderung “judes” dalam berkomunikasi dengan pasien. Alhasil, pasien tersebut mencoba konsultasi dengan dokter penyakit dalam lainnya. Meskipun dokter yang baru pria. Beliau selalu tersenyum, bertutur kata baik, ramah dan mampu menunjukkan sikap empati kepada pasien. Ternyata hal ini juga dirasakan oleh banyak pasien lainnya. Dari cerita tersebut, terlihat bahwa sikap positif akan mempengaruhi bagaimana orang lain dan lingkungan bereaksi terhadap kita. Cerita diatas bukan berarti menunjukkan soft skill lebih penting dari hard skill. Namun, hard skill yang diiringi soft skill yang baik akan membuat seseorang lebih menonjol dan mampu bertahan dalam kesuksesan.

“Soft skills get little respect but they will make or break your career” – Peggy Klaus

Kunci-kunci sukses diatas bisa digunakan dalam berbagai kegiatan di keseharian. Para pemimpin, ahli ekonomi, pegawai pemerintahan, guru, mahasiswa, pedagang, tukang sayur, hingga asisten rumah tangga bisa memiliki *soft skill*. Tidak ada batasan khusus dalam aplikasi dan penerapannya. Seseorang yang memiliki kepribadian baik, integritas, semangat, cerdas, dan mampu bersosialisasi, tentu lebih senangi daripada seseorang dengan kompetensi yang sama namun kurang bisa mempresentasikan dirinya dengan baik. Selain 10 kunci sukses diatas, para pengusaha di dalam buku *Lesson From the Top* menambahkan enam prinsip utama (*six core principles*) bagi suksesnya orang-orang sukses, yaitu:

- *Live with integrity*
- *Develop a winning strategy*
- *Build a great management team*
- *Inspire employees*
- *Create a flexible organization*
- *Implement relevant systems*

Kunci sukses dan 6 prinsip tersebut memperkuat pentingnya soft skill. Sadar maupun tidak, kita sering menilai dan mendapatkan pandangan dan penilaian pertama kepada orang lain. Begitu juga sebaliknya orang lain terhadap kita. Ini menunjukkan penting sekali mengasah kemampuan soft skill dalam menjaga sikap dan perilaku yang baik.

D. PENINGKATAN *SOFT SKILL*

Soft skill apakah bisa ditingkatkan? Tentu hal ini bisa dilakukan baik melalui perusahaan maupun secara individu. Peningkatan melalui perusahaan dengan program pelatihan dan pengembangan yang dimiliki oleh tiap perusahaan. Pelatihan adalah upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan keterampilan dan kompetensi kepada pekerja agar mampu melaksanakan pekerjaan. Beberapa perusahaan bahkan memiliki batas minimal (jam) pelatihan yang perlu diikuti oleh pekerjanya. Tujuannya adalah untuk membantu pekerja lebih cakap dan memiliki tambahan kemampuan dan keterampilan, baik hard skill maupun soft skill. Sedangkan pengembangan merupakan pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan pekerjanya ke tugas dan tanggungjawab yang lebih besar. Selain daripada itu, program pengembangan ini juga dilakukan untuk mempertahankan pekerja yang memiliki kemampuan dan keterampilan terbaik.

Peningkatan *soft skill* secara individu dapat dilakukan melalui keterlibatan dalam kegiatan dan aktivitas baik dari sejak sekolah, perguruan tinggi, kegiatan di lingkungan sekitar atau masyarakat maupun program yang telah dilakukan pemerintah melalui program pra-kerja. Dalam kegiatan seperti ini, kemampuan soft skill akan diasah dan diuji. Tentu hal ini juga akan efektif apabila individu tersebut membuka diri untuk mendapatkan kemampuan soft skill yang baru.

E. CONTOH *SOFT SKILL*

Tiap bidang maupun jenis pekerjaan memiliki keperluan terhadap *soft skill* seluruh bidang, baik itu sosial maupun pekerjaan, memerlukan soft skill. Namun, kebutuhannya tentu berbeda-beda di setiap bidangnya. Seseorang yang bekerja di bidang marketing, memerlukan kemampuan *soft skill* berkomunikasi yang baik untuk dapat memasarkan produknya.

Sedangkan bagi orang yang berada di bidang *customer service* memerlukan kemampuan mendengarkan, kesabaran dan pengelolaan emosi yang baik. Seseorang yang berada di bagian manajemen suatu perusahaan, memerlukan kemampuan dalam memimpin dan membuat keputusan. *Soft skill* lebih sulit untuk dipelajari dan diukur kemampuannya daripada *hard skill*. Untuk mengembangkan *soft skill* ini, maka seseorang harus mengetahui apa kemampuan yang diperlukan dalam bidang yang ditekuninya. Masukan dan saran dari orang lain, seperti keluarga, teman, hingga atasan juga diperlukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai diri dan kemampuan yang dimiliki.

Apabila telah mengetahui *soft skill* seperti apa yang perlu dikembangkan untuk menunjang kemampuan diri, kita bisa mengikuti pelatihan-pelatihan berkaitan dengan *soft skill*. Pelatihan bisa saja dilaksanakan secara langsung ataupun *online*. Materi pelatihan yang diperoleh harus terus dilatih dan diasah karena tidak ada waktu yang singkat untuk benar-benar menguasai *soft skill* ini. *Hard skill* akan membantu menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik, dan *soft skill* akan membantu untuk berkembang dengan kemampuan berinteraksi secara positif dalam lingkungan sosial. Oleh karena itu, ada beberapa contoh *soft skill*:

1. Komunikasi

Komunikasi menjadi *soft skill* yang sangat penting, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam pekerjaan. Kemampuan berkomunikasi dapat membantu meningkatkan hubungan baik dengan orang lain. Beberapa contoh *soft skill* komunikasi yang perlu dimiliki adalah, rasa empati, mendengarkan secara aktif, dan negosiasi. Selain daripada itu adalah kemampuan untuk menjadi pendengar yang baik. Bagaimana cara menjadi pendengar yang baik?



Sumber: Buku Stephen P. Robbins (Edisi 13)

- Menunjuk empati kepada lawan bicara
- Menunjukkan kontak mata selama proses komunikasi dilaksanakan
- Sekali-kali mengangguk dan menunjukkan ekspresi muka yang sesuai dengan topik yang dibahas
- Memberikan pertanyaan
- Menghilangkan hal-hal yang mengganggu
- Sampaikan ulang apa yang sudah disebutkan oleh lawan bicara
- Jangan menginterupsi

Selain daripada itu, Keterampilan ini mengarah pada kemampuan seseorang untuk meninggalkan kesan positif kepada orang lain, baik melalui proses interaksi, berkomunikasi, dan pembawaan dirinya. Interpersonal skill sangat penting dalam dunia kerja. Kemampuan ini dicari bahkan dibentuk bagi yang bergelut di bidang pelayanan (*customer service*). Beberapa contoh *interpersonal skill*, yaitu:

- Empati
- Fleksibilitas
- Kesabaran
- Toleransi

2. Kemampuan Adaptasi



Sumber: <https://www.mditack.co.id/2018/07/18/beradaptasi-terhadap-perubahan/>

Kemampuan beradaptasi akan menentukan Langkah berikutnya tiap individu. Kemampuan untuk melihat situasi sosial, lingkungan dan budaya di tempat yang baru merupakan *soft skill* yang harus dimiliki agar bisa diterima dan membaur di lingkungan yang baru.

Lingkungan baru tentu dengan budaya dan etika kerja yang baru. Perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat tentu budaya kerjanya tidak bisa dirubah oleh orang yang baru masuk. Tetapi orang yang baru masuklah perlu beradaptasi dengan budaya kerja yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Budaya kerja tentu memberikan dampak yang positif bagi perusahaan, karena hal tersebut mampu menggerakkan pekerja untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan bagaimana aktivitas keseharian/budaya yang diharapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru maupun budaya kerja yang baru diperlukan bagi tiap individu. Beberapa contoh dari kemampuan adaptasi:

- Memiliki keterampilan sosial
- Mudah menyesuaikan diri
- Mampu bersosialisasi dalam situasi yang dinamis
- Mampu mempelajari dan memahami hal-hal baru dengan cepat
- Kemampuan perawatan diri dan mandiri

3. Kemampuan berbicara didepan publik (*Public Speaking*)



Sumber: <https://bizplus.id/apa-itu-public-speaking/>

Public speaking sering dianggap sulit untuk sebagian orang. Namun nyatanya kemampuan ini dapat membantu meraih kesuksesan dalam pekerjaan. Kemampuan *public speaking* tentu tidak hanya dibutuhkan dalam melakukan presentasi, tetapi dibutuhkan juga dalam meyakinkan ide dan gagasan yang dimiliki. Kemampuan ini tentu perlu dilatih dan ditingkatkan. Karena kemampuan seperti ini tidak cukup hanya 1 kali pelatihan, namun diperlukan pembiasaan atau praktek secara langsung. Salah satu upaya yang diberikan oleh perusahaan adalah melalui program pelatihan secara berkala dan memberikan penugasan langsung yang akan membuat pekerja bisa langsung belajar/praktek di lapangan.

Contoh keterampilan dalam berkomunikasi:

- Kemampuan dalam presentasi
- Kemampuan bernegosiasi
- Mampu berkomunikasi secara tertulis
- Mampu berkomunikasi secara lisan
- Mampu berkomunikasi secara nonverbal, seperti postur tubuh dan ekspresi wajah.

4. Pengelolaan Waktu yang baik (*Time Management*)



Sumber:

<https://extension.uga.edu/publications/detail.html?number=C104&title=time-management-10-strategies-for-better-time-management>

Waktu yang telah berlalu tentu tidak bisa diulang, tiap detik, menit dan waktu merupakan hal yang sangat berharga. Karena kegagalan dalam memanfaatkan waktu yang dimiliki hanyalah penyesalan yang tiada arti. Oleh karena itu, kemampuan individu dalam mengatur skala prioritas dan memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien sangat diperlukan. Kemampuan ini juga bagian dari *soft skill* yang perlu dimiliki oleh tiap individu.

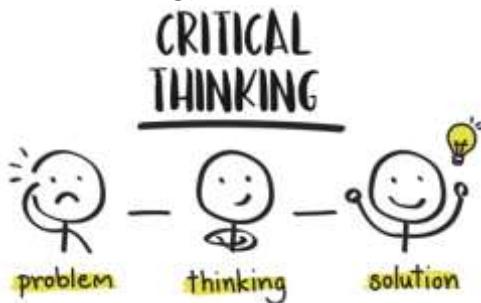
5. Kemampuan membuat keputusan (*Decision Making*)



Sumber: <https://www.teamly.com/blog/decision-making-techniques-in-project-management-examples/>

Dalam hal apapun, pasti ada keputusan yang harus diambil. Kita tidak bisa terus menerus mengandalkan orang lain untuk membuat keputusan. Apalagi jika itu menyangkut kehidupan kita. Oleh sebab itu, sangat penting untuk memiliki kemampuan *decision making* atau pengambilan keputusan secara tepat, dengan pikiran jernih dan melihat dari berbagai sudut pandang.

6. Kemampuan menyelesaikan masalah dan berfikir kritis (*Problem Solving dan Critical Thinking*)



Sumber: <https://www.kajianpustaka.com/2018/02/pengertian-karakteristik-dan-indikator-berpikir-kritis.html>

Permasalahan dan tantangan yang dihadapi akan semakin kompleks, sehingga kemampuan dalam menyelesaikan masalah sangat diperlukan. Selain itu diperlukan juga kemampuan untuk berfikir kritis agar permasalahan yang dihadapi bisa diselesaikan dan mendapatkan solusi yang terbaik.

Beberapa kemampuan dalam menyelesaikan masalah dan berfikir kritis:

- Penalaran secara logis
- Pengamatan
- Kegigihan
- Analisis

7. Kepemimpinan & Etika Kerja



Sumber:

<https://www.econlib.org/library/Enc/EthicsandEconomics.html>

Kemampuan menempatkan diri pada tempatnya dan berperilaku sewajarnya atau sesuai dengan aturan dan norma yang berlaku adalah hal yang diharapkan perusahaan dari karyawan/pekerjanya. Selain daripada itu, kemampuan dalam memimpin juga diharapkan sudah dimiliki oleh tiap pekerja sejak mulai dari sekolah maupun perguruan tinggi. Sehingga saat bekerja sudah memiliki kemampuan yang baik dalam memimpin. Tentu tidak hanya siap memimpin, tetapi juga siap dipimpin. Sehingga mampu menempatkan diri pada tempatnya dan sesuai dengan posisi saat ini.

Pada suatu organisasi atau perusahaan, kemampuan memimpin bisa membantu dalam mengembangkan kondisi organisasi atau perusahaan tersebut menjadi lebih baik lagi. Pengaruh ini akan semakin terasa jika berada pada posisi manajemen atau pimpinan. Beberapa contoh dalam kepemimpinan dan etika kerja:

- Kemampuan dalam mengajar dan membimbing
- Kemampuan mengelola proyek
- Kemampuan membentuk dan membangun tim
- Kemampuan dalam mengatur waktu dengan baik
- Rendah hati

8. Networking



Sumber: <https://www.inc.com/martin-zwilling/9-tips-to-get-more-value-from-business-networking.html>

Kemampuan membina dan menjaga relasi yang telah dibangun merupakan salah satu hal yang penting. Dalam tren dan tuntutan saat ini adalah memperbanyak kolaborasi. Tentunya hal ini memerlukan *skill* membangun *networking* dengan siapa pun. Karena kemampuan tersebut yang akan membantu kolaborasi dan kerjasama yang direncanakan dapat terwujud.

9. Kreativitas



Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/berpikir-kreatif/>

Mampu memberikan ide dan cara yang baru dalam menyelesaikan tugas, pekerjaan merupakan hal yang diharapkan oleh perusahaan/organisasi terhadap pekerjanya. Pandemi covid-19 memberikan tantangan tersendiri untuk tiap orang mengeluarkan kreativitasnya agar tetap aktif dan produktif saat bekerja dari rumah atau

(Work From Home). Bagi yang kreatif tentunya akan menemukan ide, peluang dan cara kerja yang baru.

10. Bekerja dalam tim



Sumber: <https://merchant.id/mindset/6-hal-yang-perlu-dipertimbangkan-sebelum-memulai-kerja-sama-bisnis/>

Kemampuan bekerja dalam tim merupakan salah satu *softskill* yang penting. Karena dalam sebuah organisasi tidak hanya bekerja sendiri, tetapi melibatkan juga orang lain dalam menyelesaikan dan melaksanakan pekerjaan, tugas maupun target. Apalagi dengan tantangan yang semakin kompleks.

Selain daripada contoh *soft skill* yang telah dijelaskan, menurut *World Economic Forum* (WEF) terdapat 10 *skill* yang diperlukan dunia kerja 2025. Adapun 10 *skill* yang perlu dimiliki:

Top 10 skills of 2025



Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum

Sumber: *World Economic Forum*

1. Mampu Berpikir secara Analitis dan Inovatif
2. Pembelajaran Aktif (*Active Learning*) dan Mandiri
3. Ahli dalam Menyelesaikan Masalah yang Kompleks
4. Berpikir Kritis dan Mampu Menganalisis
5. Kreatif, Punya Orisinalitas, dan Inisiatif
6. Kemampuan Memimpin dan Memberikan Pengaruh Sosial
7. Mampu Menggunakan Teknologi
8. Mampu Merancang Teknologi dan Melakukan Programming
9. Punya Resilien, Toleransi Stres, dan Fleksibilitas Tinggi
10. Memiliki Daya Nalar, Mampu Merumuskan Ide, dan Pandai Mencari Solusi Masalah

Oleh karena itu, *soft skill* yang telah dikeluarkan oleh *World Economic Forum* (WEF) perlu dipersiapkan baik secara individu maupun perusahaan. Secara individu tentu harus mempersiapkan diri untuk memiliki dan

mengasah *skill* tersebut. Sedangkan bagi perusahaan tentu perlu mempersiapkan program pelatihan dan pengembangan pekerja ke arah tersebut. Sehingga pekerja dapat bersaing dalam menghadapi persaingan dan tantangan secara global.

F. RANGKUMAN MATERI

Soft skill merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam berkomunikasi, karakteristik pribadi, bersosialisasi, keterampilan, dan kecerdasan emosional yang menjadi karakter individu. Dapat dikatakan bahwa *soft skill* dibutuhkan dalam setiap aspek kehidupan. Sifat jujur, komitmen, tanggung jawab, semangat, tenggang rasa hingga integritas harus dimiliki individu dalam hal apa pun yang dilakoninya. Kemampuan *soft skill* bisa dikatakan akan melengkapi *hard skill*. *Soft skill* membantu individu berkomunikasi, menjalin hubungan dan beradaptasi. *Soft skill* bisa dipelajari. Tetapi cara mempelajarinya berbeda dengan belajar memperoleh *hard skill* yang bisa dilakukan di pendidikan formal seperti sekolah, kursus, dan perguruan tinggi. *Soft skill* bisa dipelajari melalui interaksi dan komunikasi dengan individu lainnya dan terlibat langsung dalam kegiatan-kegiatan di masyarakat. Secara umum *soft* dibedakan menjadi 2. Yaitu *Intrapersonal skill* (Kemampuan dan keterampilan individu untuk mengatur dirinya dalam meningkatkan kinerja secara optimal) dan *Interpersonal skill* (Kemampuan dan keterampilan individu dalam menjalin hubungan dengan orang lain dengan tujuan meningkatkan kinerja secara optimal). Oleh karena pentingnya *soft skill* yang dimiliki oleh tiap individu, *World Economic Forum* (WEF) juga mengeluarkan laporan 10 *skill* yang diperlukan sehingga tahun 2025. Tujuannya adalah agar tiap individu maupun perusahaan dapat mempersiapkan diri agar dapat bersaing dan berkompetisi.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan tentang definisi *soft skill*

Evaluasi: *Soft skill* merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam berkomunikasi, karakteristik pribadi, bersosialisasi, keterampilan, dan kecerdasan emosional yang menjadi karakter individu.

2. *Soft skill* itu apa saja?

Evaluasi: *Intrapersonal skill* (Kemampuan dan keterampilan individu untuk mengatur dirinya dalam meningkatkan kinerja secara optimal) dan *interpersonal skill* (Kemampuan dan keterampilan individu dalam menjalin hubungan dengan orang lain dengan tujuan meningkatkan kinerja secara optimal).

3. Apakah *soft skill* dapat ditingkatkan?

Evaluasi: Bisa. Bisa ditingkatkan melalui perusahaan maupun secara individu. Peningkatan melalui perusahaan dengan program pelatihan dan pengembangan yang dimiliki oleh tiap perusahaan.

4. Berdasarkan laporan *World Economic Forum* (WEF), apa saja *skill* yang diperlukan pada tahun 2025?

Evaluasi:

- Mampu Berpikir secara Analitis dan Inovatif
- Pembelajaran Aktif (*Active Learning*) dan Mandiri
- Ahli dalam Menyelesaikan Masalah yang Kompleks
- Berpikir Kritis dan Mampu Menganalisis
- Kreatif, Punya Orisinalitas, dan Inisiatif
- Kemampuan Memimpin dan Memberikan Pengaruh Sosial
- Mampu Menggunakan Teknologi
- Mampu Merancang Teknologi dan Melakukan Programming
- Punya Resilien, Toleransi Stres, dan Fleksibilitas Tinggi
- Memiliki Daya Nalar, Mampu Merumuskan Ide, dan Pandai Mencari Solusi Masalah

DAFTAR PUSTAKA

- Kaipa P & Milus T. (2005). *Soft Skills are Smart Skills*. Diunduh dari <http://www.kaipagroup.com>
- Klaus, P. 2007. *The Hard Truth about Soft Skills*. New York: Harper Collins Publisher.
- Muqowim. 2012. *Pengembangan Soft Skills Guru*. Yogyakarta: PT Pustaka Insan Madani.
- Neff, T.J, Citrin, J.M. 1999. *Lesson from The Top*. New York: Crown Business.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2016). *Management (Thirteenth Edition)*. Pearson Education, Ltd.



MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 13: MODEL *HARD SKILL*

Madya Ahdiyat, S.E., M.M

Universitas Halim Sanusi PUI Bandung

BAB 13

MODEL *HARD SKILL*

A. PENDAHULUAN

Keterampilan atau *Skill* secara umum mengacu pada keterampilan teknis yang dimiliki oleh seorang calon karyawan seperti keterampilan menggunakan suatu alat, mengolah data, mengoperasikan komputer, atau mengetahui pengetahuan tertentu.

Keterampilan-keterampilan seperti ini disebut dengan *hard skill* atau keterampilan teknis. *Hard skill* yang juga sering disebut kemampuan teknis ini sangat diperlukan oleh karyawan dalam rangka melaksanakan serangkaian tugas-tugas pokok untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Jenis-jenis kegiatan pelatihan keterampilan (*skill based training*) adalah pelatihan mengenai pengenalan atau pendalaman keterampilan seseorang, kelompok, organisasi, atau lembaga baik secara teknis (*hard skill*) maupun bersifat non teknis yang lebih bersifat pada pengembangan pribadi (*soft skill*).

Hard skill merupakan salah satu jenis kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Miller, Rankin and Neathey, 2001). Jenis ini dikenal pula dengan nama kompetensi teknis atau fungsional (*technical/functional competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah *Hard skills/Hard competencies* (kompetensi keras). Kompetensi jenis ini bermula dan berkembang di Inggris dan banyak digunakan di Negara-negara Eropa dan di Negara-negara persemakmuran (*Commonwealth*). Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggungjawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar dapat berprestasi dengan baik.

Bentuk pelatihan pengembangan kompetensi *hard skill* terdiri atas: (a) pendidikan yaitu dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan; dan/atau (b) pelatihan yang memiliki 2 jenis yaitu: (1) pelatihan klasikal; dan (2) pelatihan non klasikal.

Pelatihan Berbasis Kompetensi adalah pelatihan yang dilakukan untuk mendapatkan keterampilan berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan perilaku (*attitude*). Pelatihan Berbasis Kompetensi memiliki tujuan untuk mendapatkan kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi SDM dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Kompetensi SDM bisa saja terdiri dari kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural seperti di instansi pemerintahan atau Kompetensi Umum dan Generik serta Kompetensi Teknis Bidang Tugas.

Pelatihan berbasis Kompetensi banyak dilaksanakan oleh lembaga pelatihan, lembaga pelatihan kompetensi, perusahaan penyedia jasa pelatihan atau oleh lembaga-lembaga pelatihan pemerintah dan lembaga yang terakreditasi secara nasional oleh lembaga pemerintah. Setelah mengikuti pelatihan dan mengumpulkan berbagai syarat maupun portofolio untuk bias mengikuti uji kompetensi dan nantinya akan dilakukan sertifikasi profesi atau uji kompetensi atau pun tidak dan sebagian diberikan sertifikasi profesi baik dari lembaga penyelenggara atau pun dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi atau BNSP.

Badan Nasional Sertifikasi Profesi yang dikenal dengan sebutan BNSP merupakan Badan independen yang mempunyai tanggung jawab langsung pada Kepala Negara. Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dibentuk menjadi dewan untuk menyelenggarakan sertifikasi profesi kepada SDM Indonesia.

Sistem dan kebijakan sertifikasi kompetensi profesi BNSP dijalankan bertujuan guna mengembangkan nilai SDM di banyak bagian, contohnya saja seperti mereka yang masih mengikuti pendidikan formal tingkat akhir, mereka yang baru lulus dari pendidikan formal dan kejuruan, mereka yang menjalani pendidikan dalam masyarakat (*community education*) yang berjumlah cukup besar yang sebagian besar bekerja mandiri atau bekerja di sektor informal, mereka yang bekerja di bidang industri, mereka yang

belum memperoleh fasilitas kerja layak, mereka yang sedang mencari pekerjaan baik di dalam negeri maupun di luar negeri, dan yang lainnya.

B. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN MODEL **HARD SKILL**

Keterampilan atau Skill secara umum mengacu pada keterampilan teknis yang dimiliki oleh seorang calon karyawan seperti keterampilan menggunakan suatu alat, mengolah data, mengoperasikan komputer, atau mengetahui pengetahuan tertentu.

Keterampilan-keterampilan seperti ini disebut dengan Hard skill atau keterampilan teknis. Hard skill yang juga sering disebut kemampuan teknis ini sangat diperlukan oleh karyawan dalam rangka melaksanakan serangkaian tugas-tugas pokok untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Jenis-jenis kegiatan pelatihan keterampilan (*skill based training*) adalah pelatihan mengenai pengenalan atau pendalaman keterampilan seseorang, kelompok, organisasi, atau lembaga baik secara teknis (*hard skill*) maupun bersifat non teknis yang lebih bersifat pada pengembangan pribadi (*soft skill*).

Hard skill merupakan salah satu jenis kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Miller, Rankin and Neathey, 2001). Jenis ini dikenal pula dengan nama kompetensi teknis atau fungsional (*technical/functional competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah *Hard skills/Hard competencies* (kompetensi keras). Kompetensi jenis ini bermula dan berkembang di Inggris dan banyak digunakan di Negara-negara Eropa dan di Negara-negara persemakmuran (*Commonwealth*). Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggungjawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar dapat berprestasi dengan baik.

Dalam rangka pengembangan Sumber Daya Manusia dan terutama pengembangan kompetensi yang berbasis kepada *Hard skill* dan *Soft Skill* maka dilakukanlah program pelatihan dan pengembangan SDM. Setelah dilakukan perencanaan pengembangan kompetensi melalui *human capital development plan*, maka berdasarkan dokumen perencanaan tersebut

dapat diketahui tentang model dan jenis pelatihan yang akan diterapkan untuk masing-masing karyawan.

Dari kesenjangan kompetensi dan kinerja terakhir yang ditunjukkan oleh para karyawan dapat ditentukan program pelatihan dan pengembangan SDM yang paling tepat dan sesuai dengan hasil asessmen. Nantinya pelatihan tersebut akan meningkatkan nilai kompetensi seseorang dan melejitkan kinerja karyawan dan akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pelatihan dan pengembangan SDM model Hard skill terutama akan meningkatkan keterampilan dan kemampuan teknis, fungsional, spesialis dan bidang tertentu. Level-level yang ada juga akan membedakan keterampilan Hard skill antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Harapannya adalah bahwa setiap jabatan yang diemban harus diisi oleh mereka yang memiliki keterampilan Hard skill sesuai dengan persyaratan jabatan. Dan apabila masih terjadi kesenjangan atau keterampilan *hard skill*nya masih di bawah persyaratan jabatan maka harus diikutkan dalam program pelatihan dan pengembangan SDM model *hard skill*.

1. Pengertian *Hard Skill*

Hard skill merupakan kemampuan untuk menguasai ilmu pengetahuan teknologi dan keterampilan teknis dalam mengembangkan Intelligence Quotient (IQ) yang berhubungan dengan bidangnya. Pengetahuan teknis ini meliputi pengetahuan yang dibutuhkan untuk profesi tertentu dan pengembangannya sesuai dengan teknologi yang digunakan juga harus mampu mengatasi masalah yang terjadi dan mampu menganalisisnya.

Hard skill menggambarkan perilaku dan keterampilan yang dapat dilihat mata (ekspisit). *Hard skill* dapat dinilai dari *Technical test* atau *Practical Test*. Elemen *hard skill* dapat terlihat dari *Intelligence Quotion Thinking* yang mempunyai indikator kemampuan menghitung, menganalisa, mendesain, wawasan dan pengetahuan yang luas.

Hard skill memiliki peran yang sangat penting untuk dikembangkan, maksud dari peran tersebut adalah seseorang akan melakukan sebuah pekerjaan dengan baik dan benar sesuai dengan *hard skill* yang dia miliki.

Berikut adalah definisi Hard skill dari beberapa ahli: Islami (2012:27) mengemukakan bahwa: "*Hard skill* adalah pengetahuan dan kemampuan teknis yang dimiliki seseorang. Pengetahuan teknis yang meliputi pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan produk tersebut, mengembangkannya sesuai teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis kegunaan produk dalam usaha untuk mengidentifikasi ide-ide baru mengenai produk ataupun pelayanan tersebut".

Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2014:28) mengemukakan bahwa: "*Hard skill* sering juga disebut dengan kemampuan intelektual (*intellectual ability*). Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menentukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah".

Suhardjono (2014:49) mengemukakan bahwa: "*Hard skill* berhubungan dengan technical skill yang diterjemahkan dalam dua hal yaitu: 1. *Pure technical knowledge or functional skill*, yang artinya pengetahuan teknis murni atau keterampilan fungsional. 2. *Skill to improve the efficiency of technology, that is improvement or problem solving skill*, yang artinya keterampilan untuk meningkatkan efisiensi teknologi, yaitu peningkatan keterampilan atau keterampilan dalam memecahkan masalah".

Alam (2015:14) mengemukakan bahwa: "*Hard skill* adalah pengetahuan dan kemampuan teknis yang dimiliki seseorang. Pengetahuan teknis yang meliputi pengetahuan dibutuhkan untuk profesi tertentu dan mengembangkannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis".

Fachrunissa (2015:35) mengemukakan bahwa: "*Hard skill* adalah semua hal yang berhubungan dengan pengayaan teori yang menjadi dasar pijakan analisis atau sebuah keputusan".

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli yang telah disebutkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Hard skill seringkali dimaknai sebagai penetapan ukuran individu dalam hal kemampuan teknis yang bisa dilihat dari bukti-bukti yang dimilikinya, seperti sertifikat, penghargaan dan lain-lain. Hal ini berarti Hard skill didapatkan seseorang lewat lembaga

pendidikan untuk memperoleh kemampuan yang menunjangnya dalam memecahkan masalah.

Banyak organisasi atau perusahaan yang menetapkan kriteria Hard skill sebagai ukuran kemampuan atau gambaran dari kualitas kinerja karyawan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan tersebut pada konsumennya, dengan tujuan konsumen memberikan pandangan yang positif terhadap organisasi, bahwa karyawan dianggap memenuhi kualitas yang seharusnya. Ini berarti organisasi atau perusahaan ingin memperlihatkan bahwa kinerja dari karyawannya memiliki kemampuan dalam pengetahuan dan teknologi, serta mampu menanggapi lingkungan yang senantiasa berubah.

2. Dimensi dan Indikator *Hard Skill*

Dimensi dan indikator merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian, dimana komponen-komponen untuk mengukur komitmen organisasi atau perusahaan. Berikut adalah tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual atau Hard skill adalah:

- 1) Kecerdasan angka
- 2) Pemahaman verbal
- 3) Kecepatan persepsi
- 4) Penalaran induktif
- 5) Penalaran deduktif
- 6) Visualisasi spasial
- 7) Daya ingat

Dimensi dan indikator Hard skill menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2014:30) yaitu:

- 1) Kecerdasan angka Indikatornya adalah kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat
- 2) Pemahaman verbal Indikatornya adalah kemampuan memahami dengan apa yang dibaca atau didengar
- 3) Kecepatan persepsi dengan indikator:
 - a. Kemampuan mengidentifikasi kemiripan dan
 - b. Perbedaan visual secara cepat dan akurat

- 4) Penalaran induktif Indikatornya adalah kemampuan mengidentifikasi masalah secara logis
- 5) Penalaran deduktif dengan indikator:
 - a. Kemampuan menggunakan logika dan
 - b. Menilai implikasi dari sebuah argumen
- 6) Visualisasi spasial Indikatornya adalah kemampuan membayangkan sebuah objek bila posisinya akan diubah
- 7) Daya ingat Indikatornya adalah kemampuan untuk menyimpan

3. Pelatihan *Hard Skill*

Pelatihan hard skill merupakan pelatihan keterampilan yang pelatihannya bersifat sangat teknis, maka cara mempelajarinya berdasarkan panduan dan cara pengukurannya dilihat dari hasil pelatihan. Pengukuran Hard skill bersifat kuantitatif.

Contoh pelatihan ini diantaranya adalah

- 1) Pelatihan menjahit
- 2) Pelatihan memasak
- 3) Pelatihan tata rias
- 4) Pelatihan membuat kerajinan dengan kain flannel
- 5) Pelatihan pembuatan ikan tenggiri

Pelatihan Model *Hard Skill* adalah model keterampilan atau pengetahuan khusus yang dibutuhkan untuk sebuah pekerjaan. Misalnya, untuk pekerjaan Network Engineer, maka Hard skill yang harus dimiliki adalah paham standar *OSI Layer 7*, *subnetting IP*, *routing*, *switching*, dan lainnya. Tapi, kalau untuk jabatan atau pekerjaan lain, misalnya Akuntan, *Graphic Designer*, *Copywriter*, maka *hard skill* yang dibutuhkan pasti berbeda. Setiap pekerjaan membutuhkan *hard skill* yang berbeda-beda, tergantung pekerjaan apa yang dijalani atau ditekuni.

Hard skill adalah keterampilan yang bisa dipelajari dan terukur. Umumnya, *hard skill* bisa dipelajari dan dikembangkan melalui pendidikan formal, kursus, pelatihan perusahaan, atau sertifikasi. Ijazah, sertifikat pelatihan, atau penghargaan adalah contoh alat untuk mengukur seberapa

kompeten karyawan menguasai Hard skill tertentu. Selain menunjukkan seberapa kemampuan seseorang terhadap suatu Hard skill berdasarkan nilai, ijazah dan sertifikat juga merupakan bukti yang nyata kalau karyawan tersebut memang benar-benar menguasai Hard skill tersebut.

Misalnya, ketika mengikuti pelatihan Hard skill berupa pembelajaran atau kursus bahasa Inggris. Lalu karyawan mengikuti kursus tersebut di lembaga tertentu. Setelah semua kursus selesai, dilanjutkan mengikuti tes TOEFL atau IELTS dan mendapatkan sertifikat yang berisi skor tes. Nilai TOEFL ini menjadi bukti sejauh mana keterampilan dan kemahiran berbahasa Inggris dengan level tertentu. Begitu juga dengan sertifikasi lainnya.

Karena itu, beberapa pekerjaan seperti Engineer dan Akuntan, sering mengambil berbagai sertifikasi. Selain untuk memenuhi syarat lowongan pekerjaan, sertifikasi juga bisa membantu meningkatkan karier, mendapatkan kenaikan gaji, naik jabatan atau promosi, dan lainnya.

4. Contoh Pelatihan Keterampilan *Hard Skill*

Hard skill membantu karyawan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sifatnya spesifik tergantung pekerjaan tertentu. Berikut adalah beberapa contoh *Hard skill* yang bisa dikuasai melalui pelatihan dan pengembangan SDM Model *Hard skill* untuk menunjang berbagai pekerjaan, membantu meningkatkan karier, mendapatkan kenaikan gaji, naik jabatan atau promosi, dan lainnya:

- 1) *Bahasa pemrograman (C++, Java, JavaScript, Phyton)*
- 2) *UI/UX Design*
- 3) *Keamanan jaringan*
- 4) Kemampuan berbahasa asing (*bilingual/multilingual*)
- 5) *SEO/SEM marketing*
- 6) *Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)*
- 7) *Copywriting*
- 8) *Content Writing*
- 9) *UX Writing*
- 10) Visualisasi Data
- 11) *Project Management*
- 12) *Web & App Development*

- 13) *Video editing*
- 14) Digital marketing
- 15) Analisis Data
- 16) Desain Grafis (Photoshop, Corel Draw, Illustrator)
- 17) Facebook Ads
- 18) Twitter Ads
- 19) Data Mining
- 20) Google Ads, dan lainnya.

C. KEBIJAKAN PELATIHAN *HARD SKILL*

Pelatihan *Hard skill* atau Pelatihan Pengembangan Kompetensi *Hard skill* adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi SDM dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Kompetensi SDM terdiri dari kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural. Sedangkan Standar Kompetensi Jabatan adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang SDM dalam melaksanakan tugas Jabatan.

Kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang berhubungan dengan pengelolaan (manajemen) kerja baik dari aspek individual, lingkungan pekerjaan, maupun pengelolaan suatu proses atau cara kerja. Kompetensi ini juga berhubungan erat dengan ruang lingkup atau rentang tanggungjawab seseorang atas suatu pekerjaan. Kompetensi teknis merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas – tugas spesifik dalam ruang lingkup aktivitas perbankan syariah. Kompetensi Teknis dibagi menjadi kompetensi teknis generik dan kompetensi teknis spesifik. Kompetensi teknis yang bersifat umum dan diperlukan untuk melaksanakan tugas – tugas spesifik secara lintas bagian pada bidang kerja yang sama dan disebut Kompetensi Teknis Generik. Kompetensi teknis yang bersifat khusus setiap bagian dan tidak dapat digunakan secara lintas bagian pada bidang kerja yang sama dan biasa disebut Kompetensi Teknis Spesifik.

Bentuk pelatihan pengembangan kompetensi *Hard skill* terdiri atas: (a) pendidikan yaitu dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan

ketentuan peraturan perundang- undangan; dan/atau (b) pelatihan yang memiliki 2 jenis yaitu: (1) pelatihan klasikal; dan (2) pelatihan non klasikal.

Jalur pelatihan pengembangan kompetensi *Hard skill* dengan pelatihan klasikal terdiri dari:

- a. pelatihan struktural kepemimpinan;
- b. pelatihan manajerial;
- c. pelatihan teknis;
- d. pelatihan fungsional;
- e. pelatihan sosial kultural;
- f. seminar/konferensi/sarasehan;
- g. workshop atau lokakarya;
- h. kursus;
- i. penataran;
- j. bimbingan teknis;
- k. sosialisasi; dan/atau
- l. jalur pelatihan pengembangan kompetensi *hard skill* dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.

Jalur pelatihan pengembangan kompetensi dengan pelatihan non klasikal terdiri dari:

- a. *coaching*;
- b. *mentoring*;
- c. *e-learning*;
- d. pelatihan jarak jauh;
- e. detasering (*secondment*);
- f. pembelajaran alam terbuka (*outbond*);
- g. patok banding (*benchmarking*);
- h. pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah;
- i. belajar mandiri (*self development*);
- j. komunitas belajar (*community of practices*);
- k. bimbingan di tempat kerja;
- l. magang/praktik kerja; dan
- m. jalur pelatihan pengembangan kompetensi Hard skill dalam bentuk pelatihan non klasikal lainnya.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM dalam bentuk pelatihan dapat dilaksanakan secara: (a) mandiri oleh unit kerja penyelenggara pelatihan di Instansi Pemerintah yang terakreditasi; (b) bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pelatihan; atau (c) bersama dengan lembaga penyelenggara pelatihan independen yang terakreditasi.

D. PBK, PELATIHAN DIGITAL DAN SERTIFIKASI KOMPETENSI BNSP

1. Dari Pelatihan *Hard Skill* Biasa ke Pelatihan Berbasis Kompetensi

Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia sebagaimana dipaparkan pada penjelasan sebelumnya dan diberikan contoh-contoh pelatihan keterampilan dengan model *hard skill*. Dalam gilirannya, pelatihan model Hard skill berkembang menjadi pelatihan-pelatihan berbasis kompetensi baik nantinya akan dilakukan uji kompetensi atau pun tidak dan sebagian diberikan sertifikasi profesi baik dari lembaga penyelenggara atau pun dari Badan Nasional Sertifikasi profesi atau BNSP.

Pelatihan Berbasis Kompetensi adalah pelatihan yang dilakukan untuk mendapatkan keterampilan berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan perilaku (*attitude*). Pelatihan Berbasis Kompetensi memiliki tujuan untuk mendapatkan kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi SDM dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Kompetensi SDM bisa saja terdiri dari kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural seperti di instansi pemerintahan atau Kompetensi Umum dan Generik serta Kompetensi Teknis Bidang Tugas.

Pelatihan berbasis Kompetensi banyak dilaksanakan oleh lembaga pelatihan, lembaga pelatihan kompetensi, perusahaan penyedia jasa pelatihan atau oleh lembaga-lembaga pelatihan pemerintah dan lembaga yang terakreditasi secara nasional oleh lembaga pemerintah. Setelah mengikuti pelatihan dan mengumpulkan berbagai syarat maupun portofolio untuk bias mengikuti uji kompetensi dan nantinya akan dilakukan sertifikasi profesi atau uji kompetensi atau pun tidak dan sebagian diberikan sertifikasi profesi baik dari lembaga penyelenggara atau pun dari Badan Nasional Sertifikasi profesi atau BNSP.

2. Dari Pelatihan *Hard Skill* Luring (*Offline*) menjadi Daring (*Online*)

Perubahan model pengembangan kompetensi juga berpengaruh terhadap fasilitas dan infrastruktur. Kalau sebelumnya butuh banyak ruang kelas dan asrama untuk suatu pelatihan, kini hanya perlu stabilitas jaringan dan kuota untuk mengakses sebuah pelatihan. Distance Learning (Pelatihan Jarak Jauh), sudah menjadi pola baru bagi setiap jenis pengembangan kompetensi secara non klasikal, selain berbiaya murah dan tidak membutuhkan ruangan secara fisik. Kendala jarak dan biaya tinggi dapat diturunkan secara signifikan dan digantikan dengan peningkatan kualitas layanan dan model pengembangan kompetensi.

Blended Learning adalah sebuah tren pengembangan kompetensi di masa transisi, yaitu manakala peralihan dari konvensional menuju serba digital, dari klasikal menuju non klasikal, dari luring menjadi daring dan dari pola pengembangan kompetensi yang statis dan mudah terdisrupsi menjadi pengembangan kompetensi yang dinamis dan mudah menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Di satu sisi masih mengadopsi sistem klasikal, tatap muka dan konvensional, tetapi juga telah beradaptasi dengan digitalisasi, teknologi informasi dan aplikasi kekinian.

Demikian juga **e-Learning** dan **learning management system** telah menjadi primadona pembelajaran jarak jauh baik synchronous atau asynchronous seperti *Google Classroom* misalnya. Pergantian ruang kelas menjadi *Classroom* ini tentu saja memerlukan sikap yang bijak dan kemampuan adaptasi yang tinggi sehingga akan cepat menyesuaikan diri dan segera mendapatkan manfaat dari pengembangan kompetensi yang dilakukannya.

Pengembangan kompetensi secara tatap muka (Luar Jaringan/Luring) telah tergantikan oleh pelatihan secara virtual/dunia maya (Dalam Jaringan/Daring) melalui *platform* Zoom, Meet dan Cisco. Bahkan seminar-seminar dan workshop nasional maupun internasional banyak diselenggarakan dengan menggunakan bantuan aplikasi di atas secara daring.

3. Dari Pelatihan *Hard Skill* Konvensional menjadi *Digital*

Transformasi digital telah menjadi syarat mutlak dalam pengembangan kompetensi di era sekarang ini. Perencanaan pengembangan kompetensi baik berupa *self assessment* atau pun uji kompetensi sudah seharusnya bisa dilakukan mandiri dengan menggunakan aplikasi. Aplikasi Perencanaan Pengembangan Kompetensi seharusnya memuat kolam-kolam kompetensi (*competence pool*) SDM dan database kesenjangan kompetensi SDM sehingga menjadi dasar dalam penyusunan *human capital development plan*.

Perubahan dari konvensional menjadi digital terjadi pula pada proses pembelajaran sebagaimana berpengaruh terhadap bentuk, jenis dan jalur pengembangan kompetensi. Perencanaan pembelajaran dengan menyusun Rencana Pembelajaran (RP) dan Rancang Bangun Pembelajaran Mata Pelatihan (RBPMP) dapat dilakukan secara *online*, terstruktur dan terintegrasi dengan pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi. Dalam penyusunannya pun dapat dilakukan secara kolaborasi lintas kementerian lintas wilayah dan dapat diakses, dimana saja dan kapan saja selama terhubung dengan jaringan internet dan cloud. Aplikasi dan software untuk presentasi pun mengalami percepatan dan pertumbuhan yang sangat tinggi. Demikian juga aplikasi penunjang proses pembelajaran tumbuh subur dan semakin sempurna menjadi bagian yang saling mempengaruhi dari proses pengembangan kompetensi SDM.

Platform asessmen sebagai sarana monitoring dan evaluasi sudah dikembangkan dengan sangat baik. Penilaian peserta, evaluasi pembelajaran atau pun akreditasi lembaga sudah dapat dilakukan dengan menggunakan aplikasi. Demikian pula kualitas pelaksanaan pengembangan kompetensi dan kepuasan peserta serta peningkatan kompetensi peserta menjadi sebuah database yang mudah diakses dan diperoleh untuk menganalisa proses pelaksanaan pengembangan kompetensi untuk peningkatan baik kualitas maupun kuantitas di masa yang akan datang.

Digitalisasi ternyata terjadi juga pada literasi pengembangan kompetensi. Bila sebelumnya selalu beredar modul dan bahan ajar dalam bentuk kertas dan buku, sekarang sudah berganti paperless dan biasanya berformat pdf. Demikian juga perpustakaan untuk buku-buku referensi

dan penunjang serta jurnal-jurnal baik terindeks scopus atau pun tidak tersedia secara online dari berbagai penjuru dunia.

Adapun komunitas pembelajar atau alumni pengembangan kompetensi akan berkumpul dan bertukar sapa secara rutin dengan menggunakan aplikasi sosial media, baik itu Facebook, Instagram, Whatsapp, Youtube dan yang lainnya. Mereka bisa berbagi ilmu, pengalaman bahkan evaluasi proses pembelajaran. Mereka dapat terus melakukan proses pengembangan kompetensi dengan sarana akun sosial media yang mereka miliki, dengan melakukan mentoring dan coaching secara daring, misalnya. Dengan demikian pertemuan-pertemuan di ruang kelas, café, kantor atau meeting room sudah digantikan dengan ruang-ruang sosial media yang serba digital, lebih luas, canggih, cepat dan tidak terbatas.

4. Dari Surat Tanda Lulus Pelatihan menjadi Sertifikasi Kompetensi BNSP

Badan Nasional Sertifikasi Profesi yang dikenal dengan sebutan BNSP merupakan Badan independen yang mempunyai tanggung jawab langsung pada Kepala Negara. Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dibentuk menjadi dewan untuk menyelenggarakan sertifikasi profesi kepada SDM Indonesia.

Sistem dan kebijakan sertifikasi kompetensi profesi BNSP dijalankan bertujuan guna mengembangkan nilai SDM di banyak bagian, contohnya saja seperti mereka yang masih mengikuti pendidikan formal tingkat akhir, mereka yang baru lulus dari pendidikan formal dan kejuruan, mereka yang menjalani pendidikan dalam masyarakat (*community education*) yang berjumlah cukup besar yang sebagian besar bekerja mandiri atau bekerja di sektor informal, mereka yang bekerja di bidang industri, mereka yang belum memperoleh fasilitas kerja layak, mereka yang sedang mencari pekerjaan baik di dalam negeri maupun di luar negeri, dan yang lainnya.

Berikut adalah beberapa alasan kenapa tenaga kerja perlu memiliki sertifikasi profesi BNSP:

- 1) Meyakinkan perusahaan bahwa “karyawan tersebut memiliki keterampilan dan keahlian” di bidang profesi yang digeluti.
- 2) Memperoleh pengakuan profesi dan kompetensi dari negara.

- 3) Menambah rasa percaya diri
- 4) Nilai plus tersendiri bagi pencari kerja dalam proses rekrutmen
- 5) Untuk memenuhi tuntutan sistem industri (ISO, SNI) yang mengeluarkan ketentuan agar semua karyawan berusaha untuk mempunyai sertifikasi kompetensi resmi.

5. Menuju Kurikulum Perguruan Tinggi Berbasis Kompetensi

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 Pasal 97 menyatakan bahwa kurikulum perguruan tinggi dikembangkan dan dilaksanakan berbasis kompetensi (KBK). Dalam upaya melakukan kualifikasi terhadap lulusan perguruan tinggi di Indonesia, pemerintah telah menerbitkan Perpres No. 08 tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dan Lampirannya yang menjadi acuan dalam penyusunan capaian pembelajaran lulusan dari setiap jenjang pendidikan secara nasional, juknis Perpres ini Permendikbud no. 73 Tahun 2013.

Terbitnya Perpres No. 08 tahun 2012 dan UU PT No. 12 Tahun 2012 Pasal 29 ayat (1), (2), dan (3) telah berdampak pada kurikulum dan pengelolaannya di setiap program. Kurikulum yang pada awalnya mengacu pada pencapaian kompetensi menjadi mengacu pada capaian pembelajaran (*learning outcomes*). Secara ringkas KKNI terdiri dari Sembilan level kualifikasi akademik SDM Indonesia.

Dengan adanya KKNI ini diharapkan akan mengubah cara melihat kompetensi seseorang, tidak lagi semata ijazah tapi dengan melihat kepada kerangka kualifikasi yang disepakati secara nasional sebagai dasar pengakuan terhadap hasil pendidikan seseorang secara luas (formal, non formal, atau in formal) yang akuntabel dan transparan.

Pelaksanaan KKNI melalui 8 tahapan yaitu melalui penetapan Profil Kelulusan, Merumuskan *Learning Outcomes*, Merumuskan Kompetensi Bahan Kajian, Pemetaan LO Bahan Kajian, Pengemasan Matakuliah, Penyusunan Kerangka kurikulum, dan Penyusunan Rencana Perkuliahannya.

E. PENTINGNYA HARD SKILL DAN SOFT SKILL

Mungkin ada yang berpikir *hard skill* lebih penting daripada *soft skill*. Karena Hard skill bisa membantu kita bekerja dengan baik. Tapi *soft skill* juga tidak kalah penting. Charles Riborg menuliskan di laporannya yang

berjudul *A Study of Engineering Education* bahwa 85% kesuksesan dalam pekerjaan didukung oleh *soft skill*, dan 15% nya didukung oleh *hard skill*.

Di tahap melamar kerja, *hard skill* bisa membuat kamu diundang interview karena memenuhi kualifikasi yang ada. Tapi, *soft skill* bisa membuat seorang calon karyawan lolos *interview* dan diterima kerja. Dengan kemampuan komunikasi yang baik, calon karyawan bisa menjawab rentetan pertanyaan wawancara dengan baik. Dan dengan *hard skill* yang baik, calon karyawan bisa membuktikan kalau keahliannya sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan.

Ketika sudah bekerja, *hard skill* tentu saja membantu mu menyelesaikan pekerjaan. Tapi Soft skill membantu bertahan dan berkembang. Dalam bekerja, pasti diperlukan koordinasi, komunikasi, problem solving, dan lainnya. Dengan Soft skill yang baik, masalah-masalah pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik.

Setelah pandemik dan kondisi global seperti sekarang ini, perusahaan tentunya semakin selektif memilih kandidat terbaik untuk bergabung di perusahaannya. Karena keadaan yang masih sulit, perusahaan bakal lebih menyeleksi calon pekerja. Untuk jadi pemenang di tengah sengitnya persaingan kerja di era disruptif ini, para karyawan perlu membekali diri dengan soft skill dan hard skill yang mumpuni.

Hal ini dikarenakan *soft skill* merupakan keterampilan yang memungkinkan pekerja untuk menyesuaikan diri di tempat kerja. Seperti halnya kepribadian, sikap, fleksibilitas, motivasi, dan tata krama. Maka dari itu soft skill sangat penting sehingga sering kali menjadi alasan perusahaan memutuskan apakah seorang karyawan bakal diterima kerja atau perusahaan mempertahankan dan mempromosikannya untuk kenaikan jabatan.

Tidak hanya *soft skill*, perusahaan juga turut menginginkan seorang pelamar kerja atau karyawannya agar mempunyai keterampilan hard skill secara baik. Hal itu dikarenakan hard skill menjadi nilai tambah dalam penilaian kerja. Secara sederhananya hard skill dapat diartikan suatu kemampuan teknis yang dimiliki seseorang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan di suatu perusahaan yang akan dilamar atau dilakukan.

Terlepas dari apapun pekerjaan yang dilamar, atau keinginan karyawan untuk tetap bertahan di suatu perusahaan atau naik jabatan. Maka sudah tentu kemampuan dan keterampilan dalam hal soft skill dan hard skill menjadi hal yang wajib untuk dimiliki dan diperdalam. Jadi, *hard skill* dan *soft skill* sama-sama penting untuk dipelajari dan dikembangkan. Karena kombinasi keduanya sangat berpengaruh untuk pekerjaan.

F. RANGKUMAN MATERI

Keterampilan atau *Skill* secara umum mengacu pada keterampilan teknis yang dimiliki oleh seorang calon karyawan seperti keterampilan menggunakan suatu alat, mengolah data, mengoperasikan komputer, atau mengetahui pengetahuan tertentu.

Keterampilan-keterampilan seperti ini disebut dengan Hard skill atau keterampilan teknis. *Hard skill* yang juga sering disebut kemampuan teknis ini sangat diperlukan oleh karyawan dalam rangka melaksanakan serangkaian tugas-tugas pokok untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Jenis-jenis kegiatan pelatihan keterampilan (*skill based training*) adalah pelatihan mengenai pengenalan atau pendalaman keterampilan seseorang, kelompok, organisasi, atau lembaga baik secara teknis (*hard skill*) maupun bersifat non teknis yang lebih bersifat pada pengembangan pribadi (*soft skill*).

Hard skill merupakan salah satu jenis kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Miller, Rankin and Neathey, 2001). Jenis ini dikenal pula dengan nama kompetensi teknis atau fungsional (*technical/functional competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah *Hard skills/Hard competencies* (kompetensi keras). Kompetensi jenis ini bermula dan berkembang di Inggris dan banyak digunakan di Negara-negara Eropa dan di Negara-negara persemakmuran (*Commonwealth*). Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggungjawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar dapat berprestasi dengan baik.

Kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang berhubungan dengan pengelolaan (manajemen) kerja baik dari aspek individual, lingkungan pekerjaan, maupun pengelolaan suatu proses atau cara kerja. Kompetensi ini juga berhubungan erat dengan ruang lingkup atau rentang tanggungjawab seseorang atas suatu pekerjaan. Kompetensi teknis merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas – tugas spesifik dalam ruang lingkup aktivitas perbankan syariah. Kompetensi Teknis dibagi menjadi kompetensi teknis generik dan kompetensi teknis spesifik. Kompetensi teknis yang bersifat umum dan diperlukan untuk melaksanakan tugas – tugas spesifik secara lintas bagian pada bidang kerja yang sama dan disebut Kompetensi Teknis Generik. Kompetensi teknis yang bersifat khusus setiap bagian dan tidak dapat digunakan secara lintas bagian pada bidang kerja yang sama dan biasa disebut Kompetensi Teknis Spesifik.

Bentuk pelatihan pengembangan kompetensi Hard skill terdiri atas: (a) pendidikan yaitu dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan; dan/atau (b) pelatihan yang memiliki 2 jenis yaitu: (1) pelatihan klasikal; dan (2) pelatihan non klasikal.

Pelatihan Berbasis Kompetensi adalah pelatihan yang dilakukan untuk mendapatkan keterampilan berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan perilaku (*attitude*). Pelatihan Berbasis Kompetensi memiliki tujuan untuk mendapatkan kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi SDM dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Kompetensi SDM bisa saja terdiri dari kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural seperti di instansi pemerintahan atau Kompetensi Umum dan Generik serta Kompetensi Teknis Bidang Tugas.

Pelatihan berbasis Kompetensi banyak dilaksanakan oleh lembaga pelatihan, lembaga pelatihan kompetensi, perusahaan penyedia jasa pelatihan atau oleh lembaga-lembaga pelatihan pemerintah dan lembaga yang terakreditasi secara nasional oleh lembaga pemerintah. Setelah mengikuti pelatihan dan mengumpulkan berbagai syarat maupun portofolio untuk bias mengikuti uji kompetensi dan nantinya akan dilakukan sertifikasi profesi atau uji kompetensi atau pun tidak dan

sebagian diberikan sertifikasi profesi baik dari lembaga penyelenggara atau pun dari Badan Nasional Sertifikasi profesi atau BNSP.

Perubahan model pengembangan kompetensi juga berpengaruh terhadap fasilitas dan infrastruktur. Kalau sebelumnya butuh banyak ruang kelas dan asrama untuk suatu pelatihan, kini hanya perlu stabilitas jaringan dan kuota untuk mengakses sebuah pelatihan. Distance Learning (Pelatihan Jarak Jauh), sudah menjadi pola baru bagi setiap jenis pengembangan kompetensi secara non klasikal, selain berbiaya murah dan tidak membutuhkan ruangan secara fisik. Kendala jarak dan biaya tinggi dapat diturunkan secara signifikan dan digantikan dengan peningkatan kualitas layanan dan model pengembangan kompetensi.

Transformasi digital telah menjadi syarat mutlak dalam pengembangan kompetensi di era sekarang ini. Perencanaan pengembangan kompetensi baik berupa *self assessment* atau pun uji kompetensi sudah seharusnya bisa dilakukan mandiri dengan menggunakan aplikasi. Aplikasi Perencanaan Pengembangan Kompetensi seharusnya memuat kolam-kolam kompetensi (*competence pool*) SDM dan database kesenjangan kompetensi SDM sehingga menjadi dasar dalam penyusunan *human capital development plan*.

Badan Nasional Sertifikasi Profesi yang dikenal dengan sebutan BNSP merupakan Badan independen yang mempunyai tanggung jawab langsung pada Kepala Negara. Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dibentuk menjadi dewan untuk menyelenggarakan sertifikasi profesi kepada SDM Indonesia.

Sistem dan kebijakan sertifikasi kompetensi profesi BNSP dijalankan bertujuan guna mengembangkan nilai SDM di banyak bagian, contohnya saja seperti mereka yang masih mengikuti pendidikan formal tingkat akhir, mereka yang baru lulus dari pendidikan formal dan kejuruan, mereka yang menjalani pendidikan dalam masyarakat (*community education*) yang berjumlah cukup besar yang sebagian besar bekerja mandiri atau bekerja di sektor informal, mereka yang bekerja di bidang industri, mereka yang belum memperoleh fasilitas kerja layak, mereka yang sedang mencari pekerjaan baik di dalam negeri maupun di luar negeri, dan yang lainnya

TUGAS DAN EVALUASI

Terdiri dari 5 (Lima) buah pertanyaan yang bersifat tekstual ataupun kontekstual analisis

1. Jelaskan pengertian pelatihan Hard skill dan sebutkan dimensi dan indikator-indikatornya?
2. Jelaskan model, jenis dan jalur pelatihan pengembangan kompetensi *hard skill*?
3. Sebutkan dan jelaskan perkembangan pelatihan model *hard skill* terutama menghadapi era VUCA dan BANI? Dan lebih penting mana keterampilan Hard skill dibandingkan keterampilan *soft skill*?
4. Jelaskan pengaruh dan manfaat pelatihan pengembangan kompetensi *hard skill* serta pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja dan pengembangan SDM?
5. Jelaskan cara kerja sertifikasi BNSP dan bagaimana cara untuk mendapatkan Sertifikasi Profesi BNSP?

DAFTAR PUSTAKA

- Cumming, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change*. Stamford: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2002). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr, J. H. (2010). *Organisasi*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hasibuan, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kadarisman. (2020). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Nawawi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pfeffer, J., & dkk. (2008). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Retnowati, N., & Erma Widia, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Bandung: Karya Putra Darwati.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schein, E. H. (2006). *Organization Development*. San Fransisco: John Wiley & Son.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2001). *Budgeting*. Jakarta: Erlangga.

Siagian, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Terry, G. R. (2006). *Asas Asas Menejemen*. Bandung: PT Alumni.

GLOSARIUM

A

Attitude: Sikap dan perilaku yang ditunjukkan sehari-hari, seperti cara berbicara, bertindak, dan memperlakukan orang lain.

Apprenticeship: jenis program magang yang jangka waktunya lebih panjang dibandingkan dengan *internship*

B

Brainstorming: adalah sebuah metode yang bisa dilakukan untuk memecahkan berbagai masalah dan menghasilkan beragam ide baru.

Branding: segala bentuk kegiatan yang bertujuan untuk memperkenalkan atau mempromosikan produk, perorangan atau perusahaan

C

Competitive advantage: pemahaman yang dalam

Consideration: konsiderasi

Content theory: teori keputusan

D

E

Explanatory variable: variabel penjelasan

Era globalisasi: merupakan perubahan global yang melanda seluruh dunia. Dampak yang terjadi sangatlah besar terhadap berbagai aspek kehidupan manusia di semua lapisan masyarakat. Baik di bidang ekonomi, sosial, politik, teknologi, lingkungan, budaya, dan sebagainya.

Experiential learning: adalah metode pembelajaran yang fokus dan berpusat pada pengalaman yang akan dialami dan dipelajari sendiri oleh peserta

Employability skills: Keahlian dasar untuk memperoleh dan mempertahankan pekerjaan, serta mengerjakan tugas dengan baik.

Entrepreneurship: Kegiatan yang kreatif dan inovatif dalam memecahkan permasalahan dan memanfaatkan peluang yang ada.

F

G

Good governance: tata pemerintahan yang baik

H

Hygiene: pemeliharaan

Hard skills: Keahlian yang ditempuh dari jenjang pendidikan.

I

Initiating structure: struktur inisiatif

Ice Breaking: adalah suatu kegiatan yang dilakukan agar bisa mencairkan suasana yang ada.

Inovasi: Usaha dalam mewujudkan, mengkombinasikan, atau mematangkan gagasan/ide yang disesuaikan dengan nilai kebaruan suatu produk/proses/jasa.

Internship: kegiatan magang yang dilakukan dalam waktu yang singkat.

J

Job behavior: perilaku kinerja

K

Knowledge: pengetahuan

Knowledge: Fakta, kebenaran atau informasi dari pengalaman atau pembelajaran dan yang diketahui atau disadari oleh seseorang.

Kompetensi: Keahlian dalam melaksanakan pekerjaan yang dilandasi dengan knowledge, skill dan ability.

L

Leadership: kepemimpinan

Leadership skill: merupakan sebuah kemampuan sikap yang harus ada di dalam diri seorang pemimpin.

Leader: Pemimpin.

M

Model Induktif: Model ini digunakan untuk mengidentifikasi jenis kebutuhan belajar yang bersifat kebutuhan terasa (*felt needs*) atau kebutuhan belajar dalam pelatihan yang dirasakan langsung oleh peserta

pelatihan. Pelaksanaan identifikasinya pun harus dilakukan secara langsung kepada peserta pelatihan itu sendiri.

Model Deduktif: Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan secara umum dan sasaran yang luas. Dalam menetapkan kebutuhan pelatihan, dipilih peserta dengan karakteristik yang sama dan dilakukan pengajuan pertimbangan kepada seluruh peserta.

Model Klasik: Ditujukan untuk menyesuaikan bahan-bahan belajar sesuai kurikulum dengan kebutuhan yang dirasakan peserta pelatihan. Identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan secara terbuka kepada peserta pelatihan yang sudah ada di kelas. Pelatih mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki peserta dengan bahan belajar yang akan dipelajari.

Metode On The Job Training: *Metode on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan pelatihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihannya.

Metode Off The Job Training: Dalam metode off the job training, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi.”

N

O

Offline: di luar jaringan teknologi

Online: di dalam jaringan teknologi

P

Pelatihan: merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan suatu proses dalam pengembangan organisasi maupun masyarakat. Pendidikan dengan pelatihan merupakan suatu rangkaian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan sumber daya manusia, yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan dan pengembangan tenaga manusia.

Public relation: adalah peran yang membangun dan mempertahankan hubungan baik dan bermanfaat antar organisasi dengan *public* (Humas)

Personality: Gambaran perilaku, watak, atau pribadi seseorang.

Profesional: Ahli dalam bidangnya.

Q

R

Relationship-oriented: orientasi hubungan

Reward: penghargaan

S

Skill: keterampilan

Soft skills: Keahlian dalam berkomunikasi, berkarakter, cerdas, mampu berinteraksi dengan baik.

T

Task-oriented: orientasi tugas

Training and development: Program yang membantu SDM dalam belajar dan mendapatkan keahlian baru serta knowledge yang diperlukan untuk meningkatkan jenjang karir.

U

V

Value: Nilai atau manfaat yang diperoleh.

Vocational skills: Kemampuan dalam bidang pekerjaan tertentu.

W

X

Y

Z

PROFIL PENULIS

Herman Hatta, SKM., M.Si



Penulis lahir di Sinjai pada tanggal 25 Februari 1988. Merupakan Dosen pengajar di Program Studi S1 Gizi, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Gorontalo. Penulis menyelesaikan studi S1 Kesehatan Masyarakat (Gizi Masyarakat) di Fakultas Kesehatan Universitas Indonesia Timur dan lulus pada tahun 2013. Kemudian melanjutkan pendidikan S2 pada tahun 2014 di Universitas Hasanuddin Jurusan Ilmu dan Teknologi Pangan dan lulus pada tahun 2017. Saat ini penulis mengajar beberapa mata kuliah di bidang gizi yaitu Analisis Bahan Makanan, Mikrobiologi Pangan, Teknologi dan Keamanan Pangan, Metabolisme Zat Gizi, Manajemen Pelayanan Makanan, Ekologi Pangan dan Gizi, Ilmu Gizi Dasar. Sebagai seorang akademisi, penulis aktif mengikuti berbagai pelatihan, seminar-seminar, memberikan penyuluhan, melakukan pengabdian masyarakat, serta mengembangkan berbagai riset ilmiah kesehatan. Selain mengajar, penulis juga aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta aktif menulis buku ajar dan *book chapter*. Serta aktif menulis buku ajar dan *book chapter*. Email Penulis: hattaherman.1988@gmail.com

Hesti Umiyati, S.E., M.M



Penulis adalah Dosen Tetap di Akademi Sekretari dan Manajemen – ASM LEPISI Tangerang Program Studi Sekretari. Magister Manajemen (S2) di bidang Manajemen Pemasaran tahun 2005, Sarjana (S1) di bidang Manajemen tahun 2003. Saat ini menjabat sebagai Ketua LPPM ASM LEPISI (2019 – 2023). Pernah menjabat sebagai Direktur ASM LEPISI (2011 – 2019), Sebagai Wakil Direktur 1 Bidang Akademik (2000 – 2011). Berbagai pelatihan dan kursus yang berkaitan dengan Sekretaris dan Manajemen telah diikuti, menjadi pengawas dan penguji kompetensi SMK di Kota dan Kabupaten Provinsi Banten dari tahun 2002 s.d. sekarang. Tahun 2010 lulus mendapatkan Sertifikat Pendidik dari Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si



Penulis lahir di Salati, 19 September 1985. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk dan melanjutkan S2 pada Program Studi Administrasi Negara Konsentrasi Administrasi Pemerintahan Daerah Universitas Indonesia Timur (UIT) Makassar. Penulis menekuni bidang Ilmu Sosial. Penulis saat ini menjabat sebagai Ketua Pusat Studi Kebijakan Publik dan Politik (PUSTAKA) Universitas Muhammadiyah Luwuk Periode 2022-sekarang. Bersama kawan-kawan penulis menerbitkan buku antologi puisi "Air Mata Anonim dan Realitas Dunia Birahi" serta Buku "Metode Penelitian". Penulis juga berkesempatan melibatkan diri dalam berbagai penulisan *Book Chapter*. Juga terlibat dalam berbagai penelitian mitra dengan pihak Pemerintah dan pihak swasta

Sonny Santosa, S.E., M.M., CHRP



Penulis telah menempuh pendidikan Strata Satu (S1) di STIE Buddhi Jurusan Akuntansi lulus pada tahun 2006 dan menempuh pendidikan Magister (S2) di Universitas Muhammadiyah Tangerang Jurusan Magister Manajemen lulus pada tahun 2015, dan mengikuti pelatihan sertifikasi Manajemen SDM – CHRP pada Unika Atma Jaya Pada Tahun 2021. Sejak tahun 2004 hingga saat ini penulis bekerja sebagai Dosen Tetap Yayasan di Universitas Buddhi Dharma Tangerang Banten, program studi Manajemen, Fakultas Bisnis. Penulis aktif dalam kegiatan menulis dan sempat memenangkan beberapa kompetisi di bidang penulisan seperti: Juara I (Lomba menulis karangan dalam rangka peringatan Hari Pahlawan 2016, yang diadakan oleh PC Hikmahbudhi Jakarta), Juara Harapan (Lomba menulis artikel dalam rangka memperingati 145 tahun Renovasi Kelenteng Hok Tek Bio di Salatiga, yang diadakan oleh Redaksi Genta Tridharma Hok Tek Bio,

Salatiga), selain itu penulis bersama istri (Rini Novianti) aktif dalam mengembangkan sebuah Sekolah Bodhisatta (TK-SD-SMP) di Kampung Melayu Kabupaten Tangerang Sebagai Wakil Yayasan, saat ini aktivitas yang cukup menarik perhatian penulis sehingga menunda aktivitas lainnya adalah mengembangkan Yayasan Pusdiklat Saung Kebun Kebajikan Sukabumi, Desa Bojongjengkol, Jampang Tengah Kab. Sukabumi yang diharapkan membawa manfaat seluas-luasnya bagi pembangunan kesejahteraan masyarakat setempat terutama di bidang pendidikan (sekolah), sosial (panti) dan perkebunan, namun demikian penulis juga aktif membuat artikel di Majalah Dhammadhakka dan sempat menjadi topik utama di dalam majalah tersebut, Tulisan terbaru yang sempat di publis dalam buku bunga rampai berjudul:

1. Nasionalisme Religius: Sebagai Upaya Parsial Menuju Banten Maju "Sumber Daya Manusia Menjadi Bagian Dalam Indonesia Emas 2045"
2. Dimanakah Jembatan Tersebut? (Dinamika Profesi Penulis Diantara Komunikasi Dan Tantangan)
3. Argumentasi: Prinsip Humanisasi Dalam Pendidikan Tersisa 25%
4. *Dream It, Wish It, Do It: Metamorfosis Sistem Pemelajaran*
5. Pembelajaran *E-Learning* di Masa Pandemi COVID-19
6. Inovasi Pembelajaran: Pengetahuan & Kemampuan Adalah Aset Abadi Anda (2 Sisi Koin Kehidupan "Belajar & Melakukan" Dari Bingkai Buddhisme)
7. Manajemen Koperasi & UMKM
8. Pilih Batu Permata Atau Permata Kehidupan (Refleksi Menyongsong 22 Tahun Provinsi Banten Saat Merenung Di Kelenteng Boen Tek Bio "*The Living Monument*")

Dan telah menghasilkan karya pribadi (buku) untuk hadiah usia perkawinan yang ke-5 tahun untuk istri tercinta, Rini Novianti dengan judul "Cinta + Kebersamaan = Kebahagiaan (Sebuah nutrisi hati tentang cinta & kasih sayang yang mengikat kehangatan keluarga)".

Rini Novianti, S.E., M.Akt

Penulis telah menempuh pendidikan Strata Satu (S1) di STIE Buddhi Jurusan Akuntansi lulus pada tahun 2014 dan menempuh pendidikan Magister (S2) di Universitas Budi Luhur Jurusan Magister Akuntansi lulus pada tahun 2017. Disamping sebagai Dosen Tetap Yayasan di Universitas Buddhi Dharma Tangerang Banten, program studi Akuntansi, penulis juga berprofesi sebagai *procedure analysis finance* di sebuah perusahaan yang saat ini sedang berkembang di Kota Tangerang, berbekal pengalaman terkait *software accurate* yang biasanya lazim digunakan dalam dunia akuntansi dan perpajakan, membuat penulis juga aktif dalam kegiatan “belajar singkat, gratis” yang di gagas oleh suami tercinta (Sonny Santosa) mengenai pemahaman akuntansi pada berbagai Vihara dan Cetiya di Kota maupun Kabupaten Tangerang, hal ini dilakukan penulis untuk dapat turut membantu jejak langkah para siswa/i remaja yang tertarik dengan dunia akuntansi dalam mempersiapkan bekal masuk ke dunia *industry*. Selain itu bersama dengan suami tercinta turut berperan aktif dalam mengembangkan pendidikan dengan dana swadaya dan beberapa donator untuk mendirikan dan mengelola sebuah Lembaga Pendidikan yang diberi nama Sekolah Bodhisatta (TK-SD-SMP) di Kampung Melayu Kabupaten Tangerang, dan saat ini aktif tercatat sebagai Bendahara Yayasan, tahun 2022 ini penulis lebih fokus kepada aktivitas yang cukup menarik perhatian suami sehingga menunda aktivitas lainnya adalah mengembangkan Yayasan Pusdiklat Saung Kebun Kebajikan Sukabumi yang diharapkan membawa manfaat seluas-luasnya bagi pembangunan kesejahteraan masyarakat setempat terutama di bidang pendidikan (sekolah), sosial (panti) dan perkebunan, namun demikian penulis juga aktif membuat artikel di Majalah Dhammadhakka dan sempat menjadi topik utama di dalam majalah tersebut, Tulisan terbaru yang sempat di publis dalam buku bunga rampai berjudul:

1. Sang Putri Yang Beranjak Dewasa (Provinsi Banten: 96 Jam Menyongsong Umur 19 Tahun)
2. “Writer’S Sphere” (Tinta Pena Yang Kelak Menjadi Sejarah Baru)
3. Pembelajaran E-Learning di Masa Pandemi COVID-19

4. *Dream It, Wish It, Do It: Metamorfosis Sistem Pemelajaran*
5. Inovasi Pembelajaran: Pengetahuan & Kemampuan Adalah Aset Abadi Anda (2 Sisi Koin Kehidupan “Belajar & Melakukan” Dari Bingkai Buddisme)
6. Manajemen Koperasi & UMKM
7. Pilih Batu Permata Atau Permata Kehidupan (Refleksi Menyongsong 22 Tahun Provinsi Banten Saat Merenung Di Kelenteng Boen Tek Bio “*The Living Monument*”)

Sri Liniarti S.E., M.Si



Penulis bernama Sri Liniarti S.E., M.Si yang lahir di Perbaungan, Sumatera Utara, tanggal 07 Oktober 1988 dari orang tua Ayah alm H. Suradji dan Ibu Hj. Turini. Penulis mempunyai 2 orang saudara. Penulis telah tamat dari Sekolah Dasar SD Negeri 096746 di Dolok Simalungun pada tahun 2000, kemudian melanjutkan ke sekolah SMP Negeri 1 di Perbaungan pada tahun 2003, dan melanjutkan ke SMA Negeri 17 pada tahun 2006 di kota Medan. Penulis menyelesaikan pendidikan jenjang Sarjana pada tahun 2010 di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) dan menyelesaikan pendidikan Magister pada tahun 2019 di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sumatera Utara. Menyelesaikan Sarjana di. Penulis juga bekerja sebagai Pegawai Tetap di PT PEGADAIAN tahun 2010 sd 2015 dengan jabatan terakhir sebagai Pimpinan Unit tahun 2015. Penulis sekarang merupakan dosen tetap di Fakultas Ekonomi Prodi Akuntansi Universitas AL Azhar. Penulis juga pernah sebagai Kaprodi Akuntansi di Universitas Al Azhar periode 2020-2021. Dan sejak tahun 2020 juga sebagai anggota Asosiasi Dosen Akuntansi Indonesia (ADAI). Penulis juga berterima kasih kepada suami tercinta Agus Triyanto, S.E, Ak, CRA, PIA dan ananda Bahij Kihali Triejanto dan Chayra Khaulah Triejanto atas dukungan yang telah diberikan.

Rizky Surya Andhayani Nasution, S.E., M.Si., Ak



Penulis adalah seorang penulis yang lahir di Kota Medan, Sumatera Utara pada tanggal 16 Januari 1988, anak dari Ayah H. Surya Dharma Nasution, S.H dan Ibu Hj. Sri Murti Ning Ningsih Tharo dan mempunyai 2 orang saudara. Menyelesaikan Pendidikan Dasar pada tahun 1999 di Sekolah Dasar Negeri (SDN) No. 016396 Air Putih Asahan, pada tahun 2003 tamat dari SLTP Negeri 1 Air Putih Asahan, pada tahun 2005 dari SMA Negeri 1 Medan. Pada tahun 2008 menyelesaikan Pendidikan Diploma III Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sumatera Utara, kemudian pada tahun 2010 memperoleh gelar Sarjana Di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sumatera Utara, selanjutnya pada tahun 2012 tamat pada jenjang Pendidikan Profesi Akuntansi di Universitas Sumatera Utara dan pada tahun 2015 telah menyelesaikan pendidikan S2 di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sumatera Utara. Dan saat ini penulis menjadi Dosen tetap di Prodi Akuntansi dan Sebagai Sekretaris Penjaminan Mutu di Universitas Al Azhar. Dan sejak tahun 2020 juga sebagai anggota Asosiasi Dosen Akuntansi Indonesia (ADAI). Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada suami tercinta Bripka Hendarta, SH dan ananda Erlangga Alfariq Rendra serta Sakha Alghazi Rendra atas dukungan dan semangat yang telah diberikan.

Eka Umi Kalsum, S.E., M.Si



Penulis lahir di Binjai 6 Juni 1979, putri sulung dari 7 bersaudara pasangan Alm. Suhadi dan Almh. Miskanti. Menyelesaikan Pendidikan dasar di SD Negeri No. 104241 Lubuk Pakam pada tahun 1992 dan melanjutkan ke SMP Negeri 2 Lubuk Pakam, selesai tahun 1995. Pada tahun 1998 menyelesaikan Pendidikan dari SMU Swasta Dwi Karya Jaya Lubuk Pakam. Pada tahun 2003 memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Sumatera Utara, selanjutnya pada tahun 2008 menyelesaikan Pendidikan S2 di Fakultas Ekonomi Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara. Saat

ini menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Al-Azhar Medan. Terima kasih kepada suami tercinta Rismal S.Pd dan Ananda Zulfiqar Putrama Kamal, Hafizhah Fadhillah Kamal serta Nafisah Mutiara Kamal yang telah menjadi motivasi dan juga anugerah terindah dalam hidupku.

Dr. (Cand) Mulyadi, S.E., M.M



Penulis lahir di Petanggun, 19 Agustus 1992 dari pasangan Muhammad Nasir dan Ibu Hj. Kasiah. Saat ini sedang menempuh Studi Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pasca Sarjana di Universitas Batam (UNIBA) dan Dosen Tetap Di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Ibnu Sina (UIS), juga di amanahkan dengan Tugas Tambahan Sebagai Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Ibnu Sina, Batam. Selain itu aktif juga sebagai pengurus dan anggota di berbagai organisasi, baik organisasi profesi maupun organisasi sosial kemasyarakatan. Teruslah menuntut ilmu dan melanjutkan Pendidikan setinggi-tingginya. Karna Kuliah tidak ada jaminan sukses, tapi sukses bisa diperoleh dari hasil Pendidikan. Pendidikan tidak membuatmu bisa kaya, tapi pendidikan bisa membuat hidup mu lebih Baik. Penulis dapat dihubungi: mulyadi@uis.ac.id

Dr. Hetty Ismainar, SKM., M.P.H



Penulis lahir 17 Oktober 1979 di Pekanbaru, Riau. Meyelesaikan pendidikan Diploma III Kebidanan (2001) di Poltekkes Kemenkes Riau, S1 Kesehatan Masyarakat (2007) di STIKes Hang Tuah Pekanbaru, S2 Manajemen Rumah Sakit (2011) di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Studi program Doktor S3 Kesehatan Masyarakat (2020) di Universitas Diponegoro, Semarang. Memiliki pengalaman bekerja di RS Putri Tujuh Kota Dumai (2001-2002), RSI Ibnu Sina Pekanbaru (2002-2008). Tahun 2008-sekarang (2022) sebagai Dosen Tetap di Universitas Hang Tuah Pekanbaru. Buku ajar yang pernah ditulis antara lain: Administrasi Kesehatan Masyarakat,

Manajemen Unit Kerja, Keselamatan Pasien di RS, Kesehatan Reproduksi Remaja, Kesehatan Ibu dan Anak, Filsafat Ilmu. Organisasi Manajemen Kesehatan. Penulis *Book Chapter*: Perilaku Konsumen, Dasar Ilmu Lingkungan, Farmasi Rumah Sakit, Kebijakan Manajemen dan Pelayanan Kesehatan, *Collective Leadership*, Komunikasi Kesehatan, Komunikasi Organisasi, Manajemen Kesehatan, Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Kesehatan, Kinerja Karyawan, Psikologi sosial, Perilaku Organisasi. Penghargaan yang pernah diterima yaitu: *Best Presenter* di Seminar Hasil Penelitian Pascasarjana Undip (2017), Penyaji Terbaik dalam Penelitian Dosen Pemula DIKTI (2016), Karyawan Terbaik Prodi IKM STIKes Hang Tuah Pekanbaru (2014). Penulis terbaik dan produktif versi Penerbit PT Widina Bhakti Persada Bandung (2022), dosen favorit di Program Pascasarjana Universitas Hang Tuah Pekanbaru (2022), Terpilih pemenang Hibah Bangga Kencana BKKBN Provinsi Riau (2021 dan 2022). Email: ismainarhetty@yahoo.co.id

Irra Chrisyanti Dewi, S.Pd., M.S.M



Penulis lahir di Surabaya, 1 Desember 1978 adalah Dosen Tetap di Fakultas Pariwisata Universitas Ciputra Surabaya. Setelah menyelesaikan pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya dan lulus pada tahun 2001. Selanjutnya, menyelesaikan pendidikan strata dua pada program studi Magister Sains Manajemen Universitas Airlangga Surabaya dan lulus *cum laude* pada tahun 2010. Bidang keahlian utama penulis adalah Manajemen Bisnis. Selain aktif mengajar di beberapa lembaga kursus dan pelatihan, juga di beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta, penulis juga aktif sebagai Trainer dalam bidang Manajemen Perkantoran, Manajemen Bisnis, Keguruan, Fashion, dan Kuliner. Aktivitas lainnya, sebagai Reviewer jurnal internasional dan jurnal nasional, juri pada beberapa kompetisi, dan Assesor khususnya bidang Administrasi Perkantoran. Selain aktif menulis artikel di beberapa majalah, buku-buku yang telah ditulisnya adalah: 1) Manajemen Kesekretariatan, 2) Manajemen Perkantoran, 3) Manajemen Kearsipan, 4) Mahir Korespondensi Bahasa Indonesia, 5) Pengantar Ilmu Administrasi, 6) Teori

Kepemimpinan Manajerial (Managership), 7) Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, 8) Pengantar Psikologi Media, 9) Layanan Prima di Era Digital, 10) Standar Uji Kompetensi Administrasi Bisnis Profesional, 11) Pengantar *Technopreneurship*, 12) Standar Pengembangan Kepribadian Profesional (Inner and Outer Beauty), 13) Korespondensi Bisnis dan Pemerintahan, 14) Boga Dasar, 15) Manajemen Sumber Daya Manusia, 16) Pemasaran Strategik Untuk Pariwisata Berkelanjutan, 17) Trend Bisnis Food and Beverages Menuju 2030, 18) Ekosistem Sumber Daya Manusia Dalam Resesi Global. Email Penulis: irra.dewi@ciputra.ac.id/irracdewi@gmail.com

Dona Amelia, S.E., M.Si



Penulis lahir di Bukittinggi, Sumatera barat pada tanggal 16 Mai 1978. Pendidikan S1 diperoleh di Fakultas Ekonomi Universitas Andalas, jurusan Manajemen. Pendidikan S2 juga di Universitas Andalas di program Perencanaan Pembangunan Nasional. Saat sekarang penulis sedang menempuh studi di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Andalas.

Dr. Badrut Tamam, M.Pd.I



Penulis lahir di Bangkalan Madura, tanggal 05 September 1986, dari pasangan H. Rusdi dan Hj. Nurnawati. Menikah pada tanggal 19 Februari 2016 dengan Mayang Alfina Primadhani, dan dikarunia 3 orang putra-putri, yaitu Nadashofia Khairani Tamam, Nabigh Abdillah Tamam dan Nauriizza Hanin Tamam. Menyelesaikan Pendidikan SDN Labang Bangkalan Madura, SLTPN 1 Labang Bangkalan Madura, TMI AL AMIEN Prenduan Sumenep Madura, S1 STAIN Samarinda, S2 IAIN Samarinda dan S3 Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq (UIN KHAS) Jember. Mengawali karir mengajar sebagai tenaga edukatif di TMI Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan, Sumenep Madura (2006-2009), Tenaga Edukatif di Pondok Pesantren Darul Fata Loa Buah, Sei Kunjang Samarinda (2009-2013), Wartawan Majalah Mingguan Bmagazine (2010 –2014), Guru

di SD Islam Fastabiqul Khairat Samarinda (2013-2015), Dosen di UIN Sultan Aji Muhammad Idris (UINSI) Samarinda (2015-Sekarang). Pencapaian di Tahun 2019 menjadi delegasi Indonesia pada World Muslim Conference (WMC) di Malaysia. Menjadi World Muslim Ambassador dan Speaker di 20th Annual International Conference on Islamic Studies (AICIS) 2021. Yudisi Terbaik Program Pascasarjana Doktoral S3 UIN KHAS Jember 2022. Karya Buku: Perencanaan Pendidikan Islam penerbit Media Sains Indonesia Tahun 2022, Terimakasih Diriku Sudah Bertahan Sejauh Ini; Alma Pustaka 2022. Karya Jurnal: Inklusifitas Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Berbasis Pesantren dan Reorientasi Pendanaan Pendidikan Dalam Membangun Mutu Sekolah; Misykat Al-Anwar Jurnal Kajian Islam dan Masyarakat; 2018, Implementasi Edupreneurship dalam Pembentukan Karakter Sekolah Unggul; Ulumuna studi keislaman; 2019, Konsepsi Dan Internalisasi Nilai *Power and Authority* Dalam Pendidikan Pesantren ; Lisan Al-Hal Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan; 2021, Strategi Humas Dalam Internalisasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Di Ptki Kalimantan Timur; JIEMAN; 2020, Reorientasi Kurikulum Pai Di Madrasah: Studi Analisis Landasan Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam; Reflektika; 2017, Perspektif Kepemimpinan Qur'ani pada Varian Pesantren Terintegrasi; Managiere 1 (Pascasarjana UIN KHAS Jember) 2022, *Islamic Education in National Education Policy of Indonesia; International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*; 2021.

Ni Nyoman Suli Asmara Yanti, S.E., M.M



Penulis bekerja sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen Ekonomi di Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram. Telah menyelesaikan pendidikan S-1 pada Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram tahun 2015, dan pendidikan S-2 pada Program Studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya tahun 2018. Terdaftar sebagai salah satu tenaga pendidik di Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram sejak tahun 2019.

Arif Murti R, BBA., M.Sc., Ph.D



Penulis menyelesaikan pendidikan S1 dalam bidang *Business Administration* dengan konsentrasi manajemen sumber daya manusia. Sedangkan pendidikan S2 dan S3 diperoleh dari Universiti Kebangsaan Malaysia dengan ketertarikan penulis di bidang manajemen sumber daya manusia dan peningkatan kualitas & produktivitas. Saat ini penulis mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pertamina. Selain mengajar, penulis juga bergabung di beberapa organisasi yang berkaitan dengan bidang penulis. Diantaranya, *Academy of Management*, Perhimpunan Manajemen Sumber daya Manusia, dan Asosiasi Manajemen Mutu & Produktivitas Indonesia.

Madya Ahdiyat, S.E., M.M



Penulis lahir di Bandung, 42 tahun yang lalu dan diberi nama Madya Ahdiyat. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi dan Magister Manajemen di Kota Bandung dan sekarang adalah kandidat Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Nusantara Bandung. Diangkat menjadi PNS pada tahun 2006 di Pemerintah Kabupaten Bandung dari Formasi Umum dan sekarang sedang meniti karir dalam Jabatan Fungsional (JF) Widya Iswara Ahli Muda pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung Barat sejak tahun 2018. Penulis juga mengabdikan sebagai Dosen dan Wakil Rektor I Bidang Akademik di Universitas Halim Sanusi Persatuan Ummat Islam Bandung. Hobi penulis adalah membaca buku dan traveling. Buku yang sering dibaca adalah novel dan buku manajemen. Telah melaksanakan Umroh (2016) dan pernah berkunjung ke Singapura, Malaysia, Thailand, China (2017), Mesir, Jordan dan Palestina (2018). Malang-Bromo, Lombok dan Bali adalah destinasi favorit di dalam negeri. Penulis telah menulis sejumlah buku, diantaranya: Suplemen Ketahanan Keluarga (2019), Ekonomi Makro (2020), Platform Asesmen Pembelajaran (2020), Merdeka Menulis (2020), Pengembangan SDM Perguruan Tinggi (2020), Ekonomi Politik (2020), Manajemen

Operasional (2020), Arsitektur Pengembangan Kompetensi Perbankan Syariah (2021), *The Great Leader & The Ultimate Manager* (2021), *The Next Development Competencies & Corporate University* (2021), Dosen Merdeka (2021), Mengelola SDM Produktif dan Unggul (2021), Pemasaran Kontemporer (2021), Pendidikan Kewarganegaraan (2022), Pendidikan Pancasila (2022), Dasar Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan (2022) dan *Human Resources and Organization Development* (2022). Penulis dapat dihubungi melalui email madyaabufathi@gmail.com

MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Sebuah perusahaan yang hebat tentu membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang hebat pula. Pada masa sekarang ini, persaingan bisnis semakin ketat, maka produktivitas SDM harus ditingkatkan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Untuk itu, program pelatihan dan pengembangan SDM harus dilaksanakan agar dapat mengatasi permasalahan ini. Pelatihan SDM merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk personal yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja, dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan atau pun organisasi. SDM yang berkualitas akan membantu perusahaan untuk lebih berkembang dan mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) dalam sebuah organisasi perusahaan adalah upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan sehingga menghasilkan produk dan layanan dengan kualitas setinggi mungkin dengan target yang telah direncanakan. Program ini sangat erat kaitannya dengan upaya yang terstruktur, sistematis, bertujuan untuk mencapai penguasaan keahlian (*skill*) dan kemampuan pada bidang kerja, pengetahuan seputar bidang pekerjaan yang tengah digeluti oleh seorang karyawan, dan *soft skills* para pegawai dan karyawan. Oleh karenanya, karyawan sebagai aset perusahaan harus mendapatkan kesempatan untuk dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development*), sehingga setiap karyawan dalam sebuah perusahaan dapat menemukan dan mengeluarkan potensi yang ada pada diri dirinya yang mungkin masih terpendam. Dengan melakukan pelatihan dan pengembangan secara berkala, anda dapat memastikan bahwa SDM yang anda miliki memiliki kualitas yang semakin baik. Dengan kualitas dan manajemen SDM yang semakin baik, perusahaan anda dapat semakin maju dan berkembang. Selain itu, anda juga harus memastikan keuangan bisnis memiliki kondisi yang baik dan stabil. Dengan keuangan yang baik, perusahaan dapat lebih mudah berkembang.

ISBN 978-623-459-350-1



9 78623 593501