

APLIKASI DIKLAT PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Tantan Karimah Zulva¹, Hidayati,² AnisFauzi³

UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten

**Email : 211250017.tantan@uinbanten.ac.id; dhaatii28@gmail.com;
anis.fauzi@uinbanten.ac.id**

Abstraksi

Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan harus selalu dikembangkan secara kontinyu guna meningkatkan kemampuan agar sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan yaitu dengan pendidikan dan pelatihan. Penggunaan keterampilan interpersonal yang efektif sangat penting untuk keberhasilan setiap pemimpin, karena banyaknya waktu yang dihabiskan para pemimpin untuk berinteraksi dengan orang lain. Selain itu, interaksi sehari-hari yang ada antara pemimpin, tim, atau bawahan berkisar pada pengelolaan hubungan. Kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif ini berhubungan dengan pendekatan kekuasaan, perilaku, situasional, dan sifat. Pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian.

Kata kunci: pengembangan, diklat, kepemimpinan, organisasi

Abstract

Human Resources in the company must always be developed continuously in order to improve capabilities to suit the demands of the business environment. One way to improve the ability and expertise of employees is by education and training. Effective use of interpersonal skills is critical to the success of any leader, due to the amount of time leaders spend interacting with others. In addition, the day-to-day interactions that exist between leaders, teams, or subordinates revolve around managing relationships. Effective leadership is determined by a leader's ability to influence and direct his subordinates in the organization. Effective leadership is related to power, behavioral, situational, and trait approaches. Organizational development is a program that seeks to increase an individual's desire for growth and development with organizational goals.

Keywords: development, training, leadership, organization Keywords:
development, training, leadership, organization

PENDAHULUAN

Memasuki Era pasar bebas banyak tantangan dan persaingan harus dihadapi oleh dunia bisnis yang semakin kompleks. Ditandai dengan adanya perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi informasi yang semakin pesat, menuntut kepekaan organisasi untuk merespon perubahan yang akan terjadi sehingga mereka tetap eksis dalam kancah persaingan. Tuntutan kesiapan organisasi bisnis terhadap persaingan pasar bebas yang semakin dekat dan tuntutan restrukturisasi organisasi agar lebih fleksibel dan adaptif dalam mensikapi berbagai perubahan yang terjadi. Adanya perubahan yang terjadi seperti tekanan ekonomi dan pemasaran, tekanan informasi, tekanan lingkungan, harapan karyawan untuk berkembang, struktur dan ukuran organisasi dan lain-lain akan mendorong organisasi untuk selalu meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan agar dapat bersaing secara global.

Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan harus selalu dikembangkan secara kontinyu guna meningkatkan kemampuan agar sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan yaitu dengan pendidikan dan pelatihan. Pelatihan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan sikap dalam rangka meningkatkan kinerja saat ini dan masa yang akan datang. Wijayanto (2012:257) menjelaskan bahwa program pelatihan merupakan proses yang didesain untuk me-melihara atau memperbaiki kinerja pekerjaan saat ini, sedangkan program pengembangan merupakan proses yang didesain untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk aktivitas pekerjaan di masa mendatang.¹

PEMBAHASAN

A. Pengembangan Leadership Skill

Pemimpin harus menguasai semua keterampilan kepemimpinan. Ada banyak keterampilan kepemimpinan, namun pengembangan keterampilan

¹ Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kompas Gramedia.

kepemimpinan yang sangat diutamakan berdasarkan analisa peneliti diprioritaskan pada tiga keterampilan. Prioritas pengembangan keterampilan kepemimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya mencakup pada keterampilan interpersonal, keterampilan membangun kepercayaan, dan keterampilan pengambilan keputusan.

1. Keterampilan Interpersonal

Keterampilan interpersonal menjadi bagian dari kecerdasan sosial. Dengan keterampilan interpersonal akan mampu untuk memahami dan berinteraksi dengan orang lain sehingga mudah bersosialisasi dengan lingkungan di sekelilingnya. Klein and Colleagues dalam Subrahmanyam (2018), menggambarkan label keterampilan interpersonal sebagai istilah umum yang mengacu pada berbagai konsep dan istilah terkait, seperti keterampilan sosial, kompetensi sosial, keterampilan orang, keterampilan tatap muka, keterampilan manusia dan keterampilan lunak.²

Menurut Mumford, dalam Puhovichová & Jankelová (2021), bahwa keterampilan interpersonal, yang didefinisikan sebagai perilaku berorientasi tujuan yang digunakan dalam interaksi pribadi untuk mencapai keadaan yang diinginkan³. Sedangkan oleh Peled dalam Sunindijo & Zou (2013), mengemukakan bahwa "keterampilan interpersonal adalah kemudahan dan kenyamanan komunikasi antara individu dengan rekan kerja, atasan, bawahan, klien, dan pemangku kepentingan lainnya". Aldag & Kuzuhara, dalam Keterampilan interpersonal, yang berlaku untuk setiap karyawan, terdiri dari pertukaran informasi, komunikasi, diplomasi, resolusi konflik, pemecahan masalah, motivasi orang lain, kerja tim dan pengaruh.⁴ Brill et

² Subrahmanyam, P. D. S. (2018). *Corporate Leadership: A Study of Interpersonal Skills in Growing in the Corporate World. International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 2(4), 2054–2066.

³ Puhovichová, D., & Jankelová, N. (2021). *Leadership in Conditions of Industry 4.0. SHS Web of Conferences*, 115. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111503013>

⁴ Sunindijo, R. Y., & Zou, P. X. W. (2013). *The roles of emotional intelligence, interpersonal skill, and transformational leadership on improving construction safety performance. Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 13(3). <https://doi.org/10.5130/ajceb.v13i3.3300>

al, dalam Sunindijo & Zou (2013), Mereka harus mendengarkan secara efektif; memiliki keterampilan komunikasi verbal, grafis, dan tertulis yang kuat; menyampaikan kabar baik dan buruk secara efektif; memiliki keterampilan presentasi yang kuat; dan mampu menjadi penghubung antar pemangku kepentingan.

Keterampilan interpersonal mengacu pada keterampilan komunikasi efektif yang digunakan individu untuk menyampaikan pesan sederhana dan kompleks satu sama lain. Keterampilan orang seperti empati, dorongan, perhatian, membantu, mendukung, kebajikan, kepekaan, kecakapan sosial, motivasi, dan pemahaman adalah atribut yang muncul dalam pikiran ketika kita membahas keterampilan interpersonal dan tidak mengherankan bahwa "Keterampilan interpersonal digunakan untuk berkomunikasi, memotivasi, menyelesaikan konflik, dan membangun kerja tim" (Sunindijo & Zou, 2013). Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Pichler & Beenen (2014), menyimpulkan bahwa keterampilan khusus interpersonal mencakup pada keterampilan mengelola diri sendiri, berkomunikasi, mendukung, memotivasi orang lain, dan mengelola konflik.

Keterampilan interpersonal adalah jenis keterampilan umum yang berlaku untuk semua tingkat manajemen dan dapat ditransfer antar organisasi dan lintas industri. Keterampilan interpersonal menguntungkan manajer dan perusahaan yang mempekerjakan mereka karena keterampilan interpersonal berkualitas tinggi akan memungkinkan individu untuk mengambil dan menavigasi adat istiadat organisasi dan industri tertentu ketika jenis keterampilan lain mungkin kurang. Sebaliknya, organisasi dapat mempromosikan manajer dari dalam karena pengetahuan spesifik perusahaan yang berkualitas tinggi dan berinvestasi dalam mengembangkan keterampilan interpersonal manajer ini. Sebelum melakukan investasi semacam itu dalam mempekerjakan individu dari luar organisasi yang memiliki keterampilan interpersonal tingkat tinggi atau mempromosikan

karyawan di dalam organisasi dan mengembangkan keterampilan interpersonal mereka (Mencel, Wefald, & van Ittersum, 2016).⁵

Penggunaan keterampilan interpersonal yang efektif sangat penting untuk keberhasilan setiap pemimpin, karena banyaknya waktu yang dihabiskan para pemimpin untuk berinteraksi dengan orang lain. Selain itu, interaksi sehari-hari yang ada antara pemimpin, tim, atau bawahan berkisar pada pengelolaan hubungan. Misalnya, memiliki kemampuan untuk menciptakan tingkat afinitas yang tinggi dengan pengikut memungkinkan seorang pemimpin untuk mempengaruhi mereka dengan cara yang positif dan efisien (Subrahmanyam, 2018). Sehingga oleh Puhovichová & Jankelová (2021), menyebutkan berkenaan dengan keterampilan interpersonal mencakup pada social perceptiveness, coordination, negotiation, and persuasion.

Nashori sebagaimana dikutip oleh Kurniasih (2017), ada lima aspek interpersonal skills, yaitu:

1. Kemampuan berinisiatif.

Kemampuan ini diartikan sebagai suatu bentuk interaksi dan hubungan dengan orang lain atau dengan lingkungan sosial yang lebih besar. Inisiatif merupakan usaha untuk mencari pengalaman baru yang lebih banyak dan luas tentang dunia luar dan tentang arti dirinya sendiri dengan tujuan agar lebih memahami.

2. Kemampuan untuk bersikap terbuka (self disclosure).

Kemampuan ini merupakan bagian inti dalam diri (innerself) anatara lain didalamnya terdapat pengungkapan ide-ide, pendapat, minat, pengalaman dan perasaanperasaannya kepada orang lain. Self disclosure dapat mengubah suatu hubungan perkenalan yang tidak mendalam

⁵ Mencel, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). *Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being*. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(5). <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0178>

menjadi hubungan yang lebih serius sehingga akan memperoleh teman baru.

3. Kemampuan untuk bersikap asertif.

Menurut Perlman dan Cozby asertivitas adalah kemampuan dan kesediaan individu untuk mengungkapkan perasaan-perasaan secara jelas dan dapat mempertahankan hak-haknya dengan tegas.

4. Kemampuan memberikan dukungan emosional.

Kemampuan memberi dukungan emosional sangat berguna untuk mengoptimalkan komunikasi interpersonal antar dua pribadi. Menurut Barker dan Lamle, dukungan emosional mencakup kemampuan untuk menenangkan dan memberi rasa nyaman kepada orang lain ketika orang tersebut dalam keadaan tertekan dan bermasalah.

5. Kemampuan mengatasi konflik.

Setiap hubungan antarpribadi mengandung unsur-unsur konflik atau perbedaan kepentingan. Kemampuan dalam mengatasi konflik adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dengan orang lain agar tidak memberikan dampak negatif terhadap hubungan telah terjalin dan dapat meningkatkan kualitas hubungan antarpribadi dengan orang lain.⁶

6. Keterampilan Membangun Kepercayaan

Keterampilan membangun kepercayaan menjadi hal utama lainnya dalam kepemimpinan. Keberhasilan mendapatkan kepercayaan baik dari internal organisasi maupun dari eksternal organisasi akan menumbuhkan kesuksesan yang lebih besar bagi organisasi. Deutsch dan Rotter dalam Savolainen & López-Fresno (2014), kepercayaan terdiri dari keyakinan dan harapan seseorang tentang bagaimana pemimpin akan berperilaku. Kepercayaan interpersonal didefinisikan sebagai harapan individu atau

⁶ Kurniasih, Y. (2017). *Keterampilan Interpersonal: Upaya Menciptakan Komunikasi Efektif*. *JHeS (Journal of Health Studies)*, 1(1). <https://doi.org/10.31101/jhes.187>

kelompok bahwa kata atau janji, lisan atau tertulis dari individu atau kelompok lain dapat diandalkan.⁷

Erdem et al., dalam Hakanen & Soudunsaari (2012), mengemukakan bahwa kepercayaan dianggap sebagai keyakinan terhadap perilaku dan niat baik orang lain yang dapat tumbuh atau hilang karena interaksi dan pengalaman. Kurangnya kepercayaan dapat berdampak negatif pada komunikasi, delegasi, pemberdayaan, produktivitas, dan hasil. Yukl dalam Savolainen (2014), Kepercayaan telah tumbuh menjadi penting dalam organisasi selama dekade terakhir. Membangun kepercayaan baru-baru ini diakui sebagai salah satu tugas utama pemimpin.

Pemimpin harus memiliki integritas yang tinggi untuk mencapai visi dan cita-citanya. Dengan integritas yang tinggi akan dapat menimbulkan keberanian dalam diri pemimpin untuk menghadapi berbagai rintangan dan resiko yang menghadangnya. Dengan integritas, keberanian dan komitmen seorang pemimpin akan memperoleh kepercayaan (Muhaimin et al., 2009, p. 33).⁸

Makipeska and Niemela dalam Hakanen & Soudunsaari (2012), bahwa kepercayaan adalah aspek yang rumit dari hubungan antara orang-orang, tetapi kepercayaan di tingkat tim bahkan lebih kompleks. Kepercayaan meningkatkan komunikasi, komitmen, dan loyalitas di antara anggota tim. Kepercayaan dapat dianggap sebagai fondasi yang memungkinkan orang untuk bekerja sama, dan merupakan enabler untuk interaksi sosial. Ini juga dapat meningkatkan kinerja tim dan meningkatkan kemungkinan menciptakan perusahaan yang sukses.

Dalam membangun kepercayaan, maka hal yang paling penting berkenaan dengan berbagi informasi penting dan memiliki komunikasi tingkat tinggi melalui interaksi yang konstan (Hakanen & Soudunsaari, 2012).

⁷ Savolainen, T., & López-Fresno, P. (2014). *Trust in Leadership for Sustaining Innovations: How Leaders Enact on Showing Trustworthiness*. *Nang Yan Business Journal*, 1(1). <https://doi.org/10.2478/nybj-2014-0018>

⁸ Muhaimin, Suti'ah, & Prabowo, S. L. (2009). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.

Kompetensi (kemampuan) seorang pemimpin merupakan salah satu dimensi kunci dalam menunjukkan sifat dapat dipercaya. Para pemimpin harus meningkatkan kesadaran dan pengetahuan mereka tentang membangun kepercayaan, dan mereka harus mengembangkan keterampilan perilaku untuk menunjukkan sifat dapat dipercaya. Kepercayaan tidak dapat terlalu ditekankan sebagai sifat kepemimpinan dan keterampilan manajerial. Kepercayaan berada di daftar tiga besar kompetensi pemimpin, bersama dengan keterampilan sosial. Untuk mempertahankan kepercayaan, pengembangan keterampilan komunikasi dan kolaborasi harus diprioritaskan dalam keterampilan sosial (Savolainen & López-Fresno, 2014).

Membangun kepercayaan dapat dilakukan dengan meningkatkan komunikasi, komitmen, berbagi informasi, dan loyalitas di antara anggota tim dan dalam lembaga/institusi.

2. Keterampilan Pengambilan Keputusan

Sebagai pimpinan, ia mempunyai peran sangat besar dalam kepemimpinannya yang salah satunya diplikasikan dalam pengambilan keputusan. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, karena keputusan yang diambil atau diputuskan akan berdampak pada kinerja organisasi/lembaga. Jika pimpinan tidak dapat membuat keputusan, ia seharusnya tidak dapat menjadi pemimpin, karena seorang pemimpin harus mengambil/membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap keputusannya (Rivai & Murni, 2009, p. 746).⁹

Pemimpin sebagai pengambil keputusan selalu berhadapan dengan berbagai situasi dan keadaan yang memerlukan solusi dan keputusan terbaik atas permasalahan yang terjadi. Pemimpin memerlukan landasan atau pedoman dalam proses pengambilan keputusan. Robbins & Coulter (2010: pp. 178–

⁹ Rivai, V., & Murni, S. (2009). *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.

180), mengemukakan beberapa hal sebagai pedoman bagi pemimpin dalam membuat keputusan, yaitu:

- a. Memahami perbedayaan budaya.
- b. Mengetahui kapan waktu untuk keluar. Ini diperlukan bila terbukti bahwa keputusan yang diambil tidak akan bisa dikerjakan, maka jangan takut untuk menghentikannya.
- c. Menggunakan proses pembuatan keputusan yang efektif:
 1. Berfokus pada apa yang penting
 2. Logis dan konsisten
 3. Mengakui pemikiran subjektif dan objektif serta campuran
 4. Analitis dengan pemikiran intuitif
 5. Hanya membutuhkan informasi dan analisis secukupnya yang diperlukan untuk memecahkan dilemma tertentu
 6. Mendorong dan memandu pengumpulan informasi yang relevan serta opini tertentu; dan
 7. Jelas, dapat diandalkan, mudah digunakan, serta fleksibel.
- d. Membangun organisasi yang dapat menemukan hal yang tak terduga dan beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang berubah.
 1. Tidak tertipu dengan kesuksesannya.
 2. Tidak menempatkan para ahli di garis depan.
 3. Membiarkan situasi yang tidak terduga memberikan solusi.
 4. Menerima kompleksitas.
 5. Mengantisipasi sembari mengakui keterbatasannya

Kemudian, Gati & Asher; Guo; Mann et al., sebagaimana dikutip oleh Darioshi & Lahav (2021), mengemukakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses kognitif, di mana pembuat keputusan terlibat dalam memilih strategi tindakan dari berbagai pilihan. Proses pengambilan keputusan melibatkan beberapa fase, yaitu:

- a. Mengumpulkan data dan informasi dari berbagai sumber yang akan membantu seseorang dalam mengambil keputusan;

- b. Menyaring informasi yang relevan dari informasi yang tidak relevan;
- c. Menganalisis dan memproses informasi yang disaring untuk pengambilan keputusan. Prosesnya melibatkan penggabungan dan peleburan informasi untuk menghubungkan dan mencocokkan data, informasi, dan pengetahuan;
- d. Merumuskan berbagai alternatif keputusan yang dapat dipilih;
- e. Menimbang berbagai alternatif dengan membandingkannya, menggunakan metode seperti analisis biaya-manfaat dan analisis risiko-manfaat; dan
- f. Memilih alternatif terbaik dari alternatif-alternatif yang diajukan.¹⁰

Rivai & Murni (2009, pp. 748–749), mengemukakan bahwa upaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, diperlukan:

- a. Cerna Masalah
- b. Identifikasi Alternatif
- c. Tentukan Prioritas
- d. Ambil Langkah.

Sedangkan Robbins dan Coulter (160-164), menyebutkan bahwa langkah-langkah dalam proses pembuatan keputusan yaitu:

- a. Mengidentifikasi suatu masalah
- b. Mengidentifikasi kriteria keputusan
- c. Mengalokasikan bobot pada kriteria
- d. Mengembangkan alternatif
- e. Menganalisis alternatif
- f. Memilih sebuah alternatif
- g. Mengimplementasikan alternatif
- h. Mengevaluasi efektivitas keputusan.

¹⁰ Rifa'i, M. (2017). *Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi. Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 1(2), 54–68.

Berbagai langkah dan proses pengambilan keputusan sebagaimana diatas menjadi dasar bagi pemimpin untuk dapat mengembangkan keterampilannya dalam pengambilan keputusan, karena membuat keputusan di dunia yang bergerak dengan perkembangan yang cepat tidak semudah yang dibayangkan. Pengambilan keputusan diperlukan langkah-langkah dan proses yang sistematis dan efektif. Pemimpin yang berhasil dan sukses mencerminkan salah satu penguasaan keterampilan pengambilan keputusan yang baik, karena dengan penguasaan keterampilan pengambilan keputusan juga akan dapat diimplementasikan dan dibutuhkan untuk merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan.

B. Pelatihan Dan Pengembangan Organisasi

Organisasi merupakan tempat dari kumpulan individu yang memiliki tujuan yang sama. Dalam mengikuti suatu organisasi tentunya individu dapat berkomitmen dalam mengikuti kegiatan yang telah ditentukan dalam organisasi tersebut. Tidak semua individu memiliki keterikatan komitmen yang kuat dalam mengikuti sebuah organisasi. Komitmen organisasi merupakan hal yang penting dalam mengembangkan suatu organisasi. Dengan adanya kesadaran dalam komitmen organisasi, individu yang berada di dalamnya tentunya memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan organisasi yang diikutinya. Dalam mengembangkan suatu organisasi, individu yang di dalamnya dapat memajemen dirinya dengan baik.

Proses pengembangan organisasi sebagai bagian dari rencana perubahan organisasi dilakukan dengan diawali oleh tindakan diagnosis, tindakan ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Tindakan diagnosis ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisa sebanyak mungkin hal-hal yang berkaitan dengan tujuan perubahan organisasi. Setelah tahap pengumpulan dan analisa tersebut, proses selanjutnya adalah melakukan tindakan intervensi dengan

melakukan kerjasama dengan orang-orang yang memiliki keinginan untuk melakukan perubahan. Kemudian, barulah melakukan penguatan-penguatan untuk mendapatkan dukungan penuh dari orang-orang yang mendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi.

Langkah selanjutnya adalah mempersiapkan anggota-anggota organisasi agar berada dalam suasana yang cukup stabil dan seimbang kemudian memotivasinya untuk siap melakukan perubahan. Langkah ini dinamakan unfreezing. Selanjutnya proses perubahan. Proses perubahan inilah yang merupakan langkah krusial dalam tahap-tahap perubahan. Setelah perubahan dilakukan dilanjutkan dengan langkah berikutnya yang disebut dengan refreezing. Refreezing adalah tindakan atau tahapan yang berupaya melakukan pengintegrasian setiap personal organisasi agar berada pada koridor perubahan sehingga setiap anggota berpikir tentang perubahan dan terlibat didalamnya secara aktif. Model tersebut melibatkan berbagai unsur yang diyakini akan menjamin terjadinya proses pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi ditempatkan sebagai sentral namun memiliki keterkaitan secara timbalbalik dengan unsur-unsur yang mengitarinya. Unsur yang mengitarinya yaitu manusia, struktur, teknologi dan tugas. Keempat unsur inilah yang sebenarnya menjadi perhatian dalam melakukan pengembangan organisasi. Keempat unsur yang terdapat model di atas dilengkapi dengan berbagai item yang menjadi acuan dalam merencanakan sebuah perubahan dan pengembangan organisasi. Pedalaman dari semua item tersebut dilakukan berdasarkan prioritas utama sehingga secara berkelanjutan akan menjamin proses pelaksanaannya.

C. Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan

a. Pelatihan Karyawan

Penggunaan istilah pelatihan (training) dan pengembangan (development) telah dikemukakan para ahli. Menurut Yoder (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009: 43) istilah pelatihan untuk karyawan pelaksana (teknis) dan pengawas. Sedangkan istilah pengembangan

ditujukan untuk karyawan tingkat manajemen.¹¹ Wexley dan Yulk (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009: 43) mengemukakan bahwa: Training and development are term is referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organizations members. Development focuses more on improving the decision making and human relations skills and the presentation of a more factual and narrow subject matter”.

Pendapat Wexley dan Yulk menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah sesuatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan keterampilan dalam mengambil keputusan dan hubungan manusia (human relations).

Menurut Oemar Hamalik (2007: 11) pelatihan juga diberikan dalam bentuk pemberian bantuan. Bantuan dalam hal ini dapat berupa pengarahan, bimbingan, fasilitas, penyampaian informasi, latihan keterampilan, pengorganisasian suatu lingkungan belajar, yang pada dasarnya peserta telah memiliki potensi dan pengalaman, motivasi untuk melaksanakan sendiri kegiatan latihan dan memperbaiki dirinya sendiri sehingga dia mampu membantu dirinya sendiri. Istilah pemberian bantuan lebih bersifat humanistik (manusiawi) dan tidak memperlakukan peserta sebagai mesin (mekanistik). Bimbingan merupakan proses bantuan yang diberikan kepada individu. Bimbingan bermanfaat bagi karyawan dalam membantu agar mereka siap menerima pekerjaan atau penugasan yang memerlukan keterampilan baru.

¹¹ Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

sehingga dapat meningkatkan produktifitas sehingga tercapailah kesejahteraan hidup.¹²

Indikator yang digunakan dalam sistem pelatihan dalam penelitian ini meliputi kejelasan sasaran / perencanaan, ketepatan sistem, dan meteri sistem pelatihan.

1) Sasaran atau Perencanaan Sistem

Menurut Fatimah (2013:4) salah satu yang harus diperhatikan untuk mencapai program pelatihan adalah mempunyai sasaran yang jelas dan memakai tolak ukur terhadap hasil yang dicapai. Selanjutnya, Jogiyanto (2010:3) menyatakan bahwa suatu sistem pasti mempunyai tujuan atau sasaran, kalau tidak mempunyai sasaran maka operasi sistem tidak ada gunanya. Sasaran dari sistem sangat menentukan sekali masukan yang dibutuhkan sistem dan keluaran yang akan dihasilkan sistem. Suatu sistem dikatakan berhasil bila mengenai sasaran atau tujuannya.

2) Ketepatan Sistem

Sistem yang tepat akan mempengaruhi kinerja pencapai sistem itu sendiri. Fatimah (2013:4) menyatakan bahwa, selain sasaran atau perencanaan sistem, yang juga perlu diperhatikan untuk mencapai program pelatihan adalah metode penilaian sejauh mana sasaran program pelatihan dapat tercapai, serta menggunakan metode-metode yang tepat guna, sehingga sistem yang digunakan tepat dan sesuai dengan tujuan.

3) Meteri sistem pelatihan

Dalam suatu pelatihan, tentu materi sangat berhubungan pelatihan tersebut. Tanpa adanya materi suatu sistem pelatihan tidak akan berjalan. Menurut Fatimah (2013:4), salah satu pencapaian program pelatihan adalah materi disampaikan secara mendalam

¹² Oemar Hamalik. 2007. *Pengembangan SDM Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta : Bumi Aksara

sehingga mampu merubah sikap dan meningkatkan prestasi karyawan. Selain itu, materi sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan daya tangkap peserta.¹³

Menurut Pangabean (2013:79). Pada umumnya, pelatihan dilakukan untuk kepentingan karyawan, perusahaan, dan konsumen. Tujuan pelatihan bagi karyawan yaitu sebagai berikut:

1) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.

2) Meningkatkan moral karyawan.

Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

3) Memperbaiki kinerja.

Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.

4) Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusia.

5) Peningkatan karier karyawan.

Dengan pelatihan dan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.

6) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan.

Dengan pelatihan dan pengembangan, maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji didasarkan prestasi.

¹³ Fatimah. 2013. *Pengaruh Pelatihan, Dukungan Manajemen Puncak dan Kejelasan Tujuan Terhadap Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah* (Studi Empiris pada DPKAD Kota di Sumatera Barat). Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

b. Pengembangan Karyawan

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013: 69) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.¹⁴ Menurut Soekidjo Notoadmodjo (2009: 76) pengembangan dapat diartikan upaya mempersiapkan pegawai (sumber daya manusia) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan suatu organisasi, instansi, atau departemen.¹⁵

Menurut Edi Sutrisno (2011: 70) Pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban perusahaan. Dalam konteks SDM pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan dan pendidikan.

Kesimpulan

Kepemimpinan yang efektif di tentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif ini berhubungan dengan pendekatan kekuasaan, perilaku, situasional, dan sifat. Pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Kepemimpinan dan penyesuaian terhadap perubahan dan pengembangan merupakan tantangan terbesar masa kini bagi seorang pemimpin. Pemimpin

¹⁴ Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

¹⁵ Soekidjo Notoatmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

dalam organisasi yang berubah selalu berhadapan dengan pilihan terhadap gaya kepemimpinan yang mana yang tepat dan sesuai untuk diterapkan di organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Subrahmanyam, P. D. S. (2018). *Corporate Leadership: A Study of Interpersonal Skills in Growing in the Corporate World*. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 2(4), 2054–2066.
- Puhovichová, D., & Jankelová, N. (2021). *Leadership in Conditions of Industry 4.0*. *SHS Web of Conferences*, 115. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111503013>
- Sunindijo, R. Y., & Zou, P. X. W. (2013). *The roles of emotional intelligence, interpersonal skill, and transformational leadership on improving construction safety performance*. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 13(3). <https://doi.org/10.5130/ajceb.v13i3.3300>
- Menci, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). *Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being*. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(5). <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0178>
- Kurniasih, Y. (2017). *Keterampilan Interpersonal: Upaya Menciptakan Komunikasi Efektif*. *JHeS (Journal of Health Studies)*, 1(1). <https://doi.org/10.31101/jhes.187>
- Savolainen, T., & López-Fresno, P. (2014). *Trust in Leadership for Sustaining Innovations: How Leaders Enact on Showing Trustworthiness*. *Nang Yan Business Journal*, 1(1). <https://doi.org/10.2478/nybj-2014-0018>

- Muhaimin, Suti'ah, & Prabowo, S. L. (2009). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Rivai, V., & Murni, S. (2009). *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rifa'i, M. (2017). *Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi. Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 1(2), 54–68.
- Darioshi, R., & Lahav, E. (2021). *The impact of technology on the human decisionmaking process. Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(3). <https://doi.org/10.1002/hbe2.257>
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Oemar Hamalik. 2007. *Pengembangan SDM Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta : Bumi Aksara
- Fatimah. 2013. *Pengaruh Pelatihan, Dukungan Manajemen Puncak dan Kejelasan Tujuan Terhadap Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah*, Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Soekidjo Notoatmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Edy Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.