



# MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM



Syafrida Hafni Sahir • Nenny Ika Putri Simarmata  
Abdurrozzaq Hasibuan • Rolyana Ferinia • Suesilowati  
Ilma Indriasri Pratiwi • Parulian Siagian • Danny Philippe Bukidz



# MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM



## UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

# **Model-Model Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Syafrida Hafni Sahir, Nenny Ika Putri Simarmata  
Abdurrozzaq Hasibuan, Rolyana Ferinia, Suesilowati  
Ilma Indriasri Pratiwi, Parulian Siagian, Danny Philipe Bukidz



Penerbit Yayasan Kita Menulis

# Model-Model Pelatihan dan Pengembangan SDM

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2023

Penulis:

Syafrida Hafni Sahir, Nenny Ika Putri Simarmata  
Abdurrozzaq Hasibuan, Rolyana Ferinia, Suesilowati  
Ilma Indriasri Pratiwi, Parulian Siagian, Danny Philipe Bukidz

Editor: Abdul Karim & Janner Simarmata  
Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis  
Web: [kitamenulis.id](http://kitamenulis.id)  
e-mail: [press@kitamenulis.id](mailto:press@kitamenulis.id)  
WA: 0821-6453-7176  
IKAPI: 044/SUT/2021

Syafrida Hafni Sahir., dkk.

Model-Model Pelatihan dan Pengembangan SDM

Yayasan Kita Menulis, 2023

xiv; 140 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-342-779-1

Cetakan 1, Maret 2023

- I. Model-Model Pelatihan dan Pengembangan SDM
- II. Yayasan Kita Menulis

## Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa  
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

# Kata Pengantar

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Rahmat dan Hidayah-Nya buku yang berjudul: Model-Model Pelatihan dan Pengembangan SDM dapat diselesaikan sesuai dengan rencana.

Tujuan disusunnya buku ini adalah untuk memberikan nuansa baru ilmu pengetahuan dan membantu para pembaca dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi untuk dapat memahami model-model pelatihan SDM yang semakin berkembang sesuai dengan kebutuhan dunia industri. Tujuan selanjutnya agar pembaca dapat lebih memahami cara bagaimana merencanakan dan melaksanakan pelatihan SDM di lingkungan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi dan memberikan dampak pada peningkatan motivasi kerja SDM.

Buku ini terdiri dari 9 Bab yang menguraikan mengenai :

- Bab 1 Konsep Model Pelatihan Dalam Pengembangan SDM
- Bab 2 Karakteristik Model-Model Pelatihan
- Bab 3 Karakteristik Sasaran Model-Model Pelatihan
- Bab 4 Model-Model Program Pelatihan
- Bab 5 Model Pre-Service Training
- Bab 6 Model Pelatihan Lapangan (Magang)
- Bab 7 Model Hard Skill
- Bab 8 Model Soft Skill

Buku ini dapat tersusun karena adanya suatu kolaborasi dari beberapa penulis yang berasal dari berbagai perguruan tinggi baik negeri maupun swasta sebagai pelaksanaan amanah Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dukungan moral dan material dari berbagai pihak sangatlah membantu tersusunnya buku ini.

Kami menyadari di dalam penyusunan buku ini masih terdapat kekurangan, akan tetapi kami meyakini sepenuhnya bahwa sekecil apapun kontribusi buku ini, semoga tetap akan memberikan sebuah manfaat bagi para pembaca. Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan buku ini. Dan berterimakasih kepada Pimpinan Penerbit Kita Menulis beserta tim yang telah berkenan menerbitkan buku ini.

Semoga Tuhan yang Maha Kuasa, senantiasa memberkati segala usaha kita. Aamiin

Medan, Maret 2023  
Penulis

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xiii

## **Bab 1 Konsep Model Pelatihan Dalam Pengembangan SDM**

1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Model Pelatihan SDM.....	2
1.3 Tujuan Pelatihan Dan Pengembangan SDM.....	15

## **Bab 2 Karakteristik Model-Model Pelatihan**

2.1 Model Induktif.....	18
2.2 Model Deduktif.....	19
2.3 Model Klasik.....	21
2.4 Model Pelatihan Partisipatif.....	22

## **Bab 3 Karakteristik Sasaran Model-Model Pelatihan**

3.1 Pendahuluan.....	27
3.2 Perkembangan Model Pelatihan.....	29
3.2.1 Training Need Assessment .....	30
3.2.2 Subject Matter Analysis (Sma).....	35
3.2.3 Metode Dan Sasaran Pelatihan Pengembangan.....	35
3.3 Pelatihan Berbasis Kinerja .....	37
3.4 Metode Dan Syarat Pelatihan .....	40

## **Bab 4 Model-Model Program Pelatihan**

4.1 Pendahuluan.....	45
4.2 Onboarding: Sosialisasi Dan Orientasi Karyawan.....	46
4.3 Model Tahapan Sosialisasi .....	47
4.3.1 Program Orientasi Karyawan .....	48
4.3.2 Penilaian Dan Penetapan Isi Program Orientasi.....	49
4.4 Pelatihan Keterampilan Dan Teknis .....	50
4.4.1 Kompetensi Dasar Di Tempat Kerja.....	51
4.4.2 Pelatihan Keterampilan Teknis.....	52

4.4.3 Pelatihan Keterampilan Interpersonal .....	54
4.5 Pembinaan Dan Manajemen Kinerja .....	54
4.5.1 Proses Tiga Tahap Dari Kinlaw .....	55
4.5.2 Proses Lima Tahap Dari Fournies .....	56
4.6 Manajemen Karir Dan Pengembangan .....	58
4.6.1 Praktik Dan Kegiatan Pengembangan Karir .....	61

## **Bab 5 Model Pre-Service Training**

5.1 Pendahuluan .....	65
5.2 Pre-Service Training .....	66
5.2.1 Pengertian Dan Alasan Pelaksanaan Pre-Service Training .....	68
5.2.2 Pengelolaan Pre-Service Training .....	69
5.3 Kinerja Organisasi Dan Pelatihan .....	71

## **Bab 6 Model Pelatihan Lapangan (Magang)**

6.1 Pendahuluan .....	77
6.2 Definisi Model Pelatihan Lapangan (Magang) .....	78
6.3 Tujuan Model Pelatihan Lapangan (Magang) .....	82
6.4 Manfaat Model Pelatihan Lapangan (Magang) .....	82
6.5 Kelebihan Dan Kelemahan Pemagangan .....	84
6.6 Pihak-Pihak Yang Terlibat Dalam Penyelenggaraan Pemagangan .....	85
6.6.1 Perusahaan .....	85
6.6.2 Peserta Magang .....	86
6.6.3 Lembaga Penyelenggara Pemagangan .....	86
6.7 Kontrak Pemagangan .....	87
6.8 Langkah-Langkah Pengelolaan Pemagangan .....	88
6.8.1 Pemetaan Dudi Dan Kerjasama .....	89
6.8.2 Persiapan Pembelajaran Pemagangan .....	90
6.8.3 Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran .....	92
6.8.4 Penyelenggaraan Pemagangan .....	93
6.9 Program Mbkm Magang Merdeka .....	95

## **Bab 7 Model Hard Skill**

7.1 Pendahuluan .....	97
7.2 Potensi Hard Skill .....	101
7.2.1 Kemampuan Analisis .....	101
7.2.2 Analisis Data .....	101
7.2.3 Keahlian Komputer .....	102
7.2.4 Keterampilan Pemasaran .....	103

---

7.3 Upaya Peningkatan Hard Skill .....	103
7.3.1 Cara Menggunakan Hard Skill Di Tempat Kerja .....	104
7.3.2 Cara Memamerkan Keterampilan Keras Kita Kepada Calon Pemberi Kerja.....	104
7.4 Dalam Wawancara Kerja.....	105
7.5 Perlu Kita Kenali Ciri-Ciri Hard Skill Kemampuan Teknis .....	106
<b>Bab 8 Model Soft Skill</b>	
8.1 Pendahuluan.....	107
8.2 Keterampilan Lunak (Soft Skill) .....	108
8.2.1 Keterampilan Komunikasi .....	109
8.2.2 Keterampilan Team Work Atau Berkolaborasi .....	112
8.2.3 Keterampilan Kepemimpinan.....	113
8.2.4 Keterampilan Mengatasi Konflik .....	114
8.2.5 Keterampilan Pemecahan Masalah .....	116
8.2.6 Keterampilan Empati.....	117
8.2.7 Keterampilan Beradaptasi .....	118
8.3 Pelatihan Model Soft Skill .....	119
8.3.1 Model Pelatihan Dan Pengembangan Soft Skill .....	120
8.3.2 Tantangan Dan Halangan Pelatihan .....	122
8.3.3 Beberapa Metode Efektif Dalam Pelatihan .....	124
Daftar Pustaka .....	127
Biodata Penulis .....	137



# Daftar Gambar

Gambar 1.1: Pyramid into a “cake-style” .....	4
Gambar 1.2: First principles of instruction .....	5
Gambar 1.3: The Nine Steps Of Gagne’s “Events Of Instruction .....	9
Gambar 3.1: Model Induktif .....	32
Gambar 3.2: Langkah – langkah Model .....	33
Gambar 3.3.: Langkah langkah Model Klasik.....	34
Gambar 3.4: Conceptual Framework Pelatihan .....	36
Gambar 4.1: Proses Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	49
Gambar 6.1: Model Pembelajaran Magang.....	81
Gambar.7.1: Salah Satu Kegiatan Kelompok Hard Skill .....	106



# Daftar Tabel

Tabel 5.1: Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan .....	65
--	----



# **Bab 1**

## **Konsep Model Pelatihan dalam Pengembangan SDM**

### **1.1 Pendahuluan**

Model pelatihan merupakan bagian dari desain instruksional, yang merupakan bagian dari proses pembuatan materi instruksi untuk kebutuhan pelatihan yang berbeda. Banyak organisasi berinvestasi dalam model pelatihan bagi karyawan untuk pengembangan di tempat kerjanya. Karyawan merupakan aset terbesar perusahaan, oleh karena itu karyawan harus dipertahankan dan dikembangkan (Jassim, 1998). Investasi pada karyawan akan menghasilkan pertumbuhan di banyak bidang lainnya, termasuk arus kas, produktivitas, dan kualitas produk.

Pelatihan karyawan merupakan kunci sukses perusahaan, namun banyak model pelatihan yang tentu saja memiliki tujuan dan sasaran yang berbeda. Oleh karena itu perusahaan harus merencanakan dengan baik model apa yang dibutuhkan dan sesuai dengan tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan. Kesalahan dalam memilih model pelatihan akan berakibat kepada hasil tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Pelatihan dan Pengembangan SDM membantu memperbarui keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan efisiensi kerja dan meningkatkan produktivitas

suatu organisasi. Hal ini memastikan bahwa keanehan atau keeksentrikan karyawan akan berkurang dan pembelajaran atau perubahan perilaku harus dilakukan dalam format yang sangat terstruktur. Pengembangan pelatihan atau pembelajaran dan pengembangan adalah kegiatan pendidikan berkelanjutan resmi yang dirancang untuk pemenuhan tujuan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Kegiatan yang terkait dengan Pelatihan & Pengembangan SDM ini dibuat untuk mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dalam pekerjaan yang ditugaskan yang juga memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik sehingga pada saat penilaian kinerja, karyawan dapat menunjukkan kelayakan untuk promosi dan kenaikan gaji. Ini mengacu pada kesibukan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang merupakan sumber informasi tambahan serta instruksi yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas kinerja.

Pelatihan dan Pengembangan SDM adalah dua kegiatan berbeda yang berjalan beriringan untuk kemajuan karyawan secara keseluruhan. Proses jangka pendek dan reaktif adalah pelatihan yang digunakan untuk tujuan operasional sedangkan proses pengembangan jangka panjang adalah untuk tujuan eksekutif.

Tujuan pelatihan SDM adalah untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan pada karyawan sedangkan tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan kepribadian karyawan secara keseluruhan. Manajemen mengambil inisiatif pelatihan untuk mengisi kesenjangan keterampilan dalam organisasi; inisiatif pembangunan umumnya diambil dengan tujuan perencanaan suksesi masa depan.

## 1.2 Model Pelatihan SDM

Ada beberapa jenis model pelatihan yang dapat diterapkan berdasarkan kebutuhan perusahaan atau bisnis tertentu. Pelatihan dapat dilakukan secara online maupun offline, karena karyawan membutuhkan gaya mengajar yang lebih praktis. Di masa yang akan datang, karyawan akan menginvestasikan waktunya untuk belajar mandiri atau memotivasi diri sendiri. Berdasarkan kebutuhan perusahaan, dapat dilakukan pelatihan di kelas dan menggunakan beberapa jenis model pelatihan. Yang pertama dilakukan adalah membuat daftar tujuan pembelajaran dan memutuskan cara mana yang paling baik untuk

mencapai tujuan perusahaan. Storyboard adalah cara yang efektif untuk mengetahui alur pembelajaran dari konsep hingga hasil. Pelatih bahkan dapat melakukan simulasi untuk menguji model pelatihan sebelum melaksanakan pelatihan sesuai dengan kebutuhan.

Berikut adalah beberapa model pelatihan yang biasa digunakan oleh pelatih dan guru untuk mengimplementasikan desain instruksional:

#### 1. ADDIE Model

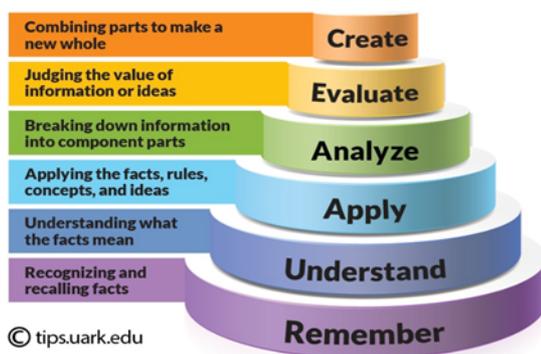
ADDIE adalah singkatan dari Analyze, Design, Develop, Implementasi, dan Evaluate. Model ini adalah model pelatihan lima langkah untuk karyawan yang membantu pelatih memahami tujuan pembelajaran yang akurat. Model pelatihan yang populer untuk kebutuhan Pendidikan saat ini adalah model ADDIE menghasilkan materi pelatihan yang kuat dan efektif.

Pertama, pelatih menganalisis kebutuhan belajar, keterampilan, dan pengetahuan peserta atau kelompok untuk memahami tujuan akhir dan sasaran sesi pelatihan. Misalnya, di ruang kelas, pengajar dapat menilai apa yang dibutuhkan peserta pelatihannya dengan survei, kursus, atau aktivitas untuk membantu karyawan terlibat.

Kegiatan pre-test membantu menawarkan jawaban atas pertanyaan tentang kekuatan dan kemampuan kelas, minat, dan bidang peningkatan. Hasil dari pre-test ini membantu pelatih merancang dan mengembangkan modul pelatihan yang baik. Setelah diluncurkan, mereka menguji apakah materi pelatihan berfungsi dalam tahap evaluasi.

#### 2. Taxonomy Blooms

Pada tahun 1956, Benjamin Bloom mengembangkan taksonomi Bloom sebagai sarana untuk menumpuk berbagai tingkat pembelajaran kognitif.



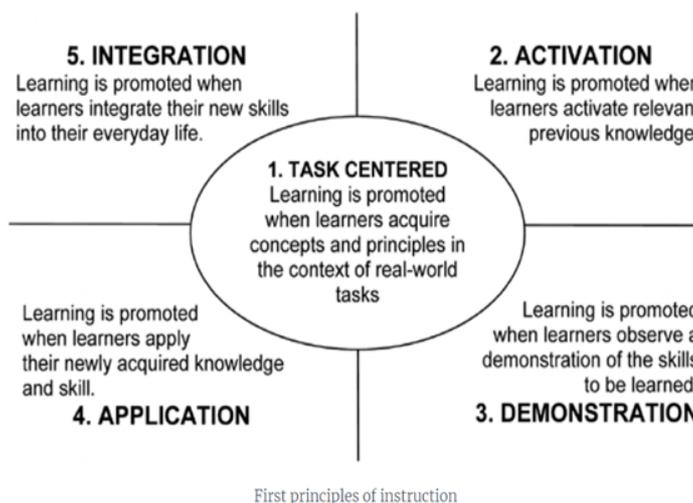
**Gambar 1.1:** Pyramid into a “cake-style” (Shabatura, 2022)

Terdapat enam langkah dalam proses: mengingat, memahami, menerapkan, menganalisis, mengevaluasi, dan mencipta. Setiap langkah ini sesuai dengan nomenklatur yang sedikit berbeda: pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis, dan evaluasi.

- a. Pengetahuan adalah kemampuan untuk mengingat informasi, fakta, dan data tanpa pemahaman yang diperlukan tentang penerapannya.
  - b. Pemahaman adalah pemahaman tentang informasi dan data ini dengan mengatur pengetahuan secara koheren.
  - c. Meringkas adalah bagian dari pemahaman.
  - d. Aplikasi adalah menerapkan informasi dan pengetahuan yang diperoleh, analisis adalah pemeriksaan dan dekonstruksi informasi untuk mengidentifikasi bagian-bagian secara keseluruhan.
  - e. Dua langkah terakhir, sintesis dan evaluasi, melibatkan pembuatan pola dengan aspek-aspek berbeda dan memahami validitasnya.
3. Merrill’s Principles of Instruction
- Prinsip pertama Merrill’s Instruction adalah seperangkat strategi pengajaran berbasis masalah yang telah terbukti sangat efektif. Prinsip-prinsip tersebut diambil dari lima prinsip dasar pengajaran, dan terdiri dari lima strategi untuk menginformasikan praktik terbaik

saat mengajar peserta didik. Ketika strategi ini diterapkan oleh guru, pembelajaran peserta, motivasi dan keterlibatan meningkat. Meskipun prinsip-prinsip tersebut diurutkan berdasarkan angka, perlu dicatat bahwa tidak ada yang lebih penting atau kurang penting dari yang lain dan semuanya harus diterapkan bersama untuk hasil terbaik. Strategi-strategi tersebut bekerja secara serempak untuk menciptakan iklim kelas yang mendorong pembelajaran penguasaan dan peserta yang terlibat secara aktif.

Berikut gambar Merrill's Principles of Instruction:



**Gambar 1.2:** First principles of instruction (Kurt, 2022)

- a. Prinsip 1: Tugas/Masalah Berpusat  
Pembelajaran difasilitasi ketika peserta pelatihan menerapkannya pada masalah dunia nyata  
Asosiasi dunia nyata diperlukan bagi pembelajar untuk menemukan makna dalam pembelajaran. Menggunakan contoh dunia nyata dari kehidupan peserta pelatihan, peers group, , dan dari komunitas yang lebih luas membuat subjek lebih relevan

bagi peserta pelatihan. Hal ini dicapai dengan menerapkan konsep abstrak ke dalam situasi konkret, baik di dalam kelas melalui tugas-tugas fisik atau melalui diskusi tentang contoh penerapannya di luar konteks kelas. Diskusi harus terjadi di seluruh kelas, serta dengan peers group dalam kelompok. Ketika seorang peserta terlibat dalam pemecahan masalah yang relevan, maka informasi menjadi penting bagi mereka. Belajar akan lebih menarik bila relevan. Pendukung Merrill untuk semua pembelajaran harus didasarkan pada masalah dunia nyata yang harus dipecahkan.

b. Prinsip 2: Aktivasi

Pembelajaran difasilitasi ketika peserta pelatihan mampu menghubungkan pembelajaran saat ini dengan pembelajaran sebelumnya

Pengajaran seringkali bertujuan untuk pemahaman abstrak tingkat tinggi, tanpa memastikan bahwa peserta pelatihan siap dan mampu memahaminya. Ketika pembelajaran sebelumnya diabaikan, peserta pelatihan cenderung cepat melupakan konsep baru yang diperkenalkan guru kepadanya. Sangat penting, pengetahuan sebelumnya diperhitungkan dan untuk pembelajaran baru dilampirkan dan dibangun di atas apa yang sudah diketahui. Selanjutnya, pembelajaran harus dilakukan secara bertahap, dan sebagai mata pelajaran yang utuh; mengambil langkah berikutnya dalam pembelajaran, kemudian menerapkannya keseluruhan materi pembelajaran. Ini berarti bahwa pembelajaran baru harus menantang peserta pelatihan, sehingga mereka tertarik dan terlibat, tetapi tidak terlalu menantang sehingga mereka merasa kewalahan, sementara menggunakan pemahaman sebelumnya untuk membangun pemahaman baru. Pembelajaran yang tidak relevan dengan cepat dilupakan, tetapi pembelajaran yang aktif dipertahankan.

c. Prinsip 3: Demonstrasi (Show Me)

Pembelajaran difasilitasi ketika peserta pelatihan melihat demonstrasi praktis pembelajaran untuk memecahkan masalah. Seorang guru yang berdiri di depan kelas menyampaikan materi pelajaran akan dengan cepat kehilangan keterlibatan peserta pelatihan. Pembelajaran harus mencakup demonstrasi konsep-konsep baru serta instruksi tentangnya. Demonstrasi, menurut Merrill, memiliki dua tingkatan: Informasi dan penggambaran. Demonstrasi informasi dapat diterapkan secara luas tetapi bersifat umum, dan abstrak. Sementara demonstrasi penggambaran tidak berlaku secara luas tetapi khusus untuk satu studi kasus atau situasi. Penting untuk memastikan ada banyak demonstrasi penggambaran selama pelajaran untuk menunjukkan kepada peserta pelatihan cara menggunakan informasi baru. Menggunakan banyak contoh juga akan membantu mereka dalam "transfer" atau penerapan pembelajaran baru yang fleksibel ke situasi baru.

d. Prinsip 4: Penerapan (Let Me)

Pembelajaran difasilitasi ketika pembelajar dapat menggunakan informasi baru dengan cara yang bermakna, langsung. Semua teori belajar dan mengajar sepakat bahwa menggunakan aplikasi praktis untuk memecahkan masalah dunia nyata membuat pembelajaran bermakna dan meningkatkan kemungkinan retensi. Soal pilihan ganda tidak dihitung. Kuis pilihan ganda dan latihan pengujian permukaan serupa hanya menguji memori pembelajaran terkini, dan tidak memberikan penilaian pemahaman mendalam atau penguasaan konsep. Penerapan pembelajaran baru yang nyata, praktis, situasional di beberapa pelajaran akan membantu peserta pelatihan dalam menciptakan keterlibatan yang berarti dengan pembelajaran baru. Strategi penerapan lainnya termasuk penilaian prosedur, yang berarti membiarkan peserta pelatihan memutuskan apa langkah selanjutnya dalam suatu prosedur, kemudian menilai apakah ini

adalah pilihan yang benar atau tidak. Penggunaan aplikasi dan strategi penilaian ini memungkinkan peserta pelatihan untuk terlibat dengan pembelajaran baru pada tingkat abstrak dengan cara yang bermakna.

e. Prinsip 5: Integrasi

Pembelajaran difasilitasi ketika peserta pelatihan dapat secara aktif berinteraksi dengan apa yang telah mereka pelajari melalui diskusi, debat dan presentasi

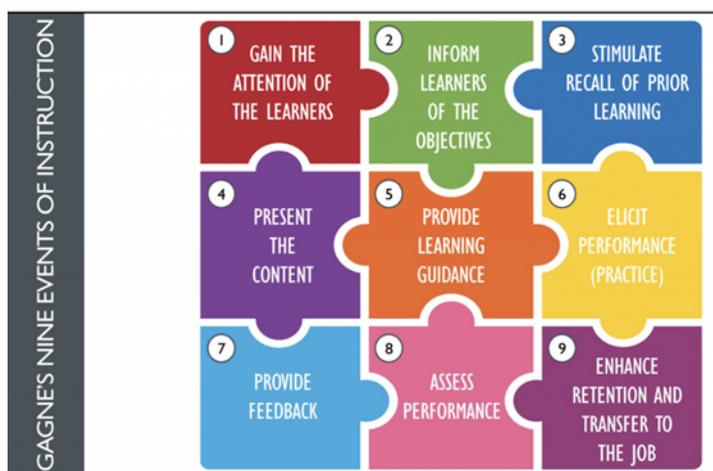
Peserta pelatihan perlu mengambil pembelajaran baru dan memasukkannya ke dalam skema yang ada sehingga mereka dapat terus menerapkan pengetahuan ini ke masa depan, dan mengembangkannya. Evaluasi kritis atas pembelajaran mereka untuk diri mereka sendiri dan rekan-rekan mereka, memungkinkan peserta pelatihan untuk mengatur pembelajaran dengan cara ini. Menemukan relevansi, penerapan pembelajaran, dan evaluasi kritis memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk terlibat dalam pembelajaran dengan cara yang berbeda. Hal ini membuat peserta dapat mengatur pembelajarannya dengan cara yang bermakna bagi dirinya sehingga dapat mempertahankan dan terus menerapkan hasil pelatihan di masa depan. Prinsip ini membawa pengajaran kembali ke prinsip pertama, bahwa peserta pelatihan harus menemukan relevansi dalam pembelajaran, dan mampu mengintegrasikannya ke dalam pemahaman saat ini dan masa depan.

4. Gagne's Nine Events of Instructions

Pelopop dalam pengajaran pendidikan, Robert M. Gagné merevolusi prinsip-prinsip desain instruksional dengan pendekatan sistematis era Perang Dunia II, sering disebut sebagai Asumsi Gagné. Gagasan umum, yang tampak familiar saat ini, adalah bahwa hal-hal yang berbeda paling baik dipelajari dengan menggunakan metode yang berbeda. Gagne's Nine Events of Instructions adalah contoh sempurna tentang bagaimana menerapkan konsep ini. Model disain

ini juga memiliki sembilan aspek yang bersifat siklis (bersinambungan), tidak mengikuti rangkaian peristiwa tertentu. Model disain dan pelatihan ini dibangun berdasarkan pemikiran bahwa disain bersifat berkesinambungan dan membutuhkan modifikasi reguler. Sembilan elemen yang menjadi dasar model disain Kemp adalah mengidentifikasi tujuan pembelajaran, memahami group untuk mengenali kebutuhan khusus, dan apakah tugas mereka selaras dengan materi pelajaran yang relevan. Berbagi informasi tentang tujuan instruksional merupakan bagian penting dari model ini (Kurt, 2021).

Tujuan pembelajaran disusun secara khusus, peserta pelatihan didorong untuk menguasai materi yang disampaikan untuk mendapatkan pemahaman yang menyeluruh. Cara penyampaian dilakukan melalui video atau audio atau gambar, ditentukan berdasarkan respons peserta. Evaluasi membantu pelatih dan guru menentukan kemajuan peserta pelatihan, menilai hambatan (jika ada) dan membantu untuk mencapai tujuan peserta. Akhirnya, sumber daya tambahan memajukan tujuan pembelajarannya. Berikut bagan The Nine Steps Of Gagne's "Events of Instruction:



**Gambar 1.3:** The Nine Steps Of Gagne's "Events Of Instruction (Kurt, 2021)

a. Mendapatkan Perhatian

Seorang pendidik yang hebat sekalipun tidak akan berhasil menyampaikan materi dan pengetahuan tanpa mendapatkan perhatian peserta pelatihan. Hal ini mudah diucapkan daripada dilakukan, tetapi gagal dalam tugas pertama ini juga membuat semua tugas berikutnya gagal. Peserta pelatihan memasuki kelas dengan memikirkan hal-hal lain, dan tugas guru adalah membuat mereka prima, fokus, dan siap mempelajari topik yang sedang disampaikan.

Beberapa cara untuk mengatur minat peserta antara lain:

- Mengajukan pertanyaan yang tidak mereka duga
- Memunculkan poin trivia yang menarik
- Menantang mereka dengan masalah
- Menggunakan nada yang keras dan tidak terduga atau rangsangan audio lainnya
- Stimulus visual yang eye-catching
- Menetapkan latihan peserta-ke-peserta

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan perhatian siswa. Langkah ini dilakukan untuk dapat memastikan bahwa peserta memusatkan perhatian keadaan pikiran yang benar.

b. Memberitahu Peserta tentang Tujuan

Saat berpidato, kita sering diminta untuk "memberi tahu audience apa yang akan disampaikan kepada mereka". Hal ini penting dilakukan untuk mendapatkan perhatian dari orang yang mendengarkan. Begitu narasumber mendapatkan perhatian audience, hal selanjutnya yang dilakukan adalah segera menyampaikan topik-topik apa yang akan dipelajari. Sehingga mereka mengetahui maksud dan tujuan serta kemanfaatan dari materi yang diajarkan. Hal ini membuat peserta siap untuk menerima informasi dan memprediksi apa yang dapat dipahami pada akhirnya.

c. Merangsang Ingatan Pembelajaran Sebelumnya

Setelah mendapatkan perhatian dari peserta dan menjelaskan tujuan pelajaran, saatnya untuk mengarahkan dan menggali pengetahuan yang telah disampaikan sebelumnya. Tujuannya adalah membuat peserta mengingat apa yang sudah diketahui untuk memberikan penyegaran, sehingga peserta siap untuk menambahkan landasan tersebut melalui teknik scaffolding.

d. Menyajikan Konten

Langkah selanjutnya adalah menyajikan konten, sampaikan kepada peserta materi dan membuat peserta terlibat sebelumnya dengan materi pelajaran, saatnya untuk menyajikan materi pelajaran dan perancah berdasarkan basis pengetahuan sebelumnya.

Idealnya, tahap presentasi ini harus direncanakan dengan hati-hati, namun dengan fleksibilitas yang untuk memungkinkan wacana spontan, jika dibutuhkan. Pemateri harus berusaha untuk menawarkan materi dengan menggunakan berbagai metode penyampaian, seperti media audiovisual, ceramah, demonstrasi fisik jika memungkinkan, dan praktik langsung jika memungkinkan.

e. Memberikan Bimbingan Belajar

Sebelum dan selama presentasi konten, ada baiknya memberi contoh-contoh hasil yang sesuai. Dengan cara ini, tidak ada kebingungan mengenai apa yang dianggap dapat diterima versus apa yang berada di luar rentang tersebut.

Misalnya, jika peserta diminta untuk menulis esai, ada baiknya diberikan contoh seperti apa esai yang baik untuk tujuan pelajaran. Memberi contoh tentang apa yang tidak boleh dilakukan adalah cara terbaik untuk memberikan kontras, sehingga kesalahan dapat dihindari.

Aspek lain dari langkah ini termasuk menyediakan segala sesuatu yang membantu pemateri untuk dapat mencapai tujuan, yaitu peserta memahami pelajaran. Grafik, cerita, permainan peran, trik

memori, atau rangsangan yang memfasilitasi memori dengan memberikan nilai pada konsep pelajaran.

f. Memunculkan Performa (Latihan)

Pada tahapan ini peserta diminta untuk mempraktikkan atau mendemonstrasikan pengetahuan yang baru diperolehnya dan diberikan penilaian. Tujuannya adalah untuk mengetahui kinerja, yaitu dengan memberikan peserta kesempatan untuk menunjukkan kepada pemateri bahwa mereka sudah melakukan pekerjaan dan mempelajari apa yang sudah diajarkan. Langkah penting ini memungkinkan pendidik mengukur keberhasilannya dan membiarkan peserta untuk berlatih dan dengan demikian memperkuat pengetahuan. Pengulangan selalu membantu dalam menghafal serta membangun kepercayaan diri.

g. Memberikan Umpan Balik

Umpan balik real-time instruktur sangat penting untuk menyelesaikan siklus belajar-mengajar. Secara umum, umpan balik harus dipersonalisasi, konstruktif, positif, dan langsung. Ada beberapa jenis umpan balik unik dengan tujuan khusus:

- Umpan balik konfirmasi memberi tahu peserta pelatihan apakah cara penyelesaian tugas sudah sesuai dengan panduan yang diberikan, tanpa mengeksplorasi seberapa baik mereka melakukannya atau apa yang mungkin perlu dikerjakan.
- Umpan balik evaluatif memungkinkan peserta mengetahui penilaian yang mereka dapatkan tentang kualitas tugas tanpa rinci tentang bagaimana mereka dapat melakukannya dengan lebih baik.
- Umpan balik perbaikan adalah jenis umpan balik yang dirancang untuk menyesuaikan garis pemikiran atau tindakan peserta pelatihan sehingga dapat menemukan jawaban sendiri, tanpa memberi tahu jawaban yang sebenarnya secara langsung.
- Umpan balik deskriptif atau analitik secara eksplisit dirancang untuk meningkatkan kinerja peserta pelatihan dengan

menawarkan bantuan tambahan, termasuk kiat atau langkah tindakan tepat yang harus diambil.

h. Menilai Kinerja

Setelah tingkat pemahaman peserta pelatihan diketahui, perlu diberikan umpan balik, pemateri dapat melakukan penilaian komprehensif untuk mengukur sejauh mana tujuan telah dicapai. Ingatlah bahwa satu kinerja tidak dapat memberikan data yang cukup untuk mengukur keseluruhan pengetahuan dan kemampuan. Namun, hal ini akan memberikan wawasan yang cukup untuk mengukur seberapa baik peserta pelatihan sudah mempelajari dan menyimpan informasi yang diberikan selama pelajaran tertentu.

Teknik penilaian termasuk memberikan kuis lisan atau menawarkan kuis sebelum dan sesudah pelajaran untuk mengukur keberhasilan dalam belajar. Apapun metode yang digunakan, metode tersebut harus objektif, logis, dan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya yang diuraikan dalam rubrik jika praktis.

i. Meningkatkan Retensi Dan Transfer

Setelah dilakukan penilaian keefektifan langkah-langkah di atas, saatnya untuk mengembangkannya dan meningkatkan retensi serta transfer. Retensi menyiratkan kemampuan peserta untuk menginternalisasi kemudian mengingat apa yang telah dipelajari, sedangkan transfer menggambarkan kapasitas untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan di dunia nyata.

Keduanya mudah ditingkatkan melalui latihan yang melimpah, meskipun sedapat mungkin latihan tersebut harus kreatif dan tidak hanya pengulangan hafalan, yang cenderung membosankan peserta pelatihan. Masalah potensial lain yang dapat dihadapi pemateri dengan langkah ini adalah waktu itu sendiri, karena seringkali sulit untuk melakukan praktik yang berarti di akhir pelajaran.

5. The Kemp design model

Model desain Kemp memiliki sembilan aspek yang bersifat siklis, namun tidak mengikuti rangkaian peristiwa tertentu. Model desain dan pelatihan dibangun berdasarkan pemikiran bahwa desain bersifat berkesinambungan dan membutuhkan modifikasi reguler. Sembilan elemen yang menjadi dasar model desain Kemp adalah mengidentifikasi tujuan pembelajaran, memahami group untuk mengenali kebutuhan khusus, dan apakah tugas mereka selaras dengan materi pelajaran yang relevan. Berbagi informasi tentang tujuan instruksional merupakan bagian penting dari model ini.

Materi disusun secara khusus untuk tujuan pembelajaran. Peserta pelatihan didorong untuk memfokuskan dirinya agar materi dapat dipahami dengan menyeluruh. Cara penyampaian dilakukan melalui video atau audio atau gambar, ditentukan berdasarkan respons peserta pelatihan. Evaluasi membantu pelatih dan pematery menentukan kemajuan peserta, menilai hambatan (jika ada) dan membantu mereka mencapai tujuannya. Akhirnya, sumber daya tambahan memajukan tujuan pembelajarannya.

6. The Kirkpatrick training model

Model latihan Kirkpatrick digunakan untuk menilai hasil dari suatu sesi latihan. Terutama digunakan dalam konteks profesional, cara ini efektif untuk menilai kemahiran pembelajaran yang dilakukan. Pematery dapat menggunakan model ini untuk mendapatkan umpan balik dari peserta pelatihan. Model ini mencakup empat tingkatan: reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil.

- a. Langkah pertama adalah menilai reaksi atau tanggapan dari baik peserta dan pematery.
- b. Langkah kedua adalah untuk memahami jumlah pembelajaran yang terjadi sebagai hasil dari materi pelatihan—apakah itu mengarah pada pengembangan keterampilan.
- c. Langkah ketiga adalah perilaku atau penerapan materi pelatihan dalam kehidupan nyata—yang merupakan tujuan akhir. Secara keseluruhan,

- d. Langkah keempat menentukan apakah tujuan pembelajaran telah tercapai. Ini membantu institusi meningkatkan praktik pelatihan di masa depan.

## 1.3 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan Pengembangan adalah salah satu fungsi terpenting manajemen Sumber Daya Manusia di organisasi manapun. Tujuan Pelatihan adalah untuk meningkatkan perilaku keterampilan dan keahlian karyawan dengan menempatkan karyawan dalam mempelajari teknik-teknik baru dalam melakukan pekerjaan.

Organisasi yang berinvestasi pada karyawannya kemungkinan besar akan mendapatkan hasil dari peningkatan kinerja keuangan. Namun pelatihan dan pengembangan karyawan bukan hanya untuk pertumbuhan pendapatan.

Berikut adalah tujuan pelatihan dan pengembangan SDM:

1. Meningkatkan produktivitas perusahaan  
Perusahaan mungkin ingin mempertimbangkan untuk meningkatkan keterampilan karyawannya. Melatih karyawan untuk menggunakan alat dan teknologi canggih dapat meningkatkan efisiensi. Selain itu, dapat menumbuhkan rasa percaya diri dengan kemampuannya akan membuat karyawan semakin termotivasi untuk bekerja.  
Selain itu, karyawan akan mampu menghadapi tantangan dan beradaptasi dengan perubahan dengan cepat. Karyawan akan mempromosikan budaya belajar di tempat kerjanya. Tindakan belajar bersama dapat membantu ikatan karyawan satu sama lain dengan menjadi lebih baik. Semua faktor ini dapat berkontribusi besar terhadap produktivitas perusahaan.
2. Meningkatkan kualitas produk atau layanan  
Program pelatihan dan pengembangan adalah kesempatan bagi para ahli dalam organisasi untuk berbagi teknik mereka. Dalam kurun

waktu singkat, karyawan akan mempelajari tip dan praktik terbaik untuk pekerjaannya

Hal ini akan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk yang lebih baik atau memberikan layanan yang lebih memuaskan. Selain itu, pelatihan karyawan yang memadai melibatkan pemberian instruksi yang sama kepada mereka. Hal ini menyebabkan keseragaman dalam metode dan hasil pekerjaan.

### 3. Mengurangi perputaran karyawan

Penelitian telah menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif terhadap perputaran karyawan. Pekerja pasti akan menghargai investasi perusahaan dalam pengembangan SDMnya. Semua ini akan memperkuat rasa kepuasan kerja, rasa memiliki, dan komitmen karyawan.

Program pelatihan dan pengembangan juga dapat mengarahkan karyawan untuk memiliki hubungan yang lebih baik dengan organisasi. Sehingga perputaran karyawan akan menurun dan meningkatkan retensi tenaga kerja perusahaan. Sehingga dapat menjadi win-win solution untuk semua orang.

### 4. Mengurangi biaya dan kesalahan

Jika perusahaan memiliki karyawan yang sangat terlatih, akan berpengaruh terhadap ada tidaknya kesalahan yang dilakukan setiap hari. Akibatnya, lebih sedikit waktu dan sumber daya yang dihabiskan untuk mengulang pekerjaan yang salah.

Selain itu, kegagalan produk dan pengiriman layanan yang tidak tepat juga tidak disukai, hal ini dapat menimbulkan biaya tambahan. Karyawan yang terlatih dengan baik tahu cara menggunakan bahan secara efisien. Dengan demikian, perusahaan akan menghabiskan lebih sedikit karena pemborosan. Demikian juga halnya berlaku dengan mesin. Karyawan yang terlatih akan tahu cara merawat peralatan. Tentu hal ini akan menyebabkan kerusakan yang lebih rendah dan masa pakai yang lebih lama untuk mesin.

## **Bab 2**

# **Karakteristik Model-Model Pelatihan**

Di dalam suatu organisasi atau lembaga, pelatihan dianggap sebagai suatu terapi yang dapat memecahkan permasalahan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi atau lembaga. Pelatihan dikatakan sebagai terapi karena melalui kegiatan pelatihan para karyawan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal terhadap produktivitas organisasi.

Dalam pengembangan masyarakat, pelatihan diberikan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan dari masyarakat dalam menghadapi perubahan pada lingkungannya. Pemberian pelatihan bagi masyarakat bertujuan untuk memberdayakan, sehingga masyarakat dapat berpartisipasi aktif di dalam perubahan. Pelatihan dapat membantu masyarakat dalam menerapkan ilmu pengetahuan ataupun skill yang berguna pada kehidupannya. Pelatihan juga dapat membantu dalam menimbulkan perubahan kebiasaan bekerja pada masyarakat atau perubahan sikap dalam pekerjaan.

Jika kita berbicara mengenai model pelatihan, maka model pelatihan yang efektif dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pelatihan pada dasarnya adalah aktivitas manusia melalui proses pembelajaran yang diselenggarakan untuk

meningkatkan kinerja karyawan dalam mempelajari tugas sesuai dengan standar yang ditentukan. Untuk mencapai hasil itu maka program latihan hendaknya dirancang secara efektif.

Model-model pelatihan yang akan dipaparkan berikut bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM sebagai tenaga kerja yang akhirnya akan meningkatkan kinerja. Pelatihan pada masyarakat dilakukan untuk meningkatkan kualitas hidup dari masyarakat.

Pengembangan model menurut Pramono (2011) adalah suatu usaha penyempurnaan, penemuan sesuatu yang baru, adaptif dan inovatif menurut kaidah dan metode ilmiah tertentu sehingga melahirkan formulasi yang dikehendaki. Pengembangan model meliputi model program, model pembelajaran, model pelatihan dan model proses interaksi antara peserta pelatihan dan trainer untuk menjadikan peserta pelatihan menerapkan teori ke dalam praktik sehari-hari.

Para pakar pelatihan biasanya melaksanakan pelatihan dengan menggunakan langkah-langkah tersendiri berdasarkan dari model yang mereka kembangkan. Di antara model pelatihan, ada yang digambarkan dengan siklus yang sederhana, ada juga dengan siklus yang detail. Namun demikian, dari beberapa model yang dikembangkan ditemukan adanya langkah atau tahapan yang memiliki kesamaan seperti pada pelaksanaan pelatihan pada umumnya. Kesamaan itu antara lain diawali dengan melakukan identifikasi dengan tujuan untuk menemukan dan mengkaji kebutuhan akan pelatihan dan diakhiri dengan pelaksanaan evaluasi.

Tahapan-tahapan dalam pengembangan model terdiri dari dua yaitu menyusun rancangan pengembangan model dan melaksanakan pengembangan model.

## 2.1 Model Induktif

Pendekatan yang digunakan dalam model Induktif menekankan pada usaha yang dilakukan dari pihak terdekat, langsung dan bagian-bagian ke arah pihak yang luas dan menyeluruh. Oleh karena itu, melalui pendekatan ini diusahakan secara langsung pada kemampuan yang telah dimiliki setiap peserta pelatihan kemudian membandingkannya dengan kemampuan yang diharapkan atau harus dimiliki sesuai dengan tuntutan yang datang kepada dirinya.

Model ini digunakan untuk mengidentifikasi jenis kebutuhan belajar yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan. Model ini sesuai bagi peserta pelatihan yang telah hadir. Keuntungan dari model pelatihan Induktif adalah dapat memperoleh informasi langsung mengenai kebutuhan peserta pelatihan, sehingga memudahkan pelatih untuk memilih materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan.

Namun kerugiannya adalah dalam menetapkan materi pelatihan secara menyeluruh dan umum juga membutuhkan waktu, dana dan tenaga yang banyak karena setiap peserta pelatihan yang mempunyai kecenderungan ingin atau harus belajar dimintai informasinya mengenai kebutuhan pelatihan yang diinginkan.

Contoh pertanyaan yang dikemukakan adalah sebagai berikut: “kemampuan apa yang diinginkan untuk dipelajari pada kesempatan sekarang? Atau keterampilan apa yang ingin dipelajari saat ini?”

Selain dengan memberikan pertanyaan, dapat juga diberikan kuesioner atau daftar isian kebutuhan belajar. Setelah memperoleh sejumlah kebutuhan belajar dari peserta pelatihan, maka trainer perlu menetapkan prioritas kebutuhan belajar. Penetapan prioritas ini dapat dilakukan oleh trainer bersama-sama dengan peserta pelatihan ataupun disusun sendiri dan kemudian disampaikan kepada peserta. Setelah trainer menetapkan prioritas pelatihan, selanjutnya dapat menyusun materi pelatihan dan melaksanakan pelatihan.

## 2.2 Model Deduktif

Pendekatan pada model ini dilakukan secara deduktif di mana identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan secara umum dengan sasaran yang luas. Apabila peserta pelatihan memiliki karakteristik yang sama, maka pelaksanaan identifikasi dilakukan berdasarkan pertimbangan semua peserta pelatihan. Hasil identifikasi diduga dibutuhkan untuk keseluruhan peserta pelatihan yang memiliki ciri dan karakteristik yang sama. Hasil identifikasi ini digunakan untuk menyusun materi pelatihan yang bersifat massal dan menyeluruh dengan melihat latar belakang pendidikan, usia, jabatan dll. Kemudian dikembangkan kepada proses pembelajaran yang lebih khusus.

Keuntungan dari tipe ini adalah bahwa hasil identifikasi dapat diperoleh dari sasaran yang luas, sehingga ada kecenderungan penyelesaiannya menggunakan harga yang murah dan relatif lebih efisien dibandingkan dengan tipe induktif karena informasi kebutuhan belajar yang diperoleh dapat digunakan untuk penyelenggaraan proses belajar dalam pelatihan secara umum. Namun demikian, model ini mempunyai kelemahan dari segi efektivitasnya, yaitu belum tentu semua peserta pelatihan memiliki karakteristik yang sama akan membutuhkan hasil identifikasi tersebut. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa peserta pelatihan bisa saja memiliki minat dan kebutuhan belajar yang berbeda.

Kebutuhan belajar hasil identifikasi model deduktif termasuk jenis kebutuhan terduga (*expected needs*), di mana pada umumnya peserta pelatihan diduga membutuhkan jenis kebutuhan belajar tersebut. Di sisi lain, pada tipe ini, pernyataan jenis kebutuhan tidak bisa disampaikan oleh peserta pelatihan secara langsung, tetapi disampaikan oleh pihak lain yang diduga memahami mengenai kondisi peserta pelatihan. Oleh karena itu, bisa muncul rasa malas, kurang motivasi pada peserta pelatihan karena ada anggapan bahwa materi yang dipelajarinya kurang sesuai dengan kebutuhan belajarnya.

Identifikasi pada model ini dilakukan secara massal kepada tiga pihak sasaran yaitu:

1. Keluarga peserta pelatihan atau anggota masyarakat lain yang berkepentingan dengan pelatihan
2. Pelaksana dan Pengelola Pelatihan: Kepala, penyelenggara, pelatih dll. Sasaran ini memiliki pengalaman tentang wujud penyelenggaraan pelatihan yang telah diselenggarakan serta berbagai hal yang berkaitan dengan aspek-aspek kegiatan pelatihan
3. Peserta pelatihan, untuk setiap jenis materi pembelajaran yang akan dikembangkan di kelas, sasaran ini ditetapkan untuk mencocokkan keinginan dan kemampuan trainer dalam mengembangkan proses dan materi pelatihan

Teknik yang digunakan dalam kegiatan identifikasi kebutuhan model ini adalah kuesioner dan inventori yang disampaikan kepada ketiga pihak di atas, isinya menanyakan atau menyusun daftar jenis-jenis kebutuhan belajar yang diduga diperlukan oleh peserta. Sebagai contoh:

Materi-materi apa yang perlu dimiliki oleh peserta pelatihan, sesuai dengan mata pelajaran dalam pelatihan .....

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

Hasil identifikasi tersebut dikelompokkan ke dalam rumpun-rumpun pengetahuan dan keterampilan dan kemudian ditetapkan prioritas. Selanjutnya jenis kebutuhan belajar dalam pelatihan terpilih dikembangkan ke dalam bentuk program belajar yang akan digunakan oleh peserta pelatihan. Begitu pula dalam memilih metoda, bahan dan alat pembelajaran dalam pelatihan.

## 2.3 Model Klasik

Model klasik ini ditujukan untuk menyesuaikan bahan belajar yang telah ditetapkan dalam kurikulum atau program belajar dengan kebutuhan belajar yang dirasakan oleh peserta pelatihan. Berbeda dengan model pertama, pada model klasik pelatih telah memiliki pedoman dalam bentuk kurikulum, seperti program pelatihan kepemimpinan, unit pembelajaran dalam pelatihan, modul, hand-out, dll. Identifikasi kebutuhan belajar pelatihan dilakukan secara terbuka dan langsung kepada peserta pelatihan yang sudah ada di dalam kelas. Trainer mengidentifikasi kesenjangan di antara kemampuan yang telah dimiliki peserta pelatihan dengan bahan belajar yang akan dipelajari.

Tujuan dari model klasik ini adalah untuk mendekatkan kemampuan yang telah dimiliki dengan kemampuan yang akan dipelajari, sehingga peserta pelatihan tidak akan memperoleh kesenangan dan kesulitan dalam mempelajari materi belajar yang baru. Keuntungan dari model ini adalah untuk memudahkan peserta pelatihan dalam mempelajari bahan belajar, di samping kemampuan yang telah dimiliki akan menjadi modal untuk memahami bahan ajar yang baru.

Kelemahannya adalah bagi peserta pelatihan yang terlalu jauh kemampuan dasarnya dengan bahan ajar yang akan dipelajari menuntut untuk mempelajari

terlebih dahulu kesenjangan kemampuan tersebut, sehingga dalam mempelajari kebutuhan belajar yang diharapkan membutuhkan waktu yang lama.

1. Langkah-langkah kegiatan pada model klasik adalah sebagai berikut:
2. Mengidentifikasi kemampuan pada tujuan pelatihan
3. Mengidentifikasi kemampuan peserta pelatihan
4. Menetapkan kesenjangan kebutuhan pelatihan
5. Mengembangkan program pelatihan
6. Melaksanakan kegiatan pelatihan
7. Melaksanakan penilaian

Kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan model klasik ini dilakukan pelatih kepada peserta pelatihan dengan cara pemberian tes, wawancara atau kartu kebutuhan belajar, untuk menetapkan kemampuan awal peserta. Selanjutnya, kemampuan awal tersebut dibandingkan dengan susunan pengetahuan yang terdapat dalam materi (modul, dll) yang sudah ada. Apabila pelatih memperoleh hasil bahwa kemampuan peserta pelatihan di bawah batas awal bahan belajar yang terdapat pada program belajar maka peserta pelatihan perlu memberikan suplemen terlebih dahulu, sampai mendekati batas bahan pelatihan yang akan dipelajari. Namun apabila pelatih memperoleh hasil bahwa kemampuan awal sudah berada pada pokok bahasan yang ada pada program, maka peserta pelatihan bertugas untuk menetapkan strategi belajar dalam pelatihan yang tepat untuk membelajarkan peserta dari pokok bahasan pertama. Penetapan metode belajar ini ditujukan untuk menghilangkan kebosanan pada diri peserta.

## 2.4 Model Pelatihan Partisipatif

Sudjana (1992) menyebutkan bahwa pembelajaran partisipatif merupakan upaya pendidik untuk mengikutsertakan peserta pelatihan di dalam kegiatan pembelajaran. Kegiatan partisipatif ini mengandung makna keikutsertaan peserta pelatihan di dalam program pembelajaran yang diwujudkan dalam tiga tahapan kegiatan pembelajaran, yaitu perencanaan program, pelaksanaan program dan penilaian kegiatan pembelajaran. Dalam kegiatan partisipatif ini terdapat keterlibatan peserta dalam setiap tahapan pembelajaran, yaitu

keterlibatan peserta pelatihan mulai dari tahap perencanaan (identifikasi kebutuhan dan penyusunan tujuan), penetapan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan program kegiatan pembelajaran dan evaluasi program pembelajaran.

Sudjana (1992) menyebutkan bahwa:

1. Partisipasi pada tahap perencanaan merupakan keterlibatan peserta belajar dalam kegiatan mengidentifikasi kebutuhan belajar, permasalahan dan prioritas masalah, sumber-sumber atau potensi yang tersedia dan kemungkinan hambatan dalam pembelajaran. Kebutuhan belajar dinyatakan oleh peserta pelatihan sebagai keinginan yang dirasakan mengenai pengetahuan, keterampilan, dan nilai yang ingin dipelajari
2. Partisipasi pada perumusan tujuan belajar merupakan keterlibatan peserta pelatihan dalam merumuskan tujuan belajar. Untuk mencapai tujuan belajar tersebut harus dirancang dan ditetapkan program kegiatan pelatihan. Program kegiatan pelatihan yang dirumuskan meliputi komponen-komponen bahan ajar, metode dan teknik pembelajaran, evaluasi proses dan hasil, alat-alat dan fasilitas dan waktu yang digunakan
3. Partisipasi pada tahap pelaksanaan program kegiatan pembelajaran berupa keterlibatan peserta pelatihan dalam menciptakan iklim yang kondusif dalam belajar. Iklim kondusif tampak dari:
  - a. Kedisiplinan peserta pelatihan yang ditandai dengan kehadiran pada setiap kegiatan pembelajaran
  - b. Pembinaan hubungan antara sesama peserta pelatihan dan trainer sehingga tercipta hubungan yang terbuka, akrab, terarah, saling menghargai, saling membantu dan saling belajar
  - c. Interaksi kegiatan pembelajaran antara peserta pelatihan dan trainer dilakukan secara horizontal yang digambarkan dengan terjadinya komunikasi yang sejajar antara peserta pelatihan dengan trainer maupun antara peserta pelatihan
  - d. Kegiatan pembelajaran berpusat pada peserta pelatihan bukan pada trainer. Dengan demikian peran peserta pelatihan

diharapkan lebih aktif dalam melakukan kegiatan pembelajaran, bukan terletak pada trainer.

Model pembelajaran partisipatif menekankan pada proses pembelajaran, di mana kegiatan belajar dalam pelatihan dibangun atas dasar partisipasi aktif peserta pelatihan dalam semua aspek kegiatan pelatihan, mulai dari kegiatan merencanakan, melaksanakan, sampai pada tahap menilai kegiatan pembelajaran dalam pelatihan.

Mayo dan Du Bois (1987) mengembangkan model pelatihan melalui lima fase yang dikenal dengan *Continuous Loop Training Development and Implementation Model* atau *Closed – Loop Continuous System*. Kelima fase tersebut adalah

1. Fase analyze operational requirement
2. Fase defining training requirement
3. Fase developing objectives
4. Fase planning, developing and validating training
5. Fase conduct and evaluate training

Tahap pertama, menyadari kebutuhan. Kesenjangan antara keadaan yang sekarang dengan keadaan yang diharapkan biasanya disebabkan oleh dua sifat yang melekat pada fungsi manusia yaitu perubahan dan aspirasi. Perubahan menciptakan masalah yang harus dipecahkan sedangkan aspirasi cenderung kepada tahap perkembangan.

Tahap kedua, menganalisis masalah (analyzing the problem). Apabila kebutuhan itu dirasakan masih bersifat umum, maka perlu dianalisis dengan cermat sehingga rumusannya tidak terlalu umum atau tidak terlalu khusus.

Tahap ketiga, menentukan pilihan (knowing the options). Dalam mempersiapkan pilihan, perlu diketahui dengan detail kelebihan dan kelemahannya serta pengalaman dalam membantu peserta pelatihan dalam mengembangkan pedoman-pedoman untuk menentukan pilihan terbaik.

Tahap keempat, menyadari suatu pemecahan (adopting solution). Dalam menghadapi suatu solusi, hal pertama yang dilakukan adalah dengan memberikan penjelasan mengenai prosedur sehingga menjadi jelas dan dapat dipahami oleh mereka yang akan menentukan prosedur tersebut.

Tahap kelima, mengajarkan keterampilan. Pelatihan diharapkan dapat memengaruhi cara berpikir peserta pelatihan, sikap dan pengetahuannya.

Tahap keenam, integrasi di dalam sistem. Proses integrasi ini sangat dibutuhkan karena pada tahap akhir pelatihan seringkali muncul masalah yang dihadapi oleh trainer dalam mengintegrasikan hasil belajarnya yang baru ke dalam konteks pekerjaannya.

Sudjana (1992) mengembangkan model pelatihan sepuluh langkah yang dikenal dengan model pelatihan partisipatif, yaitu sebagai berikut:

1. Rekrutmen peserta Pelatihan

Meliputi pendaftaran dan seleksi peserta. Pendaftaran dan penerimaan peserta didasarkan pada kriteria yang telah ditetapkan dan disesuaikan dengan kebutuhan serta daya dukung yang tersedia.

2. Identifikasi Kebutuhan, sumber dan kemungkinan hambatan

Sebelum memulai kebutuhan pelatihan perlu diidentifikasi kebutuhan belajar, sumber belajar dan kemungkinan hambatan yang dihadapi. Kemungkinan hambatan ini dapat berupa faktor manusia seperti keterbatasan kemampuan trainer dalam memberikan dan menyajikan materi, ketidakmampuan peserta dalam mengembangkan keterampilan. Sedangkan faktor non manusia seperti dukungan lingkungan sekitar, bantuan dari pihak lain berupa modal stimulan dalam mengembangkan keterampilan yang dimiliki

3. Menentukan dan merumuskan tujuan pelatihan.

Tujuan merupakan penuntun penyelenggara dalam melaksanakan program pelatihan. Rumusan tujuan yang ingin dicapai melalui pelatihan haruslah jelas, terarah, dan kongkrit sehingga dapat diukur. Dengan demikian, dalam merumuskan tujuan pelatihan harus menggunakan kalimat yang operasional dan tidak ambigu

4. Menyusun alat evaluasi awal dan evaluasi akhir peserta

Alat evaluasi awal digunakan untuk mengadakan evaluasi awal guna mengetahui pengetahuan, sikap dan keterampilan awal yang dimiliki oleh peserta pelatihan. Sedangkan alat evaluasi akhir digunakan untuk mengetahui hasil belajar peserta setelah mengikuti kegiatan pelatihan

5. Menyusun urutan kegiatan pelatihan, menentukan bahan belajar dan memilih metode dan teknik pelatihan  
Penentuan bahan belajar dan menetapkan materi yang akan disajikan berdasarkan kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh peserta.
6. Latihan untuk trainer  
Kegiatan ini dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada trainer mengenai kegiatan pelatihan secara menyeluruh
7. Melaksanakan evaluasi terhadap peserta pelatihan  
Evaluasi awal ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan dasar yang dimiliki oleh peserta yang menyangkut pengetahuan, sikap dan keterampilannya. Evaluasi awal dapat berupa tes tulis dan tes lisan
8. Mengimplementasi proses latihan  
Tahapan ini merupakan inti dari pelaksanaan kegiatan pelatihan yaitu proses interaksi dinamis antara trainer dan peserta pelatihan
9. Melaksanakan evaluasi program pelatihan  
Yaitu mengumpulkan data mengenai penyelenggaraan pelatihan untuk dianalisis untuk dijadikan masukan dalam pengambilan keputusan untuk pelaksanaan kegiatan pelatihan di masa mendatang

Secara umum model-model sistem pelatihan dibagi menjadi tiga tahapan yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi. Sebagai suatu proses, pelaksanaan pelatihan mencakup intensitas, frekuensi, durasi waktu, bersifat kontinu dan melibatkan beberapa elemen yang harus dikelola dengan baik.

## **Bab 3**

# **Karakteritik Sasaran Model- Model Pelatihan**

### **3.1. Pendahuluan**

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).

Gilley and Steven dalam (Mariana Simanjuntak, Bonaventura Agus Triharjono, 2021) 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 personal 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).

Pelatihan adalah “serangkaian aktivitas yang disusun secara terarah untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian, penambahan pengetahuan serta perubahan sikap seorang individu (Rozalena dan dewi, 2017).” 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 maupun 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.”

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) mendefinisikan “desain (rancang bangun) adalah proses perencanaan yang menggambarkan urutan kegiatan (sistematika) mengenai suatu program”. Hal ini diperjelas oleh Hamalik (2001) 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.

## 3.2 Perkembangan Model Pelatihan

Model pelatihan pada awalnya dikembangkan hanya dalam lingkungan bisnis, terutama melalui pemagangan, di mana kegiatan pembelajaran dilakukan oleh warga belajar (sasaran didik) dan pelatih (trainer). Namun demikian, beberapa institusi profesional sekarang memiliki banyak, dan model pelatihan berkembang pesat (secara global) berdasarkan kebutuhan pembelajaran, proses pembelajaran, evaluasi, tujuan dan tantangan lainnya. Pelatihan merupakan suatu konsep perencanaan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang (siswa binaan) agar dapat berkembang dengan cepat dan modern.

Salah satu konsep dari model pelatihan yang dibangun adalah sangat bergantung pada kondisi sasaran (peserta pelatihan) dan trainer. (Djudju Sudjana, 1993) Dalam dunia bisnis, model pelatihan didasarkan pada kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan produksi, memperluas pemasaran, dan memperkuat kemampuan manajemen bisnis perusahaan. Pada pertengahan abad ke-19, ketika industri mulai berkembang, interaksi pendidikan yang terjadi dalam model pelatihan adalah interaksi pendidikan.

Pelatihan terus berkembang dan berkembang, dan berbagai instansi pemerintah, kelompok swasta dan organisasi masyarakat lainnya mengadakan pelatihan. Para ahli telah mengembangkan beberapa model pelatihan yang disesuaikan dengan metode, strategi dan materi pelatihan, model pelatihan ini masih digunakan, namun proses dan prosedurnya telah disesuaikan dengan tujuan pelatihan, masalah yang perlu diselesaikan dan kebutuhan. Perkembangan dari model pelatihan sederhana ke model pelatihan yang kompleks sangat bergantung pada budaya manusia, terutama dalam pendidikan, bisnis, manajemen, teknologi, masyarakat dan sebagainya.

### 3.2.1 Training Need Assessment

Pelatihan memerlukan rencana sebelum proses pelaksanaan karena sebelum merencanakan pelatihan memerlukan analisis kebutuhan. Jika perencanaan tersusun dengan baik dan matang, maka pelaksanaan pelatihan dianggap berhasil. Kebutuhan tersebut diperoleh melalui studi peninjauan kebutuhan data atau informasi dari lapangan. Pada tahapan ini disebut dengan training need assessment (TNA). Training needs assessment merupakan sebuah kegiatan atau langkah strategis, yang memiliki model, metode dan teknik yang sudah ditetapkan oleh organisasi atau instansi sebagai dasar dalam menentukan program yang akan diimplementasi oleh bagian penyelenggaraan.

Menurut Rossett and Sheldon, "Training Needs Assessment studi yang dilakukan untuk merancang dan mengembangkan program. Pembelajaran yang dilakukan untuk merancang program pembelajaran dan berbasis informasi yang tepat". Menurut Veithzal Rifai (2004) kebutuhan pelatihan adalah untuk memenuhi kurangnya pengetahuan dan meningkatkan keterampilan atau sikap dalam berbagai tingkatan. Tujuan dari analisis kebutuhan adalah untuk menemukan dan menentukan kemampuan apa yang dibutuhkan peserta pelatihan untuk mendukung kebutuhan organisasi. Bahwa tujuan dari penentuan kebutuhan ini untuk menentukan perlu tidaknya dilakukan pelatihan dalam suatu organisasi.

Kebutuhan pelatihan dapat digolongkan menjadi:

1. Untuk kebutuhan tuntutan sekarang, dilakukan pada kinerja karyawan yang tidak memenuhi standar pekerjaan yang disyaratkan untuk posisi tersebut.
2. Untuk kebutuhan tuntutan jabatan lainnya, dilakukan saat perusahaan melakukan rotasi jabatan. Berbagai macam alasan yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, membentuk orang generalis dan lain-lain.
3. Untuk tuntutan perubahan, dilakukan ketika perubahan internal (perubahan sistem, perubahan organisasi) dan eksternal (perubahan teknis, perubahan arah bisnis perusahaan) seringkali memerlukan tambahan pengetahuan baru dan perubahan modern. Untuk mengatasi perubahan yang disebutkan di atas, dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

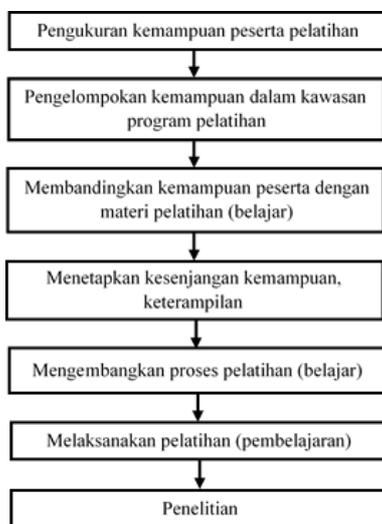
Oleh karena itu, analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk menganalisis kesenjangan yang ada, apakah kesenjangan tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui pelatihan bagi individu, organisasi, lembaga, dan penyelenggara pelatihan itu sendiri. Tujuan analisis kebutuhan pelatihan adalah untuk menentukan pelatihan apa yang sesuai dengan pekerjaan, meningkatkan kinerja dan meminimalisir masalah organisasi.

Jika analisis kebutuhan pelatihan yang tepat dimulai, proses pelatihan akan berjalan dengan cara terbaik. Ada 3 jenis analisis kebutuhan pelatihan yang dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kebutuhan pelatihan, pertama, tingkat tugas (task analysis) merupakan analisis dalam meninjau pekerjaan yang dilakukan, dengan fokus pada kewajiban dan tugas di seluruh organisasi untuk menentukan pekerjaan mana yang memerlukan pelatihan. Kedua, tingkat organisasi (organizational analysis) adalah menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dilingkungan organisasi yang sesuai dengan kenyataan. Ketiga, tingkat individu (person analysis) merupakan analisis yang berfokus pada kompetensi orang yang memegang posisi tertentu. Dalam analisis ini menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan dengan memeriksa seberapa baik karyawan menyelesaikan posisinya. (Wiwini Herwina, 2021)

Berikut beberapa model training yang berdasarkan kepada kebutuhan pelatihan antara lain:

### 1. Model Induktif

Model ini digunakan untuk mengidentifikasi jenis-jenis kebutuhan pembelajaran yang dirasakan langsung oleh peserta pelatihan. Proses identifikasi juga harus dilakukan langsung pada peserta pelatihan itu sendiri. Keuntungan Model induktif ini adalah dapat memperoleh informasi secara langsung dan akurat tentang jenis kebutuhan peserta pelatihan, sehingga pelatih dapat lebih mudah memilih materi pelatihan berdasarkan kebutuhan pelatihan. Terlepas dari kekurangannya, akan membutuhkan banyak waktu, dana dan tenaga untuk menentukan bahan ajar yang komprehensif dan universal bagi banyak peserta pelatihan.



**Gambar 3.1:** Model Induktif

### 2. Model Deduktif

Dalam model ini, kebutuhan pelatihan biasanya ditentukan dengan sasaran yang luas. Jika ditentukan kebutuhan pelatihan dengan karakteristik yang sama, maka diidentifikasi realisasinya dengan

mengkomunikasikan pertimbangan kepada seluruh peserta pelatihan. Hasil pengenalan karakteristik yang sama digunakan untuk menyiapkan sejumlah besar materi pelatihan komprehensif. Hasil identifikasi model deduktif ini termasuk jenis kebutuhan terduga (expected needs), di mana dalam pengertiannya bahwa peserta pelatihan (sasaran) pada umumnya diduga membutuhkan jenis kebutuhan belajar tersebut.

Keuntungan jenis ini adalah hasil pengenalan dapat diperoleh dari berbagai macam sasaran, sehingga solusi ini cenderung menggunakan harga yang murah dan relatif lebih efektif dibandingkan dengan jenis induktif, karena informasi yang diperoleh mengenai kebutuhan belajar biasanya dapat digunakan dalam proses pembelajaran pelatihan. Sedangkan kelemahannya adalah Dari segi efektivitas, belum dapat dipastikan apakah seluruh peserta pelatihan (sasaran) memiliki karakteristik yang sama, dan menggunakan hasil identifikasi tersebut.



**Gambar 3.2:** Langkah – langkah Model

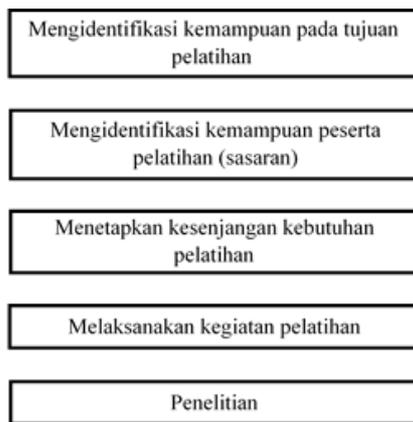
Tanda panah di bawah bagan di atas menunjukkan bahwa proses penentuan kebutuhan pelatihan (kebutuhan pembelajaran) terlebih dahulu ditentukan oleh dua pihak (keluarga/orang tua dan pelaksana pelatihan),

kemudian pengambilan keputusan berdasarkan jenis kebutuhan pelatihan yang diharapkan peserta.

### 3. Model Klasik

Fokus model ini adalah menyesuaikan materi pembelajaran yang diatur dalam kurikulum atau rencana pembelajaran sesuai dengan kebutuhan pembelajaran peserta pelatihan (sasaran). Pelatih menentukan kesenjangan antara peserta pelatihan yang sudah memiliki kemampuan dengan materi pembelajaran yang akan dipelajari. Tujuan model ini adalah mendekati kemampuan yang ada dengan kemampuan yang akan dipelajari, sehingga peserta pelatihan (sasaran) tidak akan menemui celah dan kesulitan saat mempelajari materi baru.

Keunggulan model ini adalah memudahkan peserta pelatihan (sasaran) dalam mempelajari materi pembelajaran, selain kemampuan yang sudah dimiliki akan menjadi modal untuk memahami materi pembelajaran baru. Kelemahannya adalah peserta pelatihan (sasaran) yang kurang kemampuan dasar untuk materi yang akan dipelajari perlu mempelajari kesenjangan kemampuan terlebih dahulu sehingga membutuhkan waktu yang lama untuk mempelajari kebutuhan belajar yang diharapkannya.



**Gambar 3.3.:** Langkah-langkah Model Klasik

### 3.2.2 Subject Matter Analysis (SMA)

Subject Matter Analysis (SMA) merupakan model-model pelatihan berdasarkan pada proses dan materi latihan. Analisis subject matter (analisis materi subjek) adalah teknik untuk menemukan dan menyajikan bodies of knowledge (kumpulan pengetahuan) dan skill. Analisis materi subjek adalah kegiatan mencari pengetahuan yang mendasar dari sesuatu yang telah diketahui.

Model pelatihan keterampilan pelatihan kerja Subject Matter Analysis (SMA) dikembangkan oleh Louis Genci (1966) dan mencakup empat langkah yang harus dilakukan untuk memberikan pelatihan, antara lain (Wiwin Herwina, 2021):

1. Memeriksa alasannya dan buat rencana latihan. Kegiatan lain termasuk mengidentifikasi kebutuhan, menetapkan tujuan pelatihan, menganalisis rencana pelatihan dan mengatur rencana pelatihan.
2. Tahapan merancang dan melaksanakan latihan, di mana kegiatannya antara lain menentukan pertemuan formal dan informal selama masa pelatihan, dan memahami permasalahan peserta pelatihan.
3. Memilih sajian yang efektif, kegiatannya meliputi pemilihan dan penentuan jenis produk yang disediakan dalam pelatihan, kondisi lingkungan (termasuk penggunaan sarana belajar dan alat peraga), dan penentuan media.
4. Melakukan dan mengevaluasi hasil pelatihan. Kegiatan yang dilakukan meliputi transformasi pengetahuan, keterampilan, dan nilai berdasarkan rencana pelatihan, serta evaluasi perubahan perilaku peserta setelah mengikuti rencana pelatihan.

### 3.2.3 Metode dan Sasaran Pelatihan Pengembangan

Sasaran pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Karim (2019), pelatihan merupakan instrumen utama untuk meningkatkan efisiensi karyawan, meningkatkan hubungan di tempat kerja dan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam hubungannya dengan pemangku kepentingan perusahaan. Menurut Bariqi (2018), pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk memperbaiki efektivitas

dan efisiensi kerja karyawan dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Wiliandari (2014), sasaran yang ingin dicapai dari program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan saat ini, sedangkan pengembangan lebih cenderung peningkatan kemampuan dan keahlian untuk jangka panjang.

Dan menurut Mangkunegara (2017) dalam Juwita (2019), tujuan pelatihan yaitu: Meningkatkan Produktivitas kerja pegawai diperusahaan. Meningkatkan kualitas kerja. Meningkatkan perencanaan SDM yang sudah ada. Memberikan motivasi agar pegawai dapat bersaing dengan yang lain dan mampu berprestasi secara maksimal. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja pegawai. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

Dalam memberikan pelatihan pada karyawannya, Bank Jumhuria mengadopsi pendekatan kelas dengan bantuan lembaga eksternal dalam bentuk pusat pelatihan lokal, dengan pemberian materi keterampilan dasar Bahasa Inggris dan komputer. Pelatihan keterampilan dasar diberikan kepada karyawan di level bawah dan terlibat langsung dalam pemberian layanan pada nasabah, sedangkan bagi karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi dan memegang posisi manajerial diberikan pelatihan dengan pendekatan interaktif (Abogsesa & Kaushik, 2018). Menurut Bariqi (2018), pelatihan dapat dilaksanakan melalui pelatihan teknis, pelatihan rutin, pelatihan antar pegawai dan pelatihan pengembangan inovatif. Sedangkan pengembangan dapat dilaksanakan melalui pengembangan secara informal atas inisiatif pegawai dan pengembangan formal yang diinisiasi oleh perusahaan. Conceptual Framework Berdasarkan pembahasan di atas, dapat digambarkan Conceptual Framework mengenai pelatihan dan pengembangan SDM sebagai berikut: (Gustiana, Hidayat and Fauzi, 2022)



**Gambar 3.4:** Conceptual Framework Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2014), pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah, tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang diinginkan dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan, hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan.

Oleh karena itu sasaran pelatihan dikategorikan kedalam beberapa antara lain yaitu:

1. Kategori psikomotorik, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat, sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
2. Kategori efektif, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
3. Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

### 3.3 Pelatihan Berbasis Kinerja

Keunggulan bersaing berasal dari apa yang orang lakukan, tidak dari apa yang mereka ketahui. Pelatihan berbasis kinerja secara umum dilakukan untuk menghadapi lima tantangan yang paling besar yang harus dihadapi dalam memperoleh keunggulan bersaing.

Lima tantangan yang harus mampu dikelola oleh perusahaan adalah (Tampubolon, 2016):

1. Perusahaan harus mengakui dan mengambil keuntungan dari peluang pasar yang sangat kompetitif.
2. Perusahaan harus mampu mendefinisikan produk atau jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan.

3. Perusahaan harus menarik, mempertahankan dan meningkatkan sumber daya terbaik yang tersedia dalam menyediakan produk dan layanan.
4. Perusahaan harus mengelola ketidakpastian dalam menciptakan dan mewujudkan produk dan pelayanan.
5. Perusahaan harus berbagi manfaat yang dihasilkan dengan sumber daya perusahaan (karyawan dan pemasok).

Mempertahankan dan meningkatkan sumber daya terbaik yang tersedia adalah bagian yang paling sulit dan sering diabaikan. Pelatihan berbasis kinerja adalah salah satu cara untuk memenuhi tantangan yang ada. Pelatihan berbasis kinerja menekankan kemampuan dalam tugas-tugas pekerjaan penting karyawan untuk mampu menciptakan keunggulan bersaing. Hal ini didasarkan pada definisi yang jelas tentang tugas, keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam kompetensi melakukan setiap pekerjaan.

Keberadaan program pelatihan berbasis kinerja direncanakan dan diselenggarakan dalam kegiatan untuk mempersiapkan sumber daya manusia agar karyawan yang kompeten mampu melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Keunggulan bersaing mengharuskan setiap karyawan mempertahankan kinerja pekerjaan mereka pada tingkat tertinggi, atau meningkatkan kinerja untuk memenuhi kebutuhan.

Pelatihan dan peningkatan kinerja departemen harus mampu menjamin bahwa setiap peserta pelatihan dapat menunjukkan kompetensi penuh pada setiap keterampilan yang diajarkan. Pelatihan berbasis kinerja menerapkan prinsip-prinsip ilmiah tentang bagaimana orang belajar, berpikir, dan mengingat.

Hal ini membutuhkan penerapan model desain sistem pembelajaran yang terkait dengan (Tampubolon, 2016):

1. Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum adalah proses perencanaan dan penyusunan kurikulum oleh pengembang kurikulum (curriculum developer) dan kegiatan yang dilakukan agar kurikulum yang dihasilkan dapat menjadi bahan ajar dan acuan yang digunakan untuk mencapai tujuan pelatihan.

## 2. Desain Pelatihan yang Dibutuhkan Perusahaan

Desain pelatihan memberikan arti adanya keseluruhan struktur, kerangka, atau outline, dan sistematika kegiatan pelatihan. Desain pelatihan juga dapat diartikan sebagai proses perencanaan yang sistematis dan dilakukan sebelum kegiatan pengembangan atau pelaksanaan sebuah pelatihan.

Konsep desain pelatihan dikemukakan dalam bentuk model yang menggambarkan prosedur atau kesatuan konsep dengan komponen-komponen yang memiliki keterkaitan satu sama lain. Model desain pelatihan juga merupakan konseptual yang digunakan untuk menganalisis, merancang, memproduksi, menerapkan, dan mengevaluasi program pelatihan.

## 3. Evaluasi Hasil Pelatihan

Evaluasi hasil pelatihan merupakan peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan. Evaluasi pelatihan dapat dikatakan juga sebagai upaya mendapatkan kembali informasi mengenai hasil program pelatihan apakah suatu pelatihan memang telah memberikan manfaat secara nyata atau tidak. Evaluasi pelatihan lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan. Evaluasi hasil pelatihan memiliki fungsi sebagai pengendali proses dari hasil program pelatihan sehingga dapat menjamin pelaksanaan program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi hasil pelatihan mencoba mendapatkan informasi mengenai hasil program pelatihan berdasarkan karakteristik kunci dan juga memasukkan umpan balik dari kinerja peserta pelatihan yang sangat membantu dalam memperbaiki pelatihan yang telah diberikan berdasarkan basis kinerja tertentu.

Beberapa karakteristik kunci dari pelatihan berbasis kinerja adalah pelatihan membantu menentukan bagaimana tingkat kinerja tenaga kerja setelah pelatihan yang dilaksanakan dalam organisasi, dan mengetahui sejauh mana berpotensi melakukan perbaikan.

## 3.4 Metode dan Syarat Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu prosedur yang digunakan dalam mengembangkan pengetahuan dan keahlian para karyawan. Sedangkan pengembangan merupakan sebuah proses pendidikan yang dipersiapkan untuk waktu yang panjang dengan memakai sebuah prosedur yang tersusun dan tertata, di mana para anggota manajerial akan mempelajari sebuah pengetahuan yang konseptual dan teoritis sebagai tujuan umum.

Menurut Sedarmayanti (2016) terdapat beberapa metode pelatihan, yaitu sebagai berikut:

1. On the Job Training yaitu Metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode on the Job Training terdiri dari 2 jenis yaitu Informal on the Job (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan Formal on Teh Job (Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya). on the Job Training meliputi:
  - a. Rotation of Assignment/Job Rotation/Planned Progression (pertukaran atau rotasi pekerjaan), Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun.
  - b. Coaching and Counselling (bimbingan dan penyuluhan), pelatihan Dilaksanakan dengan cara peserta harus melaksanakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli
  - c. Apprenticeship Training (magang), Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mengetahui bagaimana cara melakukan suatu kegiatan

- d. **Demonstration and Example** (demonstrasi dan pemberian contoh), Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin.
2. **Off the Job Training** adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/diluar tempat kerja, dan diluar waktu kerja reguler. **Off the Job Training** terdiri dari;
    - a. **Simulation** (simulasi), Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin. Simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistis bagi pelatih. Metode simulasi meliputi
      - **Case Study** (studi kasus), Studi kasus adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan
      - **Role Playing** (bermain peran), Peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan
      - **Business Game** (permainan peran dalam bisnis), Bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas
      - **Vestibule** (pelatihan beranda), Metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan semi ahli
      - **Laboratory Training** (pelatihan dengan laboratorium), Metode pelatihan dengan peralatan laboratorium dilaksanakan dengan cara peserta dibawa kedalam situasi yang dapat menyaksikan
      - **Sensitivity Training** (pelatihan sensitivitas), Metode pelatihan sensitivitas adalah Metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntun diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta pelatihan.
      - **Outbond/Widerness** (pelatihan alam terbuka), Metode pelatihan alam terbuka adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung dialam terbuka.

- b. Presentation Information (presentasi informasi), meliputi
- Lecture (kuliah), Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan paling umum
  - Conference (konferensi/seminar), Konferensi dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta
  - Programmed Instruction (instruksi terprogram), instruksi terprogram adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram/tertentu

### **Syarat-syarat Pelatihan**

1. Teaching Skills: Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk Mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan.
2. Communication Skills: Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.
3. Personality Authority: Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.
4. Social Skills: Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan.
5. Technical Competent: Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoretis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.
6. Stabilitas Emosi: Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat keabakan, keterbukaan, tidak pendendam serta memberikan nilai yang objektif.

### **Dimensi dan indikator pelatihan**

Banyak hal ini menjadi suatu pemicu dalam perusahaan untuk terjadinya kebutuhan akan pelatihan, di mana perusahaan butuh untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai, sehingga menurut Mangkunegara (2013) terdapat beberapa indikator atau komponen yang dapat memengaruhi pelatihan di perusahaan berupa:

1. **Instruktur/Pengajar:** Instruktur atau pengajar yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan atau Pendidikan kepada para karyawan, di mana pelatih memberikan peran penting terhadap kemajuan kemampuan para pegawai yang akan dikembangkan.
2. **Peserta:** Peserta merupakan suatu penerapan syarat-syarat yang ditentukan di mana peserta sendiri berupa jumlah peserta yang dapat mengikuti pelatihan yang mempunyai latar belakang yang relative homogen dan jumlahnya ide, supaya kelancaran pelatihan dapat terjamin.
3. **Materi:** Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang
4. **Metode:** Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan
5. **Tujuan:** Pelatihan harus mengembangkan keahlian dan sikap serta meningkatkan kemampuan peserta pelatihan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serata hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan
6. **Sasaran:** Sasaran yang ingin dicapai dalam suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan uraian teoritis di atas, maka yang dimaksud pelatihan adalah untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan memperbaiki sikap para pegawai. Sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan yang lebih efektif dan efisien sesuai dengan apa yang diharapkan.



# **Bab 4**

## **Model-model Program Pelatihan**

### **4.1 Pendahuluan**

Pertumbuhan, perubahan, dan kesuksesan organisasi pada akhirnya bergantung pada tindakan manusia. Pelatihan dan pengembangan adalah cara organisasi berinvestasi dalam sumber daya manusianya. Seperti semua investasi, tujuannya adalah agar organisasi menerima manfaat dari investasinya. Manfaat tercermin dalam apa yang kemudian dikenal sebagai garis bawah. Intinya tidak hanya Pelatihan dan pengembangan tidak murah, tetapi dalam lingkungan komersial yang kompetitif, kegagalan untuk mewujudkan potensi manusia dalam suatu organisasi bisa sangat merugikan. Pelatihan dan pengembangan tidak hanya menjadi tanggung jawab organisasi, tetapi juga tanggung jawab masing-masing karyawan.

Pelatihan sangat spesifik dan berkaitan dengan penguasaan tugas atau serangkaian tugas tertentu. Ada empat jenis pelatihan pada bab ini yaitu onboarding: sosialisasi dan orientasi karyawan, pelatihan keterampilan dan teknis, pembinaan dan manajemen kinerja, dan manajemen karir dan pengembangan

## 4.2 Onboarding: Sosialisasi Dan Orientasi Karyawan

Memulai pekerjaan baru bisa membuat stres. Pendatang baru sering mendapati diri mereka berada di lingkungan kerja asing yang dikelilingi oleh orang-orang yang tidak mereka kenal. Agar berhasil dalam posisi baru, karyawan baru harus menjalin hubungan dan mempelajari perilaku, fakta, prosedur, harapan, dan nilai baru. Karyawan baru juga dapat mengharapkan kejutan yang membutuhkan adaptasi lebih lanjut, seperti tidak mengantisipasi dampak emosional dari tanggung jawab yang lebih besar atau meremehkan kesulitan menyesuaikan diri dengan jadwal kerja baru. Selain mempelajari hal-hal baru, karyawan baru mungkin juga perlu melupakan hal-hal yang membantu mereka sukses di lingkungan sebelumnya (seperti di pekerjaan sebelumnya atau di sekolah), tetapi akan menjadi tidak adaptif di lingkungan baru mereka.<sup>2</sup>

Setelah rekrutmen dan seleksi yang efektif, salah satu cara terpenting agar organisasi dapat meningkatkan efektivitas sistem manajemen talenta mereka adalah melalui penggunaan onboarding yang strategis. Onboarding adalah proses membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan aspek sosial dan kinerja pekerjaan baru mereka dengan cepat dan lancar. Ini harus selalu menjadi prioritas departemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Salah satu hal pertama yang harus dipertimbangkan oleh manajer SDM adalah apakah perusahaan akan melakukan onboarding informal atau formal. Informal onboarding mengacu pada proses di mana seorang karyawan belajar tentang pekerjaan barunya tanpa rencana organisasi yang eksplisit. Orientasi formal mengacu pada serangkaian kebijakan dan prosedur terkoordinasi tertulis yang membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan barunya baik dalam hal tugas maupun sosialisasi (Zahrly & Tosi, 1989).

Menurut Bauer (2010), ada empat level dalam melakukan onboarding, yaitu:

1. Kepatuhan adalah tingkat terendah dan termasuk mengajari karyawan peraturan dan regulasi terkait hukum dan kebijakan dasar.
2. Klarifikasi mengacu pada memastikan bahwa karyawan memahami pekerjaan baru mereka dan semua ekspektasi terkait.
3. Budaya adalah kategori luas yang mencakup memberi karyawan pengertian tentang norma organisasi baik formal maupun informal.

4. Koneksi mengacu pada hubungan interpersonal yang vital dan jaringan informasi yang harus dibangun oleh karyawan baru.

## 4.3 Model Tahapan Sosialisasi

Banyak ahli teori yang telah menulis tentang sosialisasi organisasi menggambarkan proses menggunakan model tahapan yang menggambarkan langkah-langkah atau tahapan yang terlibat dalam proses tersebut (Buchanan, 1974).

Tahap pertama, sosialisasi antisipatif. Terjadi sebelum individu masuk ke dalam organisasi. Pada tahap ini, orang membentuk opini tentang bagaimana rasanya menjadi anggota organisasi. Informasi organisasi tersedia dari berbagai sumber, termasuk rumor, anekdot, iklan, media, perekrut pekerjaan, dan internet (Edwards, 2009). Media juga dapat membantu organisasi membangun reputasinya. Misalnya, laporan tentang Microsoft menyampaikan pesan bahwa organisasi ini adalah tempat kerja yang merangsang secara intelektual di mana karyawan yang berdedikasi bekerja berjam-jam untuk tingkat kompensasi total yang tinggi.

Kesan ini membentuk ekspektasi, yang pada gilirannya membentuk perilaku individu. Ekspektasi orang ketika mencari pekerjaan, misalnya, dapat menarik mereka ke satu organisasi, menolak pertimbangan lain, dan memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan di organisasi tempat mereka awalnya memilih untuk bekerja. Seperti yang dinyatakan sebelumnya, sangat penting bagi manajer untuk memberikan informasi yang akurat dan membantu dalam koreksi harapan yang tidak akurat untuk menghindari potensi konsekuensi negatif terhadap kinerja, kepuasan, dan masa kerja.

Individu juga dapat menilai sejauh mana keterampilan, kemampuan, kebutuhan, dan nilai-nilai mereka sesuai dengan yang mereka yakini dibutuhkan atau disukai organisasi selama tahap sosialisasi antisipatif. Penilaian ini dapat memengaruhi perilaku mereka, baik dalam hal apakah mereka akan berusaha untuk bergabung dengan organisasi maupun bagaimana mereka akan berinteraksi dengan anggota organisasi.

### 4.3.1 Program Orientasi Karyawan

Program orientasi karyawan dirancang untuk memperkenalkan karyawan baru pada pekerjaan, penyelia, rekan kerja, dan organisasi. Program orientasi biasanya dimulai setelah pendatang baru setuju untuk bergabung dengan suatu organisasi, seringkali pada hari pertama individu tersebut bekerja. Menurut John McGillicuddy: “Salah satu kesan pertama dan paling abadi yang dimiliki karyawan baru tentang majikan mereka adalah bagaimana mereka disambut dan diperlakukan pada hari pertama kerja (McGillicuddy, 1999). Keunggulan kompetitif itu dapat diukur dengan melakukan program onboarding atau tidak melakukannya. Perbandingannya adalah perusahaan yang melakukan program onboarding tingkat retensi tahun pertama 91% dan yang tidak melakukannya tingkat retensi 30%.

Zhang (2010) menjelaskan tujuan program onboarding adalah sebagai berikut:

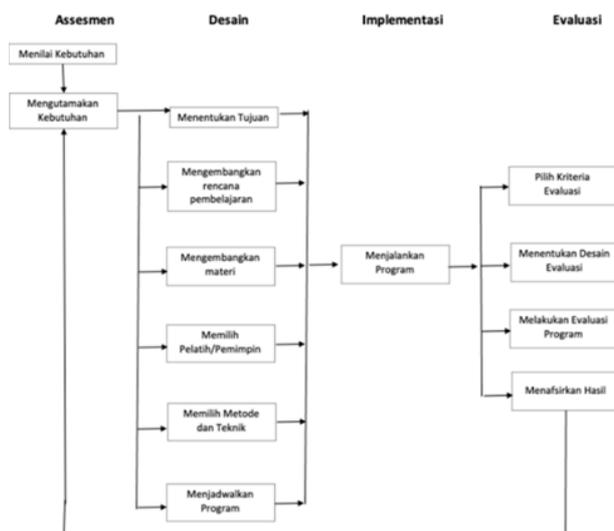
1. Mengurangi stres dan kecemasan pendatang baru
2. Mengurangi biaya awal
3. Mengurangi perputaran
4. Mengurangi waktu yang diperlukan untuk pendatang baru untuk setiap keahlian (pelatihan dan waktu istirahat)
5. Membantu pendatang baru dalam mempelajari nilai, budaya, dan harapan organisasi
6. Membantu pendatang baru dalam memperoleh perilaku peran yang sesuai
7. Membantu pendatang baru menyesuaikan diri dengan kelompok kerja dan norma-normanya
8. Mendorong pengembangan sikap positif

Program orientasi berfokus pada tahap pertemuan sosialisasi, yaitu periode di mana pendatang baru mengetahui seperti apa pekerjaan dan kehidupan dalam organisasi itu sebenarnya. Program orientasi adalah umum dalam organisasi dari semua ukuran. Survei profesional HRD mengungkapkan bahwa antara 70 dan 96 persen organisasi yang menanggapi melakukan beberapa bentuk program orientasi (Grossman & Magnus, 1989).

### 4.3.2 Penilaian dan Penetapan Isi Program Orientasi

Program orientasi harus mengikuti kerangka penilaian -desain-implementasi-evaluasi (WERNER & DESIMONE, 2012) Ini berarti bahwa perwakilan organisasi akan melakukan penilaian yang cermat tentang konten apa yang harus disediakan dalam orientasi, juga sebagai cara terbaik untuk menyediakan konten tersebut. Ini kemudian harus diikuti dengan upaya evaluasi yang sistematis, untuk menentukan seberapa sukses sebuah program orientasi (gambar 4.1).

Secara umum, program orientasi biasanya mencakup informasi tentang organisasi secara keseluruhan, yang mungkin diberikan oleh staf SDM, serta informasi spesifik pekerjaan, yang lebih mungkin diberikan oleh penyelia langsung pendatang baru. Informasi organisasi dapat mencakup gambaran organisasi, kebijakan dan prosedur utama, pernyataan misi, tujuan dan strategi, serta informasi mengenai kompensasi, tunjangan, keselamatan dan pencegahan kecelakaan, hubungan karyawan atau serikat pekerja, dan fasilitas fisik. Informasi spesifik pekerjaan dapat mencakup fungsi departemen atau kelompok kerja, tugas dan tanggung jawab pekerjaan, kebijakan, aturan, dan prosedur, kunjungan ke departemen, dan pengenalan kepada karyawan departemen (John, 1980).



**Gambar 4.1:** Proses Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hal-hal penting yang perlu disosialisasikan kepada karyawan baru adalah berkisar tanggung jawab pekerjaan, tugas, garis pelaporan, akuntabilitas, dan standar kinerja harus dijelaskan (Bauer, 2015). Karyawan baru harus diberi gambaran tentang misi organisasi, tujuan, struktur, budaya, kode etik, dan produk atau layanan. Masalah-masalah ini sangat penting. Pernyataan misi organisasi berfungsi untuk memperkuat nilai-nilai dasar dan tempat organisasi dalam industri dan masyarakat. Seorang karyawan yang memahami pentingnya misi lebih cenderung berperilaku sesuai dengan misi tersebut. Beberapa organisasi menggunakan kredo untuk mengkomunikasikan misi inti dan memperkuatnya dalam kebijakan dan tujuan organisasi.

Kebijakan kompensasi dan tunjangan juga harus dijelaskan selama orientasi. Beberapa organisasi mencurahkan sebagian dari masa orientasi untuk melengkapi formulir kompensasi dan tunjangan untuk memastikan karyawan tahu apa yang menjadi hak mereka dan terdaftar dalam program yang sesuai.

Mengorientasikan pendatang baru ke departemen tempat mereka akan bekerja memberi mereka pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana pekerjaan yang berbeda cocok bersama di dalam keseluruhan unit itu, serta bagaimana unit atau departemen itu cocok dengan organisasi yang lebih besar. Alur kerja, koordinasi, dan sejenisnya harus didiskusikan. Terakhir, tata letak fisik tempat kerja juga harus dijelaskan, termasuk lokasi perbekalan, fasilitas (seperti kafetaria dan kamar kecil), pintu keluar darurat, dan fitur yang tidak biasa.

Media yang digunakan untuk pelatihan beragam. Berbagai metode dan media pelatihan digunakan dalam program orientasi, termasuk ceramah, video/DVD, materi cetak, dan diskusi dengan durasi program orientasi bervariasi, dari beberapa jam hingga beberapa hari hingga sesi berkala yang diperbarui selama beberapa bulan (WERNER & DESIMONE, 2012).

## 4.4 Pelatihan Keterampilan dan Teknis

Organisasi semakin bergantung pada karyawan teknis dan profesional yang terampil, dan tren ini diperkirakan akan terus berlanjut. Ada tiga pelatihan keterampilan dan teknis yang penting untuk dilakukan. 1). Pelatihan kompetensi dasar; 2). Pelatihan keterampilan teknis; 3). Pelatihan keterampilan interpersonal (Davenport, 2006).

Pendidikan keterampilan/keaksaraan dasar mengacu pada pelatihan yang berfokus pada peningkatan keterampilan membaca, menulis, dan berhitung yang diperlukan untuk berfungsi di sebagian besar pekerjaan apa pun. Pelatihan teknis mengacu pada pelatihan yang melibatkan proses peningkatan berbagai keterampilan teknis seperti keterampilan komputer yang dibutuhkan oleh individu tertentu dalam suatu organisasi. Pelatihan keterampilan interpersonal mengacu pada pelatihan yang berfokus pada hubungan individu dengan orang lain, termasuk topik interpersonal seperti komunikasi dan kerja tim. Pelatihan di semua bidang ini dapat menjadi sangat penting bagi organisasi

#### 4.4.1 Kompetensi Dasar Di Tempat Kerja

Masalah utama yang dihadapi pemberi kerja saat ini adalah kesenjangan keterampilan yaitu perbedaan antara persyaratan keterampilan dari pekerjaan yang tersedia dan keterampilan yang dimiliki oleh pelamar kerja (Depression in the workplace, 2011)

Jacobson & Jones, (2010) menjelaskan bahwa pelatihan kompetensi dasar di tempat kerja dikategorikan kepada tiga kategori besar:

1. Literasi prosa yaitu keterampilan dan strategi yang diperlukan untuk memahami dan menggunakan informasi dari teks yang sering dijumpai di rumah dan masyarakat
2. Literasi dokumen yaitu keterampilan dan strategi yang diperlukan untuk menemukan dan menggunakan informasi yang terkandung dalam materi nontekstual yang mencakup tabel, grafik, bagan, indeks, formulir, dan jadwal.
3. Keaksaraan kuantitatif yaitu pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menerapkan operasi aritmatika penjumlahan, pengurangan, perkalian, dan pembagian (baik tunggal maupun berurutan) dalam kombinasi dengan bahan cetakan, seperti dalam menyeimbangkan buku cek atau menyelesaikan formulir pemesanan.

Rancangan program kompetensi dasar sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Setidaknya ada dua karakteristik umum: (1) tes bakat dan (2) kelompok kecil dan instruksi satu lawan satu. Tes bakat penting untuk menilai tingkat kemampuan saat ini dari setiap peserta pelatihan Data ini

penting untuk mengembangkan sebuah rencana pembelajaran individual yang memungkinkan pelatih menentukan tujuan pembelajaran dan memilih metode, teknik, dan bahan pelatihan terbaik untuk setiap peserta pelatihan.

Instruksi kelompok kecil dan bimbingan belajar satu-satu penting untuk memberikan umpan balik kepada peserta pelatihan, serta untuk melakukan pekerjaan remedial di bidang kekurangan apa pun. Untuk melengkapi instruksi kelompok kecil, beberapa organisasi menggunakan program komputer-interaktif mandiri yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mempraktikkan konsep-konsep dasar. Banyak organisasi sekarang menawarkan program ini dalam format CD-ROM atau melalui intranet mereka. Kecepatan mandiri memungkinkan peserta pelatihan untuk berlatih dengan kecepatannya sendiri, tanpa tekanan ruang kelas, dan mengulangi atau melewati langkah atau urutan dalam program sebagaimana diperlukan. Mungkin ini sudah jelas, tetapi pendekatan ini paling baik digunakan untuk peserta pelatihan yang memiliki motivasi tinggi untuk belajar (Wojcik, 2009).

#### 4.4.2 Pelatihan Keterampilan Teknis

Ada lima kategori program pelatihan teknis yang terpenting yaitu pelatihan magang, pelatihan komputer, pelatihan keterampilan/pengetahuan teknis, pelatihan keselamatan, dan pelatihan kualitas (Dessler, 1998)

Fokus program pemagangan adalah membekali peserta dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan yang terus berubah. Dengan tantangan ekonomi global dan kelangkaan karyawan terampil, program pemagangan harus lebih responsif terhadap kebutuhan ini (Center for Mental Health Services, 1998)

Pelatihan keterampilan komputer sangat populer. Beberapa pelatihan komputer lebih bersifat pengantar. Program pengantar memperkenalkan peserta pelatihan ke perangkat keras dan perangkat lunak komputer. Program semacam itu fokus terutama pada penguasaan aplikasi perangkat lunak dasar, seperti cara menavigasi sistem operasi. Mereka melakukan ini melalui penggunaan manual dan tutorial yang menyediakan pembelajaran interaktif langsung. Kursus-kursus ini dirancang untuk membantu peserta pelatihan mengatasi rasa takut mereka terhadap komputer dan lebih memahami cara kerja komputer. Pelatihan aplikasi mencakup aplikasi perangkat lunak khusus yang tersedia dalam suatu organisasi (W. G., & Hutchison, W. S., 2009)

Pelatihan keterampilan teknis dilakukan adalah ketika organisasi memperkenalkan teknologi baru, mereka biasanya perlu memperbaiki keterampilan pekerja yang harus menggunakannya. Organisasi sering melakukan ini melalui program pelatihan keterampilan/pengetahuan teknis khusus pekerjaan. Pelatihan semacam itu seringkali khusus untuk pekerjaan, proses, atau peralatan, tetapi bisa juga lebih umum. Ada berbagai tingkat pelatihan keterampilan/pengetahuan teknis. Di tingkat paling bawah, tujuannya adalah mempersiapkan karyawan tingkat pemula untuk melakukan tanggung jawab fungsional dasar. Program-program ini mirip dengan program keterampilan dasar dan menggabungkan pengajaran di kelas dengan on-the-job training (OJT) (Lamontagne, 2008)

Pelatihan keselamatan kerja saat ini telah diwajibkan oleh pemerintah. Istilah yang sering digunakan adalah pelatihan keselamatan dan Kesehatan kerja (K3). K3 memiliki empat bidang tanggung jawab utama, yaitu untuk 1). menetapkan standar keselamatan; 2). melakukan inspeksi keselamatan; 3). memberikan variasi keselamatan untuk organisasi yang tidak dapat memenuhi standar; dan (4) mengutip organisasi yang standarnya dilanggar. Jika organisasi dilaporkan melakukan pelanggaran keselamatan, pelatihan keselamatan mungkin diperlukan untuk mencegah kecelakaan di masa mendatang. Pelatihan keselamatan yang diamanatkan K3 berfokus pada perangkat peralatan keselamatan, penanganan bahan kimia beracun, kebiasaan kerja yang aman, dan tindakan yang harus diambil jika terjadi kecelakaan (Peter et al., 1999)

Pelatihan Berkualitas berarti pelatihan untuk peningkatan produktivitas dan kualitas organisasi. Prinsip panduan dari W. Edwards Deming berfungsi sebagai dasar bagi banyak inisiatif peningkatan kualitas, pertama di Jepang, dan kemudian di Amerika Serikat dan di tempat lain. Salah satu hasil dari empat belas prinsip Deming adalah konsep manajemen kualitas total (TQM), yang didefinisikan sebagai seperangkat prinsip dan praktik yang ditujukan untuk terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Kahn, R. L., & Byosiere, 1992) Ini adalah proses yang dirancang untuk memberdayakan semua karyawan untuk mencari peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Bagi karyawan, perubahan TQM mengharuskan mereka untuk belajar dan merangkul dua keterampilan mendasar: 1). kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dalam tim, dan 2). pengumpulan, analisis, dan evaluasi data kuantitatif dalam pengambilan keputusan (O'Reilly, 2007) TQM telah menjadi kendaraan utama untuk memperkenalkan peningkatan kualitas

di semua jenis organisasi, termasuk organisasi nirlaba dan industri swasta dan pemerintah. Tergantung pada industrinya, antara 60 persen dan 90 persen perusahaan AS telah mengadopsi beberapa bentuk TQM (Rosch, 2009) Salah satu kunci keberhasilan program TQM adalah pelatihan yang berkualitas.

#### 4.4.3 Pelatihan Keterampilan Interpersonal

Keterampilan interpersonal sering disebut dengan soft skill yang mencakup komunikasi, hubungan pelanggan, penjualan, dan kerja sama tim. Semua dapat ditingkatkan melalui pelatihan. Diperkirakan bahwa organisasi menghabiskan 6,8 persen dari investasi mereka dalam pembelajaran formal untuk pelatihan keterampilan antar pribadi/komunikasi (Weinberg et al., 2010). Program pelatihan keterampilan antar pribadi mencakup berbagai topik, dengan yang umum adalah membangun tim, keterampilan mendengarkan, dan keterampilan delegasi. Contohnya adalah pelatihan penjualan, pelatihan hubungan/layanan pelanggan, membangun tim/pelatihan.

### 4.5 Pembinaan dan Manajemen Kinerja

Pembinaan (coaching) adalah pendekatan positif untuk mengelola kinerja. Manajer dan penyelia yang efektif menyadari bahwa mereka perlu mengambil peran aktif dan positif dalam kinerja karyawan untuk memastikan tujuan tercapai. Manajer dan penyelia ini menyadari bahwa mereka dibayar bukan terutama untuk apa yang mereka lakukan, tetapi untuk apa yang dilakukan bawahan mereka. Oleh karena itu, mereka mendefinisikan peran mereka dalam mengelola kinerja karyawan sebagai salah satu pemberdayaan karyawan. Peran mereka adalah untuk memastikan bahwa karyawan mengetahui secara spesifik apa yang harus dilakukan, benar-benar dapat melakukannya, dan tidak menghadapi hambatan atau disinsentif yang tidak perlu untuk mencapai kinerja yang efektif. Ketika terjadi perubahan lingkungan, tujuan, atau tugas, karyawan diberi tahu dan diberi kesempatan untuk pelatihan sehingga mereka dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Pembinaan didefinisikan sebagai sebuah percakapan penemuan diri yang mengikuti proses logis dan mengarah ke kinerja yang unggul, komitmen untuk pertumbuhan yang berkelanjutan, dan hubungan yang positif."(Coe, C., Zehnder & Kinlaw, 2008). (WERNER & DESIMONE, 2012) mendefinisikan

pembinaan sebagai proses yang digunakan untuk mendorong karyawan untuk menerima tanggung jawab atas kinerja mereka sendiri, untuk memungkinkan mereka mencapai dan mempertahankan kinerja yang unggul, dan memperlakukan mereka sebagai mitra dalam bekerja menuju tujuan dan efektivitas organisasi. Hal ini dilakukan dengan melakukan dua kegiatan berbeda, 1). analisis pembinaan, yang melibatkan analisis kinerja dan kondisi di mana hal itu terjadi, dan 2). diskusi pembinaan, atau komunikasi tatap muka antara karyawan dan supervisor baik untuk memecahkan masalah maupun untuk memungkinkan karyawan mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang efektif.

Pembinaan biasanya dilakukan dengan cara berdiskusi. Diskusi pembinaan dirancang untuk membantu karyawan bekerja secara efektif. Diskusi semacam itu dapat menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja formal organisasi, tetapi juga dapat digunakan untuk menanggapi masalah kinerja karyawan saat hal itu terjadi. Setidaknya dua pendekatan dapat digunakan untuk memandu diskusi yaitu proses tiga tahap yang direkomendasikan oleh Kinlaw, atau proses lima langkah dari Fournies (Fournies, 2000).

#### 4.5.1 Proses Tiga Tahap dari Kinlaw

Dennis Kinlaw, (1998) merekomendasikan pendekatan tiga tahap untuk diskusi pembinaan, sebagai berikut yaitu:

1. Menghadapi atau menyajikan
2. Menggunakan reaksi untuk mengembangkan informasi
3. Penyelesaian atau resolusi

Tujuan dari tahap menghadapi atau menyajikan adalah untuk membatasi emosi negatif yang mungkin dirasakan karyawan terhadap situasi masalah, untuk menentukan kinerja yang akan ditingkatkan, dan untuk menetapkan bahwa tujuannya adalah untuk membantu perubahan dan peningkatan karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menjelaskan secara khusus kinerja yang perlu diubah, membatasi diskusi pada perilaku masalah tertentu, dan menghindari penugasan kesalahan dengan berfokus pada masa depan. Dalam pendekatan ini, konfrontasi tidak sama dengan kritik.

Setelah karyawan menghadapi masalah kinerja, penyelia mereka harus membantu karyawan memeriksa penyebab kinerja yang buruk. Ini dilakukan selama tahap kedua diskusi, menggunakan reaksi untuk mengembangkan

informasi. Karyawan mungkin menolak berurusan dengan masalah setelah dihadapkan dengan itu. Supervisor dapat mengurangi resistensi ini dengan berfokus pada kepentingan karyawan daripada kepentingan mereka sendiri. Seorang penyelia kemudian dapat mengembangkan informasi dengan memperhatikan penjelasan karyawan, mengakui poin-poin penting, menyelidiki informasi, dan meringkas apa yang telah didiskusikan. Di akhir tahap kedua diskusi pembinaan ini, karyawan dan penyelia harus berada dalam posisi untuk menyepakati sifat masalah dan penyebabnya.

Tahap akhir dari pendekatan Kinlaw disebut resolving atau resolusi. Pada tahap ini, karyawan memiliki masalah dan menyepakati langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Kedua belah pihak pada saat ini mengungkapkan komitmen untuk meningkatkan kinerja dan membangun hubungan yang positif. Hal ini dilakukan dengan memeriksa tindakan alternatif, meninjau poin-poin penting dari sesi, dan menegaskan bahwa kinerja dapat ditingkatkan dengan sukses.

#### 4.5.2 Proses lima Tahap dari Fournies

Ferdinand Fournies menyarankan proses diskusi lima langkah yang mengasumsikan seorang penyelia telah melakukan analisis pelatihan menyeluruh dan telah menentukan bahwa seorang karyawan dapat melakukan tugas tersebut jika dia menginginkannya (Fournies, 2000).

Tujuan dari diskusi tersebut adalah untuk membuat karyawan setuju bahwa ada masalah dan berkomitmen pada tindakan untuk menyelesaikannya.

1. Langkah 1: Dapatkan persetujuan karyawan bahwa ada masalah. Kecuali karyawan yakin ada masalah kinerja, dia tidak akan punya alasan untuk berubah. Mendapatkan kesepakatan melibatkan penggambaran perilaku bermasalah dan konsekuensinya bagi penyelia, rekan kerja, dan karyawan. Supervisor perlu mengajukan pertanyaan kepada karyawan yang dirancang untuk mengekstraksi pernyataan perilaku bermasalah dan konsekuensinya (misalnya, "Dan siapa yang harus menerima telepon Anda saat Anda pulang terlambat dari makan siang?" "Apa yang terjadi jika telepon ini tidak diangkat?"). Pendekatan ini memastikan bahwa seorang karyawan memahami situasinya (Phillips, 1998)

Langkah pertama ini berakhir ketika karyawan setuju bahwa ada masalah. Langkah ini mungkin memakan waktu sebanyak 50 persen dari waktu yang dibutuhkan untuk diskusi pembinaan, tetapi Fournies menyatakan bahwa diskusi tidak boleh dilanjutkan tanpa persetujuan yang jelas dari karyawan bahwa memang ada masalah. Pada titik ini, sebagian besar karyawan akan berkomitmen untuk mengubah perilaku. Tetapi dalam menangani mereka yang tidak mau, penyelia harus memutuskan apakah akan 1). menghentikan masalah tersebut sebagai masalah yang tidak layak dilanjutkan atau 2). mengambil tindakan disipliner. Seorang supervisor yang sudah melakukan coaching analysis seharusnya sudah menentukan bahwa masalah itu penting.

2. Langkah 2: Saling mendiskusikan solusi alternatif untuk masalah tersebut. Selama bagian diskusi ini, penyelia meminta alternatif pemecahan masalah kepada karyawan. Jika perlu, penyelia harus meminta ide dari karyawan. Secara umum, karyawan akan lebih berkomitmen terhadap alternatif yang mereka sarankan. Peran penyelia selama bagian diskusi ini adalah membantu karyawan menemukan dan mengklarifikasi alternatif.
3. Langkah 3: Saling menyepakati tindakan yang akan diambil untuk memecahkan masalah. Setelah alternatif yang cukup telah dibahas, penyelia dan karyawan dapat menyepakati alternatif mana yang harus ditempuh untuk memecahkan masalah. Pada titik ini, baik karyawan maupun atasan harus memahami dengan jelas apa yang akan dilakukan dan kapan akan terjadi. Mereka juga harus menyepakati waktu tertentu untuk menindaklanjuti diskusi untuk menentukan apakah tindakan yang disepakati telah diambil. Atasan juga harus berterima kasih kepada karyawan karena telah berusaha memecahkan masalah dan menyatakan keyakinannya bahwa masalah itu akan terpecahkan.
4. Langkah 4: Tindak lanjuti untuk mengukur hasil. Sangat penting bahwa penyelia menindaklanjuti pada waktu yang telah ditentukan untuk menentukan apakah tindakan yang disepakati telah diambil dan

masalah telah diselesaikan. Tanpa tindak lanjut, penyelia tidak akan mengetahui apa yang telah terjadi, dan karyawan dapat menyimpulkan bahwa penyelia benar-benar tidak peduli dengan masalah tersebut. Sejelasa-jelasnya langkah ini, seringkali mudah bagi penyelia yang sibuk untuk mengabaikannya.

5. Langkah 5: Kenali pencapaian saat itu terjadi. Banyak masalah kinerja tidak akan hilang dalam semalam. Bahkan jika masalah tidak sepenuhnya dihilangkan, karyawan harus diakui untuk setiap usaha dan perbaikan yang dilakukan. Idenya adalah untuk memotivasi pekerja untuk perbaikan lebih lanjut. Jika perlu, diskusi lebih lanjut harus diadakan untuk menentukan langkah-langkah tambahan yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah. Tindak lanjut, pengakuan atas peningkatan, dan perencanaan peningkatan yang diperbarui harus dilanjutkan sampai karyawan berkinerja efektif.

## 4.6 Manajemen Karir dan Pengembangan

Kata karir berarti banyak hal bagi banyak orang. Ini juga memiliki arti yang berbeda di antara para peneliti. Greenhaus (Callanan & Godshalk, 2010) dan (Schein, 1987) menjelaskan beberapa tema yang mendasari definisi istilah yang berbeda, termasuk:

1. Properti dari pekerjaan atau organisasi. Ketika digunakan dengan cara ini, karir menggambarkan pekerjaan itu sendiri (misalnya, penjualan atau akuntansi) atau masa kerja karyawan dalam suatu organisasi (misalnya, karir kuliah saya) (Dalton et al., 1977)
2. Kemajuan. Dalam pengertian ini, karir menunjukkan kemajuan seseorang dan peningkatan kesuksesan dalam suatu pekerjaan atau organisasi (Hall, 1976).
3. Status profesi. Beberapa orang menggunakan istilah karir untuk memisahkan "profesi", seperti hukum atau teknik, dari pekerjaan lain,

seperti pipa ledeng, pertukangan kayu, atau pekerjaan kantor umum. Dalam pandangan ini, pengacara dikatakan memiliki karir, sedangkan tukang kayu tidak (Hall, 1976).

4. Keterlibatan dalam pekerjaan seseorang. Kadang-kadang karir digunakan dalam pengertian negatif untuk menggambarkan keterlibatan yang berlebihan dalam tugas atau pekerjaan yang dilakukan seseorang, seperti dalam “Jangan membuat karir dari itu.”\ (Schein, 1987)
5. Stabilitas pola kerja seseorang. Urutan pekerjaan terkait dikatakan untuk menggambarkan karir, sedangkan urutan pekerjaan tidak terkait tidak (van Maanen & Schein, 1977)

Proses pengembangan karir terdiri dari kegiatan manajemen karir. Tahapan kegiatan karir adalah sebagai berikut (Greenhaus et al., 2010) :

1. Eksplorasi karir. Eksplorasi karir melibatkan pengumpulan informasi tentang diri sendiri dan lingkungan. Misalnya, seorang remaja putri yang terlibat dalam eksplorasi karier akan mengumpulkan informasi tentang keterampilan, nilai, dan kesukaannya serta informasi tentang kemungkinan pekerjaan dan organisasi yang tersedia baginya di lingkungan tersebut.
2. Kesadaran diri dan lingkungan. Eksplorasi karir yang sukses akan mengarahkan individu pada kesadaran diri yang lebih dalam dan pemahaman tentang peluang dan kendala yang ada di lingkungan. Kesadaran diri dan lingkungan ini dapat mengarahkan individu untuk menetapkan atau merevisi tujuan karir, atau jika tujuan tersebut sudah ditetapkan, hal itu akan mengarah pada pengembangan strategi.
3. Penetapan tujuan. Tujuan karir adalah hasil individu memutuskan untuk mencoba untuk mendapatkan. Tujuan tersebut mungkin spesifik (misalnya, saya ingin menjadi mitra di kantor akuntan saya pada usia 35) atau umum (misalnya, saya ingin menjadi koki yang sukses dan dihormati). Sejauh tujuan karir didasarkan pada kesadaran diri dan lingkungan, mereka cenderung realistis.

4. Pengembangan strategi. Strategi karir adalah rencana tindakan untuk mencapai tujuan karir. Strategi yang efektif harus mencakup tindakan yang akan dilakukan dan jadwal pelaksanaannya. Banyak praktik HRD yang disajikan dalam buku ini dapat berfungsi sebagai bagian dari strategi karir individu. Misalnya, seorang perwira polisi yang tujuan karirnya adalah menjadi sersan polisi dapat mengembangkan strategi yang mencakup mengikuti kuliah dan kursus pelatihan lainnya serta berhasil menyelesaikan ujian sersan. Strategi tersebut akan lebih efektif jika didasarkan pada kesadaran diri yang realistis dan kesadaran lingkungan. Tujuh strategi karir adalah: kompetensi dalam pekerjaan saat ini, peningkatan keterlibatan dalam pekerjaan, mengembangkan keterampilan, mengembangkan peluang, membina hubungan mentor, membangun citra, dan terlibat dalam politik organisasi.
5. Implementasi strategi. Implementasi strategi melibatkan pelaksanaan strategi yang telah dikembangkan individu. Mengikuti strategi realistis sebagai lawan bertindak tanpa rencana yang jelas meningkatkan kemungkinan mencapai tujuan karir. Lebih mudah untuk mencapai tempat yang Anda inginkan jika Anda memiliki rencana untuk diikuti. Namun, beberapa orang mungkin mengembangkan rencana yang rumit, tetapi kemudian gagal menerapkannya. Implementasi strategi dapat mengarah pada kemajuan menuju tujuan dan umpan balik dari sumber kerja dan non-kerja.
6. Kemajuan menuju tujuan. Ini adalah sejauh mana individu mendekati tujuan karir.
7. Umpan balik dari sumber kerja dan non-kerja. Informasi berharga tentang kemajuan menuju tujuan karir dapat diperoleh dari kedua sumber pekerjaan (seperti rekan kerja, penyelia, dan spesialis) dan sumber non-pekerjaan (seperti teman, keluarga, dan guru).
8. Penilaian karir. Umpan balik dan informasi tentang kemajuan menuju tujuan karir memungkinkan individu untuk menilai karirnya. Penilaian ini mengarah pada keterlibatan kembali dalam eksplorasi

karir, dan proses manajemen karir berlanjut dengan siklus aktivitas lainnya.

#### 4.6.1 Praktik Dan Kegiatan Pengembangan Karir

Organisasi memiliki berbagai alat dan aktivitas pengembangan karir yang memungkinkan untuk dipilih. Beberapa di antaranya, seperti lokakarya kesadaran diri, dimaksudkan terutama untuk perencanaan dan pengembangan karir, sementara yang lain, seperti perekrutan, merupakan bagian dari aktivitas manajemen SDM yang normal. Sebuah studi tentang kegiatan pengembangan karir di organisasi besar mengelompokkan kegiatan pengembangan karir menjadi enam kategori: alat penilaian diri karyawan dan proses penilaian potensi organisasi (Gutteridge et al., 1993).

##### 1. Alat Penilaian Diri Karyawan

Kegiatan penilaian diri, seperti buku kerja belajar mandiri atau lokakarya perencanaan karir, berfokus pada penyediaan cara sistematis bagi karyawan untuk mengidentifikasi kemampuan dan preferensi karir. Penilaian diri paling baik digunakan sebagai langkah pertama dalam proses (yaitu, pada tahap eksplorasi diri) daripada sebagai satu-satunya aktivitas dalam program manajemen karir (Gutteridge et al., 1993). Dalam wawancara dengan profesional SDM yang berpengalaman, “penilaian diri dan kesadaran diri” adalah elemen utama yang ditekankan untuk sukses dalam lingkungan yang berubah dengan cepat (Kahnweiler, 2009) Aktivitas penilaian diri dapat dilakukan oleh individu sendiri, dalam kelompok, atau kombinasi keduanya. Penilaian diri yang efektif harus (1) mengatur panggung untuk pengalaman penilaian diri dan (2) membantu individu mengeksplorasi nilai, minat, keterampilan, perasaan, sumber daya pribadi, tujuan waktu, dan gaya pengambilan keputusannya.105 Informasi ini dapat membantu menjawab pertanyaan seperti "Siapa saya?" "Apa yang saya inginkan dari hidup dan karier saya?" dan "Bagaimana cara terbaik saya mencapai tujuan karir saya?"

Buku kerja penilaian diri memberikan informasi dan serangkaian latihan untuk membantu individu menemukan nilai, kemampuan, dan kesukaannya. Buku kerja ini dapat dibeli dari pihak ketiga atau

dirancang khusus untuk organisasi. Misalnya, buku laris Richard Bolles *What Color is Your Parachute?* mencakup banyak latihan penemuan diri, bersama dengan informasi tentang berbagai pekerjaan dan keterampilan mencari kerja (Bolles, 2011). Demikian pula, *The Self-Directed Search* karya John Holland membantu pembaca individu mengidentifikasi minatnya dan menyarankan kemungkinan pekerjaan yang cocok dengan minat ini (Holland, 1994)

Konseling karir individu melibatkan diskusi satu lawan satu antara karyawan dan perwakilan organisasi. Organisasi terutama menggunakan profesional SDM, penyelia, atau manajer lini sebagai konselor karir (Gutteridge et al., 1993). Sesi konseling semacam itu dapat berkisar dari pembicaraan singkat dan informal, hingga diskusi evaluasi kinerja tahunan, hingga serangkaian diskusi dengan manajer atau profesional konseling (Gutteridge et al., 1993).

## 2. Proses Penilaian Potensi Organisasi

Organisasi memiliki kepentingan dalam memastikan bahwa mereka memiliki individu yang tersedia yang siap untuk mengisi posisi kunci ketika posisi ini menjadi kosong. Untuk tujuan ini, banyak organisasi mengevaluasi potensi, atau kemampuan promosi, karyawan manajerial, profesional, dan teknis. Mereka yang dinilai sebagai karyawan berpotensi tinggi kemudian dapat dipersiapkan untuk posisi tersebut. Tiga cara penilaian potensial dapat dilakukan adalah melalui peringkat potensial, pusat penilaian, dan dengan perencanaan suksesi.

Peringkat potensial, atau peringkat promosi, biasanya dilengkapi oleh manajer atau supervisor karyawan (de PATER et al., 2009) Mereka mengukur berbagai dimensi, dan menyertakan ringkasan atau peringkat keseluruhan dari potensi kemajuan karyawan. Perbedaan utama antara peringkat potensial dan peringkat kinerja adalah bahwa peringkat potensial berfokus pada masa depan, bukan masa lalu atau masa kini. Metode ini mengharuskan penilai untuk menilai apakah seorang karyawan mungkin berhasil dalam pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang mungkin tidak digunakan saat ini. Selain itu, hasil evaluasi potensial tidak mungkin diketahui oleh karyawan. Peringkat potensi tunduk pada masalah yang sama seperti evaluasi kinerja (yaitu,

kesalahan peringkat dan bias). Penilai harus dilatih dengan cara yang tepat untuk melakukan evaluasi semacam itu.

Pusat penilaian, yang dapat digunakan sebagai bagian dari proses seleksi karyawan, juga dapat digunakan untuk menilai potensi kemajuan (Thornton & Rupp, 2006). Di pusat penilaian, sekelompok kecil karyawan melakukan berbagai latihan sambil dievaluasi oleh sekelompok penilai terlatih. Latihan dapat berupa simulasi, permainan peran, diskusi kelompok, tes, dan wawancara. Latihan harus mengukur keterampilan dan bakat yang relevan untuk posisi tertentu. Penilai biasanya adalah manajer yang berada satu atau dua tingkat organisasi di atas yang dievaluasi (penilai). Penilai harus dilatih secara khusus untuk tugas ini. Asesor menulis laporan terperinci tentang setiap asesee dan biasanya membuat penilaian menyeluruh tentang promosi asesee. Ketika digunakan untuk tujuan pengembangan, umpan balik penilaian intensif diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kesadaran diri. Umpan balik dari pusat penilaian perkembangan dapat digunakan oleh karyawan untuk mengembangkan tujuan karir dan rencana pengembangan di masa depan. Sementara pusat penilaian pengembangan karir bisa mahal untuk digunakan, mereka menyediakan sumber data yang kaya. Kehati-hatian harus diberikan dalam merancang prosedur pusat penilaian untuk memasukkan penilaian keterampilan yang dapat dikembangkan dalam waktu yang wajar dan latihan yang memungkinkan banyak kesempatan untuk mengamati peserta di setiap dimensi (Thornton & Rupp, 2006).

Perencanaan suksesi adalah cara ketiga untuk melakukan evaluasi potensial.<sup>136</sup> Proses ini paling sering dilakukan untuk posisi manajemen tingkat atas. Ini membutuhkan manajer senior untuk mengidentifikasi karyawan yang harus dikembangkan untuk menggantikan mereka. Informasi yang dihasilkan selama perencanaan suksesi tidak boleh dikomunikasikan kepada karyawan. Jika evaluasi potensial diketahui oleh karyawan dan atasannya, informasi ini dapat digunakan untuk menciptakan ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya. Yaitu, jika manajer percaya bahwa karyawan tersebut memiliki potensi yang tinggi untuk kemajuan, mereka mungkin lebih cenderung mengevaluasi orang tersebut dengan baik dan mempromosikannya lebih cepat daripada jaminan kinerja yang sebenarnya (Schein, 1987) Jika rencana suksesi tidak dikomunikasikan kepada karyawan, organisasi menanggung risiko ketidaksesuaian antara rencana karir karyawan dan rencana untuk karyawan. Membuat informasi ini tersedia bagi karyawan dapat memastikan bahwa karyawan tersebut mengembangkan rencana karir yang

realistis dan mengurangi kemungkinan orang tersebut menolak posisi tersebut (van Maanen & Schein, 1977).

# Bab 5

## Model Pre-Service Training

### 5.1 Pendahuluan

Bertahan dalam lingkungan yang kompleks menjadi salah satu PR besar perusahaan. Ketimpangan keterampilan pada karyawan karena tuntutan jabatan, penambahan tugas dan perubahan lingkungan, pada akhirnya mengharuskan karyawan untuk memiliki keterampilan baru. Selain itu rutinitas pekerjaan juga menjadi sumber kebosanan yang berdampak pada munculnya kebiasaan dan kinerja karyawan yang buruk. Salah satu jalan penyelesaian yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan keterampilan pada karyawan melalui pelatihan dan pengembangan.

**Tabel 5.1:** Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan (Dale dalam Kaswan (2012))

	<b>Pelatihan</b>	<b>Pengembangan</b>
<b>Fokus</b>	Pekerjaan saat ini	Pekerjaan saat ini dan yang akan datang
<b>Ruang lingkup</b>	Karyawan secara individu	Kelompok kerja/ organisasi
<b>Kerangka waktu</b>	Segera/ jangka pendek	Jangka panjang
<b>Sasaran</b>	Memperbaiki kemampuan saat ini	mempersiapkan
<b>Aktivitas</b>	Menunjukkan/ memperlihatkan	Pembelajaran

Pelatihan akan menyelesaikan ketimpangan keterampilan yang terjadi, sedangkan pengembangan selain menyelesaikan masalah keterampilan juga akan memberikan motivasi dan mengembangkan attitude karyawan. Sehingga dalam pengembangan selain memberikan peningkatan keterampilan juga terjadi proses transfer pengetahuan (*learning Organization*).

Saat ini model-model pelatihan telah berkembang, dimulai dari pelatihan yang sederhana sampai model pelatihan yang kompleks. Suatu model pelatihan dianggap efektif bila memiliki kurikulum, pendekatan dan strategi yang sesuai dengan kebutuhan belajar sasaran didik dan mampu menjawab permasalahan-permasalahan yang tengah terjadi. Untuk itu diperlukan persyaratan khusus dalam membangun sebuah model pelatihan yang efektif dan efisien. Persyaratan tersebut (*Allison Rossett and Joseph W. Arwady, 1987*), di antaranya adalah kebutuhan belajar peserta pelatihan (*sasaran didik, warga belajar dll.*) atau dikenal dengan *TNA (Training Needs Assessment)*, *SMA (Subject Matter Analysis)* dan *ATD (Approaches to Training and Development)*.

Salah satu dari model pelatihan adalah pelatihan *pre-service training*, sebagaimana (*notoatmodjo, 2015*) bahwa pelatihan bagi karyawan atau pegawai di suatu organisasi atau institusi biasanya dikelompokkan menjadi dua, yakni pelatihan sebelum tugas atau bekerja (*pre -service training*), dan pelatihan setelah menjalankan tugas atau pekerjaan (*in-service training*)

## 5.2 Pre-Service Training

Setiap perusahaan atau institusi selalu membutuhkan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya, untuk meningkatkan profit dan perkembangan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan tidak terlepas dari adanya proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Proses ini secara garis besar menurut (*Sule dan Saefullah, 2012*) dibuat ke dalam 5 (lima) bagian fungsi yaitu;

1. *Human resources planning* yaitu proses perencanaan kebutuhan dan memanfaatkan SDM untuk organisasi

2. Personal procurement (proses mencari dan penempatan SDM). Proses ini terdiri dari mencari calon karyawan, melakukan seleksi dan proses penempatan serta penandatanganan perjanjian kepada tenaga kerja
3. Personal development (proses pengembangan SDM). Proses ini di dalamnya termasuk program mengenalkan kerja (orientasi), yang diikuti dengan pendidikan dan pelatihan
4. Personal maintenance (proses pemeliharaan SDM), yang termasuk di dalam proses ini adalah memberikan reward, insentif (dalam hal ini jaminan kesehatan dan keselamatan bagi pekerja) dan lain-lain.
5. Personal utilization (proses pemanfaatan dan optimalisasi sumber daya manusia), yang termasuk di dalam proses ini adalah promosi, demosi serta transfer dan separasi

Pemberian pelatihan kepada karyawan atau pegawai sebelum dimulainya suatu pekerjaan bertujuan memberikan pembekalan, hal itu sesuai dengan ketentuan undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menyebutkan bahwa 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 atau pekerjaan”. Sedangkan menurut (Heidjrachman dan Husnan,1993) menyatakan bahwa sesudah pegawai diperoleh, sudah selayaknya kalau mereka dikembangkan. Pengembangan (Development) ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan, yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik.

Lebih lanjut Pasal 9, UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, menyebutkan bahwa pelatihan (training) kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan.

Tujuan pelatihan (training) dan pengembangan SDM (Human resource development) pada dasarnya dikelompokkan ke dalam lima bidang:

1. Memperbaiki kinerja,
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi,

3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar agar kompeten dalam pekerjaan,
4. Membantu memecahkan masalah operasional,
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

### 5.2.1 Pengertian dan Alasan Pelaksanaan Pre-Service Training

Pre-Service training dapat diartikan sebagai usaha persiapan atau pembekalan tenaga kerja dalam bidang tertentu sebelum tenaga kerja masuk dalam dunia kerja. Menurut (Riyadi 2006:8) bahwa pre-service training merupakan salah satu bentuk atau jenis pendidikan berkelanjutan dan kecakapan hidup (life skills), sebagai bagian dari proses pendidikan sepanjang hayat untuk menghasilkan SDM berakhlak mulia, cerdas, terampil, dan mandiri.

Sementara McKay et al. (1998) mengemukakan pengertian pre-service training dalam konteks pelatihan di perusahaan, yaitu pelatihan yang diberikan sebelum anggota atau karyawan memulai pekerjaan mereka, atau pelatihan yang diberikan kepada anggota pada awal mereka bekerja.

Pendapat Sedarmayanti (2010) menyatakan, ditinjau dari masa pelaksanaannya, Pre-service training (pelatihan pratugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.

Pre-service atau preposition, adalah fase pendidikan bagi karyawan di mana mereka mempelajari keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang mereka butuhkan untuk berhasil di bidang kerjanya (Piter Joko Nugroho,2013).

Mengambil dari pengertian yang dikeluarkan WHO pada 2014, menyebutkan bahwa "Pre-service" refers to activities which take place before a person takes up a job which requires specific training, i.e. before a person 'enters service'. Properly speaking, courses for graduates, in addition to those for undergraduates, are 'pre-service courses' if they provide the competence needed to perform new "services".

Sementara berdasarkan kemanfaatannya, Samsudin dalam (Aryadi, 2017) menyatakan; pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang

dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan”.

Mengutip SIL International,1999:1), ada banyak alasan atau situasi sehingga pre-service training perlu untuk dilaksanakan. beberapa situasi yang memerlukan *pre-service training* Seseorang tidak dapat mengerjakan tugas atau pekerjaan tanpa mengikuti pelatihan terlebih dahulu.

1. Seseorang harus bersertifikasi terlebih dahulu sebelum dapat memulai melaksanakan tugas atau pekerjaan.
2. Seseorang tidak diizinkan komunitas masyarakat, perusahaan, dan lain-lain untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diberikan kecuali telah mengikuti pelatihan yang sesuai.
3. Pre-service training dapat dikatakan sebagai proses pendidikan atau pembelajaran untuk menyiapkan SDM agar mampu melaksanakan suatu pekerjaan.

### 5.2.2 Pengelolaan Pre-Service Training

Kegiatan pre-service training semakin penting karena berkembangnya teknologi dan kompleksnya tugas-tugas pimpinan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (Human resource development) juga merupakan keharusan mutlak untuk menghadapi tuntutan tugas saat ini maupun untuk menjawab tantangan di masa depan. Sejatinya tujuan latihan dan pengembangan pegawai yang efektif adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu menambah pengetahuan, menambah keterampilan dan merubah sikap dari pegawai.

Disisi lain, pelatihan (training) juga harus meningkatkan efektivitas karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah kelemahan karyawan. Menelaah aspek situasi lingkungan dan organisasional serta analisis pekerjaan merupakan langkah pertama dalam menyusun program pelatihan dan pengembangan (Development).

Untuk dapat melaksanakan pelatihan yang efektif, sebuah perusahaan harus memiliki komitmen, hal ini sebagaimana diutarakan Henry Simamora (2004).

Ada 4 (empat) karakteristik perusahaan yang dapat menyelenggarakan praktik pelatihan (training) yang paling efektif:

1. Manajemen puncak memiliki komitmen terhadap pelatihan (training) dan pengembangan (Development), pelatihan merupakan bagian dari kultur perusahaan.
2. Pelatihan (training) bertalian dengan tujuan dan strategi bisnis dan terkait erat dengan hasil laba usaha.
3. Terdapat pendekatan yang sistematis dan komprehensif terhadap pelatihan (training), pelatihan dan pengembangan (Training and Development) dilaksanakan di semua lapisan organisasi secara berkesinambungan.
4. Terdapat komitmen untuk menginvestasikan sumber daya yang perlu guna menyediakan waktu dan dana yang memadai bagi pelatihan (training).

Selain komitmen, pemilihan metode yang tepat merupakan hal yang tidak bisa diabaikan dalam pelatihan yang efektif. 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).

Menurut Rae dalam (Herman, 2015) menyatakan bahwa dimensi program pelatihan efektif yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat diukur melalui:

1. Isi pelatihan;  
Apakah isi program relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan (up to date)
2. Metode pelatihan;  
Apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai dengan subjek dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan
3. Sikap dan keterampilan;  
Apakah instruktur mempunyai keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar

#### 4. Lama waktu pelatihan;

Berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.

#### 5. Fasilitas pelatihan;

Apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah sarana pendukung seperti makanan memuaskan.

Pemikiran mendasar tentang program pre-service training sejalan dengan teori John Dewey dalam (Schon, DA 1996) menyatakan bahwa pembelajaran harus didasarkan pada pengalaman hidup aktual seseorang yang bersifat interaktif, eksperimental, dan bertujuan untuk memandu pembelajaran dan praktik di masa depan.

Sedangkan fokus utama dalam program pre-service training, yakni:

1. Praktikum; karyawan baru ditempatkan pada suatu area kerja bersama senior atau karyawan yang berpengalaman. Di mana karyawan baru diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan melalui pengamatan.
2. Pekerjaan khusus ; fase lanjutan setelah praktikum adalah melakukan penguatan secara keilmuan melalui inkuiri kolaboratif; pembelajaran yang inovatif untuk melatih kemampuan berpikir kritis, pengolahan informasi secara mendalam, keseimbangan pengetahuan dan mengutamakan pengembangan keterampilan) sehingga karyawan baru dapat mengembangkan profesionalitas secara berkelanjutan.

## 5.3 Kinerja Organisasi dan Pelatihan

Kinerja organisasi atau perusahaan, berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan Sumberdaya manusianya. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi jelas berpengaruh pada suatu perusahaan, ada jabatan-jabatan baru yang dulu belum diperlukan sekarang diperlukan sehingga memerlukan peningkatan kemampuan untuk mengisi jabatan tersebut.

Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi hasil dari suatu pelatihan, Mangkunegara (2015) menyebutkan beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan

1. Perbedaan individu pegawai/ karyawan
2. Hubungan dengan jabatan analisis
3. Partisipasi aktif pegawai/ karyawan dalam pelatihan
4. Seleksi peserta pelatihan
5. Metode pelatihan.

Pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan, seperti;

1. Produktivitas karyawan meningkat
2. Karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam
3. Memahami perkembangan perusahaan dan sasaran yang akan dicapai perusahaan
4. Memahami perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan
5. Dapat dengan mudah memahami informasi yang disampaikan perusahaan
6. Dapat memahami setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan
7. Mampu melakukan hubungan-hubungan dengan lingkungan
8. Mampu memahami kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan
9. Mampu memahami sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas perusahaan
10. Mampu memahami dan menerapkan perilaku yang mendukung dan dibentuk perusahaan.
11. Karyawan akan memahami dan bertanggung jawab dengan jobdesk yang dimilikinya
12. Skill dan sikap karyawan akan menjadi lebih baik
13. Karyawan akan dapat menghindari kesalahan yang akan merugikan perusahaan

Sedangkan dampak tidak adanya pelatihan dan pengembangan akan terlihat pada gejala-gejala berikut;

1. Karyawan akan tetap membuat kesalahan yang sama dalam bekerja
2. Hasil kerjanya tidak memenuhi standar yang diinginkan dan cenderung menurun
3. Munculnya kegelisahan yang tidak puas dengan perusahaan sehingga ia akan menjelek-jelekkkan perusahaan
4. Tidak mampu beradaptasi dengan hal baru termasuk dalam penggunaan teknologi ke dalam lingkungan pekerjaan
5. Hubungan dengan perusahaan kurang baik sehingga berdampak pada loyalitas yang rendah.

Seringkali organisasi atau perusahaan mempertanyakan, apakah benar ada hubungan yang signifikan antara pelatihan karyawan dengan kinerja perusahaan? Jawab ada.

Selain bermanfaat untuk karyawan, pelatihan dan pengembangan juga penting dan bermanfaat untuk perusahaan, yaitu;

1. Perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang
2. Perusahaan mempunyai sdm yang cakap melaksanakan pekerjaan
3. Perusahaan dapat menjawab tantangan perkembangan
4. Perusahaan akan mampu beradaptasi dengan cepat dalam kemajuan teknologi maupun alat-alat baru.
5. Perusahaan mampu bersaing dengan para kompetitornya.
6. Perusahaan akan mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas sehingga akan meningkatkan citra positif perusahaan
7. Perusahaan dapat mempersiapkan karyawan-karyawan untuk kenaikan jabatan/ menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Pendapat MDI (2020) menyatakan bahwa ada 6 alasan mengapa perusahaan atau organisasi harus membuat perencanaan SDM termasuk di dalamnya memberikan perhatian pada pelatihan dan pengembangan, karena

1. Memenuhi kebutuhan SDM dan mencegah kekosongan jabatan

2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan; karena Orang-orang yang menjalankan peran yang tepat di organisasi akan membuat alur pekerjaan dan sistem bekerja lebih efisien dan efektif.
3. Meningkatkan produktivitas
4. Menekan turnover karyawan; Karyawan yang dikelola dan ditempatkan di posisi dan jabatan yang tepat akan lebih terlibat (engaged) dalam pekerjaannya. Mereka tidak mudah bosan, punya daya tahan tinggi, merasa dihargai sesuai keahlian mereka, dan lebih termotivasi dalam menjalankan perannya.
5. Memenangkan war for talent; “orang-orang terbaik” di dalam perusahaan agar tidak lari ke kompetitor.
6. Menghemat biaya perusahaan; memperkirakan tren turnover rate, membantu mengurangi pembengkakan anggaran perusahaan.

Salah satu alasan organisasi atau perusahaan tidak melakukan pelatihan dan pengembangan SDM adalah, gagalnya pelatihan menghadirkan perubahan pada karyawan baik dari aspek pengetahuan, keterampilan (skill) ataupun sikap (attitude). Padahal perusahaan telah mengeluarkan begitu besar biaya dan waktu.

Ada banyak sebab mengapa sebuah pelatihan gagal membawa perubahan, (Yodhia, 2021) antara lain;

1. Memiliki Mindset yang Salah Soal Pelatihan; perusahaan memandang pelatihan sebagai “bengkel” obat dari semua permasalahan dalam perusahaan. Padahal dalam perusahaan ada banyak faktor yang menjadi sumber permasalahan. Selain faktor SDM, ada juga faktor peralatan kerja, prosedur dan sistem, lingkungan kerja, kebijakan remunerasi, dsb.
2. Salah Menetapkan KPI (key performance indicator); di mana ukuran keberhasilan adalah jumlah angka kehadiran peserta dan frekuensi jumlah pelaksanaan pelatihan. sejatinya program pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk menyelesaikan masalah atau memperkecil GAP kapabilitas perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis.

3. Tidak Melakukan TNA (training Needs Analysis) secara baik dan benar; sehingga program training yang dilakukan tidak tepat sasaran, tidak menyelesaikan akar masalah, dan hasilnya tidak memberikan dampak.
4. Desain Pelatihan Salah: Dalam membuat desain pelatihan kita mengenal prinsip 10:70:20, di mana 10% adalah pelatihan kelas atau transfer pengetahuan, 70% adalah praktek lapangan, dan 20% adalah coaching dan mentoring. Desain ini komprehensif, di mana karyawan belajar, praktek, lalu melakukan perbaikan terus menerus melalui program coaching. Ini adalah desain yang harus dilakukan untuk membuat program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak.
5. Tidak melakukan training evaluasi; metode training evaluation yang paling banyak dipakai yaitu Kirkpatrick model, disana ada 4 level evaluasi. Yaitu (1) Reaction, (2) Learning, (3) Behavior, (4) Impact. Sedangkan, dalam prakteknya, level evaluasi yang paling sering dipakai hanyalah level 1 (melalui form evaluasi kepuasan training) dan maksimal level 2 (melalui pretest dan posttest). Sangat wajar bila program pelatihan dan pengembangan tidak berdampak pada perubahan.



# **Bab 6**

## **Model Pelatihan Lapangan (Magang)**

### **6.1 Pendahuluan**

Dilihat dari segi strategi pembelajaran, proses pendidikan mencakup tiga hal penting yaitu pendidik, proses pembelajaran dan peserta didik. Dalam konsep ini proses pendidikan itu tidak lain adalah proses interaksi aktif antara pendidik dengan peserta didik melalui proses pembelajaran. Proses pembelajaran merupakan proses komunikasi antara pendidik dengan peserta didik atau antar peserta didik. Dalam proses interaksi/komunikasi itu dapat dilakukan secara verbal/lisan maupun nonverbal seperti penggunaan sarana pembelajaran misal komputer. Komunikasi dalam pembelajaran ditujukan untuk membantu terlaksananya proses belajar.

Terdapat banyak macam kegiatan pembelajaran yang dikenal sepanjang sejarah perkembangan strategi pembelajaran. di antaranya adalah kegiatan pembelajaran berupa magang yaitu kegiatan pembelajaran yang paling tua di dunia ini, dan bentuk kegiatan pembelajaran magang pada umumnya masih bertahan sampai sekarang. Untuk mempersiapkan tenaga kerja indonesia yang mampu bersaing di pasar kerja, maka pelatihan pemagangan sangat dibutuhkan. Pelatihan pemagangan diselenggarakan dan diarahkan untuk

membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan.

Proses pembelajaran magang yang saat ini ada baik yang dikembangkan pemerintah, swasta maupun masyarakat belum menunjukkan adanya upaya ke arah pemberdayaan, sehingga peserta magang belajar mandiri. Konsep pembelajaran pemagangan yang berfokus pada siswa (Student-Centered), mengutamakan aktivitas warga belajar sebagai pemegang dengan cara belajar siswa aktif dan memberikan kesempatan pada peserta didik untuk mengarahkan sendiri aktivitas belajarnya.

## 6.2 Definisi Model Pelatihan Lapangan (Magang)

Program pembelajaran magang atau biasa disebut dengan apprenticeship, learning by doing, on-the-job-training, off-the-job-training dan built in learning, di mana program ini dirancang untuk level keahlian yang lebih tinggi (Wardani, 2013). Oleh karenanya program pembelajaran magang (learning by doing) cenderung lebih mengarah pada pendidikan pada pelatihan dalam hal pengetahuan dan dalam melakukan suatu keahlian atau suatu rangkaian pekerjaan yang saling berhubungan. Program pembelajaran magang adalah menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan di dalam tempat tertentu untuk subjek-subjek tertentu. Magang juga mirip dengan internship, namun demikian internship bersifat sementara. Internship dilakukan biasanya untuk pelajar atau mahasiswa dengan waktu dan program yang sangat terbatas. Program yang dikembangkan dalam internship bisa sama dengan magang di mana memberikan individu-individu dengan pengalaman pada pekerjaan tertentu, atau pengenalan terhadap pekerjaan, organisasi, atau industri (Kamil, 2002).

Menurut Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pemagangan adalah bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan kerja di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja/buruh yang lebih berpengalaman, dalam proses produksi barang dan/atau jasa di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu.

Menurut sudjana, magang adalah cara penyebaran informasi yang dilakukan secara terorganisasi. Pembelajaran magang dikatakan berhasil apabila permagang (pendidik) mampu menyadarkan pemagang (peserta didik) untuk melakukan kegiatan belajar secara mandiri. Menurut rusidi, magang merupakan salah satu mata kuliah yang harus diselesaikan setiap mahasiswa sebagai cara mempersiapkan diri untuk menjadi SDM yang siap kerja. Magang adalah proses belajar dari seorang ahli melalui kegiatan dunia nyata. Selain itu magang adalah proses mempraktikkan pengetahuan dan keterampilan untuk menyelesaikan problem nyata disekitar 1. Dari pengertian para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa magang merupakan pelatihan atau praktik untuk menguasai keahlian tertentu di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur yang berpengalaman.

Berdasarkan peraturan Kementerian Ketenagakerjaan dan Transmigrasi No.22/2009: “bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja yang lebih berpengalaman dalam proses produksi barang dan/atau jasa di perusahaan dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu.

Pemagangan di indonesia diatur dalam Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan khususnya disebutkan dalam Pasal 21-30. Dan lebih spesifiknya diatur dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No.Per.22/Men/IX/2009 tentang Penyelenggaraan Pemagangan di dalam Negeri. Peraturan Menteri tersebut, pemagangan diartikan sebagai bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja yang lebih berpengalaman dalam proses produksi barang dan/atau jasa di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu. Konteks Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa pemagangan merupakan sub-sistem dari pelatihan kerja. Pemagangan dalam rangka pelatihan kerja tersebut dapat dibedakan lagi berdasarkan wilayahnya, yakni pemagangan luar negeri (permenaketrans No.Per-08/Men/V/2008) dan pemagangan dalam negeri (permenaketrans No. Per-22/Men/IX/2009).

Pemagangan menurut Pasal 1 angka 11 Undang-Undang Ketenagakerjaan adalah “bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja/buruh yang lebih

berpengalaman, dalam proses produksi barang dan/atau jasa di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu”.

Pemagangan dalam Undang-Undang ketenagakerjaan dimaksudkan untuk pelatihan kerja dan peningkatan kompetensi kerja, bukan untuk tujuan akademis, pemenuhan kurikulum/persyaratan suatu profesi tertentu.

Pemagangan untuk tujuan akademis, pemenuhan kurikulum atau persyaratan suatu profesi tertentu, contohnya adalah:

1. Ketentuan pendidikan dan pelatihan praktik kedokteran (koas/magang) dalam rangka uji kompetensi dokter indonesia,
2. Pemagangan untuk memenuhi persyaratan menjadi seorang advokat yang dilakukan sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun.
3. Persyaratan magang bagi calon notaris dalam waktu 12 (dua belas) bulan berturut-turut.

Menurut Undang-undang ketenagakerjaan, pemagangan diartikan sebagai bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatih di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja/buruh yang lebih berpengalaman, dalam proses produksi barang dan/atau jasa di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu. Pemagangan dapat dilaksanakan di perusahaan sendiri atau di tempat penyelenggara pelatihan kerja, atau perusahaan lain, baik di dalam maupun di luar wilayah indonesia<sup>4</sup>. Untuk pemagangan yang dilakukan di luar wilayah indonesia, harus memperoleh izin dari menteri. Selain itu, penyelenggara pemagangan di luar wilayah indonesia tersebut harus berbentuk badan hukum indonesia.

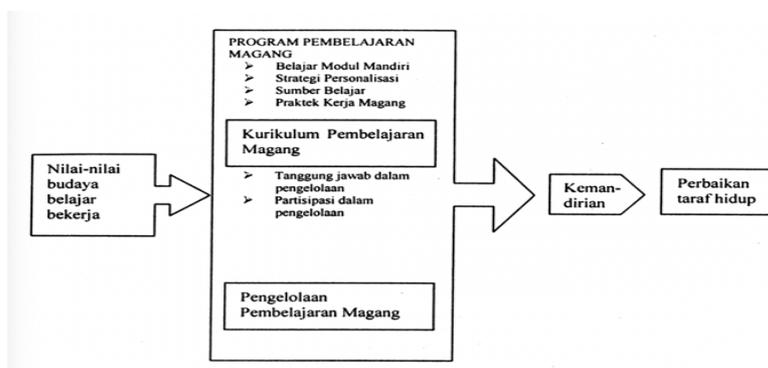
Pemagangan dilakukan dengan perjanjian tertulis antara peserta magang dan perusahaan. Dalam hal pemagangan dilakukan tidak melalui perjanjian pemagangan, maka pemagangan tersebut dianggap tidak sah dan status peserta berubah menjadi pekerja/buruh perusahaan yang bersangkutan<sup>6</sup>. Lebih lanjut, di dalam pemagangan, harus jelas diatur mengenai hak dan kewajiban peserta dan pengusaha serta jangka waktu pemagangan. Dalam hal pemagangan dilakukan di dalam wilayah indonesia, perjanjian pemagangan tersebut harus diketahui dan disahkan oleh dinas kabupaten/kota setempat<sup>7</sup>. Mengenai jangka waktu pemagangan, dalam hal pemagangan yang dilakukan di wilayah indonesia, jangka waktunya paling lama 1 (satu) tahun. Dalam hal untuk mencapai kualifikasi kompetensi tertentu akan memerlukan waktu lebih dari 1

(satu) tahun, maka harus dituangkan dalam perjanjian pemagangan baru dan dilaporkan kepada dinas kabupaten/kota setempat.

Mengenai hal-hal yang didapat oleh peserta magang dalam suatu perusahaan, yaitu:

1. Pengakuan kualifikasi kompetensi kerja dari perusahaan atau lembaga sertifikasi (Pasal 23 uu ketenagakerjaan);
2. Uang saku dan/atau uang transportasi (penjelasan Pasal 22 uu ketenagakerjaan);
3. Jaminan sosial tenaga kerja (penjelasan Pasal 22 uu ketenagakerjaan). Mengenai hal ini, khusus untuk tenaga kerja yang magang, berdasarkan Pasal 8 ayat (2) huruf a UU No. 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja hanya diwajibkan ikut jamsostek untuk program jaminan kecelakaan kerja (jkk) saja. Artinya, tidak wajib ikut program jaminan kematian (jk) dan jaminan hari tua (jht) serta jaminan pelayanan kesehatan (jpk).

Model konseptual yang mendasari program pemagangan masuk dalam kategori model belajar implementatif. Di mana model ini memerlukan inisiatif yang mampu mengupayakan dan mewujudkan kurikulum dari yang bersifat potensial atau tertulis menjadi aktual atau realisasi dengan melakukan serangkaian kegiatan pelaksanaan dalam bentuk proses pembelajaran. Ide-ide pengembangan kurikulum harus tumbuh dan berasal dari peserta didik, penyelenggara program magang, supervisor pemagangan (Kamil, 2003).



**Gambar 6.1:** Model Pembelajaran Magang (Kamil , 2003)

## 6.3 Tujuan Model Pelatihan Lapangan (Magang)

Menurut Rusidi, selama magang mahasiswa ataupun peserta magang bekerja sebagai tenaga kerja di instansi/perusahaan sehingga mampu menyerap berbagai pengalaman kerja yang sesungguhnya. Magang dilaksanakan untuk memberikan pengalaman praktis kepada mahasiswa dengan cara ikut bekerja sehari-hari pada suatu instansi atau perusahaan pemerintah maupun swasta, secara khusus tujuan magang adalah:

1. Meningkatkan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki;
2. Meningkatkan pengetahuan dalam bekerja baik dalam hal keilmuan maupun pengalaman kerja;
3. Meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan bersosialisasi dengan kalangan masyarakat di perusahaan;
4. Memacu motivasi mahasiswa yang berminat menjadi calon tenaga kerja yang handal dan siap kerja;
5. Membuka peluang untuk memperoleh pengalaman praktis dalam kerja bagi mahasiswa;
6. Menciptakan keterkaitan dan kesepadanan antara perguruan tinggi dengan dunia kerja;
7. Menciptakan kerja sama antara perguruan tinggi dan dunia usaha dan industri;

## 6.4 Manfaat Model Pelatihan Lapangan (Magang)

Magang merupakan syarat utama untuk melalui proses pendidikan. Magang merupakan bagian dari pelatihan kerja, biasanya magang dilakukan oleh mahasiswa tingkat akhir atau siswa kelas 3 SMK sebagai salah satu syarat utama untuk menyelesaikan proses pendidikan. Sedangkan pelatihan kerja biasanya diikuti oleh pekerja yang sudah menandatangani kontrak dengan

perusahaan dalam rangka untuk mengembangkan kompetensi kerja dan produktivitas sang karyawan.

Kegiatan magang dapat memiliki kesempatan untuk mengaplikasikan semua ilmu yang telah dipelajari di bangku kuliah dan mempelajari detail tentang seluk beluk standar kerja yang profesional. Pengalaman ini kemudian menjadi bekal dalam menjalani jenjang karir yang sesungguhnya. Kegiatan magang juga dapat menambah wawasan mengenai dunia industri dan perkantoran juga meningkatkan keterampilan serta keahlian praktik kerja.

Pemagangan menjadi peran yang penting karena di dalam pemagangan terdapat tujuan yaitu mempromosikan formasi pembelajaran dan keterampilan, serta memfasilitasi tenaga kerja dengan menjembatani antara dunia pendidikan dan dunia kerja juga pemagangan dapat membantu perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dan menyediakan pelatihan keterampilan bagi kaum muda untuk mempersiapkan mereka dalam menghadapi dunia kerja. Manfaat yang didapatkan dalam pelaksanaan pemagangan juga tidak hanya dirasakan pihak perusahaan yang dapat menghasilkan tenaga kerja sesuai dengan standar industri dan kebutuhan perusahaan, namun juga pihak dari pemegang itu sendiri mendapatkan kesempatan untuk menerima pelatihan, bukan hanya untuk mengasah keterampilan yang sesuai dengan standar industri/perusahaan, namun juga untuk mendapatkan secara langsung pelatihan secara teknis dan keterampilan kerja inti yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

Selain menguasai keterampilan teknis, manfaat pemagangan juga membentuk keterampilan non-teknis (soft-skill) peserta pemagangan. Dan menumbuhkan suasana kerja yang mendorong terciptanya inovasi dari peserta magang atau pekerja di perusahaan yang bersangkutan.

Berikut merupakan beberapa hal yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan program pemagangan di perusahaan:

1. Pemahaman peraturan perundang-undangan tentang pemagangan;
2. Kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi;
3. Menyusun program pemagangan;
4. Kesepakatan antara perusahaan dengan pemegang yang dituangkan dalam perjanjian pemagangan;
5. Berkoordinasi dengan pihak pemerintah yang membidangi ketenagakerjaan;

6. Memanfaatkan sumber pengetahuan dan informasi yang ada, di antaranya didapat dari forum pemagangan dan lainnya.

## 6.5 Kelebihan dan Kelemahan Pemagangan

Pemagangan terdapat beberapa kelebihan dan juga kelemahan, kelebihan magang antara lain:

1. Biaya murah, ditinjau dari segi pembiayaan, magang merupakan cara melatih dengan biaya yang sangat murah bahkan mungkin tanpa biaya. Peserta magang yang mengikuti program pemagangan ini mau tidak dibayar atau dibayar sangat rendah karena tujuan utamanya untuk belajar;
2. Memerlukan manajemen sederhana, dari segi pengelolaan, magang menggunakan manajemen sederhana sehingga sangat membantu dan tidak merepotkan pengelola;
3. Lebih matang, para peserta melalui pengalaman magang ini akan lebih matang dalam menjalankan tugasnya. Hal ini disebabkan mereka langsung menghadapi pekerjaan yang ditangani sehingga lebih dapat menghayati dan menekuni pekerjaan tersebut;
4. Loyalitas, bila perusahaan pada akhirnya ingin menggunakan peserta sebagai karyawan tetap perusahaan, para peserta akan memiliki loyalitas yang tinggi karena sudah banyak mengenal lebih banyak perusahaan tempat mereka magang tersebut;

Kelemahan magang sebagai berikut:

1. Terlalu lambat, untuk menjadi ahli melalui proses magang memerlukan waktu cukup lama apalagi bila peserta magang ingin segera memperoleh pekerjaan yang diinginkan dengan segera;
2. Statis dan pengaruh lingkungan, tuntutan zaman yang lebih cepat menuntut para peserta magang untuk mengikuti perkembangan zaman. Bila dalam mengikuti kegiatan magang aspek lingkungan

kurang kondusif, sikap pedagang akan memperoleh pengalaman belajar dan bekerja yang kurang baik;

## 6.6 Pihak-Pihak yang Terlibat Dalam Penyelenggaraan Pemagangan

Ada sekurangnya tiga pihak yang terlibat dalam kegiatan pemagangan, yaitu: Perusahaan, Peserta Magang, dan Lembaga Penyelenggara Pemagangan. Berikut ini adalah detailnya.

### 6.6.1 Perusahaan

Bentuk usaha yang berbadan hukum/tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, milik badan hukum, milik swasta/milik negara yang mempekerjakan pekerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain. Atau usaha sosial/lainnya yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar imbalan dalam bentuk lain.

Perusahaan harus memiliki peraturan perusahaan yang menjadi pedoman penyelenggaraan operasional perusahaan. Peraturan perusahaan disusun dan menjadi tanggung jawab dari pengusaha yang bersangkutan. Peraturan perusahaan disusun dengan memperhatikan saran dan pertimbangan dari wakil pekerja/buruh di perusahaan yang bersangkutan. Dalam hal diperusahaan yang bersangkutan telah terbentuk serikat/buruh maka wakil pekerja/buruh sebagaimana dimaksud adalah pengurus sertifikat pekerja/buruh. Manakala diperusahaan yang bersangkutan belum berbentuk serikat pekerja/buruh, maka wakil pekerja atau buruh yang dimaksud adalah pekerja/buruh yang dipilih secara demokratis untuk mewakili kepentingan pekerja/buruh perusahaan yang bersangkutan.

Peraturan perusahaan sekurang-kurangnya memuat:

1. Hak dan kewajiban pengusaha;
2. Hak dan kewajiban pekerja;
3. Syarat kerja;
4. Tata tertib perusahaan;
5. Jangka waktu berlakunya peraturan perusahaan;

Pengusaha wajib memberitahukan dan menjelaskan peraturan perusahaan kepada pekerja perusahaan yang bersangkutan. Pemberitahuan dilakukan dengan cara membagikan salinan peraturan perusahaan kepada setiap pekerja, menempelkan peraturan perusahaan ditempat tempat yang mudah dibaca oleh para pekerja, dan memberikan penjelasan langsung kepada pekerja.

### 6.6.2 Peserta Magang

Terdiri dari pencari kerja, siswa LPK atau perguruan tinggi dan tenaga kerja yang akan ditingkatkan kompetensinya dengan syarat:

1. Usia minimal 18 tahun;
2. Memiliki bakat, minat, dan memenuhi persyaratan yang sesuai dengan
3. program pemagangan;
4. Menandatangani perjanjian pemagangan;

### 6.6.3 Lembaga Penyelenggara Pemagangan

Instansi pemerintah, badan hukum, atau perseorangan yang memenuhi persyaratan untuk menyelenggarakan pelatihan kerja. “Bagi perusahaan yang memiliki departemen/ divisi pelatihan, dapat melaksanakan program pelatihan sendiri tanpa bekerjasama dengan LPK”.

Pemagangan dalam Hukum Ketenagakerjaan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan merupakan sub-sistem dari pelatihan kerja. Pemagangan dalam rangka pelatihan kerja tersebut dapat dibedakan lagi berdasarkan wilayahnya, yakni pemagangan luar negeri (Permenakertrans No. Per- 08/Men/V/2008) dan pemagangan dalam Negeri (Permenakertrans No. Per- 22/Men/IX/2009).

Pemagangan menurut Pasal 1 angka 11 UU Ketenagakerjaan adalah “bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja/buruh yang lebih berpengalaman, dalam proses produksi barang dan/atau jasa di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu”. Jadi pemagangan dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan dimaksudkan untuk pelatihan kerja. Produk akhir dari pemagangan dalam rangka pelatihan kerja adalah sertifikasi kompetensi kerja. Hal ini diakui dalam Pasal 23 Undang-

Undang Ketenagakerjaan “tenaga kerja yang telah mengikuti program pemagangan berhak atas pengakuan kualifikasi kompetensi kerja dari perusahaan atau lembaga sertifikasi”.

## 6.7 Kontrak Pemagangan

Kontrak magang dalam rangka pelatihan kerja, diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan jo permenkertrans No. Per-22/Men/IX/2009, berikut penjelasan dari Undang-Undang Ketenagakerjaan:

1. Hak peserta pemagangan antara lain memperoleh uang saku dan/atau uang transport, memperoleh jaminan sosial tenaga kerja, memperoleh sertifikat apabila lulus di akhir program.
2. Hak pengusaha antara lain berhak atas hasil kerja/jasa peserta pemagangan, merekrut pemagang sebagai pekerja/buruh bila memenuhi persyaratan.
3. Kewajiban peserta pemagangan antara lain mentaati perjanjian pemagangan, mengikuti tata tertib program pemagangan, dan mengikuti tata tertib perusahaan.
4. Kewajiban pengusaha antara lain menyediakan uang saku dan/atau uang transport bagi peserta pemagangan, menyediakan fasilitas pelatihan, menyediakan instruktur, dan perlengkapan keselamatan dan kesehatan kerja.
5. Jangka waktu pemagang bervariasi sesuai dengan jangka waktu yang diperlukan untuk mencapai standar kompetensi yang ditetapkan dalam program pelatihan pemagangan.

Yang perlu diingat, bahwa peserta pemagangan bukan lah pekerja/atau buruh pada perusahaan tempat pemagangan dilakukan, hal ini tercantum dalam Pasal 22 ayat (3) pemagangan yang diselenggarakan tidak melalui perjanjian pemagangan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dianggap tidak sah dan status peserta berubah menjadi pekerja/buruh perusahaan yang bersangkutan dan penjelasannya ayat (3) dengan status sebagai pekerja/atau buruh di perusahaan yang bersangkutan, maka berhak atas segala hal yang diatur dalam

peraturan perusahaan atau perjanjian kerja sama. Hak dan kewajiban peserta magang dan perusahaan.

1. Hak peserta magang:
  - a. Memperoleh fasilitas keselamatan dan kesehatan kerja selama mengikuti pemagangan;
  - b. Memperoleh uang saku dan/ atau uang transportasi;
  - c. Memperoleh perlindungan dalam bentuk jaminan kecelakaan kerja dan kematian;
  - d. Memperoleh sertifikat pemagangan apabila dinyatakan lulus;
2. Kewajiban peserta magang:
  - a. Mentaati perjanjian pemagangan;
  - b. Mengikuti program pemagangan sampai selesai;
  - c. Mentaati tata tertib yang berlaku di perusahaan penyelenggara pemagangan;
  - d. Menjaga nama baik perusahaan penyelenggara pemagangan;
3. Hak perusahaan dalam hal pemagangan antara lain:
  - a. Memanfaatkan hasil kerja peserta pemagangan;
  - b. Memberlakukan tata tertib dan perjanjian pemagangan;
4. Kewajiban perusahaan dalam hal pemagangan antara lain:
  - a. Membimbing peserta pemagangan sesuai dengan program pemagangan;
  - b. Memenuhi hak peserta pemagangan sesuai dengan perjanjian pemagangan;
  - c. Menyediakan alat pelindung diri sesuai dengan persyaratan keselamatan (k3);
  - d. Memberikan perlindungan dalam bentuk asuransi kecelakaan kerja kepada peserta magang;
  - e. Memberikan uang saku dan/atau uang transportasi peserta magang;
  - f. Mengevaluasi peserta pemagangan;
  - g. Memberikan sertifikat pemagangan bagi peserta magang yang dinyatakan lulus.

## 6.8 Langkah-Langkah Pengelolaan Pemagangan

Berikut ini adalah langkah-langkah dalam pengelolaan magang (Hasbi et al., 2016).

### 6.8.1 Pemetaan Dudi dan Kerjasama

Pemetaan DUDI adalah memotret potensi DUDI di wilayah LKP yang dapat dijadikan sebagai mitra kerja dalam pemagangan dan penempatan kerja. Pemetaan ini dilakukan dengan identifikasi DUDI dengan melihat bidang usaha yang dijalankan, kebutuhan karyawan per tahun.

Hasil Pemetaan DUDI, selanjutnya dilakukan identifikasi kebutuhan kompetensi DUDI melalui wawancara terhadap DUDI. Hasil identifikasi kebutuhan kompetensi DUDI merupakan dasar bagi LKP untuk membuka peluang kerja sama dengan DUDI.

Kegiatan magang merupakan kegiatan kerjasama antara LKP dengan DUDI, sehingga diperlukan kerjasama. Hasil pemetaan kebutuhan kompetensi DUDI menjadi salah satu dasar, LKP mengajukan permohonan kerjasama.

Surat perjanjian kerja sama sangat penting karena berguna untuk menjadi landasan jika terjadi sesuatu yang timbul dari kerjasama antara kedua belah pihak. seperti munculnya masalah baru, penyelewengan, pelanggaran, perubahan aturan dan lain sebagainya yang terjadi saat masih dalam masa kontrak perjanjian. Maka dari itu diperlukannya surat perjanjian yang masing-masing dipegang oleh kedua belah pihak sebagai pegangan hukum.

Format umum surat perjanjian yang terdiri dari Judul, Pembukaan, Nama Kedua Belah Pihak, Latar Belakang, Isi Perjanjian dan Pengesahan serta saksi-saksi. Isi Perjanjian dalam kegiatan magang sekurang-kurangnya memuat - Ketentuan umum yang menyebutkan program kerjasama

1. Hak dan Kewajiban
2. Jangka waktu
3. Jumlah peserta magang
4. Pembiayaan

Evaluasi kegiatan pemetaan dan kerjasama bertujuan untuk mengetahui kendala yang muncul dari kegiatan pemetaan DUDI dan kerjasama yang selanjutnya untuk dilakukan perbaikan sehingga LKP dapat memperluas jaringan kemitraan dan kerjasama.

### 6.8.2 Persiapan Pembelajaran Pemagangan

Pembelajaran dalam model ini menggunakan strategi pembelajaran work based learning (WBL) untuk mempersiapkan peserta didik untuk bekerja. WBL memberikan pengalaman belajar bagi peserta didik untuk mengembangkan suatu keterampilan dan memperluas wawasan kerja. WBL secara sederhana adalah pembelajaran yang dirancang untuk membangun kesadaran untuk bekerja, menggali minat untuk bekerja di salah satu bidang keahlian tertentu dan memberikan pengalaman belajar untuk bekerja.

WBL terjadi jika terjadi hubungan antara LKP dan DUDI untuk membangun dan membantu pembelajaran. Hubungan ini untuk membangun diperlukan dalam membantu infrastruktur pengembangan pembelajaran. Salah satu infrastruktur yang penting dalam mencapai keselarasan mutu dan perjenjangan kualifikasi antara lulusan LKP dan deskripsi kompetensi kerja yang diharapkan oleh pengguna lulusan adalah Standar Kompetensi Lulusan (SKL).

SKL berbasis KKNI adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dengan unjuk kerja yang dipersyaratkan dan diturunkan dari capaian pembelajaran khusus pada level KKNI yang sesuai.

Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menyusun silabus. Silabus adalah rencana pembelajaran pada suatu materi tertentu yang mencakup: Standar Kompetensi, Kompetensi Dasar, Indikator, Materi Pembelajaran, Kegiatan Pembelajaran, Penilaian, Alokasi Waktu dan Sumber Belajar atau Unit Kompetensi, elemen Kompetensi, Indikator Kelulusan, Materi Pembelajaran, Kegiatan Pembelajaran, Penilaian, Alokasi Waktu dan Sumber Belajar. Untuk menyusun silabus, maka lakukan:

1. Kaji Kompetensi Inti/Unit Kompetensi dan Kompetensi Dasar/Elemen Kompetensi dalam SKL
2. Identifikasi materi pokok/pembelajaran/materi pokok keterampilan yang akan diajarkan.

3. Merumuskan indikator Kelulusan. Indikator Kelulusan telah tercantum dalam SKL, pindahkan pada format silabus.
4. Mengidentifikasi materi pokok/pembelajaran/materi pokok keterampilan yang akan diajarkan

Kegiatan Pembelajaran dirancang untuk memberikan pengalaman belajar melalui interaksi antar peserta didik, peserta didik dengan pendidik, lingkungan dan sumber belajar lainnya dalam mencapai kompetensi. Pengalaman belajar yang dimaksud dapat terwujud melalui penggunaan pendekatan pembelajaran yang bervariasi dan berpusat pada peserta didik.

Pengalaman belajar untuk memberikan kesadaran tentang pilihan karir dan pekerjaan yang tersedia dirancang melalui pengalaman belajar dengan menggunakan metode tur kerja, mendatangkan tamu pekerja, career fair dan kunjungan lapangan. Menggali pilihan karir dan kerja peserta didik merupakan pengalaman belajar yang diberikan pada peserta didik, di antaranya melalui metode wawancara, konsultasi karir, dan memberikan keterampilan yang dibutuhkan untuk WBL. Memberikan pengalaman kerja bagi peserta didik diberikan melalui metode magang, praktek kerja (praktikum), dan kunjungan lapangan.

Penentuan jenis penilaian. Pencapaian kompetensi peserta didik dilakukan berdasarkan indikator kelulusan. Salah satu cara untuk melihat peserta didik telah menguasai kompetensi maka dilakukan penilaian. Penilaian merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil belajar peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan sehingga menjadi informasi yang bermakna dalam pengambilan keputusan.

Penilaian dilakukan dengan menggunakan alat tes dan non tes. Penilaian pembelajaran di LKP dapat dilakukan dengan alat tes dan non tes. Alat tes di antaranya berbentuk essay, pilihan ganda, menjodohkan. Sedangkan alat non tes dapat berupa pengamatan kinerja, pengukuran sikap, penilaian hasil karya berupa tugas, proyek dan produk, portofolio dan penilaian diri.

Hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian:

1. Penilaian diarahkan untuk mengukur pencapaian kompetensi;

2. Penilaian menggunakan acuan kriteria, yaitu penilaian berdasarkan apa yang bisa dilakukan peserta didik setelah mengikuti proses pembelajaran;
3. Hasil penilaian akan dianalisis untuk melihat kompetensi yang sudah
4. tercapai atau belum dan kesulitan peserta didik serta untuk menentukan tindak lanjut. Tindak lanjut berupa perbaikan proses pembelajaran, remedial bagi peserta didik di bawah kriteria ketuntasan dan pengayaan bagi peserta didik yang telah memenuhi kriteria ketuntasan
5. Sistem penilaian harus disesuaikan dengan pengalaman belajar yang ditempuh dalam proses pembelajaran. Contoh: untuk menilai penguasaan penggunaan alat dapat digunakan penilaian unjuk kerja

Menentukan Alokasi Waktu, alokasi waktu yang dicantumkan dalam silabus merupakan perkiraan waktu rerata untuk menguasai kompetensi dasar yang dibutuhkan oleh peserta didik yang beragam. Penentuan alokasi waktu pada setiap kompetensi dasar didasarkan pada jumlah minggu efektif

Menentukan Sumber Belajar adalah rujukan, objek dan/atau bahan yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran dan kursus, yang berupa narasumber, serta lingkungan fisik, alam, sosial, dan budaya, media cetak dan elektronik. Penentuan sumber belajar didasarkan pada standar kompetensi/unit kompetensi, dan kompetensi dasar/elemen kompetensi serta materi pokok / materi latihan, kegiatan pembelajaran, dan indikator pencapaian kompetensi/ indikator kelulusan.

### 6.8.3 Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) merupakan rencana jangka pendek untuk memperkirakan tindakan apakah yang akan dilakukan dalam pembelajaran baik oleh pengajar maupun peserta didik untuk mencapai suatu kompetensi yang sudah ditetapkan

Dalam RPP harus jelas kompetensi dasar /unit kompetensi yang akan dicapai oleh peserta didik, apa yang harus dilakukan, apa yang harus dipelajari, dan bagaimana mempelajarinya, serta bagaimana instruktur mengetahui bahwa peserta didik telah menguasai kompetensi tertentu.

RPP terdiri dari komponen program kegiatan belajar dan proses pelaksanaan program. Komponen program mencakup standar kompetensi/Unit kompetensi, kompetensi dasar/kompetensi dasar/elemen kompetensi, materi standar, metode pembelajaran, media pembelajaran, sumber belajar, dan waktu belajar.

Dengan demikian, RPP pada hakekatnya merupakan suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berhubungan serta berinteraksi satu dengan lainnya, dan memuat langkah-langkah pelaksanaannya untuk mencapai tujuan yaitu membentuk kompetensi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

#### 6.8.4 Penyelenggaraan Pemagangan

Pembelajaran dalam WBL terbagi menjadi dua tahap, yaitu pra pembelajaran dan pembelajaran. Pra pembelajaran, merupakan tahap membangun kesadaran peserta didik akan ketersediaan berbagai pekerjaan dan karier serta membantu peserta didik untuk menggali minat terhadap suatu pekerjaan. Pada pra pembelajaran biasanya dilakukan beberapa kegiatan, di antaranya: informal interview, tur kerja, mendatangkan tamu pekerja, dan bursa kerja. Informal interview dilakukan untuk menggali minat peserta didik terhadap suatu pekerjaan atau bidang keahlian tertentu. Informal interview dapat dilakukan dalam bentuk wawancara informal oleh LKP atau perusahaan. Kelanjutan dari kegiatan ini adalah tawaran untuk menerima pekerjaan atau bidang keahlian tertentu sesuai atau menentukan kesepakatan lain.

Tur kerja merupakan kunjungan kerja ke perusahaan agar peserta didik memiliki wawasan terhadap suatu pekerjaan atau bidang keahlian tertentu dengan melihat, mengamati dan merasakan sebuah proses produksi diselesaikan oleh seorang pekerja. Tur Kerja diharapkan mampu membuat peserta didik dapat membayangkan apa yang akan dilakukan pada saat bekerja nanti. Mendatangkan tamu pekerja, merupakan usaha LKP untuk memberikan wawasan tentang berbagai macam pekerjaan dan bidang keahlian melalui pelaku kerja.

Bursa Kerja, memberikan wawasan bagi peserta didik bahwa dunia kerja memiliki memiliki ragam pekerjaan dan bidang keahlian. Melalui bursa kerja diharapkan mampu memberikan motivasi bagi peserta didik untuk giat mencapai kompetensi karena harus mampu bersaing. Proses pembelajaran pada WBL dirancang untuk memberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap sebagai pekerja sehingga pada saat terjun di dunia kerja peserta didik siap baik dalam kemampuan bekerja maupun dalam bersikap. Proses Pembelajaran

disampaikan melalui teori dan praktek. Pendidik memiliki peran penting pada saat pembelajaran di kelas, karena pendidik diharapkan dapat membantu peserta didik untuk menemukan hubungan antara standar akademik dan keterampilan praktis dengan menghubungkan tujuan belajar untuk peluang kerja, sebelum dan setelah pengalaman pembelajaran berbasis kerja.

Pada proses pemagangan biasanya terbagi menjadi beberapa tahapan berikut ini:

1. Pengajuan tempat magang
2. Seleksi
3. Pembekalan
4. Pelaksanaan Pemagangan
5. Pengendalian

Tahap pertama dari pemagangan ini adalah peserta didik mengajukan Tempat Magang. Tahap ini bertujuan untuk melihat minat dan kebutuhan peserta didik terhadap perusahaan tempat magang. Namun demikian penunjukkan tempat magang tidak hanya berdasarkan minat dan kebutuhan tetapi kompetensi yang dimiliki peserta didik dibuktikan dengan nilai hasil belajar.

Seleksi dilakukan untuk melihat kesesuaian kemampuan/kompetensi peserta didik dengan kebutuhan perusahaan/lembaga calon tempat magang. Seleksi dilakukan dengan membandingkan nilai hasil pembelajaran dengan kebutuhan perusahaan/lembaga calon tempat magang. Alasan pemilihan yang dituliskan oleh peserta didik menjadi pertimbangan non teknis. Jika rekomendasi tempat magang untuk peserta didik telah disepakati, maka peserta didik diharuskan mengisi pernyataan kesanggupan mengikuti program magang.

Pembekalan peserta magang dilakukan bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang kegiatan belajar yang harus dilakukan di perusahaan/lembaga. Materi Pembekalan untuk peserta program magang, minimal mencakup:

1. karakteristik budaya kerja di perusahaan/lembaga
2. Tata kerama
3. penyusunan jurnal
4. pembuatan laporan
5. Penilaian program magang

Orang tua/keluarga menjadi pendukung dalam program magang ini, maka diperlukan pemberian informasi bagi orang tua mengenai program magang. Informasi yang disampaikan berkenaan dengan:

1. Maksud dan Tujuan Program Magang
2. Pembiayaan operasional peserta didik (akomodasi, konsumsi dan transportasi selama melaksanakan program magang)
3. Budaya Kerja di perusahaan/lembaga
4. Tata Krama
5. Penilaian Program Magang

Selama melakukan kegiatan pembelajaran di institusi pasangan/industri. peserta didik wajib menyusun jurnal kegiatan magang dan daftar hadir.

Pengendalian pengelolaan magang dilakukan untuk melihat keterpakaian lulusan di tempat bekerja. Masukan dari pelanggan/pengguna lulusan dalam hal ini perusahaan merupakan sesuatu yang berharga untuk meningkatkan kualitas lulusan lembaga. Kepuasan perusahaan adalah suatu keadaan di mana keinginan, harapan dan kebutuhan perusahaan dipenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pengukuran kepuasan perusahaan atas lulusan yang dikirim oleh lembaga merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif.

## 6.9 Program MBKM Magang Merdeka

Merdeka Belajar – Kampus Merdeka (MBKM), merupakan kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Riset dan Teknologi, yang bertujuan mendorong mahasiswa untuk menguasai berbagai keilmuan yang berguna untuk memasuki dunia kerja. Kebijakan MBKM ini sesuai dengan Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, pada Pasal 18 disebutkan bahwa pemenuhan masa dan beban belajar bagi mahasiswa program sarjana atau sarjana terapan dapat dilaksanakan: (a) mengikuti seluruh proses pembelajaran dalam program studi pada perguruan tinggi sesuai masa dan beban belajar; dan (b) mengikuti proses pembelajaran di dalam program studi untuk memenuhi sebagian masa dan beban belajar dan sisanya mengikuti proses pembelajaran di luar program studi (Permendikbud, 2020).

Melalui MBKM, mahasiswa memiliki kesempatan untuk menempuh pembelajaran di luar program studi atau di luar Perguruan Tinggi, melalui 8 kegiatan MBKM, yaitu: (a) melakukan magang/praktek kerja di Industri atau tempat kerja lainnya; (b) melaksanakan proyek pengabdian kepada masyarakat di desa; (c) mengajar di satuan pendidikan; (d) mengikuti pertukaran mahasiswa; (e) melakukan penelitian; (f) melakukan kegiatan kewirausahaan; (g) membuat studi/proyek independen; dan (h) mengikuti program kemanusiaan (Permendikbud, 2020).

Dengan adanya kebijakan MBKM, program studi dapat lebih memperluas kesempatan bagi mahasiswa untuk melaksanakan kegiatan magang dan studi independen. Program studi dapat memberikan penyetaraan kegiatan menjadi bobot 20 sks untuk kegiatan yang memenuhi ketentuan jam kegiatan, yang sebelumnya hanya disetarakan maksimal 12 sks. Program MBKM DIKTI menyediakan lebih banyak kesempatan magang dan studi independen, sehingga tidak terbatas hanya pada perusahaan yang saat ini menjadi mitra program studi.

Kegiatan magang dan studi independen sangat membantu meningkatkan kompetensi mahasiswa baik secara hard skill maupun soft skill. Kegiatan magang dan studi independen juga memberikan kesempatan bagi mahasiswa belajar secara langsung (*experiential learning*) di tempat kerja/industri yang dapat menjadi bekal bagi mahasiswa untuk menghadapi dunia kerja setelah lulus dari perguruan tinggi. Bagi mitra pelaksana, kebijakan MBKM untuk kegiatan magang dan studi independen dianggap program yang mendukung kebutuhan industri, terutama kebijakan magang dengan waktu yang lebih panjang yaitu minimal 6 bulan. Mitra pelaksana membantu peningkatan kompetensi mahasiswa dengan dilatih melalui training, mentoring, dan diikutsertakan dalam real project (Arisandi et. All., 2022).

# Bab 7

## Model Hard Skill

### 7.1 Pendahuluan

Hard skill tidak terlepas dari peranan atau keterlibatan soft skill dan itu saling berpautan . Soft skill adalah keterampilan "lunak" atau "fleksibel" yang tidak terkait dengan keterampilan profesional, tetapi sangat berguna untuk bekerja dengan orang dan memecahkan masalah kehidupan. tidak peduli seberapa baik Anda seorang spesialis, tanpa kehadiran kualitas "manusia", kita tidak akan berhasil dalam karir kita. Istilah soft skill mengacu pada kemampuan untuk menemukan bahasa yang sama dengan kolega, bos, klien, tunjukkan fleksibilitas, beradaptasi dengan apa pun keadaan.

Hard skill adalah kualitas profesional yang diperlukan untuk tampil langsung tugas kerja. Untuk setiap spesialisasi, daftar keterampilan "keras" akan berbeda. Untuk pembangun, ini adalah kemampuan untuk menangani berbagai alat dan bahan, dan untuk seorang desainer mampu untuk menggambar dan menggunakan editor grafis. Hard skill adalah keterampilan yang dapat dipelajari waktu, dan keefektifannya diukur dengan hasil pekerjaan yang dilakukan. Ini adalah keterampilan stabil yang didefinisikan dengan jelas oleh pemberi kerja, termasuk dalam daftar persyaratan untuk karyawan dan deskripsi pekerjaan. Para ahli dari universitas terkemuka telah menemukan bahwa 85% sukses di mana saja bidang profesional adalah keterampilan yang fleksibel, sedangkan keterampilan yang solid hanya mencapai 15%. Google

punya melakukan penelitian untuk menentukan departemen yang paling efektif dalam negara. Sebagai Hasilnya, terungkap bahwa peringkat produktivitas dipimpin oleh unit-unit dengan keterampilan lunak yang terlatih dengan baik, dan keterampilan utamanya adalah kemampuan bersosialisasi, kualitas kepemimpinan, dan kemampuan berempati. Diyakini bahwa keterampilan fleksibel telah tertanam dalam diri kita sejak masa kanak-kanak berhubungan dengan kecerdasan emosional. Soft skill dikembangkan sepanjang hidup di proses memperoleh pengalaman hidup, dan sangat sulit untuk menguasai kualitas-kualitas tertentu suatu pelatihan atau kursus. Inilah sebabnya mengapa majikan terutama menghargai karyawan yang memiliki sifat fleksibel. Namun, dimungkinkan untuk mengembangkan soft skill di masa dewasa, inilah yang paling banyak keterampilan lunak yang berharga dan cara untuk memompanya. Keterampilan komunikasi – pertukaran informasi antara orang-orang melalui dialog, digunakan tidak hanya di bidang bisnis, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari. Komunikasi diperlukan untuk membangun kontak, memenuhi kebutuhan manusia, dan mentoring – mengajari orang lain apa yang dapat anda lakukan sendiri. Pelajari keterampilan baru lebih mudah dan lebih cepat dengan bantuan seorang mentor. Setiap soft skill berkembang secara bertahap dan membutuhkan latihan rutin. Lebih penggunaan praktis, semakin baik kemampuan dipompa. Keterampilan keras dibentuk untuk tugas-tugas tertentu selama periode pelatihan pada tahap apa pun kehidupan, berdasarkan tugas teknis. Kita dapat mengambil pengembangan profesional khusus kursus, pelatihan, dan pelatihan online untuk mengembangkan keterampilan yang tidak cukup untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu. Setiap kursus pelatihan diakhiri dengan review materi terpelajar. Selama latihan rutin, Kita dapat mencapai otomatisasi keterampilan keras. Jika keterampilan "lunak" membutuhkan pengembangan bertahap, dan tingkat perkembangannya tidak dapat dilacak, maka keterampilan "keras" dapat dilihat dalam proses pengembangan. Untuk memahami perbedaan antara keterampilan "lunak" dan "keras", baca saja mereka fitur.

Jadi, soft skill dicirikan oleh: adanya emosional yang berkembang dengan baik kecerdasan (atau kecenderungan untuk itu); beradaptasi dengan situasi atau audiens tertentu; itu keberhasilan pembentukan keterampilan tergantung pada kualitas pribadi dan pengalaman yang ada; dia cukup sulit untuk mendemonstrasikan atau melacak keberadaan soft skill; mencapai tinggi tingkat leveling skill tidak dijamin; dalam kondisi tertentu, reaksi balik atau regresi dimungkinkan; perkembangannya lambat (ivonia et al .,2017). Hard

skill memiliki ciri-ciri sebagai berikut: menguasai suatu skill membutuhkan logika, kecerdasan, dan IQ tinggi; Anda dapat memverifikasi pengembangan kualitas dengan menggunakan tes, ujian, atau sertifikasi; kemampuan bersifat permanen, mereka tidak bergantung pada eksternal kondisi dan orang; keterampilan baru diperoleh dengan mempelajari materi baru dan menganalisis informasi; pengetahuan dipompa dengan cepat, dengan sedikit usaha, dan dijamin terserap jika persyaratan dasar terpenuhi; mereka menunjukkan milik seseorang kompetensi di bidang tertentu. Untuk menyelesaikan tugas apapun dengan mudah, Anda harus berhasil menggabungkan keduanya "fleksibel" dan keterampilan "keras", dan mereka harus saling melengkapi. melakukan sebagian besar tugas. Komunikasi meliputi kemampuan bernegosiasi, berpidato. Pengembangan keterampilan, kita perlu berbicara lebih sering, membuat presentasi, berpartisipasi diskusi di konferensi, dan mengambil bagian aktif dalam resepsi setelah konferensi.

Pemikiran kritis kemampuan memproses informasi yang diterima, mengekstraksi esensi. Keterampilan ini akan membantu Anda berpikir secara rasional, mengambil pendekatan yang seimbang studi bahan, berdebat dan menemukan solusi optimal untuk masalah ilmiah. Meningkatkan pemikiran kritis, Anda perlu mengembangkan observasi dan logika, belajar bertanya pertanyaan dan menganalisis perilaku orang lain. Orientasi pelanggan – kemampuan untuk menentukan keinginan atasan, Manajer. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan audiens Anda meningkatkan daya saing Anda. Anda perlu menganalisis apa yang dibutuhkan konsumen dari berbagai bidang kehidupan, tebak mereka permintaan, dan belajar bagaimana memecahkan masalah orang. Manajemen proyek kemampuan untuk mendistribusikan tanggung jawab, mengatur pekerjaan bawahan, lulusan dan spesialis lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Proyek dikelilingi di mana-mana - dari ilmiah hingga duniawi (biaya perjalanan, membangun a

rumah) untuk melakukan ini, Anda perlu menghubungkan beberapa orang dari area berbeda dan berinteraksi dengan masing-masing. Untuk mengembangkan keterampilan, ada gunanya menyajikan semua tugas Anda dalam bentuk proyek dan melibatkan asisten dalam pelaksanaannya, atau mempersiapkan tugas-tugas tertentu di maju (Miroshnichenko et al ).

Ada beberapa pendapat yang menyatakan atau mengartikan apa sebetulnya hard skill itu. 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 (Alsabbah et al., 2016).

Keterampilan ini biasanya diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan dan diperlukan untuk mengejar dan menjadi sukses dalam bidang karir tertentu. Sebagian besar daftar pekerjaan akan menyertakan daftar keterampilan keras yang harus dimiliki kandidat agar memenuhi syarat untuk posisi tersebut. Misalnya, jika Anda melamar posisi sebagai editor, keterampilan keras yang Anda perlukan untuk pekerjaan itu adalah kemampuan mengedit salinan.

Jenis keterampilan ini sering diperoleh melalui magang, kursus pelatihan, program sertifikasi, program perguruan tinggi, dan pelatihan di tempat kerja. Sebagian besar hard skill dapat dievaluasi dan diukur dengan cara yang terukur. Beberapa perusahaan mengharuskan Anda memiliki bukti bahwa Anda memiliki hard skill seperti sertifikasi. Anda mungkin juga diminta untuk menyelesaikan tes selama wawancara untuk menunjukkan bahwa Anda mampu melakukan keterampilan keras tertentu.

Beberapa perusahaan berfokus pada pemberdayaan SDM dengan memberikan training atau pelatihan. Tujuan akhir dari pemberian pelatihan ini pada dasarnya untuk meningkatkan kemampuan dasar dari karyawan. Selain itu, penyesuaian kompetensi juga merujuk pada kebutuhan tuntutan pasar. Beberapa kajian terkait pelatihan mengungkapkan bahwa keahlian yang dibutuhkan karyawan untuk menopang perusahaan harus sejalan dengan kebutuhan pasar dan persaingan saat ini. Sehingga beberapa perusahaan yang fokus pada peningkatan kemampuan SDM berlomba untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan dari sisi hard skill.(Alsabbah et al., 2016; Maritasari et al., 2020; Umar et al., 2020). Kajian menemukan bahwa perusahaan lebih banyak melakukan peningkatan hard skill untuk meningkatkan kinerja SDM yang pada akhirnya terjadi peningkatan kinerja perusahaan(Harjanto, 2019; Mahmudah,2016; Moreno Jiménez et al., 2019).Upaya peningkatan kemampuan dan kualitas kerja karyawan semakin penting ketika tuntutan atas persaingan kerja dan kompetensi semakin sengit. Kajian (Halisa mengungkapkan perlunya keunggulan kompetitif untuk memenangkan persaingan menggaris bawahi bahwa peningkatan kompetensi ini pada dasarnya adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan itu sendiri. (Alam et al., 2010; Forbes et al., 2020; Vinichenko et al., 2018).Sehingga kesesuaian kompetensi dan kebutuhan pasar harus sinkron. Hal ini terkait dengan kebutuhan dan persaingan pasar. Hal ini juga sejalan dengan keinginan besar perusahaan untuk terus meningkatkan kemampuan karyawan. Meskipun

beberapa perusahaan kurang memperhatikan pentingnya training/pelatihan, namun tidak sedikit yang tetap fokus pada peningkatan kemampuan dasar karyawan (Vernon et al., 2019; Umar et al., 2020). Beberapa penelitian terdahulu lebih banyak fokus pada peningkatan hard skill untuk menambah keunggulan kompetitif. Sementara itu, keunggulan kompetitif tidak hanya dibangun dari kemampuan hard skill. Hal ini Astutik & Sulhan/Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan yang menggarisbawahi bahwa kemampuan soft skill tidak kalah penting. Bahkan penelitian yang dilakukan oleh (Chin, 2021) mengungkapkan bahwa justru soft skill memberikan peranan lebih penting untuk dalam peningkatan kompetensi. Hal ini terkait dengan kemampuan seseorang dari sisi emosional dan perilaku

## 7.2 Potensi Hard Skill

### 7.2.1 Kemampuan analisis

Keterampilan analitis adalah kemampuan untuk meneliti suatu masalah dan menyusun solusi yang layak untuk memecahkan masalah itu. Jenis keahlian ini digunakan dalam berbagai pengaturan dan termasuk mencari pola, brainstorming, dan menafsirkan informasi untuk membuat keputusan yang tepat.

Contoh keterampilan analitis umum meliputi:

1. Perencanaan strategis.
2. Manajemen proses.
3. Penalaran deduktif.
4. Interpretasi data.
5. Penyelesaian masalah.
6. Pemodelan prediktif.

### 7.2.2 Analisis data

Analisis data adalah kemampuan untuk memeriksa data dalam jumlah besar dan menemukan tren dalam data untuk membuat keputusan yang tepat. Keahlian ini lebih dari sekadar meneliti data untuk mengidentifikasi informasi

yang relevan terkait dengan masalah yang Anda coba selesaikan. Contoh analisis data di tempat kerja meliputi:

1. Analisa bisnis.
2. Analisis biaya.
3. Analisa keuangan.
4. Analisis kuantitatif.
5. Riset industri.
6. Analitik preskriptif.
7. Analisis kredit.

### 7.2.3 Keahlian komputer

Keterampilan komputer dibutuhkan oleh banyak posisi dan dapat merujuk pada beberapa keterampilan khusus yang terkait dengan penggunaan komputer dan berbagai perangkat lunak komputer. Sebagian besar pemberi kerja mencari kandidat yang memiliki beberapa tingkat keterampilan komputer yang berkisar dari dasar hingga sangat terspesialisasi.

Keterampilan komputer umum meliputi:

1. Spreadsheet.
2. Surel.
3. QuickBooks.
4. Microsoft Office Suite (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, OneNote, Access).
5. Manajemen basis data.
6. Mengetik.
7. Google Drive.
8. Media sosial.
9. Paket Adobe.

Kemampuan pemrograman juga termasuk dalam kategori keterampilan komputer. Keterampilan pemrograman populer yang dicari pemberi kerja meliputi: a.Piton. b.Jawa. c.SQL. d.C++. e.JavaScript. f.PHP. g.HTML/CSS.

## 7.2.4 Keterampilan pemasaran

Posisi pemasaran mengharuskan individu untuk memiliki keterampilan lunak dan keras agar berhasil dalam pekerjaan mereka. Keterampilan pemasaran keras yang populer meliputi:

1. Pengujian A/B.
2. Optimisasi mesin pencari (SEO).
3. Pemasaran mesin pencari (SEM).
4. Pemasaran afiliasi.
5. Penelitian pemasaran.
6. Pemasaran media sosial.
7. Bayar per klik (PPC).
8. Google Analytics.
9. desain UX.

## 7.3 Upaya peningkatan Hard Skill

Ada beberapa cara untuk meningkatkan hard skill dan membuat diri kita lebih berharga saat melamar posisi baru. Cara paling umum untuk memperoleh atau mengasah keterampilan keras Anda meliputi:

1. Sertifikasi: Ada beberapa sertifikasi yang tersedia untuk berbagai keterampilan keras. Memperoleh sertifikasi adalah cara yang bagus untuk meningkatkan atau mempelajari keterampilan keras dan memberi Anda bukti kuat tentang keterampilan itu yang dapat Anda cantumkan di resume Anda.
2. Kursus online: Mengikuti kursus online adalah cara mudah untuk mempelajari keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan keras yang ada.
3. Berlatih: Mempraktikkan keterampilan keras secara teratur adalah kunci untuk menjadi lebih baik dalam hal itu. Pilih satu hard skill untuk dilatih setiap hari selama beberapa minggu. Setelah Anda menguasai keterampilan itu, lanjutkan ke keterampilan lain.

### 7.3.1 Cara Menggunakan hard skill di tempat kerja

Berikut adalah beberapa cara Anda dapat memasukkan keterampilan keras ke dalam tugas kerja sehari-hari Anda:

1. Luangkan waktu untuk mengedit email Anda dan komunikasi online lainnya. Mengedit adalah keterampilan keras yang disukai banyak pemberi kerja untuk dimiliki oleh karyawan mereka, dan ini juga merupakan keterampilan yang dapat Anda terapkan dengan mudah ke dalam pekerjaan sehari-hari. Sebelum mengirim email atau bentuk korespondensi lainnya, luangkan beberapa menit untuk mengeditnya agar tata bahasa, struktur kalimat, dan ejaan benar.
2. Gunakan perangkat lunak komputer jika memungkinkan. Sementara sebagian besar posisi mengharuskan Anda memiliki beberapa tingkat keterampilan komputer, Anda dapat melangkah lebih jauh dengan membiasakan diri dengan program perangkat lunak lain yang digunakan di tempat kerja Anda. Luangkan waktu setiap hari bekerja dengan program perangkat lunak komputer, dan, ketika Anda merasa nyaman, mintalah untuk menyumbangkan pengetahuan Anda dengan cara yang berarti.
3. Cari tempat untuk berkontribusi. Jika Anda memiliki hard skill yang tidak digunakan dalam pekerjaan sehari-hari, pertimbangkan untuk menawarkan bantuan di departemen tempat Anda memiliki hard skill yang relevan. Misalnya, Anda dapat menawarkan untuk membantu upaya pemasaran media sosial organisasi Anda selama satu jam setiap minggu.

### 7.3.2 Cara memamerkan keterampilan keras kita kepada calon pemberi kerja

Berikut adalah beberapa cara untuk menyoroti keterampilan keras Anda sehingga calon pemberi kerja dengan cepat melihat apa yang Anda tawarkan:

1. Di resume Anda  
Ada beberapa area di resume Anda di mana Anda dapat menyoroti keterampilan keras Anda. Tempat-tempat ini termasuk di bagian

keterampilan dan di bagian riwayat pekerjaan Anda. Di bagian keterampilan, cantumkan setiap keterampilan keras relevan yang Anda miliki, seperti kemahiran dengan Java atau keterampilan menyalin. Dalam riwayat pekerjaan Anda, sebutkan keterampilan keras yang penting saat menjelaskan tanggung jawab Anda sebelumnya untuk pekerjaan sebelumnya.

2. Di surat lamaran Anda

Pilih dua atau tiga keterampilan keras yang paling relevan dengan posisi yang Anda lamar dan sebutkan di badan surat lamaran Anda. Berikan contoh spesifik untuk masing-masing.

## 7.4 Dalam wawancara kerja

Anda dapat menyoroti keterampilan keras Anda dalam sebuah wawancara dengan beberapa cara. Jika Anda diminta untuk menyelesaikan tes, seperti tes mengetik, ini adalah cara yang bagus untuk memamerkan kemampuan Anda. Anda juga dapat memberikan contoh bagaimana Anda telah menggunakan keterampilan keras tertentu di masa lalu. Sebelum wawancara, pikirkan beberapa kali di mana Anda menggunakan setiap hard skill sehingga Anda siap untuk mendiskusikan contoh-contoh ini.

Dalam dunia kerja, hard skill adalah merupakan kemampuan paling dasar yang dibutuhkan dalam suatu penyelesaian pekerjaan. Hard skill adalah kemampuan teknis yang berkaitan erat dengan kemampuan seseorang untuk bekerja. Ketika melamar pekerjaan, hard skill setiap pelamar akan menjadi perbandingan antara satu sama lain. Kemampuan jenis ini sangat erat dengan kepribadian seseorang. Hard skill biasanya bersifat spesifik dan dicantumkan dalam iklan lowongan pekerjaan. Hard skill dapat dipelajari, diukur, maupun dievaluasi. Oleh karena itu, hard skill antar pelamar dalam proses rekrutmen pekerjaan akan diuji untuk mendapatkan kandidat yang andal dan sesuai dengan kemampuan yang diinginkan oleh perusahaan.

## 7.5 Perlu Kita Kenali Ciri-ciri Hard Skill

### Kemampuan teknis

Dapat dipelajari di kelas atau pelatihan, Dapat diukur dan dievaluasi., Melibatkan kecerdasan intelektual, Merupakan pengetahuan dan kemampuan yang spesifik, seperti kemampuan berbahasa asing, dapat dibuktikan dengan sertifikat dan ijazah, bersifat objektif.

Kemampuan teknis juga merupakan hard skill, lho. Kemampuan teknis yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan yang bukan hanya karena bakat. Namun, dapat diasah melalui pendidikan dan dengan jiwa ingin belajar yang tinggi. Contoh kemampuan teknis adalah kemampuan reparasi atau mekanik seperti teknik mesin, arsitek, maupun desain. Atau kemampuan menciptakan logo untuk bisnis yang menjual.



**Gambar.7.1:** Salah Satu Kegiatan Kelompok Hard Skill

# Bab 8

## Model Soft Skill

### 8.1 Pendahuluan

Soft skill, seperti interpersonal skill, leadership skill, dan problem solving skill, sangat penting dalam pelatihan Sumber Daya Manusia di perusahaan, karena skill ini memainkan peranan penting dalam membantu karyawan untuk berhasil dalam pekerjaan mereka dan memajukan karir mereka (Morrell, 2020). Soft skill akan membantu karyawan dalam berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja, klien, dan pelanggan. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan efektif, mendengarkan dengan baik, dan membangun hubungan yang baik dapat meningkatkan kolaborasi dan produktivitas di tempat kerja.

Soft skill juga sangat membantu karyawan dalam mengatasi tantangan dan mengambil keputusan yang baik. Keterampilan kepemimpinan dan problem solving dapat membantu karyawan untuk mengelola situasi yang sulit dan menemukan solusi yang efektif (Tadjer, 2020). Karyawan karirnya akan maju dan mereka bisa menjadi pemimpin yang efektif jika memiliki soft skill. Karyawan yang memiliki keterampilan interpersonal yang kuat, kemampuan kepemimpinan, dan kemampuan untuk mengatasi tantangan dan menyelesaikan masalah dengan baik, lebih mungkin untuk bisa naik pangkat dan mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar (Brungardt, Rosch and Kaufman, 2011).

Karena itu, pelatihan soft skill menjadi sangat penting dalam mengembangkan SDM di perusahaan (Astutik and Sulhan, 2022). Perusahaan yang menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam pelatihan soft skill dapat mengembangkan karyawan yang lebih terampil, produktif, dan siap untuk memajukan karir mereka di masa depan.

## 8.2 Keterampilan Lunak (Soft Skill)

Sebelum kita membahas tentang model-model pelatihan soft skill pada sumber daya manusia di suatu perusahaan. Ada baiknya kita perlu melihat tentang apa itu soft skill. Menurut Tim Peterson dan David Van Fleet. Menurut mereka, keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan suatu tugas atau proses kognitif yang terkait dengan tugas tertentu. Kemampuan ini bersifat perilaku (behavioral) atau proses kognitif (cognitive process) (Peterson and Van Fleet, 2004).

Seseorang dikatakan memiliki keterampilan jika ia memiliki kemampuan untuk melakukan suatu tugas atau proses kognitif tertentu yang berhubungan dengan tugas tertentu pula. Misalnya, seseorang yang memiliki keterampilan dalam penggunaan program komputer dapat melakukan tugas-tugas tertentu dengan menggunakan program tersebut. Definisi tersebut menunjukkan bahwa keterampilan tidak hanya terbatas pada kemampuan fisik atau praktis, tetapi juga mencakup kemampuan berpikir atau proses kognitif yang diperlukan untuk melakukan tugas tertentu. Dalam lingkup organisasi atau dunia kerja, kemampuan ini menjadi penting karena dapat membantu seseorang dalam menyelesaikan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien, serta meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Soft skill yang diungkapkan oleh Hurrell, Scholarios, dan Thompson merupakan kemampuan yang tidak bersifat teknis dan tidak tergantung pada kemampuan berpikir abstrak. Kemampuan ini melibatkan kemampuan interpersonal dan intrapersonal untuk memfasilitasi performa yang terampil dalam konteks tertentu. Penekanan ini menyatakan bahwa soft skill melibatkan kemampuan interpersonal dan intrapersonal yang tidak bersifat teknis, seperti kemampuan berkomunikasi, bekerja dalam tim, memimpin, beradaptasi, dan mengelola emosi.

Kemampuan ini dianggap penting karena dapat memfasilitasi performa yang terampil dalam konteks tertentu, seperti lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis. Dalam organisasi atau dunia kerja, soft skill menjadi penting karena tidak hanya memengaruhi performa individu, tetapi juga dapat memengaruhi performa keseluruhan organisasi. Soft skill dapat membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja, membangun hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan klien, serta membantu seseorang untuk menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan kerja dengan lebih baik. Oleh karena itu, pengembangan soft skill menjadi hal yang sangat penting dalam pelatihan dan pengembangan SDM di organisasi atau perusahaan.

Kemampuan interpersonal dan sosial adalah kemampuan yang berkaitan dengan interaksi sosial antara individu dengan individu lainnya (Yudhaputri, 2020). Kemampuan ini mencakup beberapa keterampilan seperti komunikasi yang efektif, kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam tim, keterampilan kepemimpinan yang baik, kemampuan mengatasi konflik, serta kemampuan untuk membangun hubungan yang baik dengan orang lain (Spitzberg and Cupach, 2012).

Kemampuan interpersonal sangat dibutuhkan oleh setiap manusia karena setiap manusia harus berhadapan dengan manusia lainnya yang merupakan subjek. Setiap personal memiliki pikiran, perasaan, kehendak, tindakan dan juga perkataan. Hal ini yang membedakan manusia dengan benda atau makhluk lainnya. Unsur relasi, kedekatan, pengenalan sampai dengan kuasa sangat memengaruhi hubungan tiap pribadi dengan pribadi lainnya.

Interpersonal skill sulit diukur secara tepat, karena kemampuan tersebut merupakan kombinasi dari kemampuan komunikasi, kecerdasan emosional, dan kesadaran sosial seseorang. Indikator seseorang memiliki interpersonal skill diukur dari seberapa positif dan efektif seseorang membangun hubungan dengan orang lain.

### 8.2.1 Keterampilan Komunikasi

Kemampuan dalam berbicara dan mendengarkan secara efektif, serta menulis dengan jelas serta tepat sasaran merupakan salah satu skill dalam komunikasi. Skill komunikasi jauh lebih luas dari hanya kemampuan bicara. Keterampilan komunikasi adalah kemampuan untuk mengirim dan menerima pesan dengan cara yang efektif, jelas, dan tepat sasaran. (Wakas, Manullang and Wuwung, 2020). Keterampilan komunikasi yang baik sangat penting dalam lingkungan

kerja karena membantu individu dalam mengembangkan hubungan kerja yang positif dengan orang lain, memahami kebutuhan klien dan pelanggan, serta memfasilitasi kerja sama dalam tim. Skill Komunikasi bukan hanya sekedar berbicara namun lebih dalam adalah bagaimana setiap orang mampu mengirim pesan dan menerima pesan dengan efektif, jelas dan tepat sasaran dalam kehidupan profesi dan kerja seseorang (Demshock and Stampone, 2021).

Berikut adalah beberapa keterampilan komunikasi yang penting dalam lingkungan kerja:

1. Mendengarkan aktif: Mendengarkan aktif adalah kemampuan untuk mendengarkan dengan penuh perhatian dan memahami apa yang sedang dikatakan orang lain. Hal ini melibatkan memberikan respon yang tepat dan menunjukkan bahwa kita benar-benar memahami apa yang mereka katakan.
2. Berbicara dengan jelas: Berbicara dengan jelas adalah kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan cara yang mudah dimengerti oleh orang lain. Hal ini melibatkan penggunaan bahasa yang tepat dan jelas serta menghindari bahasa yang ambigu atau mengandung arti ganda.
3. Menulis dengan tepat sasaran: Kemampuan untuk menulis dengan tepat sasaran sangat penting dalam lingkungan kerja. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mengorganisir pikiran dengan jelas dan mengekspresikan pesan secara efektif dalam format tertulis.
4. Mempersiapkan presentasi yang efektif: Kemampuan untuk mempersiapkan dan menyampaikan presentasi yang efektif adalah keterampilan yang sangat penting dalam lingkungan kerja. Hal ini melibatkan kemampuan untuk menyusun materi presentasi dengan baik, menyampaikan pesan secara jelas dan menarik, serta mempertahankan perhatian audiens.
5. Berkomunikasi dengan etika: Berkomunikasi dengan etika melibatkan mempertimbangkan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi atau lingkungan kerja tertentu, serta mempertimbangkan implikasi dari pesan yang disampaikan kepada orang lain.

Keterampilan komunikasi yang baik adalah keterampilan yang dapat dipelajari dan ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan yang tepat. Dengan meningkatkan keterampilan komunikasi, individu dapat menjadi lebih efektif dalam lingkungan kerja dan membangun hubungan kerja yang positif dengan orang lain (Wood, 2015).

Berikut adalah beberapa indikator bahwa seseorang memiliki interpersonal skill yang kuat:

1. Mendengarkan dengan aktif: Mereka mendengarkan dengan saksama dan menunjukkan minat pada apa yang dikatakan orang lain. Mereka bertanya dan meminta penjelasan untuk memastikan mereka memahami sudut pandang orang lain.
2. Empati: Mereka mampu meletakkan diri di posisi orang lain dan memahami perasaan dan perspektif mereka. Mereka merespons dengan belas kasihan dan sensitivitas.
3. Komunikasi yang jelas: Mereka mampu mengungkapkan diri dengan jelas dan ringkas, serta menyesuaikan gaya komunikasi mereka sesuai dengan kebutuhan orang dan situasi yang berbeda.
4. Penyelesaian konflik: Mereka mampu mengelola konflik dengan efektif, dengan mengidentifikasi masalah, bekerja sama untuk menemukan solusi, dan tetap tenang dan profesional.
5. Membangun hubungan: Mereka mampu membina dan mempertahankan hubungan yang positif dengan orang lain, berdasarkan kepercayaan, saling menghormati, dan saling memahami.
6. Kerja sama tim: Mereka mampu bekerja secara kolaboratif dengan orang lain, berkontribusi pada tujuan tim, dan menyelesaikan konflik dalam tim.
7. Adaptabilitas: Mereka mampu menyesuaikan perilaku dan gaya komunikasi mereka sesuai dengan orang dan situasi yang berbeda, serta merespons dengan positif pada perubahan dan tantangan baru.

Secara keseluruhan, seseorang dengan interpersonal skill yang kuat cenderung menjadi komunikator yang efektif, pendengar yang baik, dan orang yang dapat membina hubungan positif dengan orang lain.

## 8.2.2 Keterampilan Team Work atau Berkolaborasi

Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam tim, membagi tugas, serta membangun hubungan kerja yang baik. Keterampilan kolaborasi adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam tim dengan tujuan mencapai hasil yang lebih baik. Kemampuan kolaborasi yang baik sangat penting dalam lingkungan kerja karena dapat membantu meningkatkan produktivitas, meningkatkan kreativitas, memperbaiki kualitas produk atau layanan, dan mengurangi konflik antar anggota tim (Vaughan, 2017).

Berikut adalah beberapa keterampilan kolaborasi yang penting dalam lingkungan kerja:

1. **Membangun Hubungan Kerja yang Baik:** Keterampilan kolaborasi dimulai dengan membentuk hubungan kerja yang baik antar anggota tim. Hal ini melibatkan kemampuan untuk membangun saling percaya, menghargai dan menghormati perbedaan antar anggota tim.
2. **Memahami Tujuan dan Prioritas:** Kolaborasi yang efektif membutuhkan kesepakatan terhadap tujuan dan prioritas yang jelas. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mengkomunikasikan tujuan dan prioritas dengan jelas kepada anggota tim, serta memastikan bahwa semua orang memiliki pemahaman yang sama.
3. **Berbagi Pengetahuan dan Pengalaman:** Kemampuan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan anggota tim lainnya sangat penting dalam kolaborasi. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mempertimbangkan ide dan sudut pandang dari anggota tim lainnya, serta menggabungkan ide-ide tersebut untuk mencapai hasil yang lebih baik.
4. **Mempertimbangkan Kelebihan dan Kekurangan Anggota Tim:** Kolaborasi yang efektif membutuhkan pengakuan terhadap kelebihan dan kekurangan masing-masing anggota tim. Hal ini melibatkan kemampuan untuk menghargai keahlian dan pengalaman dari anggota tim lainnya, serta memastikan bahwa setiap orang memiliki peran yang tepat dan relevan dalam tim.
5. **Mengelola Konflik:** Kolaborasi seringkali melibatkan perbedaan pendapat dan konflik antara anggota tim. Kemampuan untuk

mengenali dan mengatasi konflik dengan cara yang tepat dan efektif sangat penting dalam kolaborasi. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mendengarkan dengan penuh perhatian, menemukan solusi yang saling menguntungkan, serta mengelola emosi dengan baik.

Keterampilan kolaborasi dapat dipelajari dan ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan yang tepat. Dengan meningkatkan keterampilan kolaborasi, individu dapat menjadi lebih efektif dalam lingkungan kerja dan membantu mencapai hasil yang lebih baik sebagai sebuah tim.

### 8.2.3 Keterampilan Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin dan mengelola orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keterampilan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memimpin dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin yang baik harus mampu memengaruhi orang lain, memotivasi, dan menginspirasi mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik. (Brungardt, Rosch and Kaufman, 2011) Berikut adalah beberapa keterampilan kepemimpinan yang penting dalam lingkungan kerja: Membangun Hubungan Kerja yang Baik: Keterampilan kolaborasi dimulai dengan membentuk hubungan kerja yang baik antar anggota tim.

Hal ini melibatkan kemampuan untuk membangun saling percaya, menghargai dan menghormati perbedaan antar anggota tim.

1. Visi dan Strategi: Seorang pemimpin yang efektif harus memiliki visi yang jelas tentang arah yang ingin dicapai dan strategi yang diperlukan untuk mencapainya. Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan visi dan strategi tersebut dengan jelas kepada tim dan memastikan bahwa semua orang memiliki pemahaman yang sama.
2. Komunikasi: Kemampuan komunikasi yang baik sangat penting dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan jelas dan efektif kepada tim, menginspirasi dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Memimpin dengan Contoh: Seorang pemimpin harus memimpin dengan contoh dan menunjukkan perilaku yang diharapkan dari

- anggota tim. Pemimpin harus mampu menjadi teladan dalam kedisiplinan, integritas, kerja keras, dan kerja sama.
4. Mendelegasikan Tugas: Seorang pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada anggota tim yang tepat. Hal ini akan membantu meningkatkan produktivitas dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman mereka.
  5. Membangun Hubungan yang Baik: Keterampilan kepemimpinan juga melibatkan kemampuan untuk membangun hubungan yang baik dengan anggota tim. Pemimpin harus mampu menghargai perbedaan individu dan memperkuat kerja sama antar anggota tim.
  6. Mengatasi Konflik: Konflik antar anggota tim bisa saja terjadi dan seorang pemimpin harus mampu mengatasi konflik tersebut dengan cara yang tepat. Pemimpin harus mampu mendengarkan dengan baik, mempertimbangkan sudut pandang semua pihak, dan menemukan solusi yang saling menguntungkan.
  7. Memberikan Umpan Balik: Pemimpin harus mampu memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada anggota tim. Hal ini akan membantu meningkatkan kinerja individu dan tim secara keseluruhan.

Keterampilan kepemimpinan dapat dipelajari dan ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan yang tepat. Dengan meningkatkan keterampilan kepemimpinan, individu dapat menjadi pemimpin yang lebih efektif dalam lingkungan kerja dan membantu mencapai hasil yang lebih baik sebagai sebuah tim.

### **8.2.4 Keterampilan Mengatasi Konflik**

Keterampilan ini merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali dan mengatasi konflik dengan cara yang tepat dan efektif. Kemampuan untuk mengatasi konflik adalah keterampilan penting yang harus dimiliki oleh setiap individu ketika dalam suatu lingkungan kerja (Schneider, Meirovich and Dolev, 2020). Konflik dapat terjadi antara dua atau lebih orang dalam tim, antara tim yang berbeda, atau bahkan antara individu, organisasi dan institusi.

Berikut adalah beberapa keterampilan yang dapat membantu mengatasi konflik:

1. **Mendengarkan dengan Baik:** Mendengarkan dengan baik adalah keterampilan yang sangat penting dalam mengatasi konflik. Cobalah untuk memahami pandangan dan perasaan orang lain, dan hindari menyalahkan atau mengkritik mereka.
2. **Mengidentifikasi Akar Masalah:** Sebelum mencari solusi, pastikan untuk mengidentifikasi akar masalah terlebih dahulu. Cobalah untuk memahami perspektif dan motivasi setiap pihak dalam konflik, dan identifikasi masalah yang sebenarnya.
3. **Berbicara dengan Jelas dan Tegas:** Setelah masalah diidentifikasi, bicaralah dengan jelas dan tegas tentang apa yang perlu diubah atau diselesaikan. Berbicaralah dengan tenang dan jangan mengambil sikap defensif atau menyalahkan orang lain.
4. **Mencari Solusi Bersama:** Cobalah untuk mencari solusi bersama yang dapat memuaskan semua pihak yang terlibat dalam konflik. Bekerjalah untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dan hindari membuat keputusan yang tidak adil atau merugikan satu pihak.
5. **Mengambil Tanggung Jawab:** Jika Anda salah atau terlibat dalam konflik, mengambil tanggung jawab atas kesalahan atau tindakan yang salah dapat membantu mengurangi ketegangan dan memulihkan hubungan yang baik.
6. **Berfokus pada Masa Depan:** Setelah konflik selesai, fokuslah pada masa depan dan bagaimana hal ini dapat dihindari di kemudian hari. Buatlah rencana untuk mencegah konflik serupa terjadi di masa mendatang.

Keterampilan mengatasi konflik dapat ditingkatkan melalui latihan dan pengalaman. Cobalah untuk menghadapi konflik dengan sikap terbuka dan positif, dan lihatlah setiap konflik sebagai kesempatan untuk belajar dan tumbuh

### 8.2.5 Keterampilan Pemecahan Masalah

Kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, mengevaluasi solusi yang memungkinkan, dan memilih solusi yang paling tepat untuk memecahkan masalah tersebut. Keterampilan pemecahan masalah adalah keterampilan penting dalam dunia kerja. Kemampuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah dapat membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam lingkungan kerja (Nur, 2014).

Berikut adalah beberapa keterampilan pemecahan masalah yang penting untuk dikembangkan:

1. **Identifikasi Masalah:** Identifikasi masalah secara jelas dan terperinci. Definisikan masalah, jelaskan apa yang harus diselesaikan dan kapan harus diselesaikan.
2. **Kumpulkan Informasi:** Kumpulkan semua informasi yang berkaitan dengan masalah tersebut, termasuk fakta dan data yang relevan. Periksa kembali data yang telah dikumpulkan, dan pastikan bahwa data yang digunakan valid dan akurat.
3. **Analisis:** Analisis masalah secara sistematis dan dengan pendekatan yang kritis. Pahami akar masalah, identifikasi faktor-faktor yang menyebabkan masalah, dan tinjau solusi yang telah digunakan sebelumnya.
4. **Alternatif Solusi:** Setelah mengidentifikasi masalah dan menganalisis semua faktor yang terlibat, buat daftar alternatif solusi. Pilih solusi yang paling memungkinkan untuk diimplementasikan.
5. **Implementasi:** Implementasikan solusi yang dipilih. Pastikan bahwa proses implementasi dilakukan secara efektif dan efisien.
6. **Evaluasi:** Evaluasi efektivitas solusi dan tindakan yang telah dilakukan. Tinjau kembali apakah solusi yang diimplementasikan telah berhasil memecahkan masalah atau tidak.
7. **Pembelajaran:** Gunakan proses pemecahan masalah sebagai kesempatan untuk belajar. Tinjau kembali proses dan solusi yang telah diambil untuk memecahkan masalah. Lakukan evaluasi terhadap diri sendiri dan keterampilan Anda dalam memecahkan masalah.

Keterampilan pemecahan masalah dapat ditingkatkan melalui pengalaman dan latihan. Cobalah untuk memecahkan masalah yang lebih kompleks, dan buatlah keputusan yang tepat berdasarkan data dan informasi yang relevan. Dengan latihan dan pengalaman, keterampilan pemecahan masalah Anda akan terus berkembang dan membaik

### 8.2.6 Keterampilan Empati

Kemampuan untuk memahami dan merasakan perasaan dan perspektif orang lain. Keterampilan empati adalah kemampuan untuk memahami dan merasakan perasaan, pikiran, dan perspektif orang lain. Keterampilan ini sangat penting dalam lingkungan kerja karena dapat membantu meningkatkan hubungan interpersonal, membantu menyelesaikan konflik, dan meningkatkan kepercayaan.

Berikut adalah beberapa keterampilan empati yang penting untuk dikembangkan:

1. Mendengarkan dengan penuh perhatian: Ketika seseorang berbicara, jangan hanya berfokus pada apa yang ingin Anda katakan selanjutnya. Berikan perhatian penuh pada orang yang berbicara dan usahakan untuk memahami apa yang mereka katakan.
2. Menghargai perspektif orang lain: Sadari bahwa setiap orang memiliki pandangan dan pengalaman yang berbeda. Cobalah untuk memahami perspektif orang lain dan menghargai perbedaan tersebut.
3. Menempatkan diri pada posisi orang lain: Coba bayangkan bagaimana Anda akan merasa jika Anda berada dalam situasi yang sama seperti orang yang sedang berbicara dengan Anda. Hal ini dapat membantu meningkatkan pemahaman Anda terhadap situasi tersebut.
4. Menunjukkan empati: Tunjukkan bahwa Anda memahami perasaan orang lain dan berempati dengan mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan mengatakan sesuatu seperti "Saya bisa memahami mengapa Anda merasa seperti itu".
5. Menggunakan bahasa tubuh yang sesuai: Perhatikan bahasa tubuh Anda saat berbicara dengan orang lain. Cobalah untuk menjaga kontak mata, menaruh perhatian pada sikap tubuh dan ekspresi wajah

Anda, dan menunjukkan bahwa Anda tertarik pada apa yang sedang dibicarakan.

6. Menghindari penilaian: Jangan terlalu cepat mengambil kesimpulan atau menilai orang lain berdasarkan pengalaman atau pandangan Anda. Cobalah untuk tetap terbuka dan mempertimbangkan perspektif orang lain.

Keterampilan empati dapat ditingkatkan dengan melatih kemampuan mendengarkan, berbicara, dan memahami orang lain. Cobalah untuk lebih banyak terlibat dalam percakapan, menanyakan pertanyaan, dan menjaga kontak mata saat berbicara dengan orang lain. Dengan latihan dan pengalaman, keterampilan empati Anda akan terus berkembang dan membaik.

### 8.2.7 Keterampilan Beradaptasi

Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan situasi yang berbeda. Kemampuan adaptasi adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan atau situasi yang tidak terduga (Denrell, 2001). Kemampuan ini sangat penting dalam lingkungan kerja yang selalu berubah dan dinamis.

Berikut adalah beberapa keterampilan yang dapat membantu Anda meningkatkan kemampuan adaptasi:

1. Fleksibilitas: Cobalah untuk tetap terbuka dan fleksibel dalam menghadapi perubahan. Jangan terlalu terpaku pada rutinitas atau cara lama melakukan sesuatu. Berusahalah untuk mencari cara baru dan lebih efektif untuk menyelesaikan tugas.
2. Mengelola stres: Ketika menghadapi perubahan, mungkin timbul perasaan cemas, khawatir, atau frustrasi. Keterampilan mengelola stres yang baik dapat membantu Anda tetap tenang dan fokus dalam menghadapi situasi yang sulit.
3. Beradaptasi dengan cepat: Cobalah untuk merespons perubahan secepat mungkin. Usahakan untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru dan memahami peran dan tugas baru Anda.

4. Belajar dari pengalaman: Pengalaman adalah guru terbaik. Cobalah untuk belajar dari pengalaman Anda dan orang lain dalam menghadapi situasi yang sulit.
5. Terus meningkatkan diri: Selalu mencari kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan Anda. Hal ini dapat membantu Anda lebih siap dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang muncul.

Kemampuan adaptasi dapat ditingkatkan dengan melakukan latihan-latihan yang melibatkan pengambilan keputusan dalam situasi yang tidak terduga atau mengikuti pelatihan dan pengembangan yang fokus pada keterampilan adaptasi. Dengan terus berlatih, Anda dapat meningkatkan kemampuan adaptasi Anda dan menjadi lebih siap dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja

Semua kemampuan interpersonal dan sosial di atas sangat penting dalam lingkungan kerja, dan dapat membantu individu dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi dengan lebih efektif. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan kemampuan interpersonal dan sosial dapat membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja.

## 8.3 Pelatihan Model Soft Skill

Upaya untuk mengembangkan keterampilan interpersonal atau soft skill pada karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis. Soft skill atau keterampilan interpersonal meliputi kemampuan komunikasi, kepemimpinan, kerja sama tim, negosiasi, manajemen waktu, empati, dan lain-lain. Pelatihan dan pengembangan soft skill SDM dilakukan melalui berbagai program pelatihan yang dirancang khusus untuk meningkatkan keterampilan interpersonal karyawan. Program pelatihan tersebut dapat meliputi pelatihan komunikasi, pelatihan kepemimpinan, pelatihan kerja sama tim, pelatihan manajemen waktu, dan lain-lain.

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan soft skill SDM adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengelola hubungan kerja

dengan baik, meningkatkan produktivitas, mengurangi stres, meningkatkan kepercayaan diri, dan memperbaiki kualitas hidup di tempat kerja. Keterampilan interpersonal yang kuat juga memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan cepat dalam lingkungan kerja yang terus berubah.

Dalam konteks pelatihan dan pengembangan soft skill SDM, perusahaan harus melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang komprehensif, merancang program pelatihan yang efektif dan relevan, serta mengevaluasi hasil pelatihan secara teratur untuk memastikan bahwa program pelatihan memberikan manfaat yang signifikan bagi karyawan dan perusahaan.

### 8.3.1 Model Pelatihan dan Pengembangan Soft Skill

Dengan pelatihan dan pengembangan soft skill SDM yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, membangun hubungan kerja yang baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis. Ini dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya dan memperoleh keunggulan kompetitif di pasar yang semakin ketat.

Pelatihan dan pengembangan SDM yang efektif harus memperhatikan pengembangan soft skill karyawan (Holohan, 2019). Berikut adalah beberapa model pelatihan dan pengembangan soft skill yang dapat diterapkan oleh organisasi:

1. Pelatihan Keterampilan Komunikasi yang efektif. Model ini meliputi pelatihan keterampilan berbicara, mendengarkan, dan menulis untuk meningkatkan keterampilan komunikasi karyawan. Pelatihan dapat dilakukan melalui simulasi, diskusi, dan studi kasus.
2. Pelatihan Keterampilan Kepemimpinan. Model ini meliputi pelatihan keterampilan kepemimpinan, seperti keterampilan manajemen tim, pengambilan keputusan, delegasi tugas, dan motivasi karyawan. Pelatihan dapat dilakukan melalui simulasi, permainan peran, dan diskusi.
3. Pelatihan Keterampilan Manajemen Waktu. Model ini meliputi pelatihan keterampilan manajemen waktu, seperti perencanaan waktu, pengaturan prioritas, dan delegasi tugas. Pelatihan dapat dilakukan melalui pelatihan tatap muka, webinar, atau kursus e-learning.

4. Pelatihan Keterampilan Kerjasama Tim. Model ini meliputi pelatihan keterampilan kerjasama tim, seperti keterampilan kolaborasi, keterampilan berbagi pengetahuan, dan keterampilan membangun hubungan yang baik dengan sesama anggota tim. Pelatihan dapat dilakukan melalui simulasi, diskusi, dan proyek kelompok.
5. Pelatihan Keterampilan Pemecahan Masalah. Model ini meliputi pelatihan keterampilan pemecahan masalah, seperti keterampilan analitis, keterampilan kreativitas, dan keterampilan pemecahan masalah dalam tim. Pelatihan dapat dilakukan melalui simulasi, studi kasus, dan latihan berbasis masalah.
6. Pelatihan Keterampilan Pengembangan Diri. Model ini meliputi pelatihan keterampilan pengembangan diri, seperti keterampilan penyesuaian diri, keterampilan mengelola stres, dan keterampilan membangun kepercayaan diri. Pelatihan dapat dilakukan melalui workshop, diskusi, dan webinar.
7. Pelatihan Keterampilan Presentasi. Model ini meliputi pelatihan keterampilan presentasi, seperti keterampilan merancang presentasi, keterampilan menyampaikan presentasi, dan keterampilan menanggapi pertanyaan dari audiens. Pelatihan dapat dilakukan melalui simulasi, rekaman video, dan latihan berbasis masalah.

Setiap model pelatihan dan pengembangan soft skill memiliki keuntungan dan kelemahan yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan tujuan dan kebutuhan pelatihan dan pengembangan soft skill mereka, serta preferensi karyawan mereka, memilih model yang paling sesuai untuk diterapkan. Selain itu, evaluasi dan pengukuran hasil pelatihan juga sangat penting untuk mengetahui efektivitas model pelatihan dan pengembangan soft skill yang telah diterapkan.

Berikut adalah beberapa tips untuk menjalankan program pelatihan dan pengembangan soft skill yang sukses:

1. Memahami kebutuhan dan keinginan karyawan: Melakukan survei atau wawancara dengan karyawan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan mereka dalam pengembangan soft skill.

2. Menyesuaikan program pelatihan: Menyesuaikan program pelatihan dengan kebutuhan dan preferensi karyawan.
3. Melakukan evaluasi: Melakukan evaluasi sebelum dan setelah pelatihan untuk mengukur efektivitas program dan perbaikan yang diperlukan.
4. Memberikan dukungan kontinu: Memberikan dukungan kontinu setelah pelatihan, seperti coaching atau mentoring, untuk membantu karyawan dalam mengimplementasikan keterampilan baru di tempat kerja.
5. Mendorong partisipasi aktif: Mendorong partisipasi aktif karyawan dalam program pelatihan dengan melibatkan mereka dalam proses perencanaan, pengembangan, dan implementasi program pelatihan.

Dalam pengembangan soft skill, konsistensi dan kesinambungan merupakan kunci keberhasilan. Karyawan perlu diingatkan bahwa pengembangan diri adalah proses yang berkelanjutan, dan bukan hanya aktivitas satu kali. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan soft skill mereka diimplementasikan secara konsisten dan terus-menerus.

### 8.3.2 Tantangan dan Halangan Pelatihan

Banyak Perusahaan dan Organisasi memahami pentingnya pelatihan dan pengembangan soft skill, namun ada beberapa halangan dan tantangan di dalamnya. Perusahaan atau organisasi mengalami tantangan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan *soft skill* dalam SDM dapat menghadapi berbagai hambatan dan tantangan, di antaranya:

1. Keterbatasan sumber daya: Pelatihan dan pengembangan soft skill memerlukan biaya dan sumber daya yang cukup, baik dalam hal dana, tenaga pengajar, atau fasilitas. Keterbatasan sumber daya dapat menjadi hambatan untuk menyediakan pelatihan yang berkualitas dan relevan.
2. Tidak adanya dukungan manajemen: Pelatihan dan pengembangan soft skill harus didukung oleh manajemen perusahaan sebagai bagian dari strategi bisnis. Jika manajemen tidak menganggap pelatihan dan

pengembangan soft skill sebagai prioritas, maka hal ini dapat menghambat implementasi program pelatihan dan pengembangan soft skill.

3. Tidak adanya integrasi dengan strategi bisnis: Pelatihan dan pengembangan soft skill harus diintegrasikan dengan strategi bisnis perusahaan. Tanpa integrasi yang baik, pelatihan dan pengembangan soft skill tidak akan memiliki dampak yang signifikan pada kinerja perusahaan.
4. Tidak adanya motivasi karyawan: Karyawan mungkin tidak termotivasi untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan soft skill jika mereka tidak melihat manfaatnya secara langsung. Oleh karena itu, penting untuk memotivasi karyawan dengan menunjukkan manfaat yang jelas dan memberikan penghargaan untuk hasil yang dicapai.
5. Tidak adanya evaluasi dan umpan balik: Evaluasi dan umpan balik dari program pelatihan dan pengembangan soft skill sangat penting untuk memastikan bahwa program tersebut efektif dan relevan. Jika tidak ada evaluasi dan umpan balik, maka tidak akan ada cara untuk mengukur keberhasilan program pelatihan dan pengembangan soft skill.
6. Tidak adanya kontinuitas: Pelatihan dan pengembangan soft skill harus berkelanjutan dan terus-menerus. Jika tidak ada kontinuitas, maka keterampilan yang diperoleh karyawan dapat cepat memudar dan pelatihan yang sudah dilakukan menjadi sia-sia.

Dalam menghadapi hambatan dan tantangan ini, perusahaan harus dapat mengidentifikasi dan mengatasi masalah tersebut untuk memastikan keberhasilan program pelatihan dan pengembangan soft skill. Untuk mengatasi hambatan dan tantangan tersebut, perusahaan dapat memperkuat komitmen manajemen dalam pelatihan dan pengembangan soft skill, memperhatikan pengembangan keterampilan interpersonal dalam rencana strategis SDM, memastikan alokasi sumber daya yang cukup, dan memilih metode pelatihan yang efektif. Selain itu, perusahaan juga dapat meningkatkan kesadaran karyawan tentang pentingnya pengembangan soft skill dengan memberikan informasi dan dukungan yang cukup.

### 8.3.3 Beberapa Metode Efektif dalam Pelatihan

Dalam menghadapi tantangan dan hambatan pelatihan, ada berbagai metode efektif yang bisa dilakukan dalam pelatihan soft skill agar bisa mencapai tujuan pelaksanaan pengembangan keterampilan interpersonal dan keterampilan lunak pada karyawan, di antaranya:

1. **Role Play:** Metode ini melibatkan simulasi situasi kerja yang memungkinkan karyawan untuk berlatih dan memperbaiki keterampilan interpersonal seperti komunikasi, negosiasi, dan manajemen konflik.
2. **Pelatihan Coaching:** Metode ini melibatkan pelatih atau mentor yang bekerja satu sama lain dengan karyawan untuk membantu mereka mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka, dan mengembangkan rencana untuk meningkatkan kinerja mereka.
3. **Latihan Reflektif:** Metode ini melibatkan karyawan untuk merefleksikan pengalaman kerja mereka dan mempertimbangkan bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka berdasarkan pengalaman tersebut.
4. **Pelatihan Kelompok:** Metode ini melibatkan karyawan dalam pelatihan kelompok yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan interpersonal dan keterampilan lunak melalui diskusi, latihan, dan permainan peran.
5. **Pelatihan Online:** Metode ini memungkinkan karyawan untuk mengikuti pelatihan keterampilan lunak secara online, dengan memanfaatkan video, webinar, dan sumber daya online lainnya untuk belajar dan berlatih.
6. **Simulasi:** Metode ini melibatkan simulasi situasi kerja di mana karyawan dapat berlatih dan memperbaiki keterampilan seperti kepemimpinan, manajemen waktu, dan kerja sama tim.
7. **Studi Kasus:** Metode ini melibatkan karyawan untuk mempelajari dan menganalisis studi kasus tentang situasi kerja yang rumit dan menemukan solusi untuk masalah tersebut, dengan fokus pada pengembangan keterampilan interpersonal dan keterampilan lunak.

Pilihan metode pelatihan yang tepat akan tergantung pada tujuan pelatihan, kebutuhan karyawan, dan preferensi perusahaan. Pelatihan yang efektif juga harus dilengkapi dengan pengukuran kinerja dan umpan balik yang terus-menerus, sehingga karyawan dapat terus meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka.

Pelatihan keterampilan soft skill berasal dari perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam dunia kerja. Seiring dengan perubahan dan perkembangan zaman, kemajuan teknologi, dan persaingan yang semakin ketat, kebutuhan pasar kerja juga semakin berubah. Perusahaan tidak hanya mencari karyawan yang memiliki keterampilan teknis yang kuat, tetapi juga memiliki keterampilan interpersonal yang baik. Keterampilan interpersonal, atau soft skill, seperti kemampuan berkomunikasi, kepemimpinan, kerja sama, dan penyelesaian masalah, sangat penting dalam dunia kerja saat ini. Karyawan yang memiliki keterampilan soft skill yang baik lebih mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis, mampu bekerja dalam tim, serta mampu memecahkan masalah yang kompleks.

Perusahaan menyadari bahwa pelatihan keterampilan teknis saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, keterampilan soft skill juga sangat dibutuhkan dalam membangun hubungan kerja yang baik antara karyawan, manajemen, dan pelanggan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih efektif.

Selain itu, keterampilan soft skill juga sangat penting dalam persaingan global yang semakin ketat. Perusahaan-perusahaan yang mampu mengembangkan keterampilan soft skill karyawannya akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan bisnis global yang semakin meningkat.

Pelatihan keterampilan soft skill menjadi semakin penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mengembangkan keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan keterampilan soft skill menjadi semakin penting dalam meningkatkan produktivitas dan membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya. Pelatihan keterampilan soft skill dapat membantu karyawan meningkatkan kemampuan mereka dalam berkomunikasi, memimpin, bekerja dalam tim, dan menyelesaikan masalah. Sehingga, karyawan dapat menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka dan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya.



# Daftar Pustaka

- Alam, M. et al. (2010) 'The importance of human skills in project management professional development', *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), pp. 495–516. Available at: <https://doi.org/10.1108/17538371011056101>.
- Allen, JM; Wright, SE (2014). "Pengintegrasian teori dan praktik dalam praktikum pendidikan guru prajabatan". *Guru dan Mengajar*. 20 (2): 136–151. doi : 10.1080/13540602.2013.848568 . S2CID 144788634 .
- Alsabbah, Y. A. M., et al (2016) 'Training, competence and job performance: An empirical evidence'. *Social Sciences (Pakistan)*, 11(19). Available at: <https://doi.org/10.3923/sscience.2016.4628.4632>
- Andrew E. Sikula. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga
- Angus Reynolds, (1994) *The Global Learning*, New York, Illinois, Bur Ridge, Professional Publishing.
- Arisandi, D., Maitri W.M., dan Viny C.M. (2022). Dampak Kegiatan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Magang dan Studi Independen Dalam Meningkatkan Kompetensi Mahasiswa. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora dan Seni* Vol. 6, No.1, hlm 174-181.
- Astutik, W. And Sulhan, M. (2022) 'Pelatihan Kerja, Soft Skill Dan Hard Skill Mendorong Peningkatan Kinerja Karyawan', *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 7(2), Pp. 9–21.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation, 1–54.

[Http://Www.Shrm.Org/About/Foundation/Products/Pages/Onboardingpg.Aspx](http://www.shrm.org/about/foundation/products/pages/onboardingpg.aspx)

- Bauer, T. N. (2015). *Onboarding: The Power Of Connection*. December. [Https://Doi.Org/10.13140/RG.2.1.4980.6163](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4980.6163)
- Bolles, R. N. (2011). *What Color Is Your Parachute? 2011: A Practical Manual For Job-Hunters And Career Changers*. Ten Speed Press.
- Broad, K., Evans, M., Gambhir, M., & Gaskell, J. (2008). *Mencirikan pendidikan guru awal di Kanada: Tema dan isu*. Institut Studi Ontario dalam Pendidikan, Universitas Toronto.
- Brungardt, C., Rosch, D. And Kaufman, E. (2011) *The Intersection Between Soft Skill Development And Leadership Education*.
- Buchanan, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533–546.
- Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management (4th Ed.)*. SAGE.
- Center For Mental Health Services. (1998). *Survey Of Mental Health Organizations And General Mental Health Services*. Center For Mental Health Services.
- Coe, C., Zehnder, A., & Kinlaw, D. C. (2008). *Coaching For Commitment: Achieving Superior Performance From Individuals And Teams, (3rd Ed.)*. Pfeiffer.
- Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. L. (1977). *The Four Stages Of Professional Careers: A New Look At Performance By Professionals*. *Organizational Dynamics*, 6(1), 19–42.
- Davenport, R. (2006). *Eliminating The Skills Gap*. *T&D*, 60(2), 26–35.
- De PATER, I. E., Van VIANEN, A. E. M., BECHTOLDT, M. N., & KLEHE, U.-C. (2009). *Employees' Challenging Job Experiences And Supervisors' Evaluations Of Promotability*. *Personnel Psychology*, 62(2), 297–325. [Https://Doi.Org/10.1111/J.1744-6570.2009.01139.X](https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2009.01139.X)
- Demshock, H.M. And Stampone, A. (2021) '*COVID-19 Underscores Soft-Skills Education And Upends Internships.*', *Pennsylvania CPA Journal*, 92(1), Pp. 5–8. Available At:

<https://Search.Ebscohost.Com/Login.Asp?Direct=True&Db=Bth&AN=149160300&Site=Ehost-Live>.

- Denrell, J. (2001) 'Adaptation As Information Restriction: The Hot Stove Effect', *Organization Science*, 12(5), Pp. 523–538. Available At: <https://doi.org/10.1287/Orsc.12.5.523.10092>.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1992). Undang-Undang Republik Indonesia dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. Bagian Proyek Pengembangan Ketenagaan Diklusepora Direktorat Jenderal Pendidikan Luas Sekolah Pemuda, dan Olahraga Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Jakarta
- Depression In The Workplace. (2011). Mental Health America.
- Dessler, R. C. Et Al. (1998). A Methodology For Estimating The 12-Month Prevalence Of Serious Mental Illness.
- Edwards, M. R. (2009). An Integrative Review Of Employer Branding And OB Theory. *Personnel Review*, 39, 5–23.
- Forbes, O. et al. (2020) 'Expert Perspectives on Outbreak Investigation Training: A Quality Improvement Exercise', *Global Biosecurity*, 1(4). Available at: <https://doi.org/10.31646/gbio.53>.
- Fournies, F. F. (2000). *Coaching For Improved Work Performance*, Revised Edition. Mcgraw-Hill.
- Garry Dessler. (2008). *Human Resource Management Edisi sebelas*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Gordon G., Darkenwald and Sharan B. Meriam, (1982), *Adult Eduction (Foundations of Practice)*, New York: Harper & Row Publishers.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management (4th Ed.)*. SAGE.
- Grossman, M. E., & Magnus, M. (1989). The \$5.3 Billion Tab For Training. *Personnel Journal*, 68(7), 54–56.
- Gustiana, R., Hidayat, T. and Fauzi, A. (2022) 'Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ( Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia )', *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Jemsi)*, 3(6), pp. 657–666.

- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational Career Development: Benchmarks For Building A World-Class Workforce*. Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (1976). *Careers In Organizations*. Goodyear.
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPF
- Harjanto, B. (2019) 'Correlation Between Soft Skills and Hard Skills (Achievement of High Competency) With Preparation To Be Teacher of Mechanical Engineering Education Students', *Journal of Mechanical Engineering and Vocational Education (JoMEVE)*, 2(1), p. 41. Available at: <https://doi.org/10.20961/jomeve.v2i1.31628>.
- Hasbi, Muhammad, Mustofa Kamil, Liesna Dyah, Apip Hermana, dan Asep Saepudin. (2016). *Modul Pengelolaan Pemagangan Lembaga Kursus dan Pelatihan Melalui Penyesuaian Kebutuhan DUDI*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Pusat Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat. Jawa Barat.
- Hasibuan, Malayu, SP. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Cetakan Kesepuluh*. Jakarta: Bumi Aksara
- Holland, J. L. (1994). *The Self-Directed Search*. Psychological Assessment Resources.
- Holohan, A. (2019) 'Transformative Training In Soft Skills For Peacekeepers: Gaming For Peace', *International Peacekeeping*, 26(5), Pp. 556–578. Available At: <https://doi.org/10.1080/13533312.2019.1623677>.
- Ian Cunningham, (1994). *The Wisdom of Strategic Learning*. The University Press, Cambridge.
- Indonesia. Peraturan Menteri tenaga Kerja dan Transmigrasi no. Per.22/Men/IX/2009 tentang Penyelenggaraan Pemagangan di Dalam Negeri.
- Indonesia. Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Ivonina A.I.et al.(2017) 'Modern directions of theoretical and methodological developments in the field of management: the role of soft-skills and hard skills in the professional and career development of employees'.

- Jacobson, J. M., & Jones, A. L. (2010). Standards For The EAP Profession: Isn't It Time We All Start Speaking The Same Language? *Journal Of Workplace Behavioral Health*, 25(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/15555240903538741>
- Jassim, R. K. (1998) Competitive Advantage Through the Employees. JEDDAH. Available at: [file:///D:/2023/BUKU SEDANG DITULIS/Model-Model Pelatihan dan Pengembangan SDM/Competitive\\_Advantage\\_Through\\_the\\_Employees.pdf](file:///D:/2023/BUKU%20SEDANG%20DITULIS/Model-Model%20Pelatihan%20dan%20Pengembangan%20SDM/Competitive_Advantage_Through_the_Employees.pdf).
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). *Stress In Organizations*. (M. D. D. & L. M. Hough, Ed.). Consulting Psychologists Press.
- Kahnweiler, W. M. (2009). HRD As A Profession: Current Status And Future Directions. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 219–229.
- Kamil, M. (2002). Model Pembelajaran Magang Bagi Peningkatan Kemandirian Warga Belajar. Studi Pada Sentra Industri Kecil Rajutan dan Bordir di Ciamis. Disertasi PPS UPI Bandung: tidak diterbitkan.
- Kamil, Mustofa, (2010), Model Pendidikan dan Pelatihan, Konsep dan Aplikasi, CV. Alfabeta, Bandung.,
- Kamil, Mustofa. (2003). Model Pembelajaran Magang bagi Peningkatan Kemandiriasn Warga Belajar: Suatu Pendekatan Baru. *Dinamika Pendidikan* No. 01.
- Kinlaw, D. C. (1998). *Coaching: Achieving Continuous Development With Individuals And Teams*. Ashgate Publishing.
- Knowles, Malcolm, S. (1985). *The Adult Learner: A Neglected Species*. Huston, TX: Gulf Publishing.,
- Kurt, S. (2021) Gagne's Nine Events of Instruction, *Educational Technology*. Available at: <https://educationaltechnology.net/gagnes-nine-events-of-instruction/> (Accessed: 1 March 2023).
- Kurt, S. (2022) Merrill's Principles Of Instruction, *Education Library*. Available at: <https://educationlibrary.org/merrills-principles-of-instruction/> (Accessed: 1 March 2023).
- Laird, Dugan. (1985). *Approaches to Training and Development*. Second Edition. Addison-Wesley Publishing Company

- Lamontagne, N. D. (2008). What Do We Really Know? *Biophotonics International*, 15(4), 8.
- Mahmudah, L. (2016) 'Improving The Hard Skills And Soft Skills Of Madrasah Teachers For Dealing Asean Economic Community (Aec)'. *Addin*, 10(2). Available at: <https://doi.org/10.21043/addin.v10i2.1308>
- Malkolm S., Knowles, (1975) *Self Directed Learning*. Chicago: Follet Publishing Company. Tom, W Goao, (1982) *Delivering Effective Training: University Associate*, Sandiego, California.
- Mariana Simanjuntak, Bonaventura Agus Triharjono, dkk (2021) *Perancangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Yayasan Kita Menulis. Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis.
- Maritasari, D.B. et al. (2020) 'The effect of training and supervision on teacher performance through teacher competence as a mediating variable in primary schools', *Universal Journal of Educational Research*, 8(11 C), pp. 105–112. Available at: <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082312>.
- Mayo, P., & Du Bois, P.H. (1987). *The Complete Book of Training*. California University, CSU
- Mcgillicuddy, J. (1999). *Making A Good First Impression*. *Public Management*, 15–18.
- Merriam, S. B., dan Cunningham, Phyllis M., (editor), (1989), *Handbook of Adult and Continuing Education*, California Hatton, M.J (1997). *Lifelong Learning: Politics, Practices and Program*. Canada APEC.
- Miroshnichenko A.N. 'Professional competence Management: competence constructor'. [Electronic resource]. URL: [http://magazine.hrm.ru/blog\\_upravleniiprofessionalnymi-kompetencijamikonstruktor-kompetencijj-chast-2\\_1458D2](http://magazine.hrm.ru/blog_upravleniiprofessionalnymi-kompetencijamikonstruktor-kompetencijj-chast-2_1458D2) in Russian
- Moreno Jiménez, G.A. et al. (2019) 'Behavioral effects on the participation of students in research projects at the area of mechanical engineering', *Espacios*, 40(2).
- Morrell, B.L.M. (2020) 'Soft Skills And Implications For Future Professional Practice: Qualitative Findings Of A Nursing Education Escape Room', *Nurse Education Today*, 93. Available At: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2020.104462>.

- Mulyana, E., (2007), Model Tukar Belajar (Learning Exchange) dalam Pespektif Pendidikan Luar Sekolah (PLS), Mutiara Ilmu, Bandung
- Mustofa Kamil. (2003). Model-Model Pelatihan. Bandung: UPI
- Nugroho, Yohanes Arianto Budi. (2019). Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Aplikasi. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Nur, I.M. (2014) Meningkatkan Kemampuan Pemecahan Masalah Matematis Siswa Smp Melalui Model Pembelajaran Guided Teaching berbasis Soft Skills, Pasundan Journal Of Mathematics Education. PJME.
- O'Reilly, S. (2007). Tackling Mental Ill Health At Work. Personnel Today, 28.
- Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. (2020). Indonesia.  
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/163703/permendikbud-no-3-tahun-2020>
- Peter, K., Christopher, & Murtaugh, M. (1999). The New England Journal Of Medicine Downloaded From Nejm.Org On January 12, 2022. For Personal Use Only. No Other Uses Without Permission. Copyright © 1991 Massachusetts Medical Society. All Rights Reserved.
- Peterson, T.O. And Van Fleet, D.D. (2004) 'The Ongoing Legacy Of RL Katz: An Updated Typology Of Management Skills', Management Decision [Preprint].
- Phillips, K. R. (1998). The Achilles' Heel Of Coaching. Training & Development, 52(3), 41–44.
- Rosch, P. J. (2009). Stress And Insomnia–Surprising Solutions. Health And Stress, 8, 1–12.
- Rossett, Allison & W. Arwady, Joseph. (1987). Training Needs Assesment. Educational Technology Publications Englewood Cliffs, New Jersey 07632
- Rothwell, William J., Beyond Training and Development The groundbreaking classic on Human Perfomance Enhancement, Amacom, Newyork.
- Schein, E. H. (1987). Individuals And Careers. Prentice Hall.
- Schneider, L.N., Meirovich, A. And Dolev, N. (2020) 'Soft Skills On-Line Development In Times Of Crisis', Revista Romaneasca Pentru Educatie

- Multidimensional, 12(1Sup2), Pp. 122–129. Available At: <https://doi.org/10.18662/Rrem/12.1sup2/255>.
- Schon, DA (1996). *Mendidik praktisi reflektif: Menuju desain baru untuk pengajaran dan pembelajaran dalam profesi*. San Fransisco: Jossey-Bass, Inc.
- Shabatura, J. (2022) *Using Bloom’s Taxonomy to Write Effective Learning Outcomes*, Universty of Arkansas. Available at: <https://tips.uark.edu/using-blooms-taxonomy/> (Accessed: 1 March 2023).
- Sinambela, Lijan Poltak. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Spitzberg, B.H. And Cupach, W.R. (2012) *Handbook Of Interpersonal Competence Research*. Springer Science & Business Media.
- St. John, W. D. (1980). *The Complete Employee Orientation Program*. *Personnel Journal*, 59(5), 373–378.
- Sudarmanto, (2014), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM; Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Sudjana, D. (1992). *Metode dan Teknik Pembelajaran Partisipatif dalam Pendidikan luar Sekolah*. Bandung: Nusantara Press.
- Sudjana, D. (2000). *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.
- Sudjana, D., (1993), *Metoda dan teknik pembelajaran partisipatif*, Bandung, Nusantara Press.
- Sudjana, H.D. (2000). *Strategi Pembelajaran Orang Dewasa*. Bandung: Falah Production.
- Suryadi Ace, Ph. D, (2012), *Pendidikan, Investasi SDM, dan Pembangunan: Isu, Teori dan Aplikasi untuk Pembangunan Pendidikan dan Sumberdaya Manusia Indonesia*, Widya Aksara Press, Bandung
- Tadger, H. (2020) ‘Improving Soft Skills Based On Students’ Traces In Problem-Based Learning Environments’, *Interactive Learning*

- Environments [Preprint]. Available At: <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1753215>.
- Tampubolon, H. (2016) Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing. Jakarta: Papis Sinar Sinanti.
- Thornton, G. C. I., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers In Human Resource Management: Strategies For Prediction, Diagnosis, And Development*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Umar, A. et al. (2020) 'Training-Effectiveness and Team-Performance in Public Organization', *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), pp. 1021–1031. Available at: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1021>.
- UNESCO, (1993), *Appeal Training Material for Continuing Education Personnel (ATLP-CE)*. Continuing Education: New Polices and Directions. UNESCO Principal Regional Office Asia and the Pacific
- UNESCO, (1993), *Appeal Training Material for Continuing Education Personnel (ATLP-CE)*. Continuing Education: New Polices and Directions. UNESCO Principal Regional Office Asia and the Pacific
- UNESCO, (1993), *Continuing Education: New Policies and Directions*. Bangkok: Unesco Principal Region Office for Asia and The Pacific
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1977). *Career Development*. (. R. Hackman & J. L. Suttle, Eds.). Goodyear.
- Vaughan, K. (2017) 'The Role Of Apprenticeship In The Cultivation Of Soft Skills And Dispositions', *Journal Of Vocational Education And Training*, 69(4), Pp. 540–557. Available At: <https://doi.org/10.1080/13636820.2017.1326516>.
- Vernon, R. et al. (2019) 'Assuring competence or ensuring performance', *Collegian*, 26(3), pp. 399–406. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2018.10.004>.
- Vinichenko, M. et al (2018). 'Interaction Of The Higher Education And Key Employer For The Formation Of The Actual Profile Of The Competences Of Graduates Of Engineering Directions'. *Modern Journal Of Language Teaching Methods*, 8(5).

- W. G., & Hutchison, W. S., Jr. (Ed.). (2009). *Employee Assistance Programs: Wellness/Enhancement Programming* (4th Ed.). Charles C. Thomas.
- Wakas, J.E., Manullang, J. And Wuwung, O.C. (2020) **PENINGKATAN KEMAMPUAN KOMUNIKASI SISWA SEKOLAH DASAR MELALUI DIGITAL STORYTELLING DALAM PEMBELAJARAN PENDIDIKAN AGAMA KRISTEN.**
- Wardani, P.Y.A. (2013). *Model Pembelajaran Magang (Studi Pada Pengrajin Logam di Sentra Home Industri Logam Kelurahan Kejambon Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal)*. Skripsi Jurusan Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
- Weinberg, A., Sutherland, V. J., & Cooper, C. (2010). *Organizational Stress Management: A Strategic Approach*. Palgrave Macmillan.
- WERNER, J. M., & DESIMONE, R. L. (2012). *Human Resource Development*. Cengage Learning.
- Wiwini Herwina (2021) *Analisis Model-Model Pelatihan*. Madiun: CV. Bayfa Cendekia Indonesia.
- Wojcik, J. (2009). Employers Mull Mental Health Parity Rules, But Most Plan To Maintain Coverage. *Business Insurance*, 43(20), 4–26.
- Wood, J.T. (2015) *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*. Cengage Learning.
- Yudhaputri, E.A. (2020) 'Interpersonal Skill: Upaya Peningkatan SDM Unggul Dunia Pendidikan', *Jurnal Administrasi Profesional*, 1(02), Pp. 1–7.
- Zahrly, J. A. N., & Tosi, H. (1989). Organizational Induction Process On Early. 10(8314210181), 59–74.
- Zhang, J. F. (2010). Employee Orientation And Performance: An Exploration Of The Mediating Role Of Customer Orientation. *Journal Of Business Ethics* 91, 91(111–121).

# Biodata Penulis



**Syafriada Hafni Sahir** lahir di Medan, menyelesaikan pendidikan Doktoral pada tahun 2010 di University Malaya di Kuala Lumpur -Malaysia. Saat ini aktif mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (S1), Pascasarjana (S2 dan S3) Universitas Medan Area. Aktif menulis di Komunitas Yayasan Kita Menulis sejak tahun 2019 dan buku Manajemen komunikasi Pemasaran merupakan karya kolaborasi ke 30 dan 2 buah buku mandiri



**Nenny Ika Putri Simarmata** lahir di Tarutung, pada 16 Agustus 1982. Ia menyelesaikan S-1 di Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara (USU), S-2 Psikologi di Universitas Indonesia, serta S3 Ilmu Psikologi di Universitas Padjadjaran Bandung pada tahun 2019. Ika merupakan anak pertama dari pasangan Pdt. Willem TP Simarmata, MA (ayah) dan Lersiani Purba (ibu). Ia telah menikah dengan Allan Victor Pakpahan, ST serta dikaruniai tiga (3) orang anak yaitu Sascha Pakpahan, Celine Pakpahan dan Michael Pakpahan. Sejak tahun 2005, Ika menjadi staf pengajar tetap di Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen, Medan, Sumatera Utara dan saat ini menjabat sebagai Dekan di Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen periode 2020-2024. Ia aktif sebagai Psikolog Industri dan Organisasi yang melakukan kegiatan seleksi dan rekrutmen, pemetaan karyawan, konseling bagi karyawan, pelatihan serta pengembangan organisasi di beberapa perusahaan. Ia telah menulis 15 buah buku kolaborasi.



**Ir. Abdurrozzaq Hasibuan, MT., IPM** Lahir di Medan. Lulus dari Politeknik Universitas Syiah Kuala Lhokseumawe, Diploma III (D-III), Jurusan Teknik Mesin, Program Studi Produksi, pada tahun 1992; Gelar Sarjana Teknik (S-1), (Insinyur) Industri diperoleh dari Institut Teknologi Medan (ITM) Medan pada tahun 1997; dan Gelar Magister Teknik (S-2) Program Studi Teknik Industri dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya pada tahun 2001. Mengikuti Pendidikan Dasar Keprajuritan (MENWA) di Banda Aceh; Dosen

Tetap Yayasan Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) Fakultas Teknik Program Studi Teknik Industri Medan. Jabatan yang pernah dipegang Centre for Health Services (Pusat Kajian Layanan Kesehatan) dan K3 sebagai Bendahara tahun 2006 s.d 2010, Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) sebagai Sekretaris Eksekutif tahun 2008 s.d 2009, Peneliti di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara Bidang Sumber Daya Alam dan Maritim, Tenaga Ahli 2009 s.d 2011, BAPPEDA Kota Medan (Menyusun Master Plan Sosbud Kota Medan), Tenaga Ahli tahun 2009 s.d 2010, Tim Seleksi Anggota Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) Periode Tahun 2009 s.d 2014, pada tahun 2009 s.d 2014 sebagai Sekretaris Eksekutif Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU). Tahun 2008 s.d 2010 Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Islam Sumatera Utara (UISU), Tahun 2010 s.d 2016 Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAA-K) UISU, Tahun 2019 Sekretaris Eksekutif Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU). Wakil Ketua Bidang I Organisasi dan Keanggotaan Badan Kejuruan Teknik Industri (BKTI) PII Pusat, serta Pengurus Komite Akreditasi Himpunan Keahlian Keinsinyuran (HKK) PII Pusat. Menulis Buku sejak tahun 2010 sampai sekarang.



**Suesilowaty**, lahir di Aceh Tamiang pada 20 Januari 1973, Tempat tinggal saat ini di klender Jakarta Timur. Menempuh pendidikan S1 pada Fakultas Ekonomi Unsyiah jurusan Manajemen, lulus pada tahun 1999. Melanjutkan pendidikan S2 Manajemen Pendidikan pada Pasca Sarjana Pendidikan Unsyiah, lulus pada tahun 2007, dan pendidikan Doktoral pada Universitas Negeri Jakarta jurusan Manajemen Pendidikan, lulus pada tahun 2012, kembali melanjutkan Pendidikan S2 Manajemen Pariwisata pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan Pariwisata (STIEPARI) Semarang, lulus pada tahun 2017. Saat ini menjadi Dosen pada Universitas pertiwi Jakarta, pada Fakultas Bahasa dan Pariwisata

Motto hidup “Perjelaslah ibadah dan Ifadah (manfaat diri kita bagi sesama) agar Jelas pula tempat kita di sisi Allah”



**Ilma Indriasri Pratiwi, SE, MPPar, MPd**, lahir di Bandung tanggal 28 Juni 1986. Saat ini menjadi dosen departemen pariwisata di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Ilma adalah lulusan dari Magister Pengembangan Kurikulum Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Magister Pengembangan Kepariwisata Institut Teknologi Bandung (ITB), dan Sarjana Ekonomi dari Universitas Katolik Parahyangan (UNPAR). Berpengalaman sebagai asesor kabupaten / kota kreatif Badang Ekonomi Kreatif Indonesia, tenaga pengembang bisnis program Inovatif Kreatif dan Kolaboratif Nusantara (IKKON) Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, trainer Kementerian Pariwisata untuk Kampanye Sadar Wisata 5.0 dalam Pelatihan Pengembangan Kewirausahaan Desa Wisata, konsultan pariwisata dengan berbagai pengalaman proyek Masterplan Pantai Madasari Pantai Pangandaran, Studi Kelayakan Kawasan Ekonomi Khusus Pangandaran, Studi Kelayakan Kawasan Ekonomi Khusus Sukabumi, Studi Pengembangan Pariwisata di Destinasi Pariwisata Ibukota Negara, Masterplan Pengembangan Desa Wisata Pulau Messah di Labuan Bajo, Master Plan Pengembangan Kawasan Strategis Pariwisata Nasional Toraja dan sekitarnya.

Beberapa buku yang ditulis dan telah terbit diantaranya adalah Buku Manajemen Pariwisata, Buku Dasar-Dasar Public Relations, Buku Manajemen UKM, Buku Tata Kelola BUMDES, Buku Teori Organisasi dan Manajemen, dan Buku Digital Marketing.



Bidang Keuangan dan Personalia di Fakultas Teknik Universitas HKBP Nommensen Medan.

**Parulian Siagian** hingga saat ini dosen tetap di prodi Teknik Mesin Universitas HKBP Nommensen Medan Beliau menamatkan S1 pada Program Studi Teknik Permesinan Kapal Universitas Pattimura Ambon tahun 1996 , Magister Program Studi Teknik Mesin Konsentrasi Konversi Energi USU tahun 2006 dan saat ini sedang menyelesaikan program dokoral Teknik Mesin Konsentrasi Konversi Energi dan Energi Baru Terbarukan di Sekolah Pascasarjana USU Medan. Mulai tahun 2019 menjadi wakil Dekan



Harapan (UPH) Kampus Medan, Ia merupakan Dosen Liberal Arts, yang mengajar mata kuliah Etika, Civic, Pancasila, Wawasan Dunia Kristen dan Mata Kuliah Dasar Umum (MKDU) lainnya.

**Danny Philipe Bukidz** lahir di Jakarta, pada 12 Desember 1981. Ia tercatat sebagai lulusan Sekolah Tinggi Manajemen Industri (D4), Magister Teologi Ministry (S2), dan Magister Sosiologi Agama (S2). Pria yang kerap disapa Danny memiliki Istri bernama Christy Nora Sembiring dan merupakan Bapak dari Anak terkasih Sarahanna Bukidz, dan Gladysbrielle Bukidz. Bapak dari dua anak ini kesehariannya merupakan Dosen Pengajar di Universitas Pelita

# MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Tujuan disusunnya buku ini adalah untuk memberikan nuansa baru ilmu pengetahuan dan membantu para pembaca dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi untuk dapat memahami model-model pelatihan SDM yang semakin berkembang sesuai dengan kebutuhan dunia industri. Tujuan selanjutnya agar pembaca dapat lebih memahami cara bagaimana merencanakan dan melaksanakan pelatihan SDM di lingkungan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi dan memberikan dampak pada peningkatan motivasi kerja SDM.

Buku ini terdiri dari 9 Bab yang menguraikan mengenai :

- Bab 1 Konsep Model Pelatihan Dalam Pengembangan SDM
- Bab 2 Karakteristik Model-Model Pelatihan
- Bab 3 Karakteristik Sasaran Model-Model Pelatihan
- Bab 4 Model-Model Program Pelatihan
- Bab 5 Model Pre-Service Training
- Bab 6 Model Pelatihan Lapangan (Magang)
- Bab 7 Model Hard Skill
- Bab 8 Model Soft Skill



YAYASAN KITA MENULIS  
press@kitamenulis.id  
www.kitamenulis.id

