MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Tim Penulis :

Sisca Septiani
Subhi Munir
Dheri Febiyani Lestari
Ramadhi
Mochamad Heru Riza Chakim
Amanna Dzikrillah Lazuardini
Yayat Sudrajat
Mohammad Annas
Dana Budiman
Haryanto
Pathmi Noerhatini
Ernawati
Husni Ahmad Sirojudin
Altri Wahida
Ahmad Maulidizen
Fajar Nugraha Yusman
Fahrizal Nurzaman

MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Sisca Septiani
Subhi Munir
Dheri Febiyani Lestari
Ramadhi
Mochamad Heru Riza Chakim
Amanna Dzikrillah Lazuardini
Yayat Sudrajat
Mohammad Annas
Dana Budiman
Haryanto
Pathmi Noerhatini
Ernawati
Husni Ahmad Sirojudin
Altri Wahida
Ahmad Maulidizen
Fajar Nugraha Yusman
Fahrizal Nurzaman

sada
kurnia pustaka

MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Tim Penulis:
Sisca Septiani
Subhi Munir
Dheri Febiyani Lestari
Ramadhi
Mochamad Heru Riza Chakim
Amanna Dzikrillah Lazuardini
Yayat Sudrajat
Mohammad Annas
Dana Budiman
Haryanto
Pathmi Noerhatini
Ernawati
Husni Ahmad Sirojudin
Altri Wahida
Ahmad Maulidizen
Fajar Nugraha Yusman
Fahrizal Nurzaman

Tata Letak : Asep Nugraha, S.Hum.
Desain Cover : Septimike Yourintan Mutiara, S.Gz.
Ukuran : UNESCO 15,5 x 23 cm
Halaman : x, 272
ISBN : 978-634-7021-11-3
Terbit Pada : Desember 2024
Anggota IKAPI : No. 073/BANTEN/2023

Hak Cipta 2024 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA
Jl. Warung Selikur Km.6 Sukajaya – Carenang, Kab. Serang-Banten
Email : sadapenerbit@gmail.com
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan buku **"Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Karyawan"** ini. Penyusunan buku ini merupakan wujud dari komitmen kami untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Era transformasi digital dan perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis telah menciptakan tantangan sekaligus peluang bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Kebutuhan akan pengembangan kompetensi dan keterampilan karyawan menjadi semakin kritis, mendorong organisasi untuk merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan yang efektif dan berkelanjutan.

Buku ini hadir sebagai panduan komprehensif bagi para praktisi sumber daya manusia, manajer, akademisi, dan mahasiswa yang ingin memahami secara mendalam tentang konsep dan praktik pengelolaan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Kami berupaya menyajikan materi yang mencakup berbagai aspek penting dalam manajemen pelatihan dan pengembangan SDM, mulai dari konsep dasar hingga implementasi praktis dan evaluasi program.

Dalam penyusunan buku ini, kami menggabungkan perspektif teoritis dan praktis, dilengkapi dengan contoh-contoh kasus, best practices, dan pembelajaran dari berbagai organisasi. Pendekatan ini kami harapkan dapat membantu pembaca tidak hanya memahami teori tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam organisasi masing-masing.

Sebagai tim penulis, kami berharap buku ini dapat menjadi sumber referensi yang berharga bagi siapa saja yang berkecimpung dalam bidang pengembangan sumber daya manusia. Kami sangat menghargai kontribusi dari berbagai pihak dalam penyusunan buku

ini, termasuk masukan dari para praktisi, akademisi, dan profesional SDM yang telah berbagi pengalaman dan pengetahuan.

Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca untuk penyempurnaan buku ini di masa yang akan datang. Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan dan penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang signifikan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia di Indonesia.

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **v**
BAB 1 KONSEP DASAR PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM . 1
Definisi Pelatihan dan Pengembangan SDM 2
Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan SDM 4
Prinsip-Prinsip dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM 5
Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM 6
Faktor-faktor yang Memengaruhi Pelatihan dan Pengembangan SDM 8
Daftar Pustaka 11
Profil Penulis 14
BAB 2 PERAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN 15
Pendahuluan 16
Pengertian dan Konsep Pelatihan 17
Tujuan dan Manfaat Pelatihan 18
Metode dalam Pelatihan 20
Pengertian Kinerja Karyawan 21
Peran Penting dalam Kinerja Karyawan 22
Peran Penting Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan 22
Daftar Pustaka 25
Profil Penulis 26
BAB 3 ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN KARYAWAN 27
Pendahuluan 28
Konsep Dasar Analisis Kebutuhan Pelatihan 28
Tahapan Analisis Pelatihan 30
Faktor yang Memengaruhi Kebutuhan Pelatihan 32
Daftar Pustaka 34
Profil Penulis 36

BAB 4 PERENCANAAN PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN 37
Pentingnya Perencanaan Program Pelatihan 38
Tahapan dalam Perencanaan Program Pelatihan 38
Metode dalam Perencanaan Program Pelatihan 41
Tantangan Perencanaan Program Pelatihan 43
Langkah-langkah Perencanaan Program Pengembangan 45
Metode Perencanaan Program Pengembangan 46
Tantangan Perencanaan Program Pengembangan 47
Daftar Pustaka 49
Profil Penulis 50
BAB 5 ANALISIS KESENJANGAN KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI 51
Keterampilan 52
Kompetensi 55
Kesenjangan Keterampilan 59
Penyebab Kesenjangan Keterampilan 60
Metode Analisis Kesenjangan Keterampilan 62
Strategi Pengurangan Kesenjangan Keterampilan 65
Kesimpulan 68
Daftar Pustaka 70
Profil Penulis 75
BAB 6 DESAIN MODUL DAN MATERI PELATIHAN YANG EFEKTIF 76
Pendahuluan 77
Fungsi Modul Pelatihan 78
Prinsip Dasar Desain Modul dan Materi Pelatihan 80
Langkah-langkah Mendesain Modul Pelatihan 80
Strategi Penyampaian Materi Pelatihan 82
Pengembangan Materi Pelatihan 84
Aktivitas dan Evaluasi 85
Daftar Pustaka 88
Profil Penulis 91
BAB 7 PELATIHAN *ON-THE-JOB DAN OFF-THE-JOB* 92
Pendahuluan 93
Tujuan dan Manfaat Pelatihan 93

Jenis-jenis Pelatihan 95
Pengertian Pelatihan *On-The-Job* 95
Tipe-tipe *On-The-Job* 96
Pentingnya *On-The-Job Training* Dalam Dunia Kerja 97
Pengertian Pelatihan *Off -The-Job* 100
Metode *Off-The-Job* 100
Keuntungan dan Kekurangan *Off-The-Job* 101
Daftar Pustaka 103
Profil Penulis 104
BAB 8 PELATIHAN BERBASIS TEKNOLOGI DAN *E-LEARNING* .. 105
Pendahuluan 106
Definisi dan Konsep Dasar Pelatihan Berbasis Teknologi dan *E-learning* 108
Keuntungan Pelatihan Berbasis Teknologi dan *E-learning* dalam Pembelajaran 110
Tantangan dalam Implementasi Pelatihan Berbasis Teknologi dan *E-learning* 113
Masa Depan Pelatihan Berbasis Teknologi dan *E-learning* di Indonesia 117
Daftar Pustaka 118
Profil Penulis 120
BAB 9 PELATIHAN KARYAWAN BARU DAN *ONBOARDING* 121
Pendahuluan 122
Jenis Pelatihan Karyawan Baru 126
Tahapan Proses *Onboarding* 127
Metode Pelatihan yang Efektif 129
Evaluasi dan Umpan Balik 131
Metode Evaluasi 131
Daftar Pustaka 133
Profil Penulis 137
BAB 10 PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN DAN MANAJERIAL . 138
Pertemuan Pra-Lokakarya untuk Memilih dan Mempersiapkan Peserta 141
Merancang Pelatihan Efektif 143
Gaya Kepemimpinan 146
Kepemimpinan Konsensual Kepemimpinan Konsultatif 148

Peran Seorang Pemimpin 149
Peran Kepemimpinan Dibentuk Melalui Karakteristik Kepemimpinan 149
Budaya Pemahaman tentang Transformatif dan Transaksional Kepemimpinan 151
Pengembangan Manajemen dan Kepemimpinan 152
Model Kompetensi Manajemen dan Kepemimpinan 155
Manajemen Dalam Organisasi 157
Teori Manajemen Kontemporer 160
Teori Kontingensi 161
Teori Sistem 162
Daftar Pustaka 163
Profil Penulis 165
BAB 11 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN INOVASI DAN KREATIVITAS 166
Pendahuluan 167
Konsep Dasar Inovasi dan Kreativitas 168
Pendekatan Pelatihan untuk Pengembangan Inovasi dan Kreativitas 169
Pelatihan Digital 173
Strategi Pengembangan Inovasi dan Kreativitas Dalam Organisasi 175
Tantangan Dalam Pengembangan Inovasi dan Kreativitas 177
Kesimpulan 178
Daftar Pustaka 179
Profil Penulis 183
BAB 12 PENGEMBANGAN KETERAMPILAN TEKNIS DAN NON TEKNIS 184
Latar Belakang 185
Lapangan Pekerjaan yang Ada di Indonesia 186
Jenis Status Pegawai di Indonesia 186
Organisasi 188
Kompetensi Teknis dan Non Teknis 188
Pengembangan Keterampilan Teknis/*Hard Skills* dan Keterampilan Non Teknis/*Soft Skills* 190
Kesimpulan 192

Daftar Pustaka 193
Profil Penulis 195
BAB 13 PENGEMBANGAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI DAN INTERPERSONAL 196
Pendahuluan 197
Pengertian Keterampilan Komunikasi 197
Keterampilan Dasar Komunikasi 198
Jenis-jenis Keterampilan Komunikasi 199
Cara-cara Mengembangkan Keterampilan Komunikasi 200
Manfaat Keterampilan Komunikasi 201
Pengertian Komunikasi Interpersonal 202
Tujuan Melakukan Komunikasi Interpersonal 203
Klasifikasi Komunikasi Interpersonal 204
Efektivitas Pengembangan Komunikasi Interpersonal 205
Ciri-Ciri, Karakteristik dan Proses Komunikasi Interpersonal 206
Daftar Pustaka 209
Profil Penulis 210
BAB 14 MANAJEMEN PROGRAM PELATIHAN LINTAS BUDAYA 211
Pengertian Pelatihan Lintas Budaya 212
Apa itu Manajemen Lintas Budaya? 214
Tujuan dan Sasaran Manajemen Program Pelatihan Lintas Budaya 224
Daftar Pustaka 227
Profil Penulis 228
BAB 15 STRATEGI PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN 229
Pendahuluan 230
Kesesuaian Antara Tujuan Individu dan Visi Perusahaan 230
Program Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan 233
Peluang Promosi dan Peningkatan Karier 234
Keseimbangan antara Kebutuhan Individu dan Organisasi 236
Evaluasi dan *Feedback* Berkelanjutan 238
Daftar Pustaka 241
Profil Penulis 243

BAB 16 PROGRAM *MENTORSHIP* DAN *COACHING* DI TEMPAT KERJA 244
Pendahuluan 245
Pengertian *Mentorship* dan *Coachingship* 248
Tujuan Manfaat Program *Mentorship* dan *Coachingship* 249
Jenis – Jenis Program *Mentorship* dan *Coachingship* di Tempat Kerja 250
Tahapan Implementasi Program *Mentorship* dan *Coaching* 251
Strategi Efektif dalam *Mentorship* dan *Coaching* 253
Pengukuran Kesuksesan Program *Mentorship* dan *Coachingship* 254
Kesimpulan 255
Daftar Pustaka 256
Profil Penulis 259
BAB 17 TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA 260
Pendahuluan 261
Tantangan Globalisasi dalam Pengembangan SDM 263
Tantangan Teknologi dalam Pengembangan SDM 264
Tantangan Perubahan Demografis 265
Tantangan Ekonomi 266
Tantangan Regulasi dan Kepatuhan 267
Tantangan dalam Manajemen dan Kepemimpinan 267
Tantangan Kesehatan Mental dan Kesejahteraan 267
Perubahan Organisasi dan Adaptasi 268
Evaluasi dan Ukuran Keberhasilan 268
Kesimpulan 269
Daftar Pustaka 270
Profil Penulis 272

BAB 1
KONSEP DASAR PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Dr. Sisca Septiani, S.Pd., M.Pd.
Universitas Negeri Semarang

Definisi Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM telah menjadi komponen vital dalam pengelolaan organisasi modern. Sebagai bagian integral dari strategi pengembangan organisasi, kedua aktivitas ini memainkan peran krusial dalam memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan yang semakin ketat.

Pada era yang ditandai dengan perubahan cepat dan inovasi teknologi yang berkelanjutan, kebutuhan akan program pelatihan dan pengembangan SDM yang efektif semakin meningkat. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

Konsep pelatihan dan pengembangan SDM telah mengalami evolusi signifikan seiring dengan perubahan paradigma dalam dunia kerja. Dari pendekatan tradisional yang berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, kini program pengembangan SDM mencakup aspek yang lebih luas termasuk pengembangan soft skills, kepemimpinan, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Pada organisasi pembelajaran, pelatihan dan pengembangan SDM menjadi katalis utama dalam menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan. Program-program ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga mempersiapkan organisasi dan karyawannya untuk menghadapi tantangan masa depan.

Pemahaman yang mendalam tentang definisi dan ruang lingkup pelatihan dan pengembangan SDM menjadi landasan penting dalam merancang program yang efektif. Dengan memahami perbedaan dan keterkaitan antara pelatihan dan pengembangan, organisasi dapat merancang intervensi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan spesifik karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Definisi pelatihan sering kali merujuk pada proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kinerja individu dalam pekerjaan saat ini, sementara pengembangan SDM

Interaksi antara berbagai faktor dalam pelatihan dan pengembangan SDM menciptakan dinamika yang kompleks. Keberhasilan program tidak hanya bergantung pada satu faktor tunggal, tetapi merupakan hasil dari pengelolaan yang efektif terhadap seluruh elemen yang terlibat.

Pemahaman tentang faktor-faktor ini juga membantu organisasi dalam mengantisipasi tantangan dan hambatan yang mungkin muncul selama pelaksanaan program. Dengan memperhatikan setiap faktor secara seksama, organisasi dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk mengatasi berbagai kendala yang ada.

Dukungan manajemen puncak menjadi faktor krusial dalam kesuksesan program pelatihan dan pengembangan. Komitmen *leadership* dalam menyediakan *resources* dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif sangat menentukan efektivitas program (Werner & DeSimone, 2022). Anggaran pelatihan yang memadai memungkinkan organisasi merancang dan melaksanakan program berkualitas. Keterbatasan budget sering menjadi kendala utama dalam implementasi program pengembangan komprehensif (Dessler, 2020).

Kesiapan peserta pelatihan mempengaruhi efektivitas transfer pengetahuan. Motivasi, kemampuan dasar, dan sikap pembelajar aktif dari peserta menentukan seberapa baik materi dapat diserap (Noe, 2019). Kualitas instruktur atau fasilitator berperan penting dalam delivery program pelatihan. Kemampuan mengajar, pengalaman industri, dan *soft skills trainer* mempengaruhi engagement peserta (Armstrong, 2021). Infrastruktur dan fasilitas pelatihan yang memadai mendukung pelaksanaan program yang efektif. Ketersediaan ruang, peralatan, dan teknologi pembelajaran menjadi enabler kesuksesan program (Mathis & Jackson, 2019).

Desain kurikulum yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan peserta meningkatkan efektivitas program. *Need assessment* yang akurat membantu merancang program yang tepat sasaran (Blanchard & Thacker, 2021). Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan menciptakan iklim positif bagi pengembangan SDM. Organisasi dengan *learning culture* cenderung lebih sukses dalam program pengembangan karyawan (Swanson & Holton, 2020).

Perubahan teknologi dan tuntutan pasar memaksa organisasi terus memperbarui program pelatihan. Adaptasi terhadap tren industri dan kebutuhan skill baru menjadi tantangan berkelanjutan (Byars & Rue, 2021). Regulasi dan standar industri mempengaruhi konten dan frekuensi pelatihan tertentu. *Compliance training* menjadi *mandatory* untuk memenuhi persyaratan hukum dan regulasi (Cascio, 2019).

Karakteristik demografis peserta seperti usia, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja mempengaruhi pendekatan pelatihan yang efektif. *Customization* program berdasarkan profil peserta meningkatkan hasil pembelajaran (Mondy & Martocchio, 2020). Sistem evaluasi dan pengukuran dampak pelatihan mempengaruhi perbaikan program ke depan. Metrics yang tepat membantu organisasi menilai ROI dari investasi pengembangan SDM (Gomez-Mejia *et al*., 2022). Dukungan teknologi pembelajaran modern seperti LMS dan tools kolaborasi virtual memperluas kemungkinan *delivery* program. Integrasi teknologi memungkinkan pembelajaran yang lebih fleksibel dan personalized (Robbins & Judge, 2021).

Competitive pressure dan perubahan pasar mendorong organisasi meningkatkan kompetensi SDM. Program pengembangan menjadi *strategic tool* dalam mempertahankan keunggulan kompetitif (Snell & Morris, 2019). Engagement karyawan dan persepsi terhadap program pengembangan mempengaruhi partisipasi aktif. *Clear communication* tentang manfaat program membantu meningkatkan *buy-in* dari peserta (Ivancevich & Konopaske, 2023).

****

Daftar Pustaka

Ahmad, M., Salamuddin, N., & Surat, S. (2022). Comparing public and private sectors in malaysia: a study of human resource management practices among sports graduates. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(1). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i1/11993

Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2021). Effective Training: Systems, Strategies, and Practices (6th ed.). Pearson.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (2021). Human Resource Management (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Cascio, W. F. (2019). Managing Human Resources (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.

Gifari, F. (2023). Education and training (diklat)-based human resource development to increasing employee creativity: literature study. aaem, 1(2), 1-15. https://doi.org/10.47134/aaem.v1i2.45

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2022). Managing Human Resources (9th ed.). Pearson.

Hattab, S. (2023). The role of human resource competence in supporting the performance of public sector organizations in palu city. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik, 13(2), 595. https://doi.org/10.26858/jiap.v13i2.52847

Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2023). Human Resource Management (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Kreismann, D. and Talaulicar, T. (2020). Business ethics training in human resource development: a literature review. Human Resource Development Review, 20(1), 68-105. https://doi.org/10.1177/1534484320983533

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). Human Resource Management (15th ed.). Cengage Learning.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2020). Human Resource Management (15th ed.). Pearson.

Mujanah, S. and Pristiana, U. (2021). Mapping of human resources to support the development of floral village tourism. Ekspektra, 5(2), 148-157. https://doi.org/10.25139/ekt.v5i2.4205

Noe, R. A. (2019). Employee Training and Development (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Obeidat, B., Tawalbeh, H., Masa'deh, R., & Akour, M. (2019). Reviewing the literature among human resource management (hrm) practices, total quality management (tqm) practices and competitive advantages. Journal of Social Sciences (Coes&rj-Jss), 8(2), 327-358. https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.2.327.358

Qazi, S. and Jeet, V. (2016). Impact of prevailing hrm practices on job satisfaction: a comparative study of public and private higher educational institutions in india. International Journal of Business and Management, 12(1), 178. https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n1p178

Riyanto, S. (2021). Training and development to improve employee performance. Ecobisma (Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen), 8(2), 66-71. https://doi.org/10.36987/ecobi.v8i2.2153

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.

Snell, S., & Morris, S. (2019). Managing Human Resources (18th ed.). Cengage Learning.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2020). Foundations of Human Resource Development (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Turner, J. (2011). New metacognitive model for human performance technology. Performance Improvement, 50(7), 25-32. https://doi.org/10.1002/pfi.20229

Ula, I. (2023). Human resource development management in improving the quality of educators at mts al hikam jatirejo. Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sains Islam Interdisipliner. https://doi.org/10.59944/jipsi.v2i4.165

Vlados, C. (2021). Designing integrated business training programs focused on the unemployed in the post-covid-19 era. Tem Journal, 645-655. https://doi.org/10.18421/tem102-20

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2022). Human Resource Development (8th ed.). Cengage Learning.

Yanagisawa, H. (2023). Quantification of training in human thought using chaos theory: degree of decreasing entropy as an indicator. International Journal of Applied Sciences & Development, 2, 39-47. https://doi.org/10.37394/232029.2023.2.5

Yuan, T. (2023). Research on digital transformation of human resources in enterprise management. Advances in Economics Management and Political Sciences, 6(1), 232-236. https://doi.org/10.54254/2754-1169/6/20220210

PROFIL PENULIS

Dr. Sisca Septiani, S.Pd., M.Pd.

Penulis lahir di Purwakarta, memulai pendidikan dari TK sampai SMA di Kabupaten Purwakarta, selanjutnya mengenyam Pendidikan S1 pada Program Studi Pendidikan Biologi Universitas Pasundan Bandung. Penulis kemudian melanjutkan S2 pada Prodi Administrasi Pendidikan dengan konsentrasi Manajemen Pendidikan Makro di Universitas Islam Nusantara Bandung. Penulis melanjutkan studi S3 pada Prodi Manajemen Kependidikan di Universitas Negeri Semarang. Penulis memulai terjun dalam dunia Pendidikan dengan menjadi guru di Sekolah Menengah Pertama dari tahun 2010 di SMPN 3 Purwakarta sampai dengan tahun 2019. Tahun 2015 sampai dengan 2022 sebagai dosen di PTS di STIE Wibawa Karta Raharja Purwakarta. Penulis aktif pada penulisan buku, penelitian dan penulisan karya ilmiah. Beberapa karya berupa artikel yang publish di jurnal nasional dan internasional bereputasi. Penulis aktif di beberapa organisasi seperti Asosiasi Pengelola Jurnal Indonesia, Asosiasi Riset Ilmu Pendidikan Indonesia, Asosiasi Riset Ilmu Manajemen dan Bisnis Indonesia. Penulis juga aktif sebagai editorial team dan reviewer pada tiga jurnal nasional.

BAB 2
PERAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Subhi Munir, S.E., M.M.
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda

Pendahuluan

Pelatihan sering kita kenal di dalam suatu organisasi baik itu perusahaan dan juga koperasi maupun lembaga lain yang tidak berorientasi kepada laba. Pelatihan merupakan suatu cara yang dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan Sumber Daya Manusia (SMD) di suatu perusahaan terutama dalam peningkatan kemampuan kecerdasan, sikap juga perilaku dalam pekerjaan yang dijalankan di bidangnya. Hal ini berarti pelatihan menjadi unsur yang sangat penting untuk karyawan agar kinerja karyawan dapat meningkat sesuai dengan bidang yang sedang dijalankan oleh karyawan tersebut.

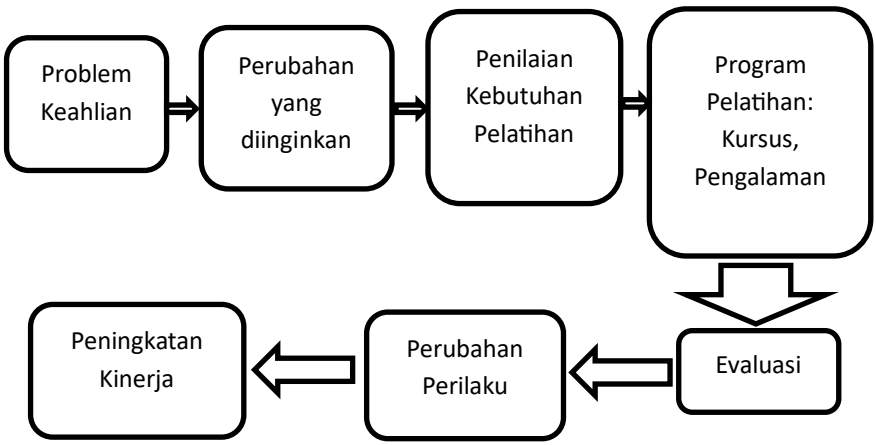
Untuk mengimplementasikan suatu pelatihan harus dengan beberapa cara yang paling tepat agar karyawan yang telah mengikuti pelatihan akan menambah pengetahuan mereka, seorang manajer sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan pelatihan kepada karyawannya. Dengan pelaksanaan dan cara yang tepat tersebut kemudian harus juga memperhatikan relevansi pekerjaan yang dijalani oleh karyawan tersebut sebagai peserta dalam pelatihan.

Dalam suatu perusahaan seorang karyawan akan dituntut untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, agar tercapainya tujuan dari perusahaan maka pelatihan karyawan tersebut harus dilakukan karena karyawan adalah aset berharga yang dimiliki oleh perusahaan.

Pelaksanaan pelatihan tentu juga akan mengeluarkan sejumlah dana bagi perusahaan namun dilihat dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia hal ini merupakan investasi bagi sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, berbeda dengan pembayaran insentif ataupun gaji. Dalam investasi tentunya dari dana yang dikeluarkan harusnya mempunyai suatu nilai keuntungan. Maka dari itu dana yang dikeluarkan dalam pelatihan juga harus mempunyai suatu manfaat yang lebih besar dari dana yang dikeluarkan untuk melaksanakan pelatihan tersebut. Maka dari itu, mutu dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan mempengaruhi sejauh mana perkembangan dalam perusahaan tersebut.

2. Mempunyai komitmen yang kuat terhadap nilai dalam organisasi.
3. Untuk mencapai perubahan dalam budaya hal ini menjadi alat yang efektif.
4. Mengarahkan ke arah yang tepat dari sikap-sikap karyawan.
5. Memberikan pengetahuan dan keahlian baru bagi karyawan untuk dapat membantu perubahan organisasi.
6. Menambah keahlian baru agar dapat fleksibel dalam menghadapi perubahan.
7. Karyawan akan mampu mengimplementasikan tugas yang baru jika terjadi perubahan dan dapat berinovasi.
8. Cepat beradaptasi ketika mereka mendapatkan promosi dan mampu dengan cepat ke arah standar kerja yang berpengalaman dan efektif.
9. Memberikan ruang bagi karyawan agar dapat mengembangkan bakat mereka dan mencapai tujuan dari perusahaan baik itu target profitabilitas perusahaan maupun target jangka Panjang dari perusahaan.
10. Efektivitas organisasi dengan apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawan agar mampu menjalankannya.

Peran pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat digambarkan pada gambar berikut :



Gambar 2.1: Proses Pelatihan Peningkatan Kinerja
Sumber : *World Health Organization*

Menurut Dharma (2011) juga menyatakan ada beberapa cara agar dapat memastikan kinerja karyawan memberikan kontribusi bagi perusahaan menjadi lebih baik ketika diadakannya pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Untuk menyokong strategi bisnis dari perusahaan perlu dikembangkan strategi dari pelatihan tersebut agar dapat terintegrasi.
2. Pelatihan harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan agar berjalan dengan efektif karena inovasi dan perubahan ini akan selalu menghasilkan kebutuhan dalam pelatihan.
3. Menganalisis peluang dan ancaman yang sedang dihadapi oleh organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan dari pelatihan dalam menghadapi ancaman, tantangan dan peluang yang sedang dihadapi oleh organisasi.
4. Analisis budaya organisasi untuk mengidentifikasi dari bidang dalam pelatihan yang mempengaruhi perubahan budaya organisasi.
5. Dengan bantuan pelatihan akan menghindari suatu kegagalan dan kelemahan yang akan terjadi di masa mendatang, untuk itu perlu dilakukan analisis terhadap kinerja organisasi.
6. Menganalisis perubahan organisasi dan menilai rencana sumber daya manusia.
7. Pelatihan yang dapat meningkatkan bidang baru seperti *multi skilling* agar dapat fleksibel perlu adanya penilaian implikasi dari hal tersebut.
8. Mengidentifikasi pengembangan individu dan kebutuhan pelatihan.
9. Memastikan pemimpin tim serta manajer bertanggung jawab atas pelatihan.
10. Manfaatkanlah peluang dalam suatu pelatihan untuk menjadikan dampak yang positif bagi efektivitas organisasi.

Kegiatan dari pelatihan yang diadakan oleh perusahaan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan juga kemampuan bagi para karyawan agar dapat beradaptasi dengan perubahan dan juga dapat lebih memaksimalkan kinerja karyawan agar memberikan kontribusi bagi perusahaan ke arah yang lebih baik secara tidak langsung.

Daftar Pustaka

Chew, Iren, KH., dan Sharma, B. (2005). *The Effects of Culture and HRM Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from Singapore. International Journal of Manpower.* 26(6), 560-581.

Elnaga., Amir., & Amir Imran. (2013). *The Effect Of Training On Employee Performance*. *European Journal Of Bussinnes And Management*, 5(4), 37-147.

Goldstsein dan Gressner. (1988). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.

Kamil, Mustofa. (2010). Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi). Bandung: Alfabeta.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Priansa, Donni Juni. (2018). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.

Sastradipoera, Komarudin. (2006). Strategi Pembangunan Sumber Daya Berbasis Pendidikan Kebudayaan. Bandung: Kappa Sigma.

Simamora, Henry. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarya: STIE YKPN.

Sudjana. (2007). Sistem & Manajemen Pelatihan (Teori dan Aplikasi). Bandung: Falah Production.

Suparyadi. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia : Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM. Yogyakarta: Penerbit Andi.

PROFIL PENULIS

Subhi Munir, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2010 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang prodi Manajemen dan berhasil menyelesaikan studinya pada tahun 2014. Kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung dan berhasil menyelesaikan studinya pada tahun 2020. Penulis memiliki kepakaran dibidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Saat ini penulis aktif sebagai dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang.

Email Penulis: subhimunir@gmail.com

BAB 3
ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN KARYAWAN

Dheri Febiyani Lestari, S.Pd., M.M.
Universitas Cipasung Tasikmalaya

Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan ketat, pengembangan sumber daya manusia menjadi elemen strategis bagi keberhasilan organisasi. Salah satu cara efektif untuk mencapai tujuan ini adalah melalui pelatihan karyawan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan yang tepat. **Analisis kebutuhan pelatihan** (*Training Needs Analysis/TNA*) adalah langkah awal untuk memastikan pelatihan yang dirancang relevan dengan kebutuhan individu dan organisasi. Dengan memahami gap atau kesenjangan kompetensi antara kondisi aktual dan yang diharapkan, organisasi dapat merencanakan pelatihan yang memberikan dampak signifikan pada kinerja (Alif Muhammad Fadli, 2024).

Tujuan utama bab ini adalah untuk memberikan pemahaman tentang konsep, tahapan, dan metode analisis kebutuhan pelatihan, serta implementasinya dalam konteks organisasi.

Konsep Dasar Analisis Kebutuhan Pelatihan

Menurut Arianto Yohanes Buni Nugroho (2020), analisis kebutuhan pelatihan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kebutuhan pelatihan guna menjembatani kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan saat ini dan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut adalah beberapa hal yang menjadikan Analisis Kebutuhan pelatihan penting :

1. **Efektivitas Pelatihan**

   Pelatihan yang dirancang tanpa analisis kebutuhan yang tepat seringkali menghasilkan pemborosan waktu, tenaga, dan sumber daya keuangan (Setia Rachmanda & Febiyani Lestari, 2022). Dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan, perusahaan dapat:

   a. Mengidentifikasi pelatihan yang relevan
      Fokus hanya pada pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan, menghindari pelatihan yang bersifat umum atau tidak relevan.
   b. Memastikan hasil yang maksimal
      Pelatihan menjadi lebih terarah dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Perubahan Regulasi

Regulasi pemerintah atau standar industri sering kali mengalami pembaruan yang memengaruhi operasional perusahaan.

Alasan Pentingnya Pelatihan terkait regulasi, kepatuhan terhadap peraturan diperlukan untuk menghindari penalti hukum, denda, atau bahkan kerugian reputasi. Perubahan regulasi dapat mencakup aspek keamanan, kesehatan, lingkungan, pajak, atau standar produk.

3. Kebutuhan Pasar

Dinamika pasar yang terus berubah mengharuskan organisasi menyesuaikan kompetensi karyawan untuk tetap relevan dengan preferensi konsumen dan tuntutan industri. Alasan Pentingnya Pelatihan Terkait Pasar:

a. Pelatihan memungkinkan perusahaan merespons kebutuhan konsumen dengan cepat dan efektif.
b. Kompetensi yang relevan membantu perusahaan menciptakan produk atau layanan yang lebih kompetitif.

4. Krisis atau Keadaan Darurat

Krisis yang tak terduga, seperti pandemi global, bencana alam, atau gangguan ekonomi, menciptakan kebutuhan mendesak untuk pelatihan yang tidak direncanakan sebelumnya. Alasan Pentingnya Pelatihan untuk Keadaan Darurat:

a. Pelatihan membantu karyawan dan manajemen merespons situasi darurat secara cepat dan terorganisasi, sehingga meminimalkan dampak negatif.
b. Perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi operasional atau pasar.

   Sebagai contoh Selama pandemi COVID-19, banyak perusahaan mengadakan pelatihan untuk mengadopsi sistem kerja jarak jauh, seperti penggunaan platform komunikasi digital (Zoom, Microsoft Teams, dll.). Di sektor perawatan kesehatan, pelatihan mendadak bagi tenaga medis tentang penanganan pasien COVID-19 menjadi kebutuhan utama.

Daftar Pustaka

Alfin Nur Arifah, Dheri febiyani Lestari, Rizky Ridwan, Aditia Abdurachman, & Rina Madyasari. (2024). Corporate Creativity Socialization Program: Preventing Impulsive Buying and Building Habits in Families. *ABDIMAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *7*(2), 722–731. https://doi.org/10.35568/abdimas.v7i2.4711

Alif Muhammad Fadli. (2024). APA YANG DIBUTUHKAN PENILAI PEMERINTAH? SEBUAH ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN DENGAN GAP ANALYSIS DAN IMPORTANCE-PERFORMANCE ANALYSIS. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, *7*.

Faujiah, L., & Fadli, U. M. D. (2023). ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN KARYAWAN PADA PT PUPUK KUJANG CIKAMPEK. *PRIMER : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, *1*(3), 318–321. https://doi.org/10.55681/primer.v1i3.150

Febrian, L. D., & Kristianti, I. (2020). Identifikasi Faktor Eksternal dan Internal Yang Mempengaruhi Perkembangan UMKM (Studi Kasus Pada Umkm di Kabupaten Magelang). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, *3*(1), 23–35. https://doi.org/10.32500/jematech.v3i1.799

Ferdian, A. D., & Anwar, S. N. (2023). Pengembangan Chatbot untuk Informasi Wisata Interaktif di Tangerang Selatan menggunakan Framework Rasa. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, *5*(4), 476–483. https://doi.org/10.47233/jteksis.v5i4.953

Feti Fatimah Maulyan. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Ars University*, *1*(1).

Ihsan, A. M. N., Lestari, D. F., Siddiqa, H., & Arisman, A. (2024). *Openness to Change: The Key to Change in the Workplace — How Employees Find an Interest in Transformation* (pp. 898–903). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3_119

Kamijan, Y. (2021). FAKTOR INTERNAL DAN FAKTOR EKSTERNALTERHADAP KINERJA GURU DI MASA PANDEMI COVID-19. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *2*(5), 630–638. https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i5.589

Setia Rachmanda, Y., & Febiyani Lestari, D. (2022). PERAN PELATIHAN DAN MOTIVASI, TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA BARAT DAN BANTEN CABANG MAJALAYA. *JURNAL EKONOMI PERJUANGAN*, *4*(1), 61–75. https://doi.org/10.36423/jumper.v4i1.963

Setia Rachmanda, Y., & Febiyani Lestari, D. (2023). PENGARUH PENGAWASAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN TASIKMALAYA. *JURNAL EKONOMI PERJUANGAN*, *5*(2), 90–102. https://doi.org/10.36423/jumper.v5i2.1508

Ujang Eri Jaenudin, Dheri Febiyani lestari, Isyana Rahayu, Raisa Hillia Aini Syifa, Adi Muhammad Nur Ihsan, Sri Sudiarti, Herdiyanti, Heidi Siddiqa, & Taupik Akbar. (2024). Superior Community Empowerment and Family Management Technology in Overcoming FOMO in Cigalontang Tasikmalaya Village Residents. *ABDIMAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *7*(3), 1392–1396. https://doi.org/10.35568/abdimas.v7i3.5091

PROFIL PENULIS

Dheri Febiyani Lestari, S.Pd., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap Bidang keuangan dimulai pada tahun 2005 silam. Penulis melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Pendidikan Ekonomi/Akuntansi di pada tahun 2009 di Universitas Langlangbuana Bandung. Kemudian penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Manajemen Konsentrasi Keuangan Program Pascasarjana Universitas Siliwangi Tasikmalaya. Penulis memiliki kepakaran dibidang Keuangan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis:
dherifebiyanilestari@uncip.ac.id
-2023@fh.unair.ac.id

BAB 4
PERENCANAAN PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Ramadhi, S.E., M.M.
Universitas Adzkia

Pentingnya Perencanaan Program Pelatihan

Menurut (Sutrisno, 2019), perencanaan program pelatihan sangat penting untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan secara efektif. Berikut adalah beberapa alasan mengapa perencanaan pelatihan itu penting.

1. **Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan**
   Perencanaan pelatihan yang baik membantu organisasi dalam mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dan sesuai dengan kebutuhan yang ada.
2. **Menjamin Tujuan Pelatihan Tercapai**
   Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat memastikan bahwa pelatihan yang dilakukan memiliki tujuan yang jelas dan dapat diukur, sehingga hasil pelatihan bisa dievaluasi dan diperbaiki jika diperlukan.
3. **Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas**
   Perencanaan pelatihan membantu dalam mengelola sumber daya (seperti waktu, biaya, dan tenaga) dengan lebih efisien. Ini juga memastikan bahwa pelatihan dilaksanakan dengan cara yang paling efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.
4. **Menyesuaikan dengan Perkembangan Organisasi**
   Perencanaan pelatihan juga penting untuk menyesuaikan program pelatihan dengan perkembangan organisasi dan pasar. Dengan perencanaan yang tepat, pelatihan dapat disesuaikan dengan tren dan perubahan kebutuhan organisasi.

Tahapan dalam Perencanaan Program Pelatihan

Menurut (Mangkunegara, 2020), tahapan dalam program pelatihan terdiri dari beberapa langkah yang sistematis dan terstruktur. Berikut adalah tahapan-tahapan program pelatihan.

1. **Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)**
   Tahap pertama dalam merencanakan program pelatihan adalah melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan atau

5. **Metode Umpan Balik dan Perbaikan (*Feedback and Improvement*)**
   Setelah evaluasi dilakukan, penting untuk memberikan umpan balik kepada peserta dan pihak terkait untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan program. Berdasarkan umpan balik yang diterima, program pengembangan selanjutnya dapat diperbaiki atau disesuaikan agar lebih efektif dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Tantangan Perencanaan Program Pengembangan

Menurut (Hadi, 2019), perencanaan program pengembangan sumber daya manusia (SDM) sering kali menghadapi berbagai tantangan yang perlu diatasi agar program dapat berjalan dengan efektif dan mencapai tujuan yang diinginkan. Beberapa tantangan dalam perencanaan program pengembangan adalah sebagai berikut:

1. **Kurangnya Identifikasi Kebutuhan yang Akurat**
   Salah satu tantangan utama dalam perencanaan program pengembangan adalah kurangnya analisis kebutuhan yang mendalam dan akurat. Tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang diperlukan oleh karyawan atau organisasi, perencanaan program pengembangan bisa saja tidak relevan dengan tujuan strategis atau kebutuhan riil di lapangan.
2. **Keterbatasan Anggaran dan Sumber Daya**
   Program pengembangan yang direncanakan dengan baik namun tidak didukung dengan anggaran yang cukup atau sumber daya yang memadai (seperti instruktur yang berkompeten, fasilitas pelatihan yang memadai, atau teknologi yang dibutuhkan) dapat menjadi terhambat dalam pelaksanaannya.
3. **Kurangnya Dukungan Manajemen Puncak**
   Program pengembangan yang tidak mendapat dukungan penuh dari manajemen puncak atau pemimpin organisasi cenderung gagal.
4. **Ketidakjelasan Tujuan dan Sasaran**
   Program pengembangan yang tidak memiliki tujuan dan sasaran yang jelas dan terukur dapat menjadi sulit untuk diimplementasikan dan dievaluasi.

5. **Resistensi dari Karyawan**
   Resistensi atau penolakan dari karyawan terhadap program pengembangan juga menjadi tantangan yang umum. Beberapa karyawan mungkin merasa tidak perlu mengikuti program pengembangan, atau mereka mungkin khawatir bahwa pelatihan akan menambah beban kerja mereka.
6. **Keterbatasan Waktu**
   Keterbatasan waktu yang tersedia untuk pelaksanaan program pengembangan seringkali menjadi tantangan besar, terutama bagi karyawan yang sudah memiliki banyak tugas dan tanggung jawab. Waktu yang terbatas untuk mengikuti pelatihan bisa menyebabkan program tidak efektif karena karyawan tidak dapat menyerap materi dengan optimal.
7. **Evaluasi Program yang Tidak Memadai**
   Evaluasi yang tidak memadai dapat menjadi tantangan dalam perencanaan program pengembangan. Tanpa evaluasi yang sistematis, sulit untuk mengetahui apakah program tersebut memberikan hasil yang diinginkan, atau apa saja yang perlu diperbaiki untuk program selanjutnya.
8. **Perubahan Lingkungan Bisnis**
   Lingkungan bisnis yang dinamis dan sering berubah, seperti perubahan teknologi, regulasi, atau tren pasar, dapat mempengaruhi relevansi dan efektivitas program pengembangan yang telah direncanakan.

****

Daftar Pustaka

Amsal. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi*. Universitas Andalas Press.

Hadi. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Organisasi*. Rajawali Pers.

Hasibuan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Mangkunegara. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Refika Aditama.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prananda Media Group.

PROFIL PENULIS

Ramadhi, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2011 silam. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 pada jurusan MANAJEMEN pada tahun 2016. Beberapa tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 pada jurusan MAGISTER MANAJEMEN PASCASARJANA UNIVERSITAS ANDALAS. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan dan Manajemen Strategik. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut salah satu jurnal peneliti yang berjudul " Effect Of Organization Commitmen, Work Motivation and Work Discipline On Employee Performance (Case Study: PT. PLN (Persero) P3B Sumatera UPT Padang seta Unpacking the Quiet Quitting Phenomenon: The Role of Work Stress in the Workload and Work-Life Balance. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: ramadhi@adzkia.ac.id

BAB 5
ANALISIS KESENJANGAN KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI

Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.
Universitas Raharja

Kesenjangan keterampilan dan kompetensi merupakan isu yang signifikan dalam dunia kerja modern. Di tengah perkembangan teknologi yang pesat dan globalisasi ekonomi, industri dan perusahaan menghadapi tantangan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal ini seringkali disebabkan oleh perbedaan antara keterampilan yang dimiliki tenaga kerja dan keterampilan yang diinginkan oleh industri, yang disebut sebagai "kesenjangan keterampilan."

Kesenjangan ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga memengaruhi produktivitas dan daya saing organisasi. Tenaga kerja yang tidak memiliki keterampilan yang relevan dapat menghambat inovasi, meningkatkan biaya pelatihan, dan menurunkan efisiensi operasional. Sebaliknya, perusahaan yang dapat mengatasi kesenjangan ini memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dan bersaing secara global.

Pendekatan untuk menganalisis kesenjangan keterampilan melibatkan identifikasi kebutuhan keterampilan saat ini dan masa depan, serta mengevaluasi keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja yang ada. Dari sini, organisasi dapat merancang strategi pengembangan dan pelatihan untuk mengurangi kesenjangan tersebut. Pemahaman yang mendalam tentang faktor penyebab dan solusi yang tepat sangat penting agar langkah-langkah yang diambil efektif dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan berdaya saing.

Bab ini bertujuan untuk menggali lebih dalam konsep kesenjangan keterampilan dan kompetensi, faktor-faktor yang menyebabkannya, serta metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan tersebut.

Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan yang dipelajari dan dikembangkan untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu secara efektif dan efisien. Keterampilan mencakup pengetahuan, praktik, dan pengalaman yang memungkinkan seseorang untuk menjalankan

Memanfaatkan program pelatihan yang disediakan oleh pemerintah atau organisasi nonprofit yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja di sektor-sektor tertentu.

b. Inisiatif Keterampilan Nasional
Berpartisipasi dalam program nasional atau regional yang difokuskan pada peningkatan keterampilan tenaga kerja dan pengurangan kesenjangan keterampilan.

Mengurangi kesenjangan keterampilan memerlukan pendekatan multi-aspek yang mencakup pelatihan, pengembangan keterampilan lunak, penggunaan teknologi modern, dan kolaborasi dengan pihak eksternal. Organisasi yang menerapkan strategi-strategi ini akan lebih siap dalam menghadapi perubahan di pasar dan memastikan tenaga kerjanya mampu memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan di masa depan (Loeis *et al*., 2023).

Kesimpulan

Analisis kesenjangan keterampilan dan kompetensi adalah proses penting yang membantu organisasi mengidentifikasi perbedaan antara keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja mereka dengan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis. Proses ini memberikan wawasan yang berharga untuk menentukan area mana yang membutuhkan pengembangan dan membantu menyusun strategi yang efektif untuk mengatasi kekurangan tersebut.

Kesenjangan keterampilan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk perkembangan teknologi yang pesat, perubahan pasar, kurikulum pendidikan yang kurang responsif, dan kurangnya akses terhadap pelatihan. Dampaknya bisa menghambat produktivitas, menurunkan daya saing perusahaan, dan mengakibatkan kesulitan dalam perekrutan serta retensi tenaga kerja. Untuk mengurangi kesenjangan keterampilan, berbagai strategi dapat diterapkan. Ini mencakup pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, kemitraan dengan lembaga pendidikan, program mentoring, penggunaan teknologi canggih dalam pembelajaran, dan evaluasi keterampilan secara rutin. Penting bagi organisasi untuk membangun budaya pembelajaran yang mendukung karyawan dalam

pengembangan diri mereka dan mengintegrasikan kebijakan yang memungkinkan fleksibilitas dalam pembelajaran.

Kesimpulannya, dengan memahami kesenjangan keterampilan dan menerapkan strategi pengurangan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mempertahankan daya saing, dan memastikan tenaga kerja mereka siap menghadapi tantangan masa depan. Karyawan yang memiliki keterampilan yang relevan juga lebih termotivasi dan siap menghadapi perubahan di tempat kerja, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif.

****

Daftar Pustaka

Abd Hakim, J., & Singh, D. (2024). Teori Kompetensi: Ulasan dari Perspektif Kemahiran Digital. *Malaysian Journal of Information and Communication Technology (MyJICT)*. https://doi.org/10.53840/myjict5-1-28

Arora, V. M., Johnson, J. K., Meltzer, D. O., & Humphrey, H. J. (2008). A theoretical framework and competency-based approach to improving handoffs. *Quality and Safety in Health Care*. https://doi.org/10.1136/qshc.2006.018952

Beratan, K. K. (2007). A cognition-based view of decision processes in complex social-ecological systems. In *Ecology and Society*. https://doi.org/10.5751/es-02103-120127

Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A., & Sanchez, J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource Management*. https://doi.org/10.1002/hrm.21994

Corbett, S. (2023). Developing contextualised literature-informed competency frameworks for middle managers in education. *Educational Management Administration and Leadership*. https://doi.org/10.1177/17411432211043873

Dainty, A. R. J., Ison, S. G., & Root, D. S. (2004). Bridging the skills gap: A regionally driven strategy for resolving the construction labour market crisis. In *Engineering, Construction and Architectural Management*. https://doi.org/10.1108/09699980410547621

Das, D., & Mukherjee, S. (2012). A Competency Mapping Framework for Indian Services Sector. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2094207

DeKeyser, R. (2020). Skill Acquisition Theory. In *Theories in Second Language Acquisition*. https://doi.org/10.4324/9780429503986-5

Doyle, A. (2019). Top Soft Skills Employers Value With Examples. *The Balance Careers*.

Dubey, R., & Singh, T. (2009). Study on Logistics Skill Gap in Supply Chain Sector in India-Empirical Findings. *AIMS International*.

Erickson, B., Fausti, S., Clay, D., & Clay, S. (2018). Knowledge, Skills, and Abilities in the Precision Agriculture Workforce: An Industry Survey. *Natural Sciences Education*. https://doi.org/10.4195/nse2018.04.0010

Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*. https://doi.org/10.1177/0002764297040004003

Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological Theory*. https://doi.org/10.1111/0735-2751.00132

Ghotbifar, F., Marjani, M. R., & Ramazani, A. (2017). Identifying and assessing the factors affecting skill gap in digital marketing in communication industry companies. *Independent Journal of Management & Production*. https://doi.org/10.14807/ijmp.v8i1.507

Gomez, S. J., & Peter, A. J. (2017). Developing a Framework for Employability Skills of Management Graduates. *International Journal of Research in Commerce & Management*.

Gundić, A., Maglić, L., Šimić Hlača, M., & Maglić, L. (2021). Analysis of types of competences in MET of deck officers. *WMU Journal of Maritime Affairs*. https://doi.org/10.1007/s13437-020-00222-y

Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *Leadership Quarterly*. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.003

Kenedi, J., Wibisono, C., Astriani, F., Noviyanti, & Syukur, I. B. (2024). Capabilities, knowledge and skills of superior human resources through the competency of Tanjung Balai Karimun Port Employees, Riau Islands, Indonesia. *Environment and Social Psychology*. https://doi.org/10.54517/esp.v9i5.1749

Lampel, J. (2001). The core competencies of effective project execution: The challenge of diversity. *International Journal of*

Project Management. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00042-4

Lavoie, P., Michaud, C., Bélisle, M., Boyer, L., Gosselin, É., Grondin, M., Larue, C., Lavoie, S., & Pepin, J. (2018). Learning theories and tools for the assessment of core nursing competencies in simulation: A theoretical review. In *Journal of Advanced Nursing*. https://doi.org/10.1111/jan.13416

Lindorff, M. (2011). Skills gaps in Australian firms. *Journal of Vocational Education and Training*. https://doi.org/10.1080/13636820.2011.567336

Loeis, M., Hubeis, M., Suroso, A. I., & Dirdjosuparto, S. (2023). A strategy for reducing skills gap for the game development sector of the Indonesian creative industries. *Decision Science Letters*. https://doi.org/10.5267/j.dsl.2022.10.003

Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? In *Review of Managerial Science*. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9

McKenney, M. J., & Handley, H. A. (2020). Using the DSRM to Develop a Skills Gaps Analysis Model. *IEEE Engineering Management Review*. https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3011704

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1

Ping Yong, B. P., & Ling, Y.-L. (2023). Skills Gap: The Perceptions of Importance of Soft Skills in Graduate Employability Between Employers and Graduates. *Journal of Techno-Social*. https://doi.org/10.30880/jts.2023.15.01.002

Rikala, P., Braun, G., Järvinen, M., Stahre, J., & Hämäläinen, R. (2024). Understanding and measuring skill gaps in Industry 4.0 — A review. *Technological Forecasting and Social Change*.

https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123206

Ruuska, I., & Vartiainen, I. (2003). Critical project competences – a case study. *Journal of Workplace Learning*. https://doi.org/10.1108/13665620310504774

Shah, N. (2023). Leadership Strategies to Closing the Critical Skills Gap: A Review. *International Journal Of Scientific Advances*. https://doi.org/10.51542/ijscia.v4i5.10

Soares, D., & Nursalam. (2021). Analysis Factor Affecting Continuous Learning Based Transformative Learning Theory and Digitalization to Improve Nurse Competencies: Literature Review. *Journal of International Dental and Medical Research*.

Staboulis, M., & Lazaridou, I. (2020). WORLDWIDE APPROACHES OF SOFT SKILLS TRAINING AS A STRATEGY FACTOR OF ROI GROWTH. *EDULEARN20 Proceedings*. https://doi.org/10.21125/edulearn.2020.1220

Stavrou, N. A. M., Psychountaki, M., Georgiadis, E., Karteroliotis, K., & Zervas, Y. (2015). Flow theory - goal orientation theory: Positive experience is related to athlete's goal orientation. *Frontiers in Psychology*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01499

Taie, M. (2014). Skill Acquisition Theory and Its Important Concepts in SLA. *Theory and Practice in Language Studies*. https://doi.org/10.4304/tpls.4.9.1971-1976

Titikusumawati, E., Sa'dijah, C., As'ari, A. R., & Susanto, H. (2020). The effectiveness of the integration of open-ended and collaborative (OE-C) learning strategies in reducing gaps of elementary school students' creative thinking skills. *Elementary Education Online*. https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.653653

Winterbotham, M., Vivian, D., Kik, G., Hewitt, J., Tweddle, M., Downing, C., Thomson, D., Morrice, N., & Stroud, S. (2018). Employer skills survey 2017. *DfE Research Report No. DFE-RR693*.

Wolfson, M. A., & Mathieu, J. E. (2018). Sprinting to the finish: Toward a theory of human capital resource complementarity. *Journal of*

Applied Psychology. https://doi.org/10.1037/apl0000323

Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223

PROFIL PENULIS

Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.

Ketertarikan penulis terhadap Manajemen Perbankan Syariah diawali dari pemahaman bahwa adanya pergeseran khususnya penganut agama Islam yang ingin menjalankan kehidupan yang sesuai dengan syariat agama islam untuk mendukung operasional bisnisnya maupun pengelolaan penyimpanan dana yang dimilikinya, sehingga individu atau perusahaan yang dikelola dapat dijalankan sesuai syariat agama yang dianutnya dalam persaingan bisnis atau ekosistem bisnis untuk mendukung kemajuan dan perkembangan perusahaan secara berkelanjutan.

Pada saat sekolah SD Negeri Sultan Agung Ponorogo lulus tahun 1973. Tahun 1975 lulus dari SMP Negeri 1 Ponorogo dan tahun 1979 lulus dari SMA Negeri I Ponorogo. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Kimia Institut Teknologi Bandung 1985. Kemudian melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di prodi Magister Bisnis Administrasi Teknologi Institut Teknologi Bandung lulus tahun 1999, sesuai harapan saya di bidang manajemen serta pendidikan doktoral di prodi Bisnis Administrasi Universitas Padjadjaran lulus tahun 2021.

Penulis memiliki kepakaran dibidang strategi korporat dan bisnis korporat. Pada tahun 2014 penulis diangkat menjadi Direktur Komersial PT SUCOFINDO (Persero) dibidang jasa yang sangat tergantung pada SDM yang kompeten. Saat ini penulis juga mengelola Yayasan Sosial Abdul Chakim yang bergerak di bidang Pendidikan dan sosial, serta menjadi Ketua Bidang Pendidikan di Yayasan Masjid As Sajadah, dosen di Universitas Raharja dan Universitas Padjadjaran. Penulis aktif melakukan penelitian dan juga diterbitkan pada jurnal nasional maupun internasional.

Email Penulis: heruriza11@gmail.com.

BAB 6
DESAIN MODUL DAN MATERI PELATIHAN YANG EFEKTIF

Amanna Dzikrillah Lazuardini, S.S., M.B.A.
Universitas Nusa Putra

secara tatap muka maupun mandiri (Iskandar *et al*., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa modul yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan keterlibatan peserta dan memfasilitasi proses pembelajaran yang lebih efektif. Selain itu, modul pelatihan yang disusun dengan baik juga dapat membantu peserta dalam memahami materi yang kompleks, seperti yang terlihat dalam pelatihan penggunaan aplikasi desain grafis yang disesuaikan dengan level pengajaran (Sitorus, 2023). Materi pelatihan juga harus relevan dan sesuai dengan kebutuhan peserta. Misalnya, dalam pelatihan dasar teknologi penunjang Internet of Things (IoT), materi yang diberikan mencakup berbagai pemrograman dan peragaan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta dalam bidang tersebut (Pratikno, 2023).

Hal ini menunjukkan bahwa materi pelatihan yang tepat dapat membantu peserta mengembangkan keterampilan praktis yang diperlukan dalam dunia kerja. Selain itu, pelatihan yang melibatkan praktik langsung, seperti yang dilakukan dalam pelatihan pengelasan, menunjukkan bahwa kombinasi teori dan praktik dapat meningkatkan pemahaman peserta (A. T. A. Salim *et al*., 2022). Evaluasi juga merupakan bagian penting dari modul dan materi pelatihan. Dalam penelitian oleh Naryati *et al*., modul pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan tenaga kesehatan menunjukkan hasil yang positif dalam meningkatkan kemampuan peserta (Naryati *et al*., 2023). Evaluasi yang dilakukan setelah pelatihan dapat memberikan umpan balik yang berharga untuk perbaikan modul dan materi di masa mendatang. Dengan demikian, penting bagi penyelenggara pelatihan untuk melakukan evaluasi secara berkala agar modul dan materi tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan peserta.

Fungsi Modul Pelatihan

Fungsi Utama:

1. Memberikan Pengetahuan: Transfer pengetahuan yang relevan dan terkini kepada orang-orang.
2. Pengembangan Keterampilan: Melalui penyertaan latihan-praktis, modul memungkinkan pengembangan keterampilan yang dapat diterapkan setiap hari.

singkat mengenai topik, kemudian beralih ke pembahasan inti, dan tutup dengan rangkuman atau kesimpulan. Pastikan setiap sesi memiliki alur yang logis untuk memudahkan pemahaman.

3. **Pilih Metode Penyajian yang Sesuai**
   Terdapat berbagai metode penyajian materi pelatihan, seperti presentasi, video, diskusi, atau simulasi praktis. Pemilihan metode harus disesuaikan dengan karakteristik peserta dan jenis materi yang akan disampaikan. Misalnya, untuk materi teknis, demonstrasi praktis mungkin lebih efektif dibandingkan dengan presentasi visual.
4. **Gunakan Media yang Mendukung**
   Penggunaan media interaktif dan visual dapat meningkatkan daya tarik dan pemahaman peserta. Alat bantu seperti infografis, video pendek, atau animasi dapat digunakan untuk menjelaskan konsep yang rumit. Pastikan semua alat pendukung berfungsi dengan baik sebelum pelatihan dimulai.
5. **Libatkan Peserta Secara Aktif**
   Pelatihan yang interaktif cenderung lebih efektif dibandingkan dengan pelatihan pasif. Libatkan peserta melalui sesi tanya jawab, diskusi kelompok, atau latihan praktek langsung. Ini tidak hanya membantu mereka memahami materi lebih baik tetapi juga menciptakan suasana belajar yang lebih menarik.
6. **Evaluasi dan Tindak Lanjut**
   Evaluasi adalah bagian penting dari proses pelatihan untuk mengukur sejauh mana peserta memahami materi. Evaluasi bisa dilakukan melalui kuis atau feedback langsung dari peserta setelah sesi pelatihan selesai. Selain itu, tindak lanjut seperti pemberian materi tambahan atau sesi konsultasi dapat dilakukan untuk memastikan pemahaman peserta.

Aktivitas dan Evaluasi

Pada bagian ini membahas pentingnya aktivitas pembelajaran yang interaktif dan evaluasi yang efektif dalam proses pelatihan. Aktivitas yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan keterlibatan peserta, sementara evaluasi yang tepat membantu mengukur pencapaian tujuan pembelajaran.

1. Aktivitas Pembelajaran Interaktif

a. Tujuan Aktivitas: Aktivitas dalam pelatihan bertujuan untuk mendorong partisipasi aktif peserta. Kegiatan ini bisa berupa diskusi, simulasi, role play, atau studi kasus yang relevan dengan materi pelatihan.
b. Jenis Aktivitas:
   1) Diskusi Kelompok: Mendorong peserta untuk berbagi pengalaman dan ide, memperdalam pemahaman melalui perspektif yang berbeda.
   2) Simulasi dan Role Play: Memberikan kesempatan kepada peserta untuk menerapkan teori dalam situasi nyata, membantu mereka memahami konteks praktis dari materi yang dipelajari.
   3) Kegiatan Praktis: Untuk materi teknis, kegiatan langsung seperti praktik atau demonstrasi sangat penting untuk memastikan peserta dapat mengimplementasikan pengetahuan mereka.

2. Evaluasi Pembelajaran

a. Pentingnya Evaluasi: Evaluasi merupakan bagian integral dari proses pembelajaran. Ini tidak hanya membantu instruktur menilai pemahaman peserta tetapi juga memberikan umpan balik yang berguna bagi peserta untuk meningkatkan diri.
b. Metode Evaluasi:
   1) Evaluasi Formatif: Dilakukan selama proses pembelajaran untuk memantau kemajuan peserta. Ini bisa berupa kuis singkat, pertanyaan lisan, atau tugas kecil.
   2) Evaluasi Sumatif: Dilakukan di akhir sesi pelatihan untuk menilai pencapaian keseluruhan. Ini bisa berupa ujian akhir, proyek, atau presentasi.
c. Aspek yang Dinilai:
   1) Pengetahuan (KI 3): Mengukur pemahaman konsep dasar dan informasi yang telah diajarkan.
   2) Keterampilan (KI 4): Menilai kemampuan peserta dalam menerapkan pengetahuan dalam praktik.
   3) Sikap (KI 1 dan KI 2): Mengamati perilaku dan sikap peserta selama proses pembelajaran.

3. Umpan Balik dan Perbaikan

Umpan balik dari evaluasi sangat penting untuk perbaikan berkelanjutan. Instruktur harus memberikan umpan balik konstruktif kepada peserta mengenai kinerja mereka, serta area yang perlu ditingkatkan. Selain itu, hasil evaluasi dapat digunakan untuk memperbaiki modul pelatihan di masa mendatang. Dengan menganalisis data evaluasi, pengembang dapat mengidentifikasi bagian mana dari materi atau metode penyampaian yang perlu disesuaikan agar lebih efektif.

****

Daftar Pustaka

Agustin, H., Rusby, Z., Rachmawati, E., Edyatama, W., Safitri, N., & Zulkifli, Z. (2023). Penyuluhan Dan Pelatihan Pemasaran Produk Kilang Sagu Harapan Di Desa Tanjung Darul Takzim Kecamatan Tebing Tinggi Barat Kabupaten Kepulauan Meranti. *Swarna Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *2*(4), 415–420. https://doi.org/10.55681/swarna.v2i4.474

Andrianti, A., Aryani, L., & Gusriyanti, D. A. (2023). Pelatihan Desain Grafis Untuk Osis Menggunakan Canva Pada SMK Negeri 2 Kota Jambi. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Unama*, *2*(1), 73–78. https://doi.org/10.33998/jpmu.2023.2.1.871

Dinanti, L. A., Wildani, Z., Wulandari, S., Retnaningsih, S. M., Wibowo, W., Prastuti, M., & Ratih, I. D. (2021). Kapabilitas Pelatihan Metode Statistika Bagi Guru SMPN Sidoarjo. *Society Jurnal Pengabdian Dan Pemberdayaan Masyarakat*, *1*(2), 155–165. https://doi.org/10.37802/society.v1i2.133

Fadlina, F. (2023). Program Pelatihan Desain Grafis Dan Branding Kreatif Untuk Meningkatkan Citra Bisnis Pada Umkm Sekar Handycraft Medan Tuntungan. *JPMG*, *3*(2), 54–58. https://doi.org/10.58369/jpmg.v3i2.133

Fajrizal, Taslim, T., Handayani, S., & Syahril, S. (2023). Pelatihan Pembuatan Website Pada Siswa SMK Migas Inovasi Riau Untuk Meningkatkan Pengetahuan Dan Kompetensi Siswa. *J-Coscis Journal of Computer Science Community Service*, *3*(2), 173–180. https://doi.org/10.31849/jcoscis.v3i2.13028

Hariyanto, E., Purnomo, R., & Bawono, I. R. (2011). Desain Pelatihan, Dukungan Organisasional, Dukungan Supervisor Dan Self-Efficacy Sebagai Faktor Penentu Keefektifan Transfer Pelatihan. *Jurnal Siasat Bisnis*, *15*(2), 213–227. https://doi.org/10.20885/jsb.vol15.iss2.art5

Harseno, T., & Dwikurnaningsih, Y. (2021). Pengembangan Modul ImutBerpoin Untuk Meningkatkan Kompetensi ICT Guru SD. *Jurnal Pendidikan Teori Penelitian Dan Pengembangan*, *6*(4), 537.

https://doi.org/10.17977/jptpp.v6i4.14703

Irawati, L., Styati, E. W., Damastuti, A. M., & Rindiani. (2023). Pengembangan Kompetensi Kepala Sekolah Melalui Pelatihan Penulisan Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) Sebagai Inovasi Pendidikan Dalam Merdeka Belajar. *Jipemas Jurnal Inovasi Hasil Pengabdian Masyarakat*, *6*(1), 1–11. https://doi.org/10.33474/jipemas.v6i1.19275

Iskandar, D., Zuwerni, Z., & Sofyan, S. (2022). PENGEMBANGAN E-Modul PELATIHAN APLIKASI GOOGLE WORKSPACE FOR EDUCATION UNTUK PENGUATAN KOMPETENSI LITERASI DIGITAL GURU MTs. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, *3*(2), 1005–1018. https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1268

Naryati, N., Widakdo, G., Nuraenah, N., & Sugiatmi, S. (2023). Peningkatan Pengetahuan Dan Kemampuan Kemampuan Tenaga Kesehatan Yang Mendukung Fungsi Preventif Dan Promotif Bagi Pasien Pasca Stroke. *Jurnal Kreativitas Pengabdian Kepada Masyarakat (Pkm)*, *6*(3), 1215–1221. https://doi.org/10.33024/jkpm.v6i3.8881

Pratikno, H. (2023). Pelatihan Dasar Teknologi Penunjang Internet of Things Melalui Pembelajaran Pemrograman Arduino Uno Di SMK Kartika 1 Surabaya. *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia*, *3*(5), 1545–1554. https://doi.org/10.54082/jamsi.945

Putra, A. T., Handarini, D. M., & Ramli, M. (2019). Media Wayang Golek Untuk Menumbuhkan Kesadaran Menyelesaikan Konflik Secara Konstruktif Bagi Siswa SMP. *Jurnal Pendidikan Teori Penelitian Dan Pengembangan*, *4*(11), 1478. https://doi.org/10.17977/jptpp.v4i11.13006

Riyono, J. (2023). Pelatihan Pengolahan Data Penelitian: Estimasi Parameter Dan Analisa Regresi Menggunakan R Untuk Guru SMA Di Jakarta Dan Sekitarnya. *Abdimasku Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *6*(3), 848. https://doi.org/10.62411/ja.v6i3.1567

Salim, A. T. A., Achmad, A., Romandoni, N., Subkhan, M. F., Fachrudin,

M. R. F., Aditama, R., Arimurti, M. R., & Yusdetira, E. F. (2022). Terapan Metode Pengelasan Dasar GMAW Gasless Untuk Peningkatan Keterampilan Masyarakat Dusun Kayang Makmur, Desa Bader, Kabupaten Madiun. *Dikemas (Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat)*, *6*(2). https://doi.org/10.32486/dikemas.v6i2.436

Salim, R. R. M., Marpaung, S. H., & Saragih, Y. M. (2020). Pelatihan Desain Website Sekolah Pada Sma Methodist Berastagi Dengan Adobe Dreamweaver. *Jurnal Pendidikan Dan Pengabdian Masyarakat*, *3*(1). https://doi.org/10.29303/jppm.v3i1.1632

Siburian, J. (2023). Pelatihan Pembuatan Insektarium Di SMA N 2 Muaro Jambi. *Journal of Community Engagement Research for Sustainability*, *3*(6), 262–270. https://doi.org/10.31258/cers.3.6.262-270

Sitorus, B. (2023). Pelatihan Dasar Design Grafis Untuk Anggota Oke Oce Kecamatan Kebayoran Lama Jakarta Selatan. *Jurnal Sinergi*, *1*(01), 53–60. https://doi.org/10.59134/sinergi.v1i01.270

St, C., Marfuah, U., Dewi, A. P., & Sunardi, D. (2021). Evaluasi Pelatihan Membaca Gambar Teknik Lanjutan Untuk Tim Sales Pada Pt. Istw Jakarta. *Prosiding Konferensi Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat Dan Corporate Social Responsibility (Pkm-Csr)*, *4*, 1075–1085. https://doi.org/10.37695/pkmcsr.v4i0.1307

Wadud, A. M., & Fitriani, E. (2021). Pelatihan Desain Kemasan Dalam Rangka Peningkatan Nilai Jual Produk UMKM Di Kabupaten Kuningan. *Dimasejati Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *3*(2), 177. https://doi.org/10.24235/dimasejati.v3i2.9249

Wibowo, S. H., Toyib, R., Darnita, Y., Muntahanah, M., Witriyono, H., Imanullah, M. I. M., & Darmi, Y. (2022). Diklat Riset Terapan Bagi Guru SMK Pusat Keunggulan. *Journal of Empowerment*, *3*(1), 31. https://doi.org/10.35194/je.v3i1.2035

PROFIL PENULIS

Amanna Dzikrillah Lazuardini, S.S., M.B.A

Penulis adalah individu yang penuh semangat dengan latar belakang pendidikan Administrasi Bisnis dari Institut Teknologi Bandung (ITB). Selama masa studinya, penulis telah membangun fondasi yang kuat dalam pengelolaan bisnis dan pengembangan strategi, yang menjadi dasar bagi ketertarikannya yang mendalam pada manajemen tim, seni, seni pertunjukan, serta manajemen bisnis. Kecintaan penulis terhadap seni dan seni pertunjukan bukan hanya sekadar hobi, tetapi juga sebuah bentuk ekspresi yang menginspirasi. Dalam berbagai kesempatan, penulis kerap terlibat dalam proyek-proyek seni dan kegiatan kreatif yang memadukan nilai artistik dengan manajemen strategis. Hal ini memungkinkan penulis untuk mengeksplorasi hubungan dinamis antara kreativitas dan efisiensi, dua elemen yang ia percaya menjadi kunci keberhasilan dalam dunia bisnis modern.

Selain itu, penulis juga memiliki bakat alami dalam memimpin dan mengelola tim. Kemampuannya untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan memberdayakan menjadi salah satu keunggulannya. Penulis percaya bahwa keberhasilan sebuah tim tidak hanya bergantung pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang penuh dukungan dan apresiasi terhadap kontribusi individu. Dengan wawasan mendalam tentang seni, manajemen, dan bisnis, penulis berkomitmen untuk terus belajar dan berkontribusi di berbagai bidang. Visi penulis adalah memadukan kreativitas dan pengelolaan tim secara efektif untuk menciptakan dampak positif, baik dalam dunia seni maupun bisnis.

BAB 7
PELATIHAN *ON-THE-JOB DAN OFF-THE-JOB*

Yayat Sudrajat, S.H., M.M.
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda

Jenis-jenis Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan sebaiknya memperhatikan kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan, sehingga pendidikan dan pelatihan ini berguna bagi para karyawannya sebelum mereka bekerja. Jenis-jenis pelatihan yang dilaksanakan dalam perusahaan menurut Widodo (2015:86), yaitu :

1. Pelatihan di tempat karyawan bekerja (*On-The Job Training)*
2. Magang (*Apprenticeship)*
3. Pelatihan di luar tempat karyawan bekerja *(Off-The-Job Training)*
4. Pelatihan di lokasi yang mirip tempat karyawan bekerja *(Vestibule training)*

Pengertian Pelatihan *On-The-Job*

On-The-Job Training biasa disingkat OJT adalah sebuah pelatihan yang diperuntukan bagi karyawan oleh pihak perusahaan yang bersangkutan. Peserta *On-The-Job training* adalah karyawan baru juga bagi karyawan yang mengalami pergantian dalam divisi. Selama proses *On-The-Job Training,* Karyawan mendapatkan pelatihan dan pembelajaran terkait gambaran lingkungan kerja mereka. Mulai dari tugas keseharian atau daily tasks, guidelines, penggunaan tools atau software yang dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan mereka, dan peningkatan beberapa skill tertentu yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Bentuk pelatihan yang dilakukan dalam *On-The-Job Training* umumnya tidak hanya melalui presentasi ataupun assignment, tapi lebih fokus kepada pelatihan secara praktikal supaya karyawan bisa lebih cepat beradaptasi dengan pekerjaan dan lingkungan kerja perusahaan. Untuk itulah proses *On-The-Job Training* memang dilakukan di lingkungan kantor perusahaan yang bersangkutan.

Waktu pelaksanaan *On-The-Job Training* bergantung pada kebijakan perusahaan. Ada yang dilakukan selama beberapa hari, beberapa minggu, atau ada yang dilaksanakan beberapa bulan. Kegiatan pelatihan *On-The-Job* dilaksanakan sesuai dengan posisi dan tugas yang dimiliki oleh karyawan yang mengikutinya. Setiap perusahaan punya preferensi tersendiri dalam menentukan bentuk pelatihan yang akan mereka lakukan untuk karyawannya.

menyerupai yang di pasang di tempat bekerja yang nyata. Ini adalah salah satu metode pelatihan yang palin umum di aman pekerja belajar menggunakan peralatan dan mesin yang serupa dengan yang digunakan di lingkungan kerja aslinya.

3. **Pelatihan Mandiri**
   Tindakan pelatihan jenis ini khususnya ditujukan bagi staf teknis, staf administrasi, dan karyawan yang mempelajari pengoperasian mesin kerja yang sebenarnya. Pelatihan ini diadakan dengan tujuan untuk memberikan peserta pengalaman di pabrik sebenarnya
4. **Studi Kasus**
   Dalam metode ini peserta pelatihan disajikan suatu situasi atau permasalahan dalam bentuk studi kasus dan diminta untuk memecahkannya berdasarkan apa yang telah dipelajarinya dalam program pelatihan
5. **Bermain Peran**
   Jenis *training* ini sangat krusial pada hal layanan pelanggan. Peserta *training* berlatih lakon sesuai situasi dan kondisi yang akan ditempatinya dalam bekerja nantinya. Hal ini disebut pula sosiodrama dan psikodrama. Dimana para karyawan bersikap seolah-olah sedang menghadapi situasi dan wajib menyelesaikannya secara impulsif tanpa bimbingan.
6. **Permainan Manajemen**
   Dalam metode ini, peserta *training* dibagi sebagai beberapa grup dan lalu mereka tersaji menggunakan simulasi pasar atau situasi, pada mana mereka diminta buat menerapkan pembelajaran mereka dan memecahkan kasus yang sesuai. Faktor yang terpenting waktu menentukan contoh *training* di luar pekerjaan merupakan memilih apa yang paling berguna bagi pegawai dan perusahaan.

Keuntungan dan Kekurangan *Off-The-Job*

Pegawai yang mengikuti pelatihan eksternal biasanya lebih produktif dan memahami pekerjaanya dengan lebih baik. Karyawan lebih loyal kepada perusahaan. Kegunaan pelatihan diluar kerja meliputi:

1. Pelatihan di luar pekerjaan memungkinkan karyawan mempelajari keterampilan baru yang dapat mereka terapkan di tempat kerja.

2. Membantu karyawan memahami peran mereka dalam perusahaan dan bagaimana posisi mereka berkontribusi terhadap kesuksesan secara keseluruhan.
3. Komunikasi karyawan dengan manajemen lebih baik.
4. Membantu karyawan dalam memecahkan persoalan
5. Meningkatkan motivasi dan semangat karyawan

Kelemahan *Off-The-Job* adalah memerlukan biaya tinggi, karena karyawan wajib membayar uang kuliah atau kursus lainnya. Karyawan harus mengeluarkan ongkos transport, kos, dan biaya hidup. Pelatihan ini juga waktunya lama. Jadi kesimpulannya perbedaan antara *On-The-Job* dengan *Off-The-Job* adalah :

1. Metode *training On-The-Job* dilakukan ditempat kerja karyawan dan menaruh tugas buat dikerjakan.
2. Metode *training Off-The-Job* diluar tempat kerja dan materinya eksklusif buat diberikan pada peserta *training*.

****

Daftar Pustaka

Achmad Sobirin, 2007. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi.* Yogyakarta : IBPP STIM YKPN

Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya manusia.* Graha Ilmu: Yogyakarta

Aprilian, M. Irfan. 29 Juli 2022, https://lookmedia.co.id/*Off-The-Job-training/*.

Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan.* Cetakan 1 Yogyakarta: Gava Media

Edwin B.Flippo. 2013. *Personel Management (Manajemen Personalia), Edisi VII Jilid II,* Terjemahan Alponso S. Jakarta Erlangga

George. 2015 *Manajemen Sumber Daya Manusia ,* (Terjemahan Afifudin), CV Alfabeta. Bandung

Hidayati. (n.d.). *On-the job training: pengertian, jenis, manfaat, dan tips suksesnya*. https://postgradaustralia.com.au/*On-The-Job*/*On-The-Job-training*-pengertian-jenis-manfaat-dan-tips-suksesnya

Rivai, 2004. *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Perusahaan:* Dari Teori Ke Praktek. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

PROFIL PENULIS

Yayat Sudrajat, S.H., M.M.

Lahir di sebuah kota kecil Pamanukan Subang pada tahun 1972. Sekolah sejak TK sampai SMA di Kota Tasikmalaya. Pada tahun 1992 meneruskan kuliah di Fakultas Hukum Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) di Purwokerto Jawa Tengah. Penulis pada tahun 1998 menjadi dosen di STIE Miftahul Huda Subang. Tahun 2002 menyelesaikan pendidikan S2 Program Magister Manajemen di STIE IPWIJA di Jakarta. Pengalaman pekerjaan sebagai volunteer Koordinator Tenaga Pendamping Petani, kerjasama antara Pusat Dinamika Pembangunan Universitas Padjajaran Bandung dengan Bappeda Jawa Barat untuk Wilayah Cirebon. Sebagai Supervisor Riset Transportasi kerjasama antara Lembaga Demografi Universitas Indonesia, Bappenas dan JICA Jepang di Wilayah Jabodetabek. Serta konsultan di beberapa Lembaga riset seperti Markplus, Frontier dll. Pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti sebagai Dosen Pengajar Mata Kuliah Pendidikan Anti Korupsi Tingkat Perguruan Tinggi, Pelatihan INWUB di FE Unila Bandung, serta Pelatihan Teknik Penyusunan SOP Sertifikasi ISO 9001 – 2008.

Email Penulis : yayat16sudrajat@gmail.com

BAB 8
PELATIHAN BERBASIS TEKNOLOGI DAN *E-LEARNING*

Dr. Mohammad Annas, S.Tr.Par., M.M., CSCP., CHRP.
Universitas Multimedia Nusantara

Pelatihan berbasis teknologi dan *E-learning* menawarkan berbagai potensi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di Indonesia. Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi, *E-learning* dapat menjadi alternatif yang efektif untuk meningkatkan akses, kualitas, dan efektivitas pendidikan serta pelatihan di seluruh wilayah Indonesia, termasuk daerah-daerah yang sulit dijangkau. Meski demikian, agar penerapannya lebih optimal, dibutuhkan perhatian terhadap kesiapan infrastruktur dan pengembangan kemampuan digital bagi peserta dan penyedia pelatihan. Ke depannya, pelatihan berbasis teknologi akan semakin berkembang dan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari dunia pendidikan dan pengembangan profesional di Indonesia.

Definisi dan Konsep Dasar Pelatihan Berbasis Teknologi dan *E-learning*

Pelatihan berbasis teknologi dan *E-learning* merujuk pada penerapan teknologi informasi untuk mendukung proses pembelajaran, yang memungkinkan peserta didik mengakses materi pelatihan secara daring (online). *E-learning* menggabungkan berbagai media, seperti video, animasi, kuis interaktif, dan forum diskusi yang disampaikan melalui internet, untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih fleksibel dan menarik. Konsep dasar dari *E-learning* adalah penggunaan teknologi untuk mendukung, memfasilitasi, dan memperkaya pengalaman belajar dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Berbeda dengan model pembelajaran tradisional yang mengharuskan interaksi langsung antara pengajar dan peserta, *E-learning* memberikan kebebasan kepada peserta untuk belajar secara mandiri kapan saja dan di mana saja, sehingga dapat diakses oleh lebih banyak orang dengan berbagai latar belakang dan kondisi. Hal ini tentunya sangat relevan dalam konteks pendidikan di Indonesia, di mana akses ke pendidikan sering terhambat oleh faktor jarak dan keterbatasan sumber daya (Sanjaya, 2018).

Keberadaan pelatihan berbasis teknologi dan *E-learning* memberikan peluang besar bagi lembaga pendidikan dan organisasi untuk menciptakan pembelajaran yang lebih inklusif, tidak terbatas

6. **Evaluasi dan Pengukuran Kinerja**
   Tantangan lainnya dalam pelatihan berbasis teknologi adalah evaluasi dan pengukuran kinerja peserta. Meskipun platform *E-learning* menyediakan berbagai alat untuk mengukur kemajuan peserta, seperti kuis dan ujian, hasil evaluasi ini tidak selalu mencerminkan pemahaman yang sebenarnya. Seringkali, evaluasi yang berbasis online mengandalkan tes tertulis atau kuis yang tidak selalu mengukur keterampilan praktis atau pemahaman mendalam peserta terhadap materi pelatihan. Oleh karena itu, evaluasi berbasis teknologi harus dirancang dengan hati-hati untuk memastikan bahwa penilaian tersebut mencakup keterampilan yang relevan dan tidak hanya berfokus pada kemampuan mengingat (Rohman & Nuraeni, 2021).
7. **Kesulitan dalam Pembelajaran Mandiri**
   Dalam pelatihan berbasis *E-learning*, peserta diharapkan untuk belajar secara mandiri. Namun, tidak semua orang memiliki kemampuan untuk belajar secara mandiri dengan efektif. Beberapa peserta mungkin merasa kesulitan mengatur waktu belajar, menyelesaikan tugas tepat waktu, atau memahami materi tanpa bimbingan langsung dari instruktur. Ketidakmampuan untuk mengelola waktu atau kurangnya disiplin diri seringkali menyebabkan peserta tidak menyelesaikan pelatihan atau tidak mencapai hasil yang optimal (Yuliana, 2023).
8. **Kurangnya Interaksi Sosial**
   Pelatihan berbasis teknologi, terutama yang berbentuk *E-learning*, sering kali mengurangi interaksi sosial antara peserta dan instruktur, serta antara sesama peserta. Dalam pembelajaran tatap muka, interaksi langsung sering kali menjadi salah satu faktor yang meningkatkan pemahaman dan keterlibatan peserta. Namun, dalam *E-learning*, interaksi ini terbatas pada forum online atau komunikasi via email, yang bisa terasa kurang personal dan membatasi diskusi yang mendalam. Keterbatasan ini dapat mengurangi pengalaman sosial yang berharga bagi peserta (Nugraha & Pratama, 2022).

Masa Depan Pelatihan Berbasis Teknologi dan *E-learning* di Indonesia

Di masa depan, pelatihan berbasis teknologi dan *E-learning* diprediksi akan semakin berkembang seiring dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi digital, termasuk kecerdasan buatan (AI), *big data*, dan *internet of things* (IoT). Dengan adanya teknologi-teknologi baru ini, *E-learning* dapat semakin personal dan adaptif, mengingat kemampuan AI yang dapat menganalisis data dan menyesuaikan materi dengan kebutuhan belajar peserta secara *real-time*. Pembelajaran yang lebih berbasis pada data memungkinkan penyelenggara pelatihan untuk memberikan pengalaman yang lebih relevan dan sesuai dengan gaya belajar peserta. Dengan demikian, masa depan pelatihan berbasis teknologi dapat menciptakan pengalaman belajar yang lebih efektif dan menarik bagi peserta (Siemens, 2014).

Di sisi lain, untuk mengoptimalkan perkembangan *E-learning* di Indonesia, pemerintah dan lembaga pendidikan perlu meningkatkan infrastruktur teknologi, khususnya di daerah-daerah yang masih tertinggal. Hal ini tidak hanya mencakup peningkatan kualitas internet, tetapi juga penyediaan perangkat teknologi yang memadai bagi peserta pelatihan. Selain itu, penting juga untuk mengembangkan kurikulum yang berbasis teknologi dan memberikan pelatihan bagi pengajar agar mereka dapat memanfaatkan teknologi dengan lebih baik dalam proses pembelajaran. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan pelatihan berbasis teknologi dan *E-learning* dapat menjadi solusi jangka panjang untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengembangan kompetensi di Indonesia (Sukmadinata, 2019).

****

Daftar Pustaka

Arifin, Z. (2020). *Pemanfaatan Teknologi dalam Pembelajaran dan Pelatihan Profesional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Garrison, D. R., & Anderson, T. (2011). *E-learning in the 21st century: A framework for research and practice*. Routledge.

Mulyasa, E. (2017). *Manajemen Pembelajaran Berbasis Teknologi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nugroho, H. (2018). *Pendidikan dan Teknologi Informasi: Transformasi Pembelajaran di Era Digital*. Yogyakarta: Andi.

Sanjaya, W. (2018). *Strategi Pembelajaran Berbasis Teknologi*. Jakarta: Kencana.

Sukmadinata, N. S. (2019). *Pengembangan Kurikulum Berbasis Teknologi Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Bramantyo, D. (2020). *Pemanfaatan teknologi dalam pelatihan berbasis E-learning: Pengaruh terhadap evaluasi dan pelacakan pembelajaran*. Jurnal Teknologi Pendidikan, 9(1), 44-56.

Fadilah, R., & Wibowo, I. (2021). *Fleksibilitas pelatihan berbasis teknologi dalam pendidikan jarak jauh*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 15(2), 112-125.

Handayani, R., & Widodo, S. (2020). *Tantangan dan peluang dalam penerapan E-learning di Indonesia*. Jurnal Pendidikan dan Teknologi, 8(2), 150-164.

Hendayana, N., & Suryani, T. (2021). *Manfaat E-learning dalam memperluas akses pelatihan di Indonesia*. Jurnal Pendidikan dan Teknologi, 4(3), 101-115.

Kurniawan, D. (2021). *Pelatihan berbasis teknologi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia*. Jurnal Teknologi Pendidikan, 10(2), 115-128.

Nugraha, A. (2023). *Kecepatan pembelajaran dan pengembangan keterampilan melalui E-learning*. Jurnal Teknologi dan Inovasi Pendidikan, 6(2), 67-79.

Nugraha, A., & Pratama, D. (2022). *Interaksi sosial dalam pembelajaran berbasis teknologi: Tantangan dan solusi*. Jurnal Teknologi dan Pendidikan, 7(1), 56-69.

Prasetyo, A. (2023). *Tantangan dalam implementasi E-learning di Indonesia*. Jurnal Pendidikan dan Teknologi, 5(3), 210-221.

Rahardjo, S., & Handayani, R. (2020). *Pembelajaran E-learning: Antara sinkron dan asinkron*. Jurnal Pendidikan dan Pengajaran, 12(1), 34-42.

Rohman, A., & Nuraeni, I. (2021). *Evaluasi pembelajaran berbasis E-learning: Isu dan tantangan*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 14(3), 112-124.

Sari, M. (2021). *Penggunaan media interaktif dalam E-learning untuk meningkatkan kualitas pembelajaran*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 18(1), 78-90.

Sari, M., & Fadilah, R. (2021). *Desain pembelajaran interaktif dalam E-learning untuk meningkatkan kualitas pendidikan*. Jurnal Teknologi dan Inovasi, 10(4), 98-111.

Siemens, G. (2014). *Connectivism: A learning theory for the digital age*. International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, 2(1), 3-10.

Subaer, D. (2022). *Penghematan biaya dalam pelatihan berbasis E-learning di organisasi*. Jurnal Pendidikan dan Pengajaran, 10(4), 210-223.

Widodo, S. (2022). *Penerapan Learning Management System dalam pelatihan berbasis teknologi*. Jurnal Pendidikan Teknologi, 6(4), 98-106.

Widodo, S., & Haryono, A. (2020). *Keamanan data dalam sistem E-learning: Tantangan dan solusi*. Jurnal Pendidikan dan Teknologi, 6(2), 135-147.

Yulianto, S., & Pranata, M. (2021). *Akses teknologi dalam pembelajaran E-learning: Studi kasus di daerah terpencil*. Jurnal Teknologi Pendidikan, 5(2), 45-59.

Yuliana, R. (2023). *Manajemen waktu dan kesulitan belajar mandiri dalam E-learning*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 16(1), 120-132.

PROFIL PENULIS

Dr. Mohammad Annas, S.Tr.Par., M.M, CSCP., CHRP.

Penulis lulus dari Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung (NHI) tahun 1997 kemudian memulai karir profesional di industri perhotelan dan *food and beverage*. Pada tahun 2011, penulis meneruskan pendidikan ke jenjang magister di Universitas Mercu Buana Jakarta dan lulus pada tahun 2013, kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang doktoral pada tahun 2015 dan lulus pada tahun 2019 di Universitas Muhammadiyah Jakarta. Sejak tahun 2014 sampai sekarang penulis menjadi pengajar di Fakultas Bisnis, Universitas Multimedia Nusantara. Penulis fokus pada bidang *supply chain*, *logistic* dan pengembangan sumber daya manusia. Penulis aktif menulis artikel ilmiah berskala nasional dan internasional, termasuk di dalamnya aktif menjadi *reviewer* jurnal ilmiah nasional dan internasional. Penulis juga berperan aktif dalam asosiasi industri termasuk didalamnya berperan sebagai asesor kompetensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi Republik Indonesia (BNSP RI) untuk bidang logistik dan sumber daya manusia.

Email Penulis: mohammad.annas@umn.ac.id/annasjom@gmail.com

BAB 9
PELATIHAN KARYAWAN BARU DAN *ONBOARDING*

Dr. Ir. H. Dana Budiman, M.Si.
Universitas Nusa Putra

Pendahuluan

Pelatihan karyawan baru merupakan suatu proses yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi. Definisi pelatihan karyawan baru dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan baru agar mereka dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan memenuhi tuntutan pekerjaan yang ada. Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada penguasaan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan *soft skills* yang diperlukan untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan menjalankan tugas secara efektif (Khalil & Rindaningsih, 2023; Setiawan, 2022). Dalam konteks organisasi, pelatihan karyawan baru berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja individu dan kolektif. Melalui pelatihan yang terstruktur, karyawan baru dapat memahami budaya organisasi, nilai-nilai yang dianut, serta prosedur dan kebijakan yang berlaku. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal (Setiawan, 2022; Urbani, 2023). Selain itu, pelatihan yang efektif dapat mengurangi tingkat turnover karyawan, karena karyawan yang merasa mendapatkan dukungan dan pengembangan cenderung lebih puas dan bertahan lebih lama di perusahaan (Harahap *et al*., 2013).

Lebih jauh lagi, pelatihan karyawan baru juga berperan dalam menciptakan budaya pembelajaran di dalam organisasi. Ketika perusahaan berinvestasi dalam pelatihan, hal ini menunjukkan komitmen terhadap pengembangan karyawan dan peningkatan kompetensi mereka. Dengan demikian, karyawan tidak hanya dilihat sebagai sumber daya yang dapat dimanfaatkan, tetapi juga sebagai aset yang perlu dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi (Mangundjaya, 2023; Mustopa *et al*., 2021). Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Hura *et al*., 2021; Urbani, 2023).

Proses *onboarding* merupakan tahap krusial dalam siklus hidup karyawan baru di suatu organisasi. *Onboarding* tidak hanya sekadar orientasi awal, tetapi juga mencakup serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memperkenalkan karyawan baru kepada budaya, nilai, dan struktur organisasi. Proses ini penting karena dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, kinerja, dan retensi karyawan dalam jangka panjang (Jaisinghani & Patel, 2013; Krugiełka *et al*., 2023). Penelitian menunjukkan bahwa program *onboarding* yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja, serta membantu perusahaan dalam mempertahankan talenta yang berharga (Ilma, 2023; Krugiełka *et al*., 2023). Salah satu alasan mengapa *onboarding* sangat penting adalah kemampuannya untuk mempercepat proses penyesuaian karyawan baru. Dengan *onboarding* yang efektif, karyawan baru dapat lebih cepat memahami ekspektasi pekerjaan dan peran mereka dalam organisasi. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kreativitas dan produktivitas, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja keseluruhan perusahaan (Bowers, 2023; Ilma, 2023). Selain itu, *onboarding* yang baik dapat menciptakan rasa keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang sangat penting untuk mengurangi tingkat turnover (Bowers, 2023; Krugiełka *et al*., 2023). *Onboarding* juga berfungsi sebagai alat untuk membangun hubungan yang kuat antara karyawan baru dan rekan kerja mereka. Proses ini memungkinkan karyawan baru untuk berinteraksi dengan tim dan memahami dinamika kerja yang ada, yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif (Petrilli *et al*., 2022; Yarbrough & Salazar, 2023). Dalam konteks ini, *onboarding* yang baik dapat meningkatkan komunikasi dan kerja sama antar tim, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Petrilli *et al*., 2022; Rickardo & Daniele, 2023).

Pelatihan karyawan baru di suatu perusahaan memiliki berbagai manfaat yang signifikan, baik bagi individu karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Salah satu manfaat utama dari pelatihan adalah peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Dengan pelatihan yang tepat, karyawan baru dapat memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik, serta

7. **Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)**
   Metode rotasi pekerjaan melibatkan pemindahan karyawan antar posisi atau departemen untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka. Dengan cara ini, karyawan mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang organisasi dan mengembangkan keterampilan baru sambil mengurangi kebosanan kerja.

Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi dan umpan balik adalah komponen penting dalam proses *onboarding* yang efektif. Keduanya berperan dalam memastikan bahwa karyawan baru tidak hanya memahami tugas dan tanggung jawab mereka, tetapi juga merasa didukung dalam perjalanan mereka di perusahaan. Evaluasi bertujuan untuk mengukur efektivitas program *onboarding* dan sejauh mana karyawan baru telah beradaptasi dengan lingkungan kerja. Melalui evaluasi, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam proses *onboarding* yang telah dilaksanakan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, sehingga pengalaman *onboarding* dapat ditingkatkan untuk karyawan baru di masa mendatang.

Metode Evaluasi

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi proses *onboarding*:

1. **Survei dan Kuesioner**
   Menggunakan survei untuk mengumpulkan umpan balik dari karyawan baru mengenai pengalaman selama *onboarding*. Pertanyaan mencakup kepuasan terhadap pelatihan, dukungan yang diterima, serta pemahaman tentang budaya perusahaan.
2. **Wawancara Individu**
   Melakukan wawancara satu-satu dengan karyawan baru untuk mendapatkan wawasan lebih dalam tentang pengalaman mereka dan tantangan yang mungkin mereka hadapi.
3. **Observasi Kinerja**
   Mengamati kinerja karyawan baru dalam beberapa minggu pertama untuk menilai seberapa baik mereka menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari.

Memberikan umpan balik secara teratur kepada karyawan baru sangat penting untuk membantu mereka memahami area di mana mereka berkinerja baik dan area yang perlu diperbaiki. Umpan balik harus Konstruktif dan Positif yaitu Fokus pada bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka, bukan hanya pada kesalahan yang dilakukan. Spesifik yaitu Memberikan contoh konkret tentang apa yang dilakukan dengan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Rutin yaitu Mengadakan pertemuan satu-ke-satu secara berkala (misalnya mingguan) selama bulan pertama untuk memberikan umpan balik secara langsung.

Menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman memberikan umpan balik juga penting. Ini dapat dilakukan dengan (1) Menetapkan Saluran Komunikasi yaitu Memastikan bahwa karyawan tahu kepada siapa mereka bisa berbicara jika mereka memiliki pertanyaan atau kekhawatiran dan (2) Mendorong Diskusi Terbuka yaitu Mengadakan sesi tanya jawab di mana karyawan baru dapat mengajukan pertanyaan tentang pekerjaan atau budaya perusahaan tanpa merasa tertekan.

Setelah evaluasi dilakukan, penting untuk mengambil langkah-langkah berdasarkan hasil tersebut:

1. **Identifikasi Area Perbaikan**
   Menggunakan data dari survei dan wawancara untuk menentukan aspek-aspek dari proses *onboarding* yang perlu disempurnakan.
2. **Implementasikan Perubahan**
   Melakukan penyesuaian pada program *onboarding* berdasarkan umpan balik yang diterima, sehingga program tersebut lebih relevan dan bermanfaat bagi karyawan baru di masa depan.

****

Daftar Pustaka

Adisaksana, H. (2017). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen (Studi Pada Karyawan PT BRI (Persero) Tbk. Malang Martadinata). *Akuntansi Bisnis & Manajemen (Abm)*, *24*(2), 112. https://doi.org/10.35606/jabm.v24i2.148

Bowers, B. S. (2023). Onboarding: Just How Important Is It? *Strategic Hr Review*, *22*(5), 164–168. https://doi.org/10.1108/shr-06-2023-0039

Ekaputri, C. (2023). Pengaruh Program Pengembangan Dan Orientasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Salah Satu Perusahaan Jasa Kurir Dan Logistik Di Indonesia. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *6*(10), 7580–7584. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i10.2165

Gheihman, G., Vgontzas, A., Paulson, J., Pilgrim, D., Batchelor, T. T., O'Neal, M. A., & Doughty, C. (2021). Integrating Advanced Practice Providers in an Academic Department of Neurology. *Neurology Clinical Practice*, *11*(6), 462–471. https://doi.org/10.1212/cpj.0000000000001077

Ghozali, I., Iswati, S., & Adam, S. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi Di PT.PERTAMINA Lubricant Jakarta. *Ekonika Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, *5*(2), 211. https://doi.org/10.30737/ekonika.v5i2.1094

Harahap, D. H., Asih, T. W., Shinta, A., & Mahmudah, S. (2013). *Turnover Dan Strategi Organisasi Untuk Mengatasinya Melalui Pemberdayaan Karyawan*. 72–80. https://doi.org/10.24176/0360.0107

Hura, M. K., Tanjung, M. A., Hia, Y. F., Simatupang, D. A., & Sihombing, M. U. (2021). Pelatihan, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Karyawan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, *5*(2), 263–271. https://doi.org/10.23887/jppsh.v5i2.35054

Ilma, N. (2023). *The Effect of Onboarding on Job Performance Through the Mediating Role of Employee Creativity*. 1089–1095. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-234-7_114

Jaisinghani, J., & Patel, S. (2013). Training New-Hire Medical Information Specialists in the Pharmaceutical Industry: A Benchmarking Survey. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, *47*(3), 356–362. https://doi.org/10.1177/2168479013478418

Khalil, F., & Rindaningsih, I. (2023). Pentingnya Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Minhajussunnah Surabaya. *Society*, *13*(2). https://doi.org/10.20414/society.v13i2.6669

Krugiełka, A., Bartkowiak, G., Knap-Stefaniuk, A., Sowa-Behtane, E., & Dachowski, R. (2023). Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(2), 1512. https://doi.org/10.3390/ijerph20021512

Mangundjaya, W. (2023). Pelatihan Sebagai Sarana Pengembangan Kompetensi Pengasuh Di Panti Sosial Asuhan Anak Di Jakarta Timur. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa*, *1*(5), 179–188. https://doi.org/10.59837/jpmba.v1i5.86

Mustopa, R., Barjah, M. K., Ahsaina, N. A., & Rais, Y. (2021). Pelatihan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Sosial Teknologi*, *1*(3), 166–174. https://doi.org/10.36418/jurnalsostech.v1i3.21

Pawastri, N., Istiatin, I., & Kustiah, E. (2018). Pengaruh Pelatihan, Reward, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Kusumahadi Santosa Karanganyar. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, *7*(1), 73–81. https://doi.org/10.33059/jmk.v7i1.471

Petrilli, S., Galuppo, L., & Ripamonti, S. C. (2022). Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. *Sustainability*, *14*(9), 5684.

https://doi.org/10.3390/su14095684

Prayogi, D. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Training Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel BATIQA Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, *21*(1), 79–90. https://doi.org/10.31851/jmwe.v21i1.14866

Rabel, K., & Stefaniak, J. E. (2018). The Onboarding of Instructional Designers in the Workplace. *Performance Improvement*, *57*(9), 48–60. https://doi.org/10.1002/pfi.21824

Rahmawati, W., Putri, Y., & Zein, M. (2021). Evaluasi Efektifitas Pelatihan Dengan Metode Kirkpatrick (Study Terhadap Karyawan Rumah Sakit Bunda BMC Padang). *Invest Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, *2*(2), 140–148. https://doi.org/10.55583/invest.v2i2.181

Rickardo, N. G., & Daniele, S. (2023). The Relevance of Structured Onboarding in the Assimilation of Organizational Culture. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *18*(1), 690–697. https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.1.0659

Safitri, D. E. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, *8*(2). https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2154

sandita, riana p. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. https://doi.org/10.31219/osf.io/f2tzb

Sari, Y. K. P. (2023). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karawan Apparelsae Konveksi Indonesia). *Sang Pencerah Jurnal Ilmiah Universitas Muhammadiyah Buton*, *9*(2), 456–465. https://doi.org/10.35326/pencerah.v9i2.3129

Septaviandri, N. (2020). Pengaruh Pelatihan, Insentif, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. United Indo Surabaya. *Jem17 Jurnal Ekonomi Manajemen*, *3*(2). https://doi.org/10.30996/jem17.v3i2.3457

Setiawan, A. (2022). Budaya Organisasi Dan Pelatihan Di PT. Bandara

Internasional Jawa Barat: Studi Tentang Kinerja Operasional Karyawan. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*, *1*(2), 50–68. https://doi.org/10.56916/ijess.v1i2.224

Urbani, W. P. (2023). Pengaruh Training and Development Terhadap Employee Retention Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada Karyawan Perbankan. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, *3*(2), 2185–2194. https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.16873

Windarto, A. P. (2017). Penilaian Prestasi Kerja Karyawan PTPN III Pematangsiantar Dengan Metode Simple Additive Weighting (SAW). *Jurasik (Jurnal Riset Sistem Informasi Dan Teknik Informatika)*, *2*(1), 84. https://doi.org/10.30645/jurasik.v2i1.22

Wiyata, M. T., & Ayustiana, A. (2020). Pengaruh Training Dan Development Terhadap Employee Performance Di PT. PAI Sukabumi (JX). *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia*, *5*(3), 90. https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v5i3.979

Yarbrough, J. W., & Salazar, L. R. (2023). Virtual Onboarding and Socialization, an Exploration Of employee Discussions and Experiences. *Corporate Communications an International Journal*, *28*(5), 707–723. https://doi.org/10.1108/ccij-12-2022-0158

Yu, Y., Yang, L., Lindley, S., & Wan, M. (2023). *Large-Scale Analysis of New Employee Network Dynamics*. 2719–2730. https://doi.org/10.1145/3543507.3583400

PROFIL PENULIS

Dr. Ir. H. Dana Budiman, M.Si.

Penulis adalah seorang akademisi dan aktivis yang berpengalaman luas dalam manajemen dan pengelolaan geopark. Dengan latar belakang pendidikan yang kokoh, penulis menyelesaikan gelar sarjana di bidang Pertanian dari Universitas Jenderal Soedirman, kemudian meraih gelar magister Kebijakan Publik dari Universitas Padjadjaran, dan gelar doktor di bidang Ekonomi dari Universitas Pasundan. Pengetahuan multidisiplin ini memberikan dasar yang kuat untuk kontribusi penulis dalam berbagai bidang. Penulis aktif dalam berbagai kegiatan geopark di tingkat internasional, termasuk konferensi UNESCO dan simposium Asia Pasifik di Kanada, Malaysia, Jepang, Inggris, dan Tiongkok. Keterlibatan ini mencerminkan dedikasi penulis terhadap pengelolaan geopark yang berkelanjutan dan pembangunan pariwisata berbasis lingkungan.

Dalam perjalanan karirnya, penulis telah menduduki berbagai posisi strategis di pemerintahan daerah Sukabumi, seperti Kepala Dinas Pertanian, Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan, hingga Asisten Bidang Ekonomi. Saat ini, penulis menjabat sebagai Kepala Dinas Pariwisata Sukabumi dan General Manager Geopark Ciletuh-Palabuhanratu. Kepemimpinan penulis dalam peran-peran ini berkontribusi signifikan terhadap pengembangan sektor pariwisata dan pelestarian lingkungan.

Sebagai seorang dosen di Universitas Nusa Putra, penulis juga berkomitmen untuk mendidik generasi muda, berbagi pengetahuan dan pengalaman di bidang manajemen dan geopark. Dengan semangat untuk mendorong inovasi dan keberlanjutan, penulis terus menjadi figur yang inspiratif dalam komunitas lokal dan

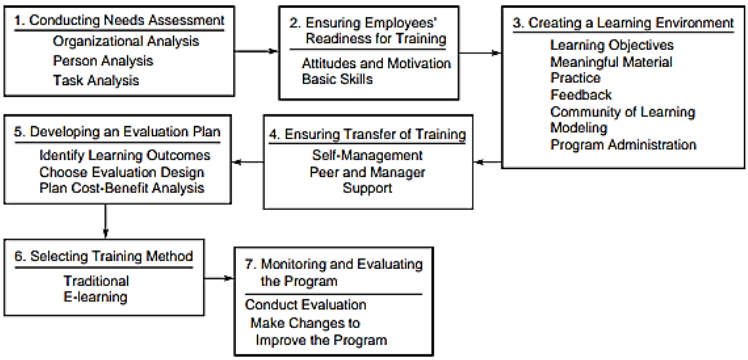
BAB 10
PELATIHAN KEPEMIMPINAN DAN MANAJERIAL

Haryanto, S.Kom., M.M.
Universitas Raharja

Pelatihan

Secara tradisional, pelatihan dan pengembangan tidak dipandang sebagai kegiatan yang dapat membantu perusahaan menciptakan "nilai" dan berhasil menghadapi tantangan kompetitif. Hari ini, pandangan itu telah berubah. Perusahaan yang menggunakan praktik pelatihan dan pengembangan inovatif kemungkinan besar untuk melaporkan kinerja keuangan yang lebih baik daripada pesaing mereka yang tidak. Pelatihan dan kepemimpinan juga membantu perusahaan untuk menghadapi tantangan kompetitif. Resesi saat ini Masa ekonomi telah mengakibatkan pemotongan anggaran pelatihan. Namun, perusahaan perlu terus mengandalkan praktik pelatihan yang efisien dan efektif untuk membantu karyawan memperkuat atau meningkatkan keterampilan mereka untuk meningkatkan atau membuat produk baru, menghasilkan ide-ide baru dan inovatif, dan memberikan layanan pelanggan berkualitas tinggi. Juga, pengembangan kegiatan dan manajemen karir diperlukan untuk mempersiapkan karyawan untuk manajerial dan posisi kepemimpinan dan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berbakat di semua tingkatan dan dalam semua pekerjaan. Pelatihan Bisnis saat ini harus bersaing di pasar global, dan keragaman pekerjaan kekuatan terus meningkat. Akibatnya, perusahaan perlu melatih karyawan untuk bekerja sama orang-orang dari budaya yang berbeda baik dari dalam maupun di luar negeri. Pada saat yang sama, tantangannya adalah bagaimana memastikan bahwa Metode pelatihan mencakup kondisi yang diperlukan (latihan, umpan balik, kecepatan diri, dll.) untuk belajar terjadi. Selain itu, melalui pendekatan pembelajaran campuran yang dicari perusahaan keseimbangan terbaik antara pelatihan privat, mandiri, dan berbasis teknologi (seperti online pembelajaran), dan metode yang memungkinkan interaksi interpersonal di antara peserta pelatihan (seperti pengajaran di kelas atau pembelajaran aktif) Noe, Raymond A, (2010).

Peran pelatihan telah meluas melampaui desain program pelatihan. Desain instruksional yang efektif tetap penting, tetapi manajer pelatihan, ahli sumber daya manusia, dan Pelatih semakin diminta untuk membuat sistem untuk memotivasi karyawan untuk



Gambar 10.1: Proses Desain Pelatihan
Sumber: diolah penulis

Model untuk merancang pelatihan bagi karyawannya yang terlibat dalam konstruksi dan pertambangan.berdasarkan model ADDIE digunakan untuk merancang dan mengembangkan program pelatihan dan pengembangan. Menggunakan templat untuk memastikan bahwa penilaian kebutuhan dilakukan dan evaluasi dianggap sebagai program pelatihan dan pengembangan yang sedang dirancang. Itu penggunaan templat juga membantu menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan selaras dengan strategi bisnis dan dirancang untuk berkontribusi pada hasil bisnis yang penting yang membantu mendapatkan dukungan finansial dan dorongan yang diperlukan dari pemangku kepentingan organisasi utama

Beberapa profesional pelatihan berpendapat bahwa model ISD memiliki kelemahan karena beberapa alasan. Pertama, dalam organisasi, proses perancangan pelatihan jarang mengikuti pendekatan kegiatan yang rapi, teratur, langkah demi langkah seperti yang ditunjukkan pada, dalam mencoba membakukan mereka

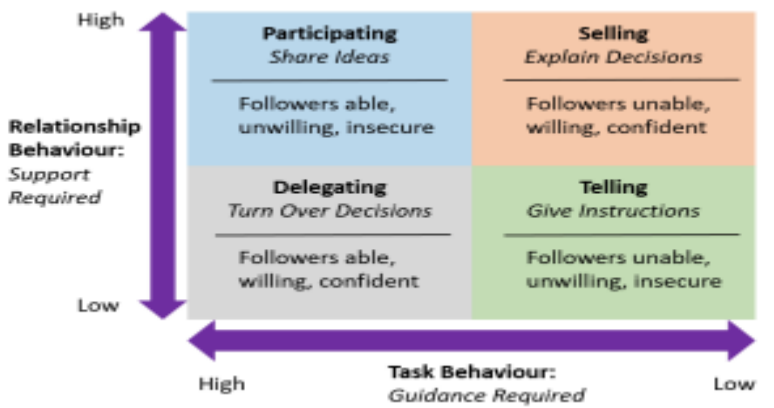
Meskipun metode ISD digunakan dalam fungsi pelatihan, beberapa organisasi memerlukan pelatih untuk memberikan dokumen rinci dari setiap aktivitas yang terdapat dalam model. Hal ini menambah waktu dan biaya mengembangkan program pelatihan. Ketiga, ISD menyiratkan titik akhir: evaluasi. Namun, desain pembelajaran yang baik memerlukan proses berulang dalam desain, pelaksanaan, evaluasi, dan mempertimbangkan kembali kebutuhan

cocok. Kapan membina pembelajaran bersama siswa misalnya terlibat dalam suasana partisipatif membantu pembelajaran. Pendekatan ini adalah umum ditemukan di banyak organisasi sukses.

Kepemimpinan Konsensual Kepemimpinan Konsultatif

1. Mendorong diskusi tentang masalah.
2. Mewajibkan pihak-pihak yang terlibat untuk melakukan hal tersebut membuat keputusan akhir.
3. Mendorong diskusi tentang masalah.
4. Pemimpin mempertahankan final otoritas atas keputusan proses pembuatan.

Pada akhirnya, gaya kepemimpinan yang digunakan bergantung pada organisasi, hubungan yang ada di dalamnya, dan pola yang sering terjadi dalam hubungan. Tanggung jawab bergantung pada manajer untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dalam hubungannya dengan susunan, tujuan, dan sasaran organisasi. Ini mengikuti konsep Situasional Hershey-Blanchard Model Kepemimpinan di mana pemimpin yang sukses menyesuaikan diri gaya sesuai dengan susunan organisasi. Ada empat sub-gaya kepemimpinan dalam model Hershey-Blanchard, dan mereka tercantum pada Gambar 10.2:



Gambar 10.2: Model Kepemimpinan Situasional Hershey-Blanchard
Sumber: (John R. Schermerhorn Jr. dan Barry Wright, Manajemen: ke-3 Edisi Kanada)

Peran Seorang Pemimpin

Kalau melihat gaya kepemimpinan, hampir ada yang makro pendekatan filosofis terhadap kepemimpinan. Intinya, para pemimpin mungkin mengaitkan gaya kepemimpinan mereka dengan pandangan dunia mereka sendiri. Namun, melihat lebih dalam apa yang sebenarnya diperlukan pemimpin, berfokus pada detail mikro tentang apa yang bisa dilakukan seorang pemimpin lakukan berdasarkan sistem adalah hal yang penting. Ada tiga wilayah yang telah selesai diuraikan di mana pemimpin harus efisien dalam berkreasi. Peran seorang pemimpin adalah menciptakan:

1. Rencana
2. Sasaran
3. Garis Waktu

Perencanaan adalah tindakan membuat garis besar untuk memandu operasi ke arah misi, visi, dan nilai-nilai organisasi. Dalam kelompok, banyak rencana yang dapat dirancang untuk mendapatkan perusahaan menuju tujuan yang diinginkannya. Perencanaan dalam suatu perusahaan merupakan bagian integral keberhasilannya, namun perencanaan harus bersifat dinamis dan bergantung pada struktur institusi. Di dalam perusahaan, ada enam gaya perencanaan: rencana hierarkis, rencana strategis, rencana frekuensi penggunaan, rencana jangka waktu, rencana ruang lingkup organisasi, dan rencana darurat.

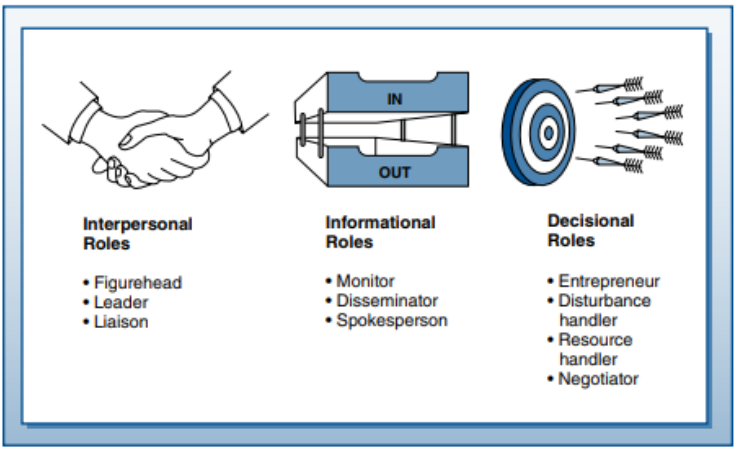
Peran Kepemimpinan Dibentuk Melalui Karakteristik Kepemimpinan

Peran dalam kepemimpinan melalui perencanaan, penciptaan tujuan, dan garis waktu berasal dari kerangka kepemimpinan karakteristik. Ciri-ciri kepemimpinan adalah sifat-sifat yang khusus dalam satu gaya kepemimpinan yang digunakan untuk merencanakan proyek dan mencapai tujuan. Ada empat karakteristik yang penting ke dunia kepemimpinan organisasi:

1. Transformasional
2. Transaksional
3. Visioner
4. Karismatik

Budaya manajerial menekankan rasionalitas dan kontrol seorang manajer adalah pemecah masalah. Dia mencatat bahwa hal itu tidak memerlukan keduanya jenius atau kepahlawanan untuk menjadi seorang manajer. Apa yang dibutuhkan adalah ketekunan, ketangguhan pikiran, kerja keras, kecerdasan, kemampuan analitis, toleransi, dan niat baik.

Beberapa orang akan menyarankan hubungan interpersonal yang positif keterampilan menjalin hubungan juga diperlukan untuk sukses. Bahwa tiga pekerjaan manajemen adalah mengelola suatu badan usaha, mengelola manajer, dan mengelola pekerja dan pekerjaan. Keterampilan yang diperlukan oleh manajer perawat meliputi keterampilan konseptual atau berpikir, keterampilan teknis klinis, dan keterampilan berpikir metode dan teknik keperawatan, dan kelompok dan keterampilan hubungan manusia. Manajer dalam sepuluh peran atau rangkaian perilaku. Berasal dari dari wewenang formal dan status jabatannya.



Gambar 10.3: Sepuluh peran manajerial Mintzberg
Sumber: (Mintzberg, H. 1975)

Proses pemahaman, komunikasi, dan penggunaan serta manipulasi yang efektif (melalui penggunaan penghargaan dan hukuman secara selektif) personel. Mintzberg (1994) menguraikan karya sebelumnya tentang sifat pekerjaan manajerial dengan memperluas ke model interaktif. Modelnya menggunakan lingkaran

digambarkan sebagai pengambilan keputusan “semuanya tergantung”, teori kontingensi paling sering digunakan untuk memilih gaya kepemimpinan atau manajemen. Gaya "terbaik". tergantung pada situasinya (Cheng ,2005).

Teori Sistem

Teori sistem telah membantu para manajer untuk mengenali pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang tertanam dalam suatu sistem dan untuk lebih memahami apa itu sistem. Manajer telah belajar bahwa mengubah satu bagian suatu sistem pasti mempengaruhi keseluruhan sistem. Teori sistem umum berasal dari sebagai cara berpikir tentang mempelajari organisasi keseluruhan. Teori sistem umum menggunakan konsep-konsep berikut:

1. Organisasi
2. Keutuhan
3. Kontrol
4. Pengaturan mandiri
5. Tujuan
6. Lingkungan
7. Batasan
8. Keseimbangan
9. Keadaan stabil
10. Masukan

Suatu sistem adalah seperangkat bagian-bagian yang saling terkait dan saling bergantung yang dirancang untuk mencapai tujuan bersama sasaran. Sistem berisi kumpulan elemen yang berinteraksi satu sama lain dalam suatu lingkungan. Itu elemen sistem terbuka dan contoh terkait dalam pelayanan kesehatan ditunjukkan . Prinsip utama teori sistem adalah itu perubahan di satu bagian sistem mempengaruhi bagian lainnya bagian, menciptakan efek riak dalam keseluruhan. Menggunakan teori sistem menyiratkan pendekatan rasional mencapai tujuan bersama, pandangan global tentang keseluruhan, dan penekanan pada keteraturan daripada kekacauan. Itu model input-throughput-output mencontohkan hal ini aspek pemikiran linier dari teori sistem umum (Hall, DT (2002).

Daftar Pustaka

Carbery, R and Garavan, TN (2007) Conceptualising the participation of managers in careerfocused learning and development: a framework, Human Resource Development Review, 6 (4), pp 394–418

Cheng, MI, Dainty, ARJ and Moore, DR (2005) Towards a multidimensional competencybased managerial performance framework: a hybrid approach, Journal of Managerial Psychology, 20 (5), pp 380–96

Cullen, J and Turnbull, S (2005) A meta-review of the management development literature, Human Resource Development Review, 4 (3), pp 335–56

Diane L. Huber. – 4th ed, (2010) Leadership and Nursing Care Management,

Feldman, DC (2002) Work Careers: A development perspective, Jossey-Bass, San Francisco, CA

Garavan, TN, Hogan, C and Cahir-O'Donnell, A (2008) Developing Managers and

Garvey, B and Williamson, B (2002) Beyond Knowledge Management, Pearson Education, Harlow

Hall, DT (2002) Careers in and out of Organizations, Sage, Thousand Oaks, CA

Hall, DT and Moss, JE (1998) The new protean career contract: helping organizations and employees adapt, Organizational Dynamics, 26 (3), pp 22–37

Hollenbeck, G. P., McCall Jr, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. The Leadership Quarterly

Leaders: Perspectives, practices and debates in Ireland, Gill & MacMillan, Dublin

Mauritius : (2001) Challenges Of Sustained Growth, International Monetary Fund. Not for Redistribution

Mintzberg, H., 1994, “The Fall and Rise of Strategic Planning”, Harvard Business Review, Vol. 72 No.1., p. 107114.

Noe, Raymond A, (2010) Employee Trainingand Developmentedition published, McGraw Hill

PROFIL PENULIS

Haryanto, S.Kom., M.M.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Keuangan Perusahaan. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk melanjutkan pendidikan ke Universitas Budi Luhur Jurusan Komputer Akuntansi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di pada tahun 2006. Dua tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di Magister Manajemen Universitas Budi Luhur. Penulis memperdalam dalam ilmu marketing dan memasarkan produk – produk yang berkaitan dengan mesin industri. Perusahaan yang dipimpinnya Bersama temannya dalam mengembangkan Perusahaan, PT. Multi Sinar Teknik Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang lainnya dan menulis beberapa artikel artikel yang telah diterbitkan dan Beberapa penelitian yang telah dilakukan. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Atas dedikasi dan kerja keras dalam menulis buku, Penulis Aktif dalam Strategi Marketing yang telah di jalanin dalam Perusahaan menjadi strategi dan perencanaan sebuah pemasaran , organisasi pemasaran.

Email Penulis: haryanto@raharja.info

BAB 11
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN INOVASI DAN KREATIVITAS

Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si., IPP.
Institut Teknologi Bandung

2020). Kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan kemampuan anggota dalam menghasilkan ide-ide baru, membangun dukungan, serta mengimplementasikan ide-ide inovatif tersebut. Pada level tim, organisasi dapat membangun budaya inovasi melalui pengembangan struktur, sistem, dan praktik SDM yang mendukung perilaku intrapreneurship dan eksplorasi ide-ide baru oleh para anggota. Dengan menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan inovasi secara sukarela.

Konsep Dasar Inovasi dan Kreativitas

1. Definisi Inovasi dan Kreativitas

Inovasi dan kreativitas merupakan dua konsep penting yang saling terkait dalam berbagai bidang kehidupan, dari ekonomi, teknologi, hingga seni. Kreativitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan berbeda dari yang ada sebelumnya (Ngabito & Juniarti, 2019). Kreativitas melibatkan proses mental yang meliputi fungsi dasar manusia, seperti berpikir, merasa, menginderakan, dan intuisi.

Inovasi adalah penerapan praktis dari kreativitas. Inovasi mencakup penemuan dan penerapan baru, baik berupa produk, proses, jasa, atau model bisnis yang dapat memberikan nilai tambah (Al-Mahali, 2020). Kreativitas merupakan inti dari inovasi dan diperlukan untuk mengembangkan konsep bisnis yang inovatif. Kreativitas berkaitan dengan kemampuan untuk melihat pola dan tren yang mendefinisikan suatu peluang, serta menghubungkan hal-hal yang sebelumnya tidak terhubung.

2. Kreativitas sebagai proses menghasilkan ide orisinal.

Kreativitas merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya. Kreativitas tidak hanya terbatas pada domain tertentu, tetapi dapat ditemukan dalam berbagai aspek kehidupan, seperti pekerjaan, pemecahan masalah interpersonal, pengelolaan emosi, atau bahkan dalam memasak (Forgeard & Elstein, 2014).

4. **Penggunaan Teknologi dalam Proses Kreatif**
   Salah satu alat digital yang dapat dimanfaatkan untuk kolaborasi dalam proses kreatif adalah *Trello, Miro,* atau *Notion* (Wiratih *et al*., 2022). Kehadiran platform-platform kolaborasi digital ini dapat membantu mempermudah koordinasi, komunikasi, dan berbagi ide di antara tim kreatif (Yuniati *et al*., 2020).

Tantangan Dalam Pengembangan Inovasi dan Kreativitas

1. **Resistensi terhadap Perubahan**
   Pengembangan inovasi dan kreativitas di dalam organisasi menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah resistensi terhadap perubahan (Irwan *et al*., 2021). Pada tingkat individu, resistensi terhadap perubahan muncul karena adanya rasa takut akan hal-hal yang tidak dikenal serta kenyamanan dengan kondisi yang sudah ada. Di sisi lain, budaya organisasi yang kurang fleksibel juga dapat menjadi hambatan dalam pengembangan inovasi dan kreativitas. Lingkungan organisasi yang terlalu berorientasi pada kontrol, penghargaan, dan hukuman dapat menghambat inisiatif dan keberanian karyawan untuk mencoba hal-hal baru. Organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk mereduksinya yaitu manajer harus secara aktif berkomunikasi dan berkonsultasi dengan karyawan, memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik
2. **Keterbatasan Sumber Daya**
   Pengembangan inovasi dan kreativitas di dalam organisasi menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah keterbatasan sumber daya seperti kurangnya anggaran dan waktu untuk pelatihan SDM, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja dan daya saing organisasi.
3. **Kurangnya Komitmen Pemimpin**
   Di tengah kebutuhan akan inovasi yang semakin tinggi, peran penting manajemen puncak menjadi sorotan (Hidayat & Rofaida, 2012). Salah satu kunci keberhasilan inovasi adalah adanya komitmen yang kuat dari pemimpin. Pemimpin yang mampu menciptakan budaya inovasi dan mendorong kreativitas anggota akan jauh lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Komitmen pemimpin dalam mendukung inovasi dapat diwujudkan melalui berbagai cara, seperti menyediakan sumber daya yang memadai, memberikan ruang bagi eksperimentasi, dan memberikan apresiasi terhadap ide-ide baru (Soken & Barnes, 2014), pemimpin yang memotivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam proses inovasi juga akan mendorong terciptanya budaya yang mendukung kreativitas dan pengembangan inovasi (Rahman & Mas'ud, 2022). Kemauan untuk mengambil risiko, toleransi terhadap kegagalan, serta komitmen untuk memfasilitasi proses inovasi merupakan contoh-contoh komitmen pemimpin yang dapat mendorong organisasi mencapai keunggulan kompetitif (Wilhelm *et al*., 2019).

Kesimpulan

Pelatihan merupakan komponen fundamental dalam mendukung inovasi dan kreativitas di dalam organisasi. Dengan memberikan pelatihan yang tepat, organisasi dapat mengembangkan SDM yang berkualitas dan potensial, yang dapat berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja. Pelatihan harus berfokus pada pengembangan kemampuan berpikir kreatif, divergen, dan inovatif, karena organisasi selalu mendorong anggota untuk menghasilkan solusi-solusi baru dan ide-ide segar yang dapat menunjang kemajuan organisasi. Selain itu, pelatihan harus bersinergi dengan budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan inovasi. Organisasi juga perlu berinvestasi secara berkelanjutan dalam pengembangan individu dan tim, agar dapat menghadapi tantangan di masa depan dengan lebih baik. Dengan demikian, pelatihan merupakan kunci untuk mendorong inovasi dan kreativitas di dalam organisasi, yang harus didukung oleh budaya yang kondusif serta komitmen jangka panjang dalam pengembangan SDM.

****

Daftar Pustaka

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, *23*(3), 402–428.

Al-Mahali, A. J. (2020). Pengaruh Pengajaran dan Aktifitas dalam Organisasi terhadap Kreativitas Belajar dengan Variabel Mediasi Psikoedukasi Kreativitas. *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction*, *4*(1), 11–18.

Amir, M. T. (2015). Validation of innovative behavior as a multidimensional construct. *Jurnal Manajemen Teknologi*, *14*(01), 66–80.

Asmara, R., Susantini, E., & Rahayu, Y. S. (2015). Pengembangan perangkat pembelajaran biologi berorientasi pendekatan TASC (Thinking Actively in Social Conteks) untuk melatihkan keterampilan berpikir kreatif siswa. *Jpps (Jurnal Penelitian Pendidikan Sains)*, *5*(1), 855–891.

Bunau, E., Apriliaswati, R., Husin, S., Salam, U., Rezeki, Y. S., & Wardah, W. (2022). Pelatihan Pembelajaran Inovatif Bahasa Inggris Berbasis Masalah. *Jurnal Pengabdi*, *5*(1), 93–104.

Burhanudin, B. (2020). DIMENSI MORAL DAN ETIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH. *Jurnal Pendidikan Guru*, *1*(1).

Dubois, D. J., & Tamburrelli, G. (2013). *Understanding gamification mechanisms for software development*. https://doi.org/10.1145/2491411.2494589

Forgeard, M. J. C., & Elstein, J. G. (2014). Advancing the clinical science of creativity. In *Frontiers in psychology* (Vol. 5, p. 613). Frontiers Media SA.

Hartanto, B. W., & Manggalarini, J. A. (2018). ADAPTASI MODULAR FUNCTION DEPLOYMENT UNTUK KESUKSESAN PENGEMBANGAN KONSEP PRODUK BARU SEBAGAI PENINGKATAN DAYA SAING INDUSTRI KECIL. *Diponegoro*

University, *13*(3), 129. https://doi.org/10.14710/jati.13.3.129-140

Hidayat, A. S., & Rofaida, R. (2012). Peran kepemimpinan transformasional dan knowledge sharing dalam menstimulasi perilaku inovatif di institusi pendidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *9*, 768–778.

Hikmah, N. (2020). Kinerja Karyawan: Peran Transformasional Leadership dan Skill Competence. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, *2*(2), 131–142.

Hsieh, H. C. L., & Hwang, C. Y. (2017). A Theoretical Model of Incorporating Gamification Design into On-line Marketing. In *Springer Science+Business Media* (pp. 223–233). https://doi.org/10.1007/978-3-319-58484-3_18

Huang, X., Zou, D., Cheng, G., & Xie, H. (2021). A Systematic Review of AR and VR Enhanced Language Learning. In *Multidisciplinary Digital Publishing Institute* (Vol. 13, Issue 9, p. 4639). https://doi.org/10.3390/su13094639

Ilham, R. W. (2022). *Perkembangan Teknologi Dibidang Pendidikan*. *2*(5), 468–475. https://doi.org/10.59141/comserva.v2i5.345

Irwan, I., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2021). Perilaku dan Pengembangan Organisasi Pendidikan (Cross Cultural and Global Approaches to Change Management). *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, *4*(3), 582–587.

Merzouk, S., Elhadi, S., Cherkaoui, A., Marzak, A., & Sael, N. (2018). Agile Software Development: Comparative Study. *RELX Group (Netherlands)*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3186323

Ngabito, N., & Juniarti, Y. (2019). Asesmen Kreativitas Dan Keberbakatan Anak. *JAMBURA Early Childhood Education Journal*, *1*(2), 66–75.

Nurhayati, N., & Wahyuni, R. (2020). Penggunaan Model Discovery Learning Berbasis Media Interaktif Terhadap Kemampuan Berpikir Kreatif Siswa Dalam Belajar Matematika. *Jurnal Ilmiah*

Pendidikan Matematika Al Qalasadi, *4*(1), 31–36.

Onwujekwe, G., & Weistroffer, H. R. (2019). Agile Development in Bureaucratic Environments: A Literature Review. In *Springer Science+Business Media* (pp. 316–330). https://doi.org/10.1007/978-3-030-11395-7_26

Parahoo, S. K., Mumtaz, S., & Salem, S. (2017). Modelling organisational innovation in UAE: investigating the love triangle involving leadership, organisational culture and innovation. *International Journal of Knowledge Management in Tourism and Hospitality*, *1*(1), 110–126.

Pujiati, H., & Lestari, H. P. (2023). ANALISA SISTEM INFORMASI AKUNTANSI PEMBELIAN BAHAN BAKU DAN PENGELUARAN KAS TERHADAP PENGENDALIAN INTERNAL. *REMITTANCE: JURNAL AKUNTANSI KEUANGAN DAN PERBANKAN*, *4*(1), 22–37.

Putra, S., Ranidiah, F., & Yulinda, A. T. (2020). Pengaruh Point of Purchase (Pop) Terhadap Keputusan Pembelian Produk Pakaian Di Pt. Matahari Department Store Kota Bengkulu. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *8*(2), 192–204.

Rahman, H. S., & Mas'ud, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Islam, Budaya Organisasi Islam Terhadap Kinerja Perawat Dengan Motivasi Kerja Islam Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rumah Sakit Islam Muhammadiyah Kabupaten Kendal). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, *8*(1), 976–986.

Sofia, N., Ritonga, M., Arita, S., Syahrul, S., Shalihah, M. A., Dewi, I. P., & Sofya, R. (2023). Peningkatan Keterampilan Berpikir Kritis Melalui Pengembangan E-Modul Perpajakan Berbasis Case Method. *Padang State University*, *6*(1), 54. https://doi.org/10.24036/jmpe.v6i1.14185

Soken, N. H., & Barnes, B. K. (2014). What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. *Industrial and Commercial Training*, *46*(1), 7–15.

Sugirmantoro, M. M., Samdin, & Hakim, A. (2021). *PENGARUH*

INSENTIF NON FINANSIAL DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PT. PLTU NII TANASA KONAWE. *4*(2), 55–70. https://doi.org/10.60009/sigmajeb.v4i2.94

Suprobo, P., Suteja, D., Soetedjo, S., & Basuki, B. (2014). Implementasi Model Audit Pertanggungjawaban Sosial Berbasis Human-Centered Design pada Organisasi Sektor Publik. *Petra Christian University*, *16*(1). https://doi.org/10.9744/jak.16.1.33-42

Suseno, R., Indriyani, I., Afdal, M., & Nizori, A. (2022). Efektivitas Model Pembelajaran Berbasis Proyek Terhadap Keaktifan dan Kemampuan Mahasiswa. *Jurnal Inovasi Dan Teknologi Pembelajaran*, *91*(1), 90–98.

Tarlis, A., Iskandar, D., & Hetti, S. M. (2021). *Relevansi Pelatihan Achievement Motivation Training (AMT) Guna Meningkatkan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. *7*(2), 120–131. https://doi.org/10.38204/atrabis.v7i2.719

Usdinoari, C. O. P., & Julie, H. (2023). Jurnal Pendidikan MIPA. *Jurnal Pendidikan*, *24*(3), 658–669.

Wilhelm, H., Richter, A. W., & Semrau, T. (2019). Employee learning from failure: A team-as-resource perspective. *Organization Science*, *30*(4), 694–714.

Wiratih, H. W. R., Witono, A. B. M., Havidz, I. L. H., Aima, M. H., & Dewi, M. P. (2022). Peningkatan Kesadaran Berinvestasi bagi Gen-Z sebagai Digital Native melalui Kegiatan Sosialisasi. *Jurnal Komunitas: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *5*(1), 43–49.

Yuniati, T., Sidiq, M. F., & others. (2020). Literature review: Legalisasi dokumen elektronik menggunakan tanda tangan digital sebagai alternatif pengesahan dokumen di masa pandemi. *Jurnal RESTI (Rekayasa Sistem Dan Teknologi Informasi)*, *4*(6), 1058–1069.

PROFIL PENULIS

Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si., IPP.

Ketertarikan penulis terhadap kewirausahaan dimulai pada tahun 2005 dengan mendirikan perusahaan perseorangan Lyco Farm dan selanjutnya menjadi CV Lyco Farm pada tahun 2023. CV Lyco Farm adalah perusahaan berbasis trading sayuran berkualitas prima ke beberapa supermarket di Bandung dan sekitarnya yaitu Yogya/Griya, Borma dan Papaya. Produk berasal dari kebun swakelola dan dari mitratani. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk mengambil kuliah S3 prodi Manajemen Pemasaran, Universitas Pasundan pada tahun 2023. Sebelumnya penulis bersekolah di SMAN 4 Bandung pada tahun 1978, dilanjutkan dengan Studi S1 Agronomi di Institut Pertanian Bogor (IPB) lulus 1985 dan S2 dari IPB lulus 1994. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Fakultas Seni Rupa dan Desain, Institut Teknologi Bandung (ITB).

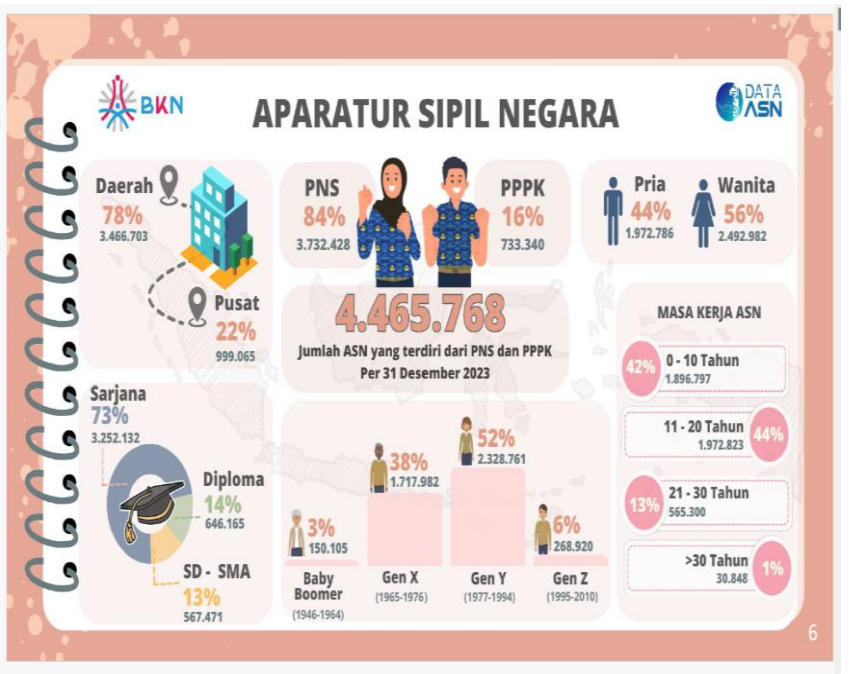
Penulis memiliki kepakaran di bidang kewirausahaan, terutama Technopreneurship. Penulis mengajar Kewirausahaan, Sosiologi Industri, Pancasila dan Kewarganegaraan di ITB. Selain sebagai dosen, penulis pun menjadi peneliti di Pusat Pemberdayaan Perdesaan (P2D) ITB, dimana proposal pengabdian masyarakat didanai ITB sejak 2015 sampai sekarang, juga terlibat beberapa proyek pemberdayaan masyarakat dengan dana dari beberapa NGO dari Belanda, Belgia, Amerika Serikat dan JICA (Jepang) , juga dari Kementrian Pertanian dan Pemprov Jabar Penulis juga aktif sebagai instruktur untuk pelatihan pelaku UMKM, termasuk kelompok tani sejak 2002 sampai sekarang. Pada tahun 2012 penulis menjadi juara nasional dan mendapatkan Anugrah Citra Produk Pertanian Berdaya Saing 2012 dari Kementrian Pertanian RI.

BAB 12
PENGEMBANGAN KETERAMPILAN TEKNIS DAN NON TEKNIS

Ernawati, S.T., M.PSDA.
Institut Teknologi Bandung

Pegawai swasta adalah individu yang menjalankan aktivitas profesional di lembaga non-pemerintah, seperti perusahaan pribadi, organisasi nirlaba, atau lembaga swasta lainnya.

Saat ini jumlah angkatan kerja di Indonesia menurut kemenaker per Februari 2023 sebanyak 146.621. 786 atau 69,30 % dari total penduduk usia kerja, dan pegawai pemerintahnya (ASN) sebanyak 4.465.768 per 31 Desember 2023 (BKN, 2023). Sehingga bisa dikatakan bahwa jumlah pegawai swasta lebih banyak saat ini di Indonesia. Berikut gambar jumlah pegawai pemerintah.



Gambar 12.1: Jumlah ASN di Indonesia
Sumber : Buku statistik ASN 2023

Berdasarkan hal tersebut tentunya sangat penting bagi setiap individu untuk menata dan mempersiapkan diri untuk masa depan melalui bidang kerja apa yang akan dimasuki saat bekerja nanti. Apakah sebagai karyawan/pegawai swasta atau karyawan/pegawai pemerintah.

(Robles, 2012). Adapun keterampilan non teknis yang dibutuhkan adalah sebagai berikut (Muhammad Untung Manara, 2014).

Tabel 12.2 : Keterampilan non Teknis yang Dibutuhkan

No	*Soft Skills*
1	Memiliki Kemampuan berkomunikasi
2	Memiliki Kemampuan kerjasama individu dan tim
3	Memiliki Kemampuan bekerja di bawah tekanan
4	Memiliki kepribadian/karakter yang baik
5	Memiliki Kemampuan interpersonal yang baik
6	Memiliki sifat Jujur dan dapat dipercaya
7	Memiliki Motivasi kerja yang tinggi
8	Memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi
9	Memiliki jiwa *Leadership*
10	Memiliki jiwa Pekerja keras
11	Teliti dan detail dalam bekerja
12	Memiliki Integritas dan loyalitas
13	Bisa Proaktif dan berinisiatif
14	Memiliki jiwa Bertanggung jawab
15	Memiliki Kemampuan menganalisa
16	Memiliki Kreativitas yang tinggi
17	Memiliki ketegasan
18	Mampu menyerap Cepat dalam belajar
19	Berorientasi pada hasil

Sumber: M. Untung Manara dan hasil analisis

Kesimpulan

Pengembangan keterampilan Teknis bisa dikembangkan sesuai dengan kebutuhan Perusahaan baik negeri maupun swasta, dan karyawan kemungkinan besar dapat mengikuti. Akan tetapi keterampilan non teknis tidak semua karyawan memiliki keterampilan non teknis, karena keterampilan non teknis sudah tertata sejak manusia kecil sampai dewasa yang dipengaruhi oleh keluarga, lingkungan dan lain-lain. Manusia yang memiliki kompetensi non teknis pada dasarnya adalah manusia yang bisa menempatkan posisinya sebagai makhluk individu dan sebagai makhluk sosial.

Daftar Pustaka

Attfield, R. (1984) 'Work and the Human Essence', *journal of Applied Philosophy*, 1(1), pp. 141–150.

BKN (2023) 'Buku Statistik Aparatur Sipil Negara', *Data ASN*, pp. 1–89.

BPS Indonesia (2015) *Keadaan Pekerja Di Indonesia*.

Chimoga, F. (2018) 'Work and Ethics', *Journal of Social and Political Sciences*, 1(2), pp. 342–362. doi: 10.31014/aior.1991.01.02.24.

E, Ernawati. Rusdiana, R. (2020) 'Kontribusi Sosial Bidang Teknik Sipil Saat Pandemi COVID - 19', *Jurnal Komposit: Jurnal Ilmu-ilmu Teknik Sipil*. Universitas Ibn Khaldun Bogor, Vol 4, No, pp. 51–53.

Ernawati, Ernawati, Indratmo Soekarno, Joko Siswanto, Y. S. (2022) 'Tema : Pertemuan Ilmiah Tahunan', in *PENGUATAN PELAKU IRIGASI DALAM KONTEKS MODERNISASI IRIGASI DI DAERAH IRIGASI MACAN DI ERA PASCA PANDEMI*, pp. 2811–2820.

Ernawati, D. R. M. (2016) 'Pancasila sebagai Falsafah dan Ideologi Bangsa "Pancasila sebagai Karakter Keilmuan"', p. 41.

Ernawati, E. *et al.* (2021) 'Aspek Sumber Daya Manusia yang Kompeten Sebagai Pendukung Utama Urban Farming', *Jurnal Keteknikan Pertanian Tropis dan Biosistem; Vol 9, No 1 (2021)*. doi: 10.21776/ub.jkptb.2021.009.01.01.

Hayes, P. *et al.* (2021) 'Non-technical skills for emergency incident management teams: A literature review', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(2), pp. 185–203. doi: 10.1111/1468-5973.12341.

Imam, S. (2022) 'Struktur Organisasi', (April).

Jesi, T. and Sentoso, A. (2023) 'Analisis Dukungan Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Mediasi Pada Perusahaan Freight Forwarder Kota Batam', *Jesya*, 6(1), pp. 102–113. doi: 10.36778/jesya.v6i1.899.

Masud, A. A., Tenriyola, A. P. and Asike, A. (2022) 'Peranan Kompetensi

SDM Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan', *Amsir Management Journal*, 3(1), pp. 42–48. doi: 10.56341/amj.v3i1.115.

Meinertsen, B. R. (2021) 'Work and the need for meaning: Comments on "should humans work?"', *Telecommunications Policy*, 45(1), pp. 1–4. doi: 10.1016/j.telpol.2020.102095.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2004) 'Keputusan Menteri PAN RB Nomor KEP/75/M.PAN/7/2004 Tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai', pp. 1–43.

Muhammad Untung Manara (2014) 'Hard Skills dan Soft Skills pada Bagian Sumber Daya Manusia di Organisasi Industri', *Jurnal Psikologi Tabularasa*, 9(1), pp. 37–47.

PAN RI (2017) 'Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara', *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*, p. 108.

Robles, M. M. (2012) 'Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace', *Business Communication Quarterly*, 75(4), pp. 453–465. doi: 10.1177/1080569912460400.

SE., MM., N. and Faka, B. (2018) 'Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Index Cabang Bekasi', *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 6(2), pp. 665–669. doi: 10.35137/jmbk.v6i2.186.

Zehr A. M. (1998) 'New Office Economy Putting GreaterDemands on Schools, Researcher Says', in *New Office Economy Putting GreaterDemands on Schools, Researcher Says*.

PROFIL PENULIS

Ernawati, S.T., M.PSDA.

Ketertarikan penulis terhadap manajemen SDM dimulai pada tahun 2018 sejak mengambil kuliah S3. Penulis menempuh Pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA PGRI 1 Bandung dan berhasil lulus pada tahun 1991. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Sipil di ST. INTEN Bandung pada tahun 1997. Penulis berhasil menyelesaikan S2 Teknik Sipil Jurusan Pengelolaan Sumber Daya Air di Institut Teknologi Bandung tahun 2009. Penulis saat ini sedang kuliah S3 di Teknik Sipil Jurusan Rekayasa Pengelolaan Sumber Daya Air di Institut Teknologi Bandung. Penulis bekerja sebagai dosen di Fakultas Seni Rupa dan Desain, KK Ilmu kemanusiaan Institut Teknologi Bandung (ITB). Penulis memiliki kepakaran dibidang Social Humanities, dan Social engineering. Untuk menunjang karir sebagai dosen, penulis aktif sebagai peneliti. Penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi, kemenristek DIKTI, dan lintas Perguruan Tinggi.

Email Penulis: erna_ernawati73@yahoo.co.id

BAB 13
PENGEMBANGAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI DAN INTERPERSONAL

H. Husni Ahmad Sirojudin, S.Ag., M.M.
STIE Miftahul Huda Subang

Pendahuluan

Manusia yang menjadi makhluk sosial diupayakan untuk dapat berdiri sendiri juga bisa berhubungan dengan orang lain di sekitarnya. Sehingga jika mereka bertemu dan berkumpul maka akan terbentuk suatu kelompok, maka dikala waktu itu juga adanya komunikasi antara individu yang satu dengan individu lainnya. Apakah dengan bertukar pikiran atau informasi, melakukan percakapan, atau pun berdiskusi, atau bahkan melakukan aktivitas komunikasi lainnya baik itu dengan lisan ataupun dengan tulisan.

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang begitu penting dalam interaksi manusia yang satu dengan manusia lainnya. Komunikasi merupakan kemampuan manusia dalam melakukan interaksi dengan lingkungan sekitarnya, melalui media penyampaian energi dari satu pihak kepada pihak lainnya. Komunikasi terjadi ketika salah satu pihak yang berinteraksi saling memberikan gagasan atau informasi tertentu, yang disampaikan melalui verbal atau pun non verbal.

Komunikasi interpersonal yang dilakukan secara individu dan bersifat pribadi serta memerlukan adanya keterbukaan, bisa mengungkapkan pernyataan bahkan bisa memberikan umpan balik dengan baik, bisa memahami dan mendengarkan dengan penuh empati. Sehingga kemampuan yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal yakni melakukan kerjasama dan berhubungan dengan orang lain secara individu, yang bersifat pribadi dan bisa memahami orang lain.

Pengertian Keterampilan Komunikasi

Komunikasi berasal dari bahasa latin "*coomunicare*" yang mempunyai arti memberitahu atau berpartisipasi. Komunikasi adalah suatu proses tukar menukar stimulus atau pengiriman informasi baik dalam bentuk perkataan ataupun dalam bentuk perbuatan dari pengirim kepada penerima pesan yang bertujuan untuk perubahan dalam bentuk afektif, kognitif dan psikomotor (Mudakir dalam Pratama,2023).

Komunikasi berarti orang yang menyampaikan pesan baik melalui perkataan (*verbal*) maupun bukan perkataan (*non verbal*)

bicara adalah tanggungjawab atasnya, Sehingga dengan mempunyai tanggung jawab ini berarti pesan yang diberikan itu sampai kepada lawan bicara.

4. *Equality* (Kesetaraan)

Tidak pernah ada dua orang yang secara spesifik benar-benar setara, apakah dari *personality*, properti, ataupun hal-hal lainnya. Salah seorang bisa lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan atau cantik. Terlepas dari ketidaksetaraan itu komunikasi interpersonal akan terasa lebih efektif jika suasananya ada kesetaraan. Sehingga dalam suatu hubungan interpersonal yang ditandai dengan kesetaraan sebagai upaya dalam memahami perbedaan. Kesetaraan sama halnya dengan menerima pihak lain dalam hal apapun.

Ciri-Ciri, Karakteristik dan Proses Komunikasi Interpersonal

Reardon (dalam Liliweri, 2017) memberikan pendapat bahwa ciri-ciri komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut :

1. Memakai lambang yang mempunyai makna
2. Selalu dilakukan dengan berbalasan
3. Melakukan komunikasi dengan dorongan berbagai faktor
4. Memberikan akibat yang disengaja atau tidak disengaja
5. Berlangsung dalam suasana yang bebas serta bervariasi komunikasi
6. Mengisyaratkan hubungan antar pribadi minimal dua orang

Menurut Richard L. Weaper dalam (Budyatna dan Laila, 2011) memberikan pendapat bahwa ada delapan karakteristik komunikasi interpersonal yaitu :

1. Harus dilakukan oleh dua orang atau lebih
2. Tatap muka tidak harus menjadi prioritas
3. Tidak harus mempunyai tujuan yang diinginkan
4. Mengutamakan umpan balik dari lawan pembicaraan
5. Ada pengaruh yang dihasilkan dalam pembicaraan

6. Adanya pengaruh dari konteks yang dibicarakan
7. Kegaduhan memberikan pengaruh yang signifikan
8. Tidak mengharuskan menggunakan kata-kata verbal

Ada beberapa proses komunikasi interpersonal menurut Khomala Wijaya yang dikutip oleh Dwi Latifatul Fajri (2021) yaitu :

1. Adanya Proses Pengirim dan Penerima
   Jika akan melakukan komunikasi interpersonal antara dua orang atau lebih yang berkomunikasi, salah seorang akan mengirim pesan sementara orang lain akan menerima pesan tersebut. Ada proses decoding yakni memberi makna pesan yang disampaikan. Sedangkan encoding adalah proses memproduksi pesan itu. Sehingga kedua aktifitas ini mendeskripsikan suatu proses komunikasi interpersonal.
2. Adanya Pesan yang Disampaikan
   Pesan merupakan sinyal yang berproses sebagai stimulus bagi komunikan. Dalam pesan ini bisa berbagai bentuk seperti suara, rasa, visual dan lainnya. Pesan ini dikirim secara terencana, bahkan kadang tidak sengaja dan asal bicara saja. Pesan juga bisa diekspresikan secara verbal atau non verbal.
3. Adanya Umpan balik
   Jika kita memberikan pesan terhadap orang lain maka akan menerima proses umpan balik dari penerima pesan. Sehingga umpan balik ini akan muncul ketika orang telah memberikan pesan, bahkan orang yang menerima pesan tersebut bisa melalui lisan maupun tulisan.
4. Adanya Kalimat Pembuka
   Kalimat pembuka itu berisi sekumpulan informasi yang disampaikan sebagai pengantar sebelum adanya informasi utama. Sehingga untuk meyakinkan orang terhadap apa yang akan kita sampaikan melalui pesan yang diawali dengan kalimat pembuka.
5. Adanya Media Sebagai Perantara
   Dalam proses komunikasi interpersonal ini sangat membutuhkan media agar bisa menyalurkan pesan yang disampaikan itu dapat diterima. Ada beberapa media komunikasi interpersonal yang sering kita gunakan saat ini seperti telepon, email, whatsapp dan

banyak lagi yang merupakan sarana untuk menyampaikan pesan tersebut.

6. Adanya Hambatan

   Disetiap kegiatan apapun tentu akan ada berbagai hambatan yang terjadi, begitupun dengan komunikasi interpersonal ini, dimana hambatan tersebut akan menghalangi penerima pesan untuk menerima proses informasi. Bahkan karena terjadi hambatan tersebut maka akan timbul kesalahpahaman dari penerima informasi. Sebagai contoh ketika aliran listrik padam, maka hambatan akan timbul ketika melakukan komunikasi interpersonal dilakukan.

****

Daftar Pustaka

Ali Nurdin, 2020. *Teori Komunikasi Interpersonal Disertai Contoh Fenomena Praktis*. Edisi Pertama. Kencana, Jakarta.

Budianto, Immanuel : "Proses Komunikasi Interpersonal Antara Guru dengan Murid Penyandang Autis Di Kursus PianoSforzando Surabaya". *Jurnal E-Komunikasi Prodi Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Perta Surabaya*. Vol.1 No.2 Tahun 2013.

Dini Fitriani Nugraha, 2024. " Skill Komunikasi : Pengertian, Jenis, Manfaat dan Cara Meningkatkannya". Dwi Latifatul Fajri, 2021. "Pengertian, Tujuan dan Proses Komunikasi Interpersonal".

https://umsu.ac.id : "Komunikasi Interpersonal: Pengertian dan Contoh" 6 November 2022.

https://www.gramedia.com: Komunikasi Interpersonal : Komuniikasi Antar Pribad

Katadata.co.id./berita/nasional. Jogar Sauma Purinusa, 2023. Meningkatkan Keterampilan Komunikasi dalam Berbagai Konteks. Hikam Pustaka, Jakarta.

Kompas.com. https://www.bakrie.ac.id : "Mengembangkan Keteramopilan Komunikasi yang Efektif untuk Kesuksesan Karier" November 2024.

Lintang Pramasyanti, 2022. "Keterampilan Komunikasi : Definisi, Manfaat dan Cara Mengasahnya,

Rully Mujahid, 2022. "Kenali Manfaat Keterampilan Komunikasi di Dunia Kerja".reframepositif.com.

Suci Salma Latifah, 2024. " Pentingnya Mengajarkan Keterampilan Komunikasi di Era Digital".https://www.kompasiana.com.

Vanya Karunia Mulia Putri, 2021: Tujuan Komunikasi Interpersonal.

PROFIL PENULIS

H. Husni Ahmad Sirojudin, S.Ag., M.M.

Penulis lahir dan besar di Sindangbarang Cianjur, sebelum ke Perguruan Tinggi penulis mengenyam Sekolah Pendidikan Guru Negeri (SPGN) Cianjur lulus 1990. Melanjutkan ke Fakultas Syari'ah Prodi Hukum Perdata Pidana Islam UIN Sunan Gunung Djati Bandung lulus 1994. Sebelum melanjutkan studi Pasca Sarjana, tahun 1996 penulis bergabung di perusahaan penerbitan buku PT Sarana Panca Karya Nusa Bandung Cabang Indramayu sampai 2004. Setelah itu pada tahun 2004 pula penulis di angkat sebagai Kepala Cabang di Kabupaten Karawang sampai 2018. Pada tahun 2006 sambil bekerja penulis melanjutkan S2 pada Program Magister Manajemen Bisnis (M2B) UPI Bandung dan lulus 2008.

Saat ini penulis melanjutkan Program Doktor Ilmu Manajemen (DIM) di Universitas Pasundan Bandung. Disamping masih berkecimpung di dunia usaha dengan mendirikan CV Sarana Karya Mandiri sejak 2005, penulis menjadi Dosen Tetap di Prodi Manajemen STIE Miftahul Huda Subang. Beberapa mata kuliah yang diampu penulis diantaranya Mata Kuliah Pengantar Bisnis, Etika Bisnis, Ekonomi Pembangunan, Teknik Proyeksi Bisnis, Manajemen Pemasaran (Konsentrasi), Manajemen Pemasaran Internasional (Konsentrasi). Selain itu, penulis diamanahi sebagai Wakil Ketua 2 Bidang Keuangan dan Administrasi STIE Miftahul Huda Subang.

Penulis juga banyak menjadi pembicara dalam kegiatan workshop dan seminar di bidang bisnis, manajemen serta UMKM. Karya tulis yang pernah di terbitkan yaitu buku yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia, Ekonomi Manajerial & Strategi Bisnis, Manajemen Produksi dan Operasi, Industri Halal di Indonesia, dan Buku Ajar Pengantar Bisnis, Kewirausahaan Syariah, Ekonomi Pembangunan Islam, serta Jurnal-jurnal Bisnis lainnya. Hasil karya ini diharapkan akan memberikan kontribusi bagi perguruan tinggi serta dunia pendidikan pada umumnya.

Email : husniskm71@gmail.com

BAB 14
MANAJEMEN PROGRAM PELATIHAN LINTAS BUDAYA

Altri Wahida, S.E., M.M.
Universitas Muhammadiyah Palopo

Pengertian Pelatihan Lintas Budaya

Manajemen pelatihan lintas budaya adalah proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pelatihan yang dirancang untuk membantu individu atau kelompok memahami, menghargai, dan beradaptasi dengan perbedaan budaya. Fokus utamanya adalah membekali peserta dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk berinteraksi dan bekerja secara efektif di lingkungan multikultural atau lintas budaya. Pelatihan Lintas Budaya dirancang untuk mempersiapkan karyawan untuk penugasan baik dalam negeri maupun di luar negeri dengan memfokuskan pada pengembangan keahlian dan sikap yang dibutuhkan untuk interaksi yang berhasil dengan orang-orang dari latar belakang yang berbeda.

Pelatihan dan pengembangan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi kesehatan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Di dunia Perusahaan, pelatihan dan pengembangan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga pada perusahaan yang dianggap belum mampu untuk mengembangkan pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan masyarakat.

Manajemen lintas budaya dapat membantu kita memahami bagaimana lingkungan kelompok yang terdiri dari berbagai latar belakang dan tentunya dapat menunjang kinerja dari elemen dalam kelompok tersebut. Dengan pelatihan lintas budaya Pemahaman lintas budaya membuat Anda lebih mudah memahami budaya lain dan membuat kita memahami budaya tersebut secara lebih objektif. Melalui pembelajaran tentang budaya yang berbeda, hambatan tersebut akan terkikis dan memungkinkan Anda menciptakan relasi yang lebih akrab dan percakapan yang lebih baik. konsep pemahaman lintas budaya *(Cross Cultural Understanding)* adalah mata kuliah yang mempelajari tentang keragaman budaya yang ada di dunia sekaligus dampak budaya tersebut terhadap kelangsungan masyarakat sosial

dalam melakukan pembelajaran. Pentingnya komunikasi lintas budaya Komunikasi lintas budaya sangat penting apalagi dalam dunia bisnis yang saat terjadi saat ini. Sebab, dengan memahami perbedaan budaya akan membantu dalam berkomunikasi dan menangani konflik lintas budaya yang terjadi. Dengan kemampuan memahami perbedaan budaya, pebisnis akan memiliki peluang sukses dalam mengembangkan bisnis dengan latar budaya serta bisa membuat produk yang sesuai dengan kondisi masing-masing wilayah dan budaya. Selain sisi bisnis, komunikasi ini sangat bagus sebab perbedaan budaya menjadi masalah utama yang sering diangkat untuk memecah belah masyarakat dan negara. Dengan komunikasi yang baik dan bisa memahami perbedaan (toleransi), maka masalah tersebut malah menjadi sebuah kekuatan besar untuk persatuan. dalam meningkatkan kompetensi komunikasi antar budaya adalah dengan melakukan pelatihan-pelatihan dan seminar yang berkaitan dengan pekerjaan sebagai pemandu wisata, berupaya terus belajar dan memahami budaya-budaya yang ada di dunia dan juga mempelajari berbagai bahasa.

Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Kinerja Semua pelatihan yang direncanakan harus dimulai dengan sebuah analisis mengenai kebutuhan pelatihan-keahlian serta kompetensi yang harus dikembangkan serta kesenjangan dalam pengetahuan atau keahlian yang perlu diisi. dengan kinerja secara spesifik memastikan bahwa proses pengidentifikasian kebutuhan pelatihan diutamakan ke dalam proses manajemen kinerja.

Merekrut orang-orang dari latar belakang budaya yang beragam akan memberikan banyak manfaat bagi bisnis Anda. Ini berarti Anda memiliki akses ke kumpulan bakat yang jauh lebih luas daripada sebelumnya. Rekrutan semacam itu dapat menawarkan cara berpikir dan bertindak alternatif yang dapat menyegarkan organisasi Anda, membuka peluang baru, dan membawa bisnis Anda ke arah yang mungkin tidak pernah Anda bayangkan. Namun, meskipun liberalisasi pasar internasional dapat menghilangkan hambatan hukum dan peraturan, perbedaan budaya tetap ada. Perbedaan tersebut dapat terlihat dalam praktik kerja, harapan, etiket, nilai, sikap, dan, tentu saja, bahasa. Menurut PWC, meskipun 75% organisasi mengklaim

4. **Mendukung Keberhasilan Organisasi Global**
   a. Memastikan karyawan dapat bekerja secara produktif di pasar internasional atau dengan mitra asing.
   b. Membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman.
5. **Mengurangi Risiko Konflik Antarbudaya**
   a. Meningkatkan kesadaran akan sensitivitas budaya untuk menghindari kesalahan atau pelanggaran norma budaya tertentu.
   b. Membantu mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik yang muncul akibat perbedaan budaya.
6. **Membekali Pemimpin Lintas Budaya**
   a. Membantu manajer atau pemimpin mengelola tim lintas budaya dengan efektif.
   b. Meningkatkan kemampuan mereka dalam mengambil keputusan yang inklusif dan berperspektif global.

Setelah mengikuti pelatihan manajemen lintas budaya, peserta umumnya memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang nilai, norma, dan kebiasaan budaya lain, sehingga meningkatkan kesadaran mereka terhadap keberagaman. Pelatihan ini juga membantu meningkatkan keterampilan komunikasi antarbudaya, mengurangi potensi kesalahpahaman, dan mendorong kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dalam lingkungan kerja yang multikultural. Selain itu, peserta menjadi lebih mampu mengelola konflik yang mungkin muncul akibat perbedaan budaya, dengan pendekatan yang konstruktif dan berbasis solusi. Dalam konteks kerja tim, pelatihan ini memperkuat kolaborasi dan memanfaatkan keberagaman untuk menghasilkan ide-ide inovatif.

Bagi para pemimpin, pelatihan ini membantu mengembangkan keterampilan kepemimpinan global yang inklusif, sehingga mampu memotivasi dan mengelola tim multikultural dengan efektif. Semua ini berdampak positif pada kinerja organisasi, baik dalam membangun lingkungan kerja yang harmonis maupun dalam meningkatkan daya saing global. Selain itu, pelatihan ini juga mendorong kesadaran diri peserta akan bias budaya mereka sendiri, sehingga menciptakan empati dan toleransi yang lebih besar terhadap perbedaan.

Daftar Pustaka

Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *3*(6), 657-666.

Hadiningrat, J. K., Tiong, P., Dewi, S. R., Samad, A. W., Pratikno, Y., Santoso, R., ... & Samihardjo, I. (2023). *Manajemen Pelatihan*. Pradina Pustaka.

Indrawan, R. M. J. (2018). PELATIHAN KOMPETENSI LINTAS BUDAYA DAN KETAHANAN BAGI PASUKAN PENJAGA PERDAMAIAN PBB: SEBUAH USULAN. *Paradigma POLISTAAT: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, *1*(1), 38-60.

Irianto, J. (2001). Prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan. *Surabaya: Insan Cendekia*, 1-46.

Kusumaryoko, P. *Isu-Isu Aktual Manajemen Sumber Daya Manusia Lintas Budaya Di Era Disruptif*. Deepublish.

Nadeak, B. (2019). Buku Materi Pembelajaran Manajemen Pelatihan dan Pengembangan.

Novianti, C., Zuhriyah, N. F., Quro, U., & Asshiddieqiy, A. H. (2024). Pengaruh Konseling Lintas Budaya terhadap Penyesuaian Karyawan di Tempat Kerja Multikultural. *Blantika: Multidisciplinary Journal*, *2*(8).

Purwanto, S., Supangat, S., Esterina, M., Souhoka, S., Chandra, F., Hariputra, A., ... & Arianto, T. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.

PROFIL PENULIS

Altri Wahida, S.E., M.M

Penulis kelahiran Palopo dan juga dosen di Universitas Muhammadiyah Palopo pada fakultas ekonomi dan bisnis. Penulis memulai karirnya menjadi seorang banker di salah satu bank di makassar pada tahun 2015 membuat penulis memiliki pengalaman dalam pengembangan karir. Cita-cita penulis adalah sebagai dosen terwujud pada tahun 2016 di kampus Graha Prima Komputer Belopa, kemudian berpindah ke kampus Universitas Muhammadiyah Palopo pada tahun 2018, aktif sampai sekarang dan menjadi dosen tetap. Ini merupakan buku ke empat yang penulis kerjakan. Sebelumnya penulis sudah membuat buku pertamanya dengan judul "Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB) Teori, Contoh Dan Praktek". Dan buku kedua "STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA SOCIETY 5.0 Menciptakan Organisasi Yang Adaptable Dan Inovatif". Buku ketiga dengan judul "Ekonomi Moneter". Harapannya untuk penulis pada buku ini, agar para pembaca dapat mengembangkan karirnya dan menerapkan pada dunia kerja. Bagi penulis yang berdarah asli Palopo ini, menulis adalah langkah awal untuk memperbaiki karir dan dapat dikenang selamanya. Menulis juga menjadi salah satu ajang silaturahmi dengan banyak orang, dan bertukar pengalaman.

Email: altri.wahida@umpalopo.ac.id

BAB 15
STRATEGI PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN

Ahmad Maulidizen
Universitas Ary Ginanjar

Pendahuluan

Pengembangan karier karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan potensi, keterampilan, dan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Di tengah kompetisi bisnis yang semakin ketat, perusahaan perlu memiliki strategi yang efektif untuk mengembangkan karier karyawan, sehingga dapat mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Salah satu elemen penting dalam pengembangan karier adalah adanya keselarasan antara tujuan karier individu dengan visi dan misi perusahaan (Nawawi, 2013).

Strategi pengembangan karier yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan peluang untuk kemajuan dalam jenjang karier. Hal ini tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam hal peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyusun strategi yang terencana dalam memberikan pembinaan dan pengembangan karier (Winanto *et al*., 2022).

Di sisi lain, pengembangan karier yang buruk atau tidak terarah dapat menyebabkan stagnasi karyawan, rendahnya kepuasan kerja, dan bahkan meningkatnya tingkat *turnover*. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor dalam merancang strategi pengembangan karier yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan kondisi perusahaan. Dalam tulisan ini, akan dibahas berbagai strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan pengembangan karier karyawan secara efektif.

Kesesuaian Antara Tujuan Individu dan Visi Perusahaan

Salah satu aspek yang tidak kalah penting dalam pengembangan karier adalah adanya keselarasan antara tujuan pribadi karyawan dan visi serta misi perusahaan. Ketika tujuan individu dapat selaras dengan tujuan organisasi, maka karyawan akan merasa lebih terhubung dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih maksimal. Keterikatan ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Dalam upaya pengembangan karier, perusahaan perlu membantu karyawan untuk memahami bagaimana tujuan mereka dapat berkontribusi langsung pada pencapaian visi dan misi perusahaan. Dengan menyesuaikan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi, karyawan akan merasa lebih berharga dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pencapaian bersama. Hal ini juga membantu perusahaan dalam menciptakan sumber daya manusia yang lebih berkompeten dan berdedikasi (Kasmir, 2019).

Ketika tujuan individu dan perusahaan terhubung dengan baik, karyawan akan merasa termotivasi untuk bekerja lebih giat dan mencapai hasil terbaik. Motivasi intrinsik ini berperan dalam meningkatkan semangat kerja dan mengurangi tingkat turnover. Karyawan yang memiliki tujuan yang sejalan dengan perusahaan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja mereka (Dharma, 2010).

Karyawan yang bekerja dengan tujuan yang selaras dengan visi perusahaan tidak hanya merasa lebih termotivasi, tetapi juga akan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap produktivitas organisasi. Sinergi ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan lebih efektif. Selain itu, kolaborasi antara karyawan dan perusahaan yang saling mendukung akan memperkuat daya saing organisasi di pasar.

Keselarasan tujuan individu dan visi perusahaan membawa dampak yang sangat besar bagi kinerja organisasi. Ketika setiap individu dalam organisasi memiliki tujuan yang serupa dan relevan dengan tujuan perusahaan, hasil yang dicapai akan lebih optimal. Hal ini membantu perusahaan dalam mencapai tujuan bersama dengan lebih efisien, meningkatkan keberlanjutan, dan memastikan kesuksesan jangka panjang bagi kedua belah pihak.

Tabel 15.1: Keselarasan Tujuan Karier Individu dan Visi Perusahaan

Aspek	Tujuan Karier Individu	Visi Perusahaan	Kesesuaian Tujuan
Motivasi Kerja	Karyawan ingin berkembang	Perusahaan berkomitmen	Karyawan termotivasi untuk

	dalam bidang keahlian tertentu.	untuk menjadi pemimpin di industri.	mencapai keahlian yang mendukung visi perusahaan sebagai pemimpin industri.
Pencapaian Tujuan Jangka Panjang	Individu ingin mencapai posisi manajerial atau kepemimpinan.	Perusahaan ingin menjadi lebih inovatif dan berkembang.	Tujuan individu untuk mencapai posisi manajerial sejalan dengan perusahaan yang ingin meningkatkan inovasi dan pertumbuhan.
Kepuasan Kerja	Karyawan mencari pekerjaan yang memuaskan dan penuh tantangan.	Perusahaan ingin menyediakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan karyawan.	Karyawan yang merasa puas dengan tantangan di perusahaan akan merasa lebih terhubung dengan visi organisasi.
Pengembangan Diri	Karyawan ingin meningkatkan keterampilan dan kemampuan profesional.	Perusahaan berfokus pada pengembangan dan pelatihan karyawan.	Karyawan yang menginginkan peningkatan diri sejalan dengan perusahaan yang mendukung pengembangan keterampilan.
Komitmen terhadap Organisasi	Karyawan ingin berkontribusi secara maksimal pada organisasi.	Perusahaan ingin memiliki karyawan yang loyal dan berdedikasi.	Karyawan yang ingin berkontribusi maksimal akan lebih berkomitmen pada perusahaan yang memberikan peluang untuk berkembang.

Sumber: Diolah Penulis

secara emosional dengan perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen kerja (Moheriono, 2012).

Selain meningkatkan kinerja individu, evaluasi berkelanjutan juga bermanfaat dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis. Karyawan yang secara rutin menerima masukan cenderung lebih proaktif dalam menghadapi tantangan dan berinovasi, yang berdampak positif pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, evaluasi dan umpan balik yang berkelanjutan tidak hanya menjadi alat untuk pengembangan karier tetapi juga berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara perusahaan dan karyawan. Melalui strategi ini, tercipta sinergi yang menguntungkan kedua belah pihak dalam mencapai tujuan bersama (Sedarmayanti, 2018).

Tabel 15.5: Evaluasi dan *Feedback* Berkelanjutan dalam Strategi Pengembangan Karier

Aspek	Penjelasan
Meningkatkan Kinerja	Evaluasi rutin memberikan masukan tentang kelebihan dan kelemahan karyawan, sehingga mereka dapat meningkatkan keterampilan dan produktivitas kerja
Identifikasi Kebutuhan	Melalui evaluasi, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan khusus untuk karyawan agar lebih sesuai dengan tuntutan kerja.
Motivasi dan Kepuasan Kerja	*Feedback* yang konstruktif dan apresiatif meningkatkan motivasi karyawan serta rasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.
Keselarasan Tujuan	Evaluasi memastikan bahwa tujuan individu selaras dengan visi dan misi organisasi, menciptakan kolaborasi yang efektif antara karyawan dan perusahaan
Perencanaan Karier	Memberikan arah yang jelas kepada karyawan tentang langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai posisi yang lebih tinggi atau sesuai dengan aspirasi
Hubungan Karyawan-Perusahaan	*Feedback* yang teratur membangun komunikasi yang terbuka dan hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi, menciptakan kepercayaan dan loyalitas

Penilaian Efektivitas Strategi	Perusahaan dapat mengevaluasi sejauh mana strategi pengembangan karier berjalan efektif dan melakukan penyesuaian jika diperlukan
Lingkungan Belajar Aktif	Dengan evaluasi berkelanjutan, perusahaan menciptakan budaya pembelajaran yang mendorong inovasi dan adaptasi terhadap perubahan di tempat kerja

Sumber: Diolah Penulis

Kesimpulan

Strategi pengembangan karier yang efektif adalah kunci untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Keselarasan antara kebutuhan individu dan visi perusahaan menjadi dasar utama, memastikan motivasi dan produktivitas karyawan tetap tinggi. Program pelatihan dan pengembangan keterampilan memungkinkan karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan sesuai tuntutan pekerjaan, sementara peluang promosi memberikan motivasi untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi. Keseimbangan antara kebutuhan personal dan tujuan organisasi memastikan pengembangan karier tidak hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga memotivasi individu untuk berkembang. Evaluasi dan *feedback* berkelanjutan menjadi elemen penting dalam memberikan umpan balik konstruktif, memperbaiki kelemahan, dan membangun budaya belajar yang dinamis. Dengan pendekatan holistik ini, perusahaan dapat mendukung pertumbuhan karier karyawan secara berkelanjutan sekaligus memperkuat daya saing organisasi.

****

Daftar Pustaka

Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi. *Forum Ekonomi*, *23*(4), 804–812.

Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, *5*(2), 64–69.

Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9, pp. 271–281).

Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijinungrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *YUME: Journal of Management*, *4*(2), 230–242.

Dharma, S. (2010). *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar.

Gustina, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *3*(6), 657–666.

Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali Press.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.

Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoritival Review. *Jurnal Sain Manajamen*, *1*(1), 40–50.

Moheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.

Nawawi. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press.

Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.

Rivai, V. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada.

Sedarmayanti. (2015). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Fokus Media.

Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT. Redika Aditama.

Sirait, J. T. (2010). *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Grasindo.

Soelistya, D., Desembrianita, E., & Tafrihi, W. (2021). *Strong Point Kinerja Karyawan*. Nizamia Learning Center. http://eprints.umg.ac.id/6771/1/Soft copy-Strongpoint - Kinerja Karyawan-djoko.pdf

Sugandha, Wibowo, P., & Hendra. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Jembo Energindo. *Dynamic Management Journal*, *3*(1), 65–75. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31000/dmj.v3i2.1963

Tarigan, C. G., & Nasution, M. A. (2014). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Cabang Binjai. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, *2*(2), 146–153.

Winanto, S., Maulidizen, A., Thoriq, M. R., & Safa'ah, A. (2022). Peranan Spiritual Quotient Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *8*(14), 326–345. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.6994879

PROFIL PENULIS

Ahmad Maulidizen

Ketertarikan penulis terhadap ekonomi dan keuangan Islam dimulai sejak tahun 2010, yang mendorongnya melanjutkan studi di Program Studi Ekonomi Islam, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, dan lulus pada tahun 2014. Pada tahun 2015, penulis menyelesaikan pendidikan pascasarjana di bidang Ekonomi dan Keuangan Islam di Master of Shariah, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur. Dengan keahlian di bidang ekonomi dan keuangan Islam, penulis aktif melakukan penelitian yang didukung oleh pendanaan dari perguruan tinggi maupun Kemenristek DIKTI. Selain itu, penulis secara konsisten menulis artikel ilmiah yang diterbitkan di jurnal bereputasi nasional dan internasional serta menjadi pembicara di konferensi ilmiah tingkat nasional dan mancanegara. Aktivitas ini dilakukan untuk mewujudkan visi menjadi dosen profesional yang tidak hanya mengembangkan ilmu pengetahuan, tetapi juga memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan bangsa dan negara yang dicintainya.

Email Penulis: ahmad.maulidizen@esqbs.ac.id

BAB 16
PROGRAM *MENTORSHIP* DAN *COACHING* DI TEMPAT KERJA

Fajar Nugraha Yusman, M.M.Pd.
STIE Miftahul Huda Subang

Pengertian *Mentorship* dan *Coachingship*

Program *mentorship* adalah suatu bentuk pembinaan profesional dimana seorang individu yang lebih berpengalaman (mentor) memberikan bimbingan, dukungan, dan pengetahuan kepada individu yang lebih baru atau kurang berpengalaman (*mentee*) dalam konteks pengembangan pribadi atau profesional. Menurut (Clutterbuck & Megginson, 1999), *mentorship* adalah proses interaksi yang berkesinambungan dan saling menguntungkan, dimana mentor membantu *mentee* dalam memahami budaya kerja, mengembangkan keterampilan yang diperlukan, serta mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam organisasi (Clutterbuck & Megginson, 1999) *Mentorship* biasanya berlangsung dalam waktu yang lebih lama dan menekankan aspek hubungan personal antara mentor dan *mentee*, memungkinkan keduanya untuk membangun kepercayaan, saling belajar, serta berbagi pengalaman. Dalam program ini, mentor bukan hanya mengajarkan keterampilan teknis, tetapi juga memberikan wawasan tentang jalur karier dan pengembangan diri. Dengan demikian, program *mentorship* memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan karyawan, baik dari sisi keterampilan maupun dari sisi penguatan karakter dan motivasi (Yusman, 2024).

Program *coaching* adalah proses pengembangan profesional yang terstruktur, di mana seorang *coach* membantu individu (*coachee*) untuk mencapai tujuan tertentu, mengembangkan keterampilan, dan meningkatkan kinerja melalui bimbingan langsung dan umpan balik yang kontinu. *Coaching* sebagai upaya terencana untuk memfasilitasi peningkatan keterampilan dan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi melalui proses yang terfokus dan kolaboratif (Blanchard & Thacker, 2013). Program *coaching* cenderung lebih fokus pada pengembangan keterampilan spesifik, berorientasi pada kinerja jangka pendek, dan dilakukan dalam jangka waktu yang lebih singkat dibandingkan *mentorship*. Dalam program ini, *coach* membantu *coach*ee untuk mengidentifikasi tantangan, menemukan solusi, serta menetapkan langkah-langkah konkret yang dapat diambil untuk mencapai peningkatan kinerja yang diinginkan. Melalui *coaching*,

individu dapat belajar untuk berpikir kritis, bertanggung jawab atas kemajuan mereka sendiri, serta meningkatkan efektivitas mereka di tempat kerja (Yusman, 2024).

Tujuan Manfaat Program *Mentorship* dan *Coachingship*

Tujuan dan manfaat utama dari program *mentorship* dan *coaching* di tempat kerja adalah untuk mendukung pengembangan kompetensi, meningkatkan kinerja, dan membangun komitmen karyawan terhadap organisasi. Program *mentorship* bertujuan untuk memperkuat dukungan sosial dan pengembangan karier melalui bimbingan dari mentor yang berpengalaman, sehingga dapat meningkatkan rasa percaya diri, komitmen, dan kepuasan kerja. Di sisi lain, program *coaching* berfokus pada peningkatan keterampilan spesifik dan pencapaian tujuan kinerja jangka pendek, dengan *coach* memberikan panduan terarah dan umpan balik yang mendorong *coach*ee untuk memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan *mentorship* dan *coaching* yang efektif cenderung memiliki keterlibatan dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan keberlanjutan perusahaan.

Adapun tujuan dan manfaat program *mentorship* dan *coachingship* pendapat dari beberapa penelitian sebelumnya yang diambil dari beberapa sumber ilmiah :

1. **Peningkatan Kompetensi**
   Program *mentorship* dan *coaching* bertujuan meningkatkan kompetensi individu dalam area spesifik yang relevan dengan pekerjaan atau tujuan pribadi mereka. *Mentorship* membantu *mentee* mendapatkan keterampilan baru melalui pengalaman mentor yang lebih berpengalaman. *Coaching* memungkinkan peserta untuk menerima *feedback* konstruktif secara langsung sehingga mereka dapat memperbaiki kelemahan dan mengembangkan kekuatan mereka (Jhonson & Brand W, 2006).
2. **Pengembangan Profesional**
   Program ini mendukung pertumbuhan dan pengembangan karier individu, terutama melalui transfer pengetahuan dari mentor atau

kebutuhan individu juga menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan (Sopiah & Etta Mamang Sangadji, 2018). Strategi ini mencakup beberapa elemen penting :

1. Tujuan yang terarah dan spesifik yang Mengarahkan mentor dan *mentee* pada pencapaian sasaran yang spesifik untuk memberi fokus dan nilai tambah dalam setiap sesi.
2. Pendekatan kolaboratif dan fleksibel dengan Menggunakan pendekatan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi *mentee* atau *coach*ee, karena setiap individu memiliki gaya belajar dan tantangan yang berbeda.
3. Komunikasi yang transparan dan terbuka dengan Menyediakan ruang untuk diskusi terbuka agar *mentee* atau *coach*ee merasa didukung dan dipahami.
4. Evaluasi dan refleksi rutin Secara berkala melakukan evaluasi untuk melihat perkembangan dan memberikan ruang untuk perbaikan.

Pengukuran Kesuksesan Program *Mentorship* dan *Coachingship*

Pengukuran Kesuksesan Program *Mentorship* dan *Coachingship* adalah serangkaian metode atau indikator yang digunakan untuk menilai efektivitas dan dampak dari program *mentorship* dan *coaching* dalam mencapai tujuan pengembangan individu maupun organisasi. Pengukuran ini membantu mengevaluasi seberapa jauh program tersebut berhasil memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, serta memberikan wawasan untuk perbaikan program di masa depan (Hasibuan, 2017).

Beberapa indikator yang sering digunakan dalam pengukuran kesuksesan program ini meliputi:

1. Pencapaian tujuan spesifik, sejauh mana tujuan awal yang ditetapkan telah tercapai, baik tujuan individu maupun organisasi
2. Kepuasan peserta program dalam menilai persepsi dan kepuasan peserta melalui survei atau wawancara untuk mengetahui pengalaman mereka selama program berlangsung .
3. Perkembangan keterampilan dan kompetensi dalam mengukur peningkatan keterampilan atau kompetensi *mentee* atau *coach*ee melalui penilaian yang terstruktur.

4. Dampak terhadap kinerja dalam melihat dampak dari program terhadap produktivitas atau kinerja, baik secara individu maupun tim, terutama setelah program selesai.
5. Retensi dan loyalitas dalam mengamati apakah program *coaching* dan *mentorship* berpengaruh pada loyalitas karyawan terhadap organisasi atau tim.

Kesimpulan

Pentingnya program *mentorship* dan *coaching* di tempat kerja sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif, program *mentorship* dan *coaching* bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, motivasi, serta keterlibatan karyawan. Melalui *mentorship*, karyawan yang kurang berpengalaman mendapat bimbingan dari mentor yang lebih berpengalaman, membangun jaringan profesional, dan meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan. *Coaching*, di sisi lain, membantu individu untuk mengeksplorasi potensi, menetapkan tujuan karier, dan mengembangkan keterampilan khusus.

Namun, program ini sering menghadapi kendala, seperti kurangnya dukungan dari manajemen, ketidakcocokan metode dengan kebutuhan karyawan, serta ekspektasi yang terlalu tinggi dari perusahaan. Untuk mencapai efektivitas, diperlukan perencanaan yang matang dan dukungan berkelanjutan, yang mencakup evaluasi rutin dan penyesuaian sesuai kebutuhan individu.

Kesimpulannya, program *mentorship* dan *coaching* yang terstruktur dan didukung dengan baik dapat memberikan manfaat optimal bagi pengembangan karyawan dan perusahaan, seperti peningkatan kinerja, keterlibatan, loyalitas, serta suasana kerja yang lebih positif dan produktif.

****

Daftar Pustaka

AIODP. (2023, Juli 3). *Menguak Alasan Mengapa Perusahaan Sulit Mengelola Program Mentorship dengan Baik*. https://id.linkedin.com/pulse/menguak-alasan-mengapa-perusahaan-sulit

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégeé: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, *89*(1), 127–136. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127

Belle Rose Ragins, & Kathy E. Kram. (2024, September 21). *The Handbook of Mentoring at Work*. SAGE Publications Inc. https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-handbook-of-mentoring-at-work/book227688

Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson Education.

Clutterbuck, D., & Megginson, D. (1999). *Mentoring Executives and Directors*. Routledge.

Eby, L. T., McManus, S. E., Simon, S. A., & Russell, J. E. A. (2000). The Protege's Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences: The Development of a Taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*, *57*(1), 1–21. https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1726

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership *coaching*: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, *21*(4), 585–599. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003

Grant, A. (2003). The impact of life *coaching* on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *31*, 253–263. https://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.3.253

Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Hidayat, T. (2022). Manajemen *Coaching* dan Mentoring dalam Pengelolaan Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator. *Attractive : Innovative Education Journal*, *4*(2), Article 2. https://doi.org/10.51278/aj.v4i2.462

Husin Wijaya,. (2022, Mei). *Coaching & Mentoring Mastery: A taxonomy of Difficult Situations*. https://id.linkedin.com/pulse/*coaching*-mentoring-mastery-taxonomy-difficult-wijaya-mm-cbc-csc

Jhonson, & Brand W. (2006). *On Being a Mentor: A Guide for Higher Education Faculty*. file:///C:/Users/Fajar06/Zotero/storage/38AQGZ6X/vollanzeige.html

Kaswan; (2012). *Coaching Dan Mentoring: Untuk Pengembangan SDM Dan Peningkatan Kinerja Organisasi* (Bandung). Alfabeta, CV. //lib.unpak.ac.id%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D2682

Loop Institute Of *Coaching*. (2023, September 14). Pentingnya Mentoring di Tempat Kerja: Membimbing Menuju Kesuksesan Bersama. *Loop Institute of Coaching*. https://www.loop-indonesia.com/pentingnya-mentoring-di-tempat-kerja/

Muh Ibnu Sholeh. (2023). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam Indonesia*. https://www.researchgate.net/publication/378146034_Strategi_Pengembangan_Sumber_Daya_Manusia_Di_Lembaga_Pendidikan_Islam_Indonesia

Parker, P., Hall, D., & Kram, K. (2008). Peer *Coaching*: A Relational Process for Accelerating Career Learning. *Academy of Management Learning & Education*, *7*. https://doi.org/10.5465/AMLE.2008.35882189

SISWADHI, F., AFRIANTI, F., & YELNIM, Y. (2024). *PERILAKU ORGANISASI: KONSEP DASAR DAN PRAKTEK DALAM ORGANISASI*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Sofyandi, H., & Garniwa, I. (2007). Perilaku organisasional. *Yogyakarta: Graha Ilmu*.

Sopiah, & Etta Mamang Sangadji. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. https://perpustakaan.binadarma.ac.id/opac/detail-opac?id=3838

Syailendra, S., Setiawan, M., Atmaja, E. K., & Sari, R. (2023). *EFFECTIVENESS OF COACHING AND MENTORING FOR EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT WITHIN THE ORGANIZATION*. *8*.

Wulansari -, F., & Fauzi, A. (2023). PENGARUH *COACHING* DAN MENTORING TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, *3*(1), Article 1. https://doi.org/10.56127/jaman.v3i1.670

Yusman, F. N. (2024). The Role of Work Motivation on Employee Performance at Patimban International Port. *Journal of Management*, *3*(1), Article 1.

PROFIL PENULIS

Fajar Nugraha Yusman, M.M.Pd.
Lahir di Subang, 06 Maret 1989, anak dari 2 bersaudara. Domisili penulis saat ini di Dusun Rancasari Desa Rancasari Kecamatan Pamanukan Kabupaten Subang. Penulis berkebangsaan Indonesia dan Beragama Islam. Penulis tertarik pada Bidang Sumber Daya Manusia maupun pada bidang pemasaran. Penulis melanjutkan Pendidikan di perguruan tinggi dan berhasil menyelesaikan S1 pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Pasundan Bandung tahun 2011. Pada tahun 2012 melanjutkan S2 pada Program Magister Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Nusantara Bandung selesai tahun 2016. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen, dan saat ini menjadi Dosen tetap di STIE Miftahul Huda Subang dan Secara Struktural penulis adalah sebagai Sekretaris Prodi Pascasarjana Manajemen STIE Miftahul Huda. Sejak tahun 2018 sampai dengan Sekarang penulis membuka usaha Retail Kefarmasian (Apotek) di Pamanukan. Selain sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis jurnal/artikel dengan harapan bisa memberikan kontribusi positif bagi dunia Pendidikan serta Bangsa dan Negara tercinta ini.

Email : fajarnugrahayusman@gmail.com

BAB 17
TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Fahrizal Nurzaman, S.E., M.M.
STIE Miftahul Huda Subang

pengembangan kapasitas SDM yang memadai di sektor pendidikan dan kesehatan yang inklusif, yang dapat berkontribusi terhadap ketahanan ekonomi dan sosial (Nurrohmah *et al*., n.d.).

Tantangan Ekonomi

Tantangan ekonomi dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) sering kali terkait dengan dinamika seperti keterbatasan anggaran, kesenjangan keterampilan, ketidakstabilan pasar, dan perubahan cepat dalam kebutuhan keterampilan. Ketika perekonomian menghadapi tekanan, investasi dalam pengembangan SDM dapat berkurang, padahal hal ini sangat penting untuk menciptakan tenaga kerja yang tangguh dan berdaya saing tinggi di pasar global. Sebagai contoh, keterbatasan dalam pelatihan dan pendidikan dapat menghambat produktivitas dan mengurangi potensi inovasi dalam perusahaan, yang pada akhirnya berdampak pada daya saing ekonomi nasional secara keseluruhan.(Oscar A. Aliaga and Richard A. Swanson, 2023)

Kurangnya investasi pada SDM juga dapat memicu "brain drain" atau aliran tenaga kerja berketerampilan tinggi ke luar negeri, yang pada akhirnya melemahkan kemampuan inovasi dan pertumbuhan ekonomi dalam negeri. Oleh karena itu, kebijakan yang mendukung investasi jangka panjang dalam pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pendidikan sangat penting untuk menghadapi tantangan ekonomi ini dalam pengembangan SDM (Oscar A. Aliaga and Richard A. Swanson, 2023).

1. Anggaran Pelatihan yang Terbatas, Di tengah ketidakpastian ekonomi, anggaran untuk pengembangan SDM sering kali menjadi salah satu pos pertama yang mengalami pengurangan.
2. Ketidakpastian Pekerjaan, Ketidakpastian pekerjaan dan perubahan dalam struktur pekerjaan mempengaruhi motivasi dan keamanan kerja para pekerja.
3. Persaingan Global, Dengan persaingan yang semakin ketat, organisasi harus mencari cara untuk membedakan diri melalui pengembangan SDM yang unggul dan kompetitif (*UTILITAS TENAGA KERJA*, n.d.).

Tantangan Regulasi dan Kepatuhan

Tantangan regulasi dan kepatuhan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) melibatkan upaya organisasi untuk memastikan bahwa kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen karyawan sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Hal ini mencakup pemenuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan, seperti upah minimum, jam kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, anti-diskriminasi, serta perlindungan data pribadi karyawan. Regulasi yang kompleks dan terus berkembang seringkali menciptakan tantangan bagi organisasi untuk beradaptasi, karena ketidakpatuhan dapat menimbulkan konsekuensi hukum, denda, atau dampak negatif terhadap reputasi perusahaan (Hasibuan, Malayu S.P., 2009).

Tantangan dalam Manajemen dan Kepemimpinan

Tantangan dalam manajemen dan kepemimpinan terkait pengembangan sumber daya manusia (SDM) meliputi kemampuan untuk menghadapi perubahan, mengelola keberagaman tim, dan meningkatkan keterampilan kepemimpinan yang adaptif. Tantangan ini biasanya muncul ketika pemimpin diharuskan untuk menyesuaikan strategi mereka agar selaras dengan kebutuhan karyawan yang terus berubah, serta dengan perubahan pasar dan teknologi. Kepemimpinan yang efektif dalam SDM juga membutuhkan kemampuan dalam mempertahankan motivasi, melibatkan karyawan, dan mengelola konflik di tempat kerja untuk membangun budaya yang produktif dan inklusif (Wahjono, 2015).

Tantangan Kesehatan Mental dan Kesejahteraan

Tantangan kesehatan mental dan kesejahteraan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi semakin penting dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan dan perubahan di lingkungan kerja. Kesehatan mental karyawan memengaruhi produktivitas, keterlibatan, dan kualitas kerja. Pemimpin dalam organisasi menghadapi tantangan dalam menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan kebutuhan personal karyawan, serta mengelola stres akibat beban kerja yang berlebihan (Anwar Prabu Mangkunegara, A.A, 2005).

Kesimpulan

Pengembangan SDM menghadapi berbagai tantangan kompleks yang harus dikelola oleh organisasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Tantangan-tantangan tersebut meliputi kesenjangan keterampilan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dan kebutuhan industri, kesejahteraan mental dan fisik karyawan yang mempengaruhi produktivitas, serta kebutuhan adaptasi terhadap perkembangan teknologi yang pesat.

Selain itu, tantangan dalam hal regulasi ketenagakerjaan memerlukan kepatuhan ketat untuk menghindari risiko hukum. Kepemimpinan yang efektif menjadi elemen kunci dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, sementara globalisasi mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan strategi SDM yang lebih inklusif agar dapat bersaing secara global. Tantangan lain mencakup dampak transformasi digital, perubahan demografis, dan kebutuhan untuk upskilling dan reskilling karyawan.

Melalui evaluasi yang sistematis, organisasi dapat menilai efektivitas program pengembangan SDM dan memastikan peningkatan berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi yang mampu mengatasi tantangan-tantangan ini secara strategis akan menciptakan SDM yang adaptif, tangguh, dan berdaya saing tinggi.

****

Daftar Pustaka

Anwar Prabu Mangkunegara, A.A. (2005). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan—2005*. https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/212270/manajemen-sumber-daya-manusia-perusahaan

Atmaja, H. E., Permana, J., Batubara, Z. K., Ardiani, W., & Parlindungan, A. (2024). *TRANSFORMASI DIGITAL DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: TANTANGAN DAN PELUANG (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA)*. *08*(02).

Fereshteh, F., Hossein, E. A., & Shayan, H. (2016). Evaluating of Training and Internship Programs of University Hospitals. *Health*, *08*(07), 658–663. https://doi.org/10.4236/health.2016.87069

Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia / Malayu S.P. Hasibuan | Perpustakaan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*. https://inlislite.uin-suska.ac.id/opac/detail-opac?id=22069

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2

Nurrohmah, S., Agustin, E. N. S., & Muhyidin, H. A. F. (n.d.). *Memanfaatkan Bonus Demografi dengan Mewujudkan Generasi Emas Melalui Kecakapan Abad 2*.

Oscar A. Aliaga and Richard A. Swanson. (2023). *ECONOMIC FOUNDATION OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT*. https://www.eolss.net/ebooklib/sc_cart.aspx?File=E1-10-01-06

Schuler, R. S,Jackson, S. E. (2010). *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research—ScienceDirect*. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951609000807

UTILITAS TENAGA KERJA. (n.d.). Retrieved October 31, 2024, from https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=ME2FONEAAAAJ&authuser=2&citation_for_view=ME2FONEAAAAJ:9yKSN-GCB0IC

Wahjono, S. I. (2015). *Manajemen sumber daya manusia/ Wahjono*. Jakarta : Salemba Empat, 2015.

PROFIL PENULIS

Fahrizal Nurzaman, S.E., M.M.

Lahir di Subang, 30 Agustus 1996, anak tunggal. Domisili Penulis saat ini di Dusun Rancasari Kecamatan Pamanukan Kabupaten Subang. Penulis berkebangsaan Indonesia dan beragama Islam. Penulis tertarik pada Bidang Sumber Daya Manusia maupun pada bidang Pemasaran. Penulis Melanjutkan Pendidikan di perguruan tinggi dan berhasil menyelesaikan Gelar Sarjana Ekonomi diperoleh dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda. Kemudian Ia meneruskan Studi Master di STIMA IMMI Jakarta mengambil bidang keahlian Manajemen dengan Gelar Akademik Magister Manajemen. Penulis adalah Dosen dari STIE Miftahul Huda. Selain sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis jurnal/ artikel dengan harapan bisa memberikan kontribusi yang positif bagi dunia Pendidikan serta bagi negara tercinta ini.

Email :fahrizalnurzaman008@gmail.com

MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Buku ini merupakan karya komprehensif yang mengulas secara mendalam tentang pengelolaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam konteks organisasi modern. Melalui pembahasan yang sistematis, buku ini menyajikan berbagai aspek penting mulai dari konsep dasar, analisis kebutuhan, perencanaan program, hingga implementasi dan evaluasi program pelatihan. Dengan mengintegrasikan teori dan praktik terkini, buku ini tidak hanya membahas metode pelatihan konvensional tetapi juga mencakup tren kontemporer seperti pelatihan berbasis teknologi, pengembangan inovasi, dan program lintas budaya. Para pembaca akan menemukan panduan praktis untuk merancang dan mengelola program pengembangan karyawan yang efektif, termasuk strategi pengembangan karier, program *mentorship*, dan *coaching*. Dilengkapi dengan contoh kasus dan best practices dari berbagai organisasi, buku ini menjadi referensi yang sangat berharga bagi para praktisi SDM, manajer, akademisi, dan mahasiswa yang ingin memahami dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang berkualitas dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks.

ISBN 978-634-7021-11-3
9 786347 021113

sada
kurnia pustaka