

Dr. Febrianty, S.E., M.Si.

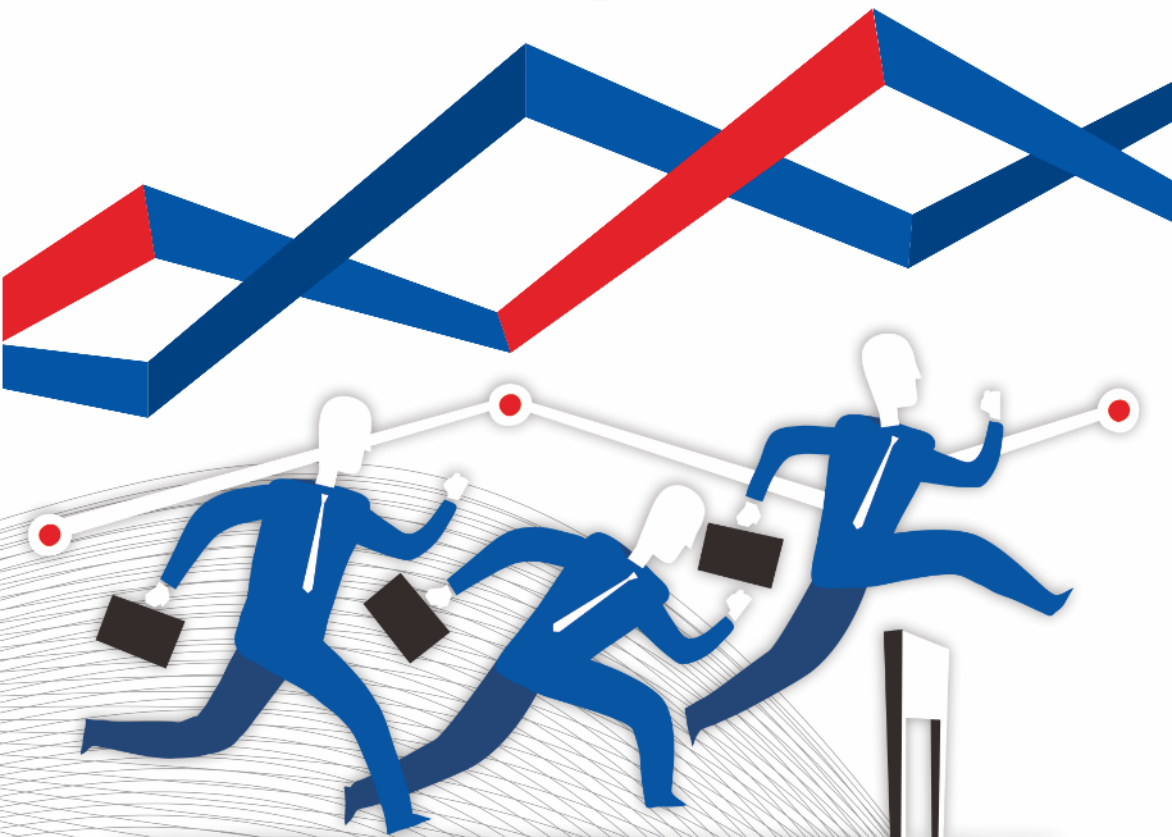
Dr. Divianto, S.E., MM.

Dr. Muhammad, S.Kom., MM.

Reza Hardian Pratama., S.E., MM.

“SDM UNGGUL”

**MEMBENTUK KEKUATAN KOMPETITIF
MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**



**“SDM UNGGUL”:
MEMBENTUK KEKUATAN KOMPETITIF
MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

**“SDM UNGGUL”:
MEMBENTUK KEKUATAN KOMPETITIF
MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

Dr. Febrianty, S.E., M.Si.
Dr. Divianto, S.E., MM.
Dr. Muhammad, S.Kom., M.M.
Reza Hardian Pratama.,S.E.,MM.



“SDM UNGGUL”:

MEMBENTUK KEKUATAN KOMPETITIF MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Penulis:

Dr. Febrianty, S.E., M.Si.

Dr. Divianto, S.E., MM.

Dr. Muhammad, S.Kom., M.M.

Reza Hardian Pratama, S.E., MM.

Editor:

Erik Santoso

Layouter :

Rizki Amalia, A.Md, Ak.

Cover:

Jenri Ambarita, M.Pd.K.

Cetakan Pertama : September 2024

Hak Cipta 2024, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2024 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2024

; 15,5 x 23 cm

ISBN : 978-623-8750-71-9

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Dengan rasa syukur yang mendalam, kami mempersembahkan buku “SDM Unggul: Membentuk Kekuatan Kompetitif Melalui Pelatihan dan Pengembangan” sebagai sumbangan kecil dalam upaya meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di berbagai sektor. Kebutuhan akan SDM yang berkualitas dan kompetitif menjadi semakin penting di era globalisasi ini, di mana persaingan tidak hanya terjadi di lingkup lokal, namun juga global. Melalui buku ini, kami berharap dapat memberikan wawasan dan strategi konkret untuk membentuk dan mengembangkan SDM yang unggul dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Buku ini dibagi menjadi beberapa bagian yang secara komprehensif membahas tentang pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam mempersiapkan SDM unggul. Mulai dari pemahaman dasar tentang konsep SDM unggul, analisis kebutuhan pelatihan, perancangan program pelatihan yang efektif, metode pengembangan yang inovatif, hingga evaluasi dan pengukuran dampak pelatihan. Setiap bab disajikan dengan studi kasus nyata dan praktik terbaik yang telah terbukti berhasil meningkatkan kompetensi SDM diberbagai bidang.

Buku ini ditujukan bagi para pemimpin organisasi, manajer SDM, praktisi pelatihan dan pengembangan, akademisi, serta siapa saja yang memiliki keinginan untuk berkontribusi dalam peningkatan kualitas SDM. Melalui buku ini, kami mengajak semua pihak untuk berkolaborasi dan berinovasi dalam menciptakan lingkungan bekerja dan belajar yang mendukung, sehingga dapat menghasilkan SDM

yang tidak hanya unggul dalam kompetensi teknis, namun juga memiliki kecerdasan emosional dan sosial yang tinggi.

Penulisan buku ini tentunya tidak lepas dari dukungan dan masukan dari berbagai pihak. Kami mengucapkan terima kasih kepada para ahli, kolega, dan rekan kerja yang telah memberikan wawasan berharga serta inspirasi dalam penulisan buku ini. Tidak lupa, kami mengapresiasi keluarga dan teman-teman yang selalu memberikan dukungan moral dan motivasi.

Akhir kata, kami berharap buku “SDM Unggul: Membentuk Kekuatan Kompetitif Melalui Pelatihan dan Pengembangan” dapat menjadi panduan yang berguna dan inspirasi untuk semua pihak yang berkecimpung dalam upaya peningkatan kualitas SDM. Semoga usaha kita bersama dalam memajukan SDM unggul dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan organisasi, masyarakat, dan bangsa.

Salam pengembangan,

Bandar Lampung, November 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	III
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks dan Kebutuhan SDM Unggul	1
B. Definisi SDM Unggul	4
 BAB II LANDASAN TEORI	 9
A. Teori Pengembangan SDM	12
B. Model Pelatihan dan Pengembangan	14
C. Evaluasi Efektivitas Pelatihan	16
 BAB III STRATEGI PELATIHAN UNTUK MENCIPTAKAN SDM UNGGUL	 19
A. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan	19
B. Desain Program Pelatihan	21
C. Implementasi dan Pengelolaan Pelatihan	24
 BAB IV PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KARIR	 27
A. Pengembangan Kompetensi Kunci	27
B. Manajemen Karir dan Suksesi	29
 BAB V KASUS DAN STUDI APLIKATIF	 33
A. Studi Kasus: Implementasi Pelatihan yang Berhasil	33
B. Aplikasi Praktis: dari Teori ke Aksi	37
 BAB VI MASA DEPAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	 41
A. Tren dan Inovasi Terbaru	41
B. Membangun Budaya Belajar dalam Organisasi	44

BAB VII JENIS-JENIS PELATIHAN	
DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	48
A. Jenis-jenis Pelatihan	48
B. Pendekatan Inovatif dalam Pengembangan SDM	50
C. Pengembangan Karir Berbasis Kompetensi	52
 BAB VIII JENIS-JENIS PEMBELAJARAN DAN PLATFORM	
PEMBELAJARAN UNTUK PENGEMBANGAN SDM	56
A. Jenis – Jenis Pembelajaran	
untuk Pengembangan SDM	56
B. Platform Pembelajaran untuk Pengembangan SDM	58
 BAB IX KESIMPULAN DAN ARAHAN MASA DEPAN	63
A. Kesimpulan	63
B. Rekomendasi untuk Praktisi dan Para Pembuat	
Kebijakan	64
C. Visi untuk Masa Depan Pengembangan SDM	67
 DAFTAR PUSTAKA	70
GLOSARIUM	74
PROFIL PENULIS	82

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks dan Kebutuhan SDM Unggul



Gambar 1.1. SDM Unggul Indonesia Maju

Sumber : beacukaiRI, 2019

Dalam era globalisasi dan pesatnya perkembangan teknologi, berbagai tren baik di tingkat global maupun domestik telah membentuk wajah industri dan bisnis secara keseluruhan. Saat inilah organisasi memerlukan pegawai yang berbakat dan kompeten, yang tidak hanya mahir dalam bidang teknis tetapi juga memiliki soft skill penting seperti berpikir kritis, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi. Pegawai yang memiliki kombinasi keterampilan tersebut dikenal sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) Unggul. SDM yang unggul ini menjadi kunci bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan inovatif di tengah dinamika perubahan dan tantangan pasar.

1. Pengenalan kepada tren global dan local

Konteks Global: Di tingkat global, ekonomi berbasis pengetahuan serta digitalisasi telah mendorong

organisasi untuk mengadaptasi ulang model bisnis mereka dan mencari sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Salah satu contoh dari tren ini adalah perubahan yang diakibatkan oleh revolusi industri 4.0, yang mengutamakan penggunaan teknologi berbasis kecerdasan buatan dan *Internet of Things* (IoT). **(Schwab 2016)** mengulas dampak revolusi industri 4.0 terhadap ekonomi dan tenaga kerja global, menekankan bahwa hal ini menuntut SDM yang adaptif dan memiliki kemampuan berpikir kreatif.

Konteks Lokal: Di tingkat domestik, seperti di Indonesia, pertumbuhan startup dan transformasi digital di berbagai sektor meningkatkan kebutuhan akan SDM berkualitas. Sebagai contoh, sektor keuangan dan kesehatan yang semakin terbuka terhadap adopsi teknologi seperti teknologi kesehatan (health tech) dan fintech, sangat bergantung pada SDM yang memiliki kemampuan teknis, pelatihan yang memadai, pemahaman peraturan, serta kesadaran akan keamanan data. **(Kementerian Komunikasi dan Informatika RI (2020))** menyajikan wawasan tentang bagaimana transformasi digital di Indonesia berdampak pada permintaan SDM yang siap menghadapi perubahan.

2. Urgensi pengembangan SDM dalam konteks kompetitif

Dalam lingkungan persaingan yang ketat seperti saat ini, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan mendesak. Organisasi harus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM agar tenaga kerja mereka dilengkapi dengan kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan masa depan **(Bughin et al., 2018)**.

Hal ini mencakup perincian tentang perubahan keterampilan yang diinginkan dari tenaga kerja akibat otomatisasi dan kecerdasan buatan, serta urgensi pelatihan dan pengembangan untuk memastikan adaptasi dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Salah satu contoh nyata dari transformasi digital yang sukses adalah yang dilakukan oleh DBS Bank, salah satu bank terbesar di Asia. DBS Bank menghadapi tantangan signifikan di era digitalisasi. Untuk merespons dan tumbuh di lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, DBS Bank melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang komprehensif untuk para karyawannya, yang disebut "Kurikulum Digital DBS." Program ini dirancang untuk memperkuat kemampuan digital seluruh karyawan, bukan hanya tim IT. Materi pelatihannya mencakup berbagai topik mulai dari pemahaman teknologi digital dan big data hingga kecerdasan buatan dan pemrograman aplikasi web dan mobile. DBS Bank menyadari bahwa untuk memaksimalkan manfaat dari teknologi digital, mereka perlu memiliki SDM yang tidak hanya memahami teknologi tersebut secara teknis, tetapi juga dapat menerapkannya dalam konteks bisnis.

DBS Bank berhasil melaksanakan transformasi digital ini dengan baik dan mampu memperkenalkan solusi perbankan inovatif yang meningkatkan kepuasan pelanggan serta efisiensi operasional. Salah satu pencapaian terbesarnya adalah peluncuran "digibank," bank pertama di India yang berkonsep mobile-first, tanpa kertas, dan tanpa cabang.

Contoh ini menyoroti pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terarah untuk membantu organisasi tidak hanya bertahan dalam pasar yang

berubah cepat, tetapi juga tumbuh dan memimpin dalam inovasi. Dengan berinvestasi dalam SDM, DBS mampu meningkatkan kompetensi internalnya dan merespons dengan cepat dinamika pasar. Berdasarkan ilustrasi ini, jelas bahwa pengembangan SDM yang tangguh adalah komponen vital yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang dalam persaingan ketat saat ini. Investasi dalam pelatihan dan pembangunan SDM tidak hanya membantu menutup celah keterampilan, tetapi juga mendorong munculnya inovasi.

B. Definisi SDM Unggul

Dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak lagi sekadar pilihan, melainkan kebutuhan mendesak. Organisasi perlu mengalokasikan investasi pada pelatihan dan pengembangan SDM agar tenaga kerja terus diperbarui dengan kemampuan serta keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan di masa depan. (Bughin et al. (2018) menjelaskan bagaimana perubahan dalam keterampilan yang diinginkan dari angkatan kerja dipicu oleh otomatisasi dan kecerdasan buatan, serta menggarisbawahi urgensi pelatihan dan pengembangan agar adaptasi dan pertumbuhan dapat tercapai. (Ulrich & Brockbank (2005) menegaskan bahwa SDM yang unggul adalah mereka yang mampu mengombinasikan kompetensi teknis dengan keterampilan kepemimpinan dan manajemen hubungan, sehingga memberikan kontribusi nyata dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

Contoh transformasi digital yang inspiratif terlihat pada ING Bank, institusi perbankan global berbasis di Belanda. Sama seperti banyak bank besar lainnya, ING dihadapkan

pada tantangan besar di era digitalisasi. Untuk menghadapinya, ING menerapkan strategi transformasi digital yang menyeluruh, meliputi pelatihan dan pengembangan karyawan di semua level organisasi. Program ini, dikenal sebagai "ING Digital University," bertujuan memperkuat kompetensi digital karyawan, mencakup pemahaman teknologi cloud, analitik data, kecerdasan buatan, serta pengembangan perangkat lunak. Dengan langkah ini, ING memastikan bahwa semua karyawan, tidak hanya tim IT, memiliki keterampilan yang relevan untuk mendorong inovasi dan meningkatkan efisiensi operasional.

ING Bank berhasil menciptakan solusi perbankan digital yang inovatif, salah satunya adalah peluncuran "ING InsideBusiness," sebuah platform layanan digital untuk klien korporasi yang mempermudah pengelolaan keuangan. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga membuat proses operasional bank menjadi lebih efisien.

Contoh tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang terarah sangat penting untuk membantu organisasi menghadapi perubahan pasar yang cepat dan tumbuh melalui inovasi. Berkat investasi dalam pengembangan SDM, ING mampu memperkuat keunggulan internalnya dan merespons dinamika pasar dengan efektif. Ilustrasi ini memperkuat pemahaman bahwa pengembangan SDM unggul adalah elemen vital bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat. Investasi dalam pelatihan SDM tidak hanya menjembatani kesenjangan keterampilan, tetapi juga menjadi pendorong inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan.



Gambar 1.2 SDM Unggul Kunci Indonesia Maju di Era Industri 4.0

Sumber : <https://www.roemahaura.com/sdm-unggul-kunci-indonesia-maju-di-era-industri-4-0/>

C. Karakteristik SDM Unggul

Kemampuan berpikir kritis, kreativitas, adaptabilitas, dan komunikasi yang efektif dianggap sebagai karakteristik utama SDM yang efektif. Selain itu, mereka diharapkan memiliki kemampuan belajar seumur hidup, atribut yang sangat penting di era modern. Penerapan karakteristik SDM unggul dalam organisasi dan pengembangan individu melibatkan penggunaan berbagai keterampilan yang dijelaskan oleh Northouse dalam *Leadership: Theory and Practice*. Robbins dan Judge (2019) dalam *Organizational Behavior* menyoroti pentingnya adaptabilitas, kerjasama tim, dan komunikasi efektif untuk menciptakan lingkungan yang mendukung SDM unggul. Goleman (1995) dalam *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* juga memperkenalkan konsep kecerdasan emosional, yang menekankan kemampuan mengelola emosi diri dan orang lain.

Berikut adalah karakteristik utama yang relevan bagi SDM unggul:

1. Kemampuan Teknis: Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang sesuai dengan bidangnya. Ini didukung oleh Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline* dan penelitian McClelland (1973) tentang kompetensi.
2. Kemampuan Berpikir Kritis: Mampu menganalisis situasi atau masalah secara mendalam, mengevaluasi berbagai opsi, dan membuat keputusan berdasarkan fakta serta penalaran logis.
3. Kreativitas dan Inovasi: Mampu mengembangkan ide-ide baru dan menyumbangkan solusi kreatif terhadap masalah.
4. Keterampilan Komunikasi: Efektif dalam menyampaikan ide dan informasi, baik secara lisan maupun tulisan.
5. Kolaborasi Tim: Mampu bekerja secara efisien dalam tim, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan berkontribusi agar tim dapat mencapai tujuan bersama, seperti dijelaskan oleh Edgar Schein dalam karyanya tentang budaya organisasi dan manajemen tim.
6. Adaptabilitas dan Fleksibilitas: Mampu beradaptasi dan merespons perubahan serta situasi yang tak terduga, sebagaimana diuraikan oleh Alvin Toffler (1970) dalam *Future Shock*.
7. Etika Kerja yang Kuat: Menunjukkan komitmen dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dengan integritas, sejalan dengan panduan Covey (1989) dalam *The 7 Habits of Highly Effective People*.
8. Pengembangan Diri Berkelanjutan: Memiliki komitmen terhadap pembelajaran seumur hidup serta pengembangan profesional dan pribadi yang berkelanjutan.

9. Kepemimpinan dan Pengaruh: Mampu memimpin, menginspirasi, dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama, serta mengelola konflik dan membangun konsensus.
10. Kesadaran Global dan Multikultural: Mampu memahami perbedaan budaya dan bekerja secara efektif dalam lingkungan multikultural, seperti dijelaskan dalam studi Hofstede tentang dimensi budaya.
11. Kesejahteraan Fisik dan Mental: Mempertahankan kesehatan fisik dan mental sebagai fondasi kinerja dan kesejahteraan pribadi, ditekankan oleh Goleman dalam *Emotional Intelligence*.
12. Kemampuan Mengelola Emosi: Memiliki kecerdasan emosional yang diperlukan untuk mengelola emosi diri dan orang lain, menjaga sikap positif, serta menangani stres dengan efektif, sejalan dengan teori Goleman.

SDM yang memiliki karakteristik ini berkontribusi signifikan terhadap inovasi, efisiensi, dan pertumbuhan organisasi. Mereka tidak hanya memberikan nilai melalui keahlian teknis, tetapi juga melalui kemampuan memimpin tim, menyelesaikan masalah kompleks, dan menciptakan solusi kreatif. Contohnya, Google memiliki budaya perusahaan yang memupuk kreativitas dan inovasi, di mana karyawan berbakatnya tidak hanya ahli teknologi, tetapi juga unggul dalam kolaborasi, berpikir kritis, dan inisiatif.

teori pengembangan SDM mencakup berbagai teori dan konsep dari disiplin ilmu yang relevan, seperti manajemen, psikologi, pendidikan, dan sosiologi.

Pengembangan SDM merupakan proses yang melibatkan berbagai aktivitas untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu maupun kelompok dalam suatu organisasi atau masyarakat agar mampu menghadapi tantangan yang ada. Landasan teori pengembangan SDM mencakup berbagai teori dan konsep dari disiplin ilmu yang relevan, seperti manajemen, psikologi, pendidikan, dan sosiologi. Berikut adalah beberapa teori yang sering digunakan dalam pengembangan SDM:

1. Teori Belajar dan Pendidikan Dewasa (Andragogi)

Teori andragogi dikembangkan oleh Malcolm Knowles pada akhir 1960-an hingga 1970-an. Buku-bukunya, seperti *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy versus Pedagogy* (1970) dan *The Adult Learner: A Neglected Species* (1973), menekankan bahwa orang dewasa belajar secara berbeda dari anak-anak. Mereka lebih cenderung belajar ketika materi pembelajaran relevan dengan pengalaman hidup dan pekerjaan mereka. Teori ini penting dalam pengembangan SDM karena menekankan perlunya pendekatan partisipatif dan relevan bagi orang dewasa.

2. Teori Motivasi (Teori Maslow, Herzberg, McClelland)

- a) Hierarki Kebutuhan Maslow (1943): Dalam *A Theory of Human Motivation*, Maslow menunjukkan bahwa individu memiliki hierarki kebutuhan, dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Memahami kebutuhan

ini membantu merancang program pelatihan yang memotivasi.

- b) Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg (1959): Dalam *The Motivation to Work*, Herzberg menguraikan faktor motivator (seperti pencapaian) dan faktor higienis (seperti kondisi kerja) yang memengaruhi kepuasan kerja.
 - c) Teori Kebutuhan McClelland (1961): Dalam *The Achieving Society*, McClelland menekankan kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan yang memengaruhi motivasi kerja.
3. Teori Kompetensi
- David McClelland dalam *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* (1973) menekankan bahwa pengembangan SDM seharusnya difokuskan pada pencapaian kompetensi spesifik yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk kinerja optimal.
4. Teori Pembelajaran Organisasi
- Chris Argyris dan Donald Schön memperkenalkan konsep ini dalam *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (1978). Teori ini menekankan pentingnya organisasi yang belajar dari pengalaman dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Pembelajaran organisasi mendukung pengembangan karyawan di semua level.
5. Teori Transformational Leadership
- Diperkenalkan oleh James V. Downton (1973) dalam *Rebel Leadership* dan dikembangkan oleh James MacGregor Burns (1978) dalam *Leadership* serta

Bernard M. Bass (1985) dalam *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Kepemimpinan transformasional menginspirasi bawahan untuk berkembang, yang sangat penting dalam pengembangan SDM.

6. Teori Pembelajaran Sosial (Albert Bandura)

Teori ini muncul pada tahun 1960-an dan diperkenalkan dalam buku Bandura *Social Learning Theory* (1977). Bandura menyatakan bahwa individu belajar melalui observasi dan peniruan. Pembelajaran sosial dapat dilakukan melalui program mentoring dan pelatihan.

7. Model Sistem untuk Pengembangan SDM

Model ini dipengaruhi oleh Ludwig von Bertalanffy dengan Teori Sistem Umum dan diperkaya oleh Peter Senge dalam *The Fifth Discipline* (1990). Model ini melihat pengembangan SDM sebagai sistem yang melibatkan input (kebutuhan pelatihan, kualifikasi karyawan), proses (program pelatihan), output (peningkatan kompetensi), dan umpan balik untuk perbaikan.

A. Teori Pengembangan SDM

Pendekatan tradisional dalam pengembangan kapasitas SDM umumnya berfokus pada pelatihan di kelas dan pelatihan langsung di tempat kerja, dengan penekanan pada transfer pengetahuan dan keterampilan teknis. Sementara itu, pendekatan kontemporer melibatkan pemahaman yang lebih luas tentang pengembangan kapasitas SDM, termasuk pengembangan kapasitas kognitif individu.

Teori-teori HRD (Human Resource Development) mencakup teori dari berbagai disiplin, seperti sistem, psikologi, dan ekonomi:

Teori Psikologi:

1. Teori Gestalt: Dikembangkan oleh Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, dan Kurt Koffka pada awal abad ke-20 (sekitar tahun 1910-an), teori ini menekankan bagaimana manusia memahami pola dan struktur dalam proses pembelajaran.
2. Teori Belajar Dewasa (Andragogi): Diperkenalkan oleh Malcolm Knowles pada akhir 1960-an dan dipopulerkan pada 1970-an. Teori ini menyatakan bahwa orang dewasa belajar dengan cara yang berbeda dari anak-anak, lebih relevan dengan pengalaman hidup mereka.
3. Psikologi Perilaku (Behaviorisme): Dipelopori oleh John B. Watson pada awal 1910-an dan dikembangkan oleh B.F. Skinner pada pertengahan abad ke-20. Teori ini fokus pada pembelajaran melalui penguatan dan pengulangan.
4. Psikologi Kognitif: Berkembang pada 1950-an dan 1960-an, dengan kontribusi tokoh seperti Jean Piaget dan Jerome Bruner. Teori ini menekankan pentingnya proses mental dalam memahami bagaimana individu belajar dan memproses informasi.

Teori Sistem: Teori sistem dalam konteks organisasi dipengaruhi oleh Ludwig von Bertalanffy dengan Teori Sistem Umum pada 1950-an. Penerapannya dalam manajemen dan pengembangan organisasi dipopulerkan oleh tokoh seperti Peter Senge dalam bukunya *The Fifth Discipline* (1990), yang menekankan pentingnya melihat organisasi sebagai sistem yang saling terkait.

Teori Ekonomi: Teori modal manusia dikembangkan oleh Gary Becker pada awal 1960-an melalui bukunya *Human Capital*. Becker menyoroti pentingnya investasi dalam pendidikan dan pelatihan sebagai sarana meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Konsep ini

menjadi dasar pemikiran bahwa SDM merupakan aset strategis dalam pengembangan ekonomi dan organisasi.

Pendekatan HRD strategis mulai berkembang pada 1980-an hingga 1990-an, ketika peran SDM mulai lebih diperhatikan dalam perencanaan strategis organisasi. Teori-teori ini membentuk kerangka pemahaman yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan profesional dewasa, pengembangan organisasi, dan HRD strategis.

Julianto (2019) meneliti konsep utama pengembangan SDM melalui tinjauan literatur, menemukan teori-teori psikologis seperti teori belajar orang dewasa dan Psikologi Gestalt. Artikel tersebut menekankan bagaimana konteks pendidikan dan pelatihan profesional dewasa, pengembangan organisasi, dan HRD strategis saling berhubungan untuk membentuk pendekatan komprehensif dalam pengembangan SDM.

B. Model Pelatihan dan Pengembangan

Model tradisional dalam pengembangan pelatihan seringkali bersifat linier, di mana proses dimulai dari identifikasi kebutuhan pelatihan, dilanjutkan dengan distribusi materi pelatihan, dan diakhiri dengan evaluasi. Meskipun model ini efektif dalam banyak kasus, keterbatasannya terletak pada minimnya personalisasi.

Menurut Noe, Clarke, dan Klein (2014), teknologi seperti realitas virtual dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan dengan menyediakan lingkungan yang aman bagi peserta untuk berlatih keterampilan tanpa risiko. Dalam model sumber daya manusia, beberapa pendekatan digunakan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan, antara lain:

- 1) Model CIRO (Warr, Bird, & Rackham, 1970):
Memungkinkan evaluasi menyeluruh program pelatihan

dalam empat tahap: Konteks, Input, Reaksi, dan Hasil. Model ini membantu menilai program pelatihan dari tahap desain hingga dampaknya terhadap peserta dan organisasi.

- 2) Model Philips ROI (Phillips, 1997): Merupakan perluasan dari model evaluasi Kirkpatrick dengan memasukkan pengukuran Return on Investment (ROI). Model ini mengevaluasi berbagai jenis data pelatihan untuk mengukur reaksi, pembelajaran, aplikasi, implementasi, dampak, dan ROI, sehingga memastikan program pelatihan memberikan nilai ekonomi.
- 3) Model Brinkerhoff (Brinkerhoff, 2006): Berfokus pada sistem penerimaan nilai untuk memahami dampak pelatihan. Model ini menganalisis kasus sukses dan kegagalan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelatihan.
- 4) Model Kaufman (Kaufman & Keller, 1994): Merupakan pengembangan model Kirkpatrick yang menambahkan fokus pada dampak organisasi dan masyarakat. Model ini mengevaluasi efek pelatihan tidak hanya pada individu dan organisasi tetapi juga pada masyarakat luas.
- 5) Model Anderson (Anderson, 2007): Model evaluasi tiga tahap yang digunakan di tingkat organisasi untuk mengukur keberhasilan pelatihan. Model ini didasarkan pada filosofi keseimbangan, di mana pelatihan selaras dengan tujuan keseluruhan organisasi.

Model-model ini menyediakan kerangka kerja bagi evaluasi dan pengembangan program-program pelatihan dan pengembangan yang lebih komprehensif.

C. Evaluasi Efektivitas Pelatihan

Metode dan instrumen lain yang sering digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan pelatihan meliputi tes kompetensi, analisis Return on Investment (ROI), dan survei kepuasan. Kirkpatrick (1994) telah mengembangkan model empat tingkat yang menjadi standar konvensional dalam evaluasi pelatihan. Evaluasi ini adalah bagian integral dari siklus pengembangan sumber daya manusia, membantu organisasi untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan agar pelatihan tetap relevan dan efektif.

Implementasi umpan balik yang baik memerlukan jalur komunikasi terbuka antara peserta, instruktur, dan manajemen pelatihan. Hal ini memastikan bahwa pelatihan selalu ditingkatkan sesuai kebutuhan. Menurut London dan Smither (1999), manajemen yang memberikan umpan balik kepada karyawan mereka dapat memotivasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang. Proses ini mencakup pengumpulan dan analisis data untuk mengukur kinerja pelatihan berdasarkan kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam evaluasi efektivitas pelatihan:

- 1) Menetapkan Tujuan Pelatihan: Sebelum pelatihan dimulai, sangat penting untuk menentukan tujuan pelatihan yang jelas dan terukur. Tujuan ini harus selaras dengan kebutuhan bisnis dan kebutuhan pembelajaran peserta.
- 2) Menggunakan Model Evaluasi Pelatihan: Model seperti Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) sering digunakan. Model ini mencakup:
 - Level 1: Reaksi – Mengukur seberapa baik peserta merespons pelatihan, biasanya melalui survei atau wawancara.

- Level 2: Pembelajaran – Mengukur peningkatan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh peserta selama pelatihan.
 - Level 3: Perilaku – Mengukur perubahan perilaku atau penerapan pengetahuan di tempat kerja.
 - Level 4: Hasil – Mengukur dampak pelatihan pada tujuan organisasi, seperti peningkatan produktivitas atau kualitas kerja.
- 3) Mengumpulkan Data: Data dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk survei peserta, tes sebelum dan sesudah pelatihan, observasi, dan metrik kinerja organisasi.
 - 4) Analisis dan Interpretasi Data: Data yang dikumpulkan dianalisis untuk menentukan efektivitas pelatihan dalam mencapai tujuannya. Ini termasuk membandingkan hasil sebelum dan sesudah pelatihan serta menilai umpan balik peserta.
 - 5) Mengambil Tindakan: Berdasarkan hasil evaluasi, organisasi dapat membuat keputusan yang terinformasi tentang perbaikan atau perubahan yang perlu dilakukan pada program pelatihan. Ini dapat meliputi penyesuaian materi pelatihan, metode pengajaran, atau strategi penyampaian.
 - 6) Pelaporan: Laporan tentang temuan dan rekomendasi disusun untuk pemangku kepentingan yang relevan. Laporan ini membantu dalam pengambilan keputusan strategis dan perencanaan pelatihan di masa depan.

Evaluasi efektivitas pelatihan tidak hanya penting untuk menilai hasil investasi pelatihan tetapi juga untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Dengan proses evaluasi yang cermat, organisasi dapat memastikan bahwa program pelatihan mereka memberikan nilai maksimal, baik bagi peserta maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

BAB III

STRATEGI PELATIHAN UNTUK MENCIPTAKAN SDM UNGGUL

Dalam pengembangan SDM unggul, tindakan pelatihan yang berbasis bukti dan komprehensif sangat berharga. Tindakan pelatihan melibatkan ketiga proses berikut: tahap identifikasi kebutuhan pelatihan, tahap desain program pelatihan, dan tahap implementasi serta manajemen pelatihan.

A. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Proses identifikasi kebutuhan pelatihan (Training Needs Assessment/TNA) melibatkan analisis kompetensi karyawan saat ini dibandingkan dengan kompetensi yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi. Misalnya, sebuah perusahaan teknologi mungkin menyadari bahwa karyawannya memerlukan pembaruan keterampilan dalam cloud computing untuk memenuhi persyaratan proyek baru. TNA bertujuan memastikan pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan spesifik individu dan organisasi, membantu mengoptimalkan alokasi sumber daya, dan meningkatkan efisiensi pelatihan. Proses ini juga memberikan dasar yang kuat untuk mengevaluasi hasil pelatihan dan memastikan efektivitasnya (Goldstein & Ford, 2002; McConnell, 2003; Brown, 2002).

Survei sering digunakan untuk memperoleh pendapat karyawan mengenai aspek yang memerlukan peningkatan. Misalnya, survei di sebuah rumah sakit dapat mengungkapkan bahwa staf perlu dilatih dalam teknologi informasi kesehatan terkini. Identifikasi kebutuhan pelatihan adalah langkah awal yang sangat krusial dalam

proses pengembangan SDM karena memungkinkan pelatihan difokuskan pada target dan sasaran yang paling penting.

Berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses TNA:

- 1) Analisis Organisasi: Memahami kebutuhan strategis organisasi dan bagaimana pelatihan dapat berkontribusi untuk memenuhinya. Ini melibatkan faktor-faktor seperti perubahan pasar, inovasi teknologi, dan tujuan strategis perusahaan.
- 2) Analisis Tugas: Menilai dan mendokumentasikan tugas-tugas spesifik untuk menentukan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan. Analisis ini sering mencakup deskripsi pekerjaan, standar kinerja, dan prosedur operasional standar.
- 3) Analisis Performa: Mengungkap kesenjangan antara performa aktual dan yang diharapkan. Hal ini dilakukan melalui analisis performa, survei, wawancara, dan metode penilaian lainnya untuk menentukan area di mana perbaikan diperlukan.
- 4) Analisis Individu: Menentukan kebutuhan pelatihan di tingkat individu, sering kali melalui penilaian kemampuan dan keterampilan serta aspirasi karir karyawan.
- 5) Prioritas Kebutuhan: Tidak semua kebutuhan pelatihan dapat diprioritaskan secara langsung. Kebutuhan disusun berdasarkan prioritas dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti dampak terhadap tujuan organisasi, kebutuhan terkait peraturan atau keamanan, dan ketersediaan sumber daya.

- 6) Pengumpulan dan Analisis Data: Menggunakan berbagai sumber data, termasuk data performa, umpan balik dari karyawan dan manajer, serta benchmark industri untuk memandu analisis kebutuhan.
- 7) Pengembangan Rencana Pelatihan: Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, rencana pelatihan disusun untuk memenuhi kekurangan kompetensi. Rencana ini meliputi tujuan pelatihan, metode penyampaian, dan ukuran keberhasilan.

Identifikasi kebutuhan pelatihan memungkinkan organisasi untuk membuat investasi pelatihan yang tepat, memaksimalkan manfaat dari investasi tersebut, dan secara efektif meningkatkan kompetensi karyawan.

B. Desain Program Pelatihan

Desain program pelatihan adalah proses penting yang memastikan pelatihan yang disediakan efektif dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan maupun individu. Berikut adalah langkah-langkah kunci yang harus dipertimbangkan dalam desain program pelatihan:

1) Kurikulum Pelatihan yang Adaptif

Mendesain kurikulum yang adaptif sangat penting untuk memastikan pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik individu atau tim. Hal ini mencakup pertimbangan perbedaan dalam gaya belajar, tingkat pengetahuan awal, dan tujuan pelatihan yang ingin dicapai. Clark dan Mayer (2011) menekankan pentingnya desain instruksional yang menggunakan prinsip-prinsip psikologi pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas materi pelatihan.

2) Integrasi Teknologi ke dalam Pelatihan

Teknologi memiliki peran signifikan dalam memodernisasi pelatihan. Penggunaan platform