

**Muhammad Syarif Hidayatullah, Rooswita Santia Dewi,
Noor I'anah, Ahmad Helmi Nugraha,
Rahmiyati, Alya Hanin Dhiya Mufwin**

**KOMPETENSI PENGEMBANGAN
DIRI DAN ORANG LAIN
APARATUR SIPIL NEGARA**



Jl. Kebun Bunga No. 2 Rt. 39 Rw. 13 Kel. Kebun Bunga Kec. Sukarami Palembang

 082175572235  Penerbit Anugrah Jaya  Penerbit Anugrah Jaya

Email penerbitanugrahjaya810@gmail.com <https://www.penerbitanugrahjaya.com>

KOMPETENSI PENGEMBANGAN DIRI DAN ORANG LAIN APARATUR SIPIL NEGARA

Disusun oleh : Muhammad Syarif Hidayatullah, dkk
Editor : Rizky Amalia, S.Pd., M.Pd
Desainer Isi : Rani Rahmatika, S.E.
Desainer Sampul : Farkhan
ISBN :

Sumber gambar sampul
Ukuran B5 = 17,6 x 25 cm

Hal: 198 + viii

Hak Penerbitan pada **Penerbit Anugrah Jaya**

Jl. Kebun Bunga Gang Melati Putih No. 1-3

Palembang Sumsel Hp. 082175577235

www.penerbitanugrahjaya.com

www.jurnalruanggurusumsel.com

Email anugrahjaya810@gmail.com

Dicetak Oleh: **CV. Penerbit Anugrah Jaya**

Dengan mesin com color risso

Anggota IKAPI No. 017/SMS/19

Cetakan 1, September 2022

Dilarang keras mengutip, menjiplak, memperbanyak, atau memfotokopi baik sebagian atau seluruh isi buku ini serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit Anugrah Jaya.

© HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

PENGANTAR PENULIS

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kehadirat Allah Ta'ala Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya buku ini. Buku ini diperuntukkan khususnya bagi para mahasiswa psikologi khususnya bidang psikologi industri dan organisasi, orang-orang yang berkecimpung di bidang pengembangan sumber daya manusia maupun para penilai kompetensi manajerial khususnya di kalangan aparatur sipil negara. Selain itu, buku ini juga berguna bagi pengembangan diri sendiri dalam konteks bekerja agar menjadi seorang yang potensial berkembang lebih baik dan menjadi pemimpin yang baik.

Buku ini sebagai salah satu usaha untuk memberikan referensi tentang kompetensi pengembangan diri dan orang lain pada aparatur sipil negara khususnya dalam konteks kajian sumber daya manusia di industri dan organisasi. Penulis dan mahasiswa merasakan kesulitan ketika harus mencari referensi seputar pengembangan diri dan orang khususnya dalam konteks sumber daya manusia di pemerintahan. Adapun kebanyakan referensi seputar konsep pengembangan diri dan orang lain secara umum dan seputar pengembangan kepribadian yang lebih cocok sebagai buku bacaan populer.

Buku ini spesifik membahas untuk aparatur sipil negara agar lebih fokus pada manfaat dan tujuannya. Buku ini berdasarkan pada pedoman yang digunakan penulis untuk konteks pemerintahan tentang standar kompetensi jabatan ASN maupun standar umum yang dipakai di industri dan dunia kerja. Namun, tentu saja buku ini juga dapat dibaca oleh individu dalam konteks pekerjaan apapun dan level apapun.

Buku ini mengacu pada sumber-sumber ilmiah maupun berdasarkan pengalaman praktis ketika penulis melakukan penilaian maupun pengembangan sumber daya manusia baik di pemerintahan maupun swasta. Buku ini telah melalui hasil kajian terhadap perilaku manusia lebih khusus pada aspek kemampuan sebagai tenaga kerja di sektor pelayanan publik.

Sekali lagi, penulis berharap bahwa buku ini dapat digunakan sebagai rujukan dan pedoman dalam mengembangkan tata kelola organisasi yang baik khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kompetensi secara umum khususnya pada ASN PNS sehingga mampu memberikan kebermanfaatan dan kesejahteraan pada masyarakat.

Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu selesainya buku referensi ini. Penulis juga menyadari terdapat banyak kekurangan dan koreksi serta saran dari pembaca. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi industri dan organisasi.

Banjarmasin, 10 Agustus 2022

Tim Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ___[i]

KATA PENGANTAR ___[iii]

DAFTAR ISI ___[v]

BAB 1 PENDAHULUAN ___[1]

- A. Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pegawai Negeri Sipil___[1]
- B. Kompetensi Manajerial ASN PNS___[3]
- C. Masalah Kompetensi Manajerial PNS___[3]
- D. Kompetensi Pengembangan Diri dan Orang Lain___[5]

BAB 2 PENGEMBANGAN DIRI___[9]

- A. Potensi Diri___[9]
- B. Motivasi ___[12]
- C. *Mindset*___[13]
- D. *Self-Directed Learning*___[18]
- E. *Efikasi Diri*___[21]
- F. Hubungan Interpersonal___[25]
- G. Belajar dari Rekan Kerja yang Positif (Listyo Wanto, 2013) ___[29]

BAB 3 MENINGKATKAN KEMAMPUAN BAWAHAN___[33]

- A. Menyiapkan dan Mematangkan Bawahan___[33]
- B. Persuasif___[37]
- C. *Human Relation*___[40]
- D. *Modelling*___[42]
- E. Sitem Komunikasi___[45]
- F. Fasilitasi___[47]

BAB 4 MEMBIMBING DAN MEMBERIKAN UMPAN BALIK ___[51]

- A. Tugas Menantang Sebagai Media Belajar___[51]
- B. Mengamati, Memberikan Umpan Balik dan Diskusi___[55]
- C. Mendorong Kepercayaan Diri Bawahan___[63]

BAB 5 MANAJEMEN PEMBELAJARAN___[67]

- A. Menyusun Program Pengembangan___[67]
- B. Melaksanakan Manajemen Pembelajaran___[73]
- C. Melakukan Kaderisasi___[77]

BAB 6 BELAJAR SECARA BERKELANJUTAN ___[82]

- A. Organisasi Pembelajar___[82]
- B. Pengembangan Kemampuan Belajar Berkelanjutan___[85]
- C. Penghargaan bagi Upaya Pengembangan___[88]

DAFTAR PUSTAKA___[94]

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pegawai Negeri Sipil

Pemerintah Indonesia memiliki pegawai yang bekerja pada instansi-instansi pemerintah yang disebut Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa pegawai ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Lebih lanjut perbedaan utama PNS dan PPPK terletak pada status PNS yang merupakan pegawai tetap, sedangkan PPPK merupakan pegawai dengan perjanjian. Selain itu, pada PNS memiliki pola manajemen karier sebagaimana hal tersebut diatur pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan hal tersebut PNS memiliki peran vital dalam pelayanan masyarakat sekaligus penentu masa depan sumber daya manusia pemerintahan. PNS atau ASN juga dapat merujuk pada istilah birokrasi publik (Galnoor & Oser, 2015). Pemerintah dan rakyat memiliki posisi yang sama-sama penting dalam suatu hubungan sistem pemerintahan.

ASN sebagai sumber daya manusia di organisasi pemerintahan adalah komponen penting yang menjadi modal utama dalam melakukan pengelolaan dan pelayanan ke masyarakat. Sumber daya manusia ASN memerlukan optimalisasi potensi dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan agar tercipta pelayanan ke masyarakat yang terus menjadi lebih baik. ASN bersama dengan masyarakat pada umumnya diharapkan mejadi pilar dalam membangun bangsa dan negara yang maju, memiliki sistem birokrasi yang modern sesuai perkembangan zaman. Suatu

organisasi berkembang sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Manusia yang bekerja di organisasi seperti layaknya modal penting agar organisasi dapat bertumbuh dan berkembang sesuai tujuan yang ditetapkan. Suatu organisasi hanya dapat produktif jika didukung oleh SDM yang kompeten dalam mengelola personil dan organisasi tidak terkecuali organisasi pemerintahan.

Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan kriteria acuan dari suatu jabatan atau profil agar efektif dan atau memiliki kinerja yang optimal pada jabatan tersebut. Berdasarkan definisi tersebut, dapat dijelaskan bahwa (1) karakteristik dasar artinya kompetensi adalah sesuatu yang dalam dan bagian yang relatif permanen dari seseorang sehingga dapat memprediksi perilaku ketika dalam situasi maupun pelaksanaan tugas; (2) hubungan sebab akibat artinya kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja seseorang; dan (3) kriteria acuan artinya kompetensi mampu memprediksi siapa yang dapat mengerjakan tugas atau pekerjaan dengan baik atau kurang.

Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai upaya dalam mentransformasikan PNS sebagai seorang yang kompeten dalam bekerja dan melayani. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi pedoman dan acuan tentang pentingnya pelaksanaan reformasi birokrasi. Undang-undang tersebut menegaskan pentingnya sistem merit dilaksanakan, yakni kualifikasi, kompetensi dan kinerja adalah aspek yang digunakan dalam mengelola dan menempatkan ASN. Lebih lanjut, hal-hal diluar aspek tersebut apalagi hal-hal yang terindikasi KKN dan SARA harus dilepaskan dalam pertimbangan pengelolaan ASN. Manajemen kepegawaian menjadi lebih modern dan diharapkan menghasilkan para ASN yang profesional dan transparan dalam menjalankan tugasnya.

B. Kompetensi Manajerial ASN PNS

Kamus kompetensi menjadi bahan penting dalam pengukuran kompetensi termasuk pada kompetensi manajerial ASN PNS. Dalam kamus kompetensi, hal-hal seperti penamaan kompetensi, pendefinisian kompetensi tersebut, gambaran, level dan bagaimana indikasi perilaku dari kompetensi tersebut seharusnya ada. Kompetensi manajerial, teknis dan sosial kultural adalah daftar kompetensi yang harus dimiliki oleh ASN ketika hendak menduduki jabatan tertentu. Di dalam masing-masing kompetensi tersebut, disebutkan secara detail aspek-aspek yang harus dimiliki oleh seorang ASN PNS. Hal tersebut telah diatur dalam Peraturan Menpan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Permenpan RB tersebut di atas menyatakan bahwa kompetensi manajerial berisikan pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku yang harus dimiliki seorang ASN PNS ketika hendak menduduki jabatan tertentu dalam birokrasi pemerintahan. Kompetensi manajerial tersebut dapat diamati, diukur dan dikembangkan terkait dengan kebutuhan calon pemimpin di pemerintahan dalam mengelola unit organisasi. Permenpan RB 38 2017 menjelaskan ada 8 (delapan) kompetensi manajerial yang harus dimiliki dan dinilai pada ASN PNS, yakni Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi pada Hasil, Pelayanan Publik, Pengembangan Diri dan Orang Lain, Mengelola Perubahan dan terakhir Pengambilan Keputusan.

C. Masalah Kompetensi Manajerial PNS

Keberhasilan organisasi dalam mencapai efektivitas dan akuntabilitas dalam pencapaian kinerja dapat dilihat melalui keselarasan hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dan kompetensi jabatan. Standar kompetensi jabatan dapat menentukan capaian kinerja pada Instansi Pemerintah. Rosliana dan Amarullah (2017) menyatakan kinerja jabatan maupun organisasi sangat ditentukan dari kemampuan dari sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dalam

menjalankan tugas dan fungsinya. Penguasaan kompetensi yang tepat merupakan prasyarat yang harus ada dalam pemenuhan aspirasi *stakeholders*, sehingga terwujud organisasi yang responsif dan akuntabel (Ratminto, 2007).

Pemerintah Indonesia telah mengupayakan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui berbagai perangkat, diantaranya PERMENPANRB No 38 Tahun 2017 sebagai dasar dimensi alat ukur kompetensi manajerial, yakni (1) Integritas (INT), (2) Kerjasama (KS), (3) Komunikasi (KOM), (4) Orientasi Pada Hasil (OPH), (5) Pelayanan Publik (PP), (6) Pengembangan Diri dan Orang Lain (PDO), (7) Mengelola Perubahan (MP), dan (8) Pengambilan Keputusan (PK). Kemudian pemberlakuan PP nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang memiliki tujuan menjamin objektivitas dalam pembinaan ASN berdasarkan pada sistem prestasi dan karier.

Data Indeks Pelayanan Publik (IPP) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menunjukkan salah satu aspek yang diukur yaitu profesionalisme SDM masih perlu ditingkatkan untuk menghasilkan pelayanan publik yang diharapkan. Pada 2020 IPP nasional berada di angka 3,84 dengan capaian IPP kementerian dan lembaga sebesar 4 dan IPP pemerintah daerah sebesar 3,65. Di sisi lain, pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil masih rendah. Pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, *workshop*, bimbingan teknis, seminar, dan lain-lain belum mampu mencapai hasil yang diharapkan dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Beberapa permasalahan yang dihadapi pemerintah kabupaten/kota terkait hal tersebut, yaitu analisis kebutuhan pengembangan kompetensi belum sesuai dengan kebutuhan organisasi (Sadik, 2022).

Meilifa, dkk (2021) menyampaikan bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), transformasi terus dilakukan pemerintah. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (2017) tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil ditekankan bahwa sistem merit merupakan kewajiban dalam manajemen PNS. Manajemen PNS melalui sistem merit difokuskan pada

4 -- *Buku Refrensi Pengembangan diri dan Orang Lain*

pembinaan kinerja, pembinaan kompetensi, dan pembinaan karier pegawai. Sesuai PP Nomor 11 Tahun 2017 pada pasal 203 ayat 4 mengatur tentang Pengembangan Kompetensi bagi setiap PNS, yang dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Kebijakan ini telah mulai dilakukan oleh seluruh PNS yang wajib dicantumkan dalam perjanjian kinerja pegawai.

D. Kompetensi Pengembangan Diri dan Orang Lain

Pengembangan diri adalah suatu usaha individu dalam memenuhi kebutuhannya terhadap aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan puncak atau tertinggi diantara kebutuhan kebutuhan manusia. Pengembangan diri dapat dikategorikan pada usaha pemenuhan kebutuhan untuk berprestasi. Prestasi yang dimaksud disini ialah dalam pengertian luas, tidak sekadar dalam ruang lingkup akademis, misalnya prestasi dalam berkarier, prestasi dalam lingkungan masyarakat dan politik, dan sebagainya. Pengembangan diri dan orang lain merupakan indikator yang saling berkaitan antara pengembang diri dan orang lain karena di samping seorang ASN harus dapat meningkatkan kepribadian diri yang berkualitas bagi instansi dan begitu juga dengan orang lain untuk sama-sama belajar evaluasi dalam instansi (Muda, 2019).

Indikator Perilaku untuk dimensi Pengembangan Diri dan Orang Lain berdasarkan Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dari PERMENPANRB No 38 Tahun 2017, dibagi menjadi 5 level dengan masing-masing 3 indikator perilaku:

**Tabel 1.1 Lima Level Pengembangan Diri dan Orang Lain (Permenpan RB
No. 38 Tahun 2017)**

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1.	Pengembangan diri	1.1 Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri dan menyeleksi sumber serta metodologi pembelajaran yang diperlukan; 1.2 Menunjukkan usaha mandiri untuk mempelajari keterampilan atau kemampuan baru dari berbagai media pembelajaran; 1.3 Berupaya meningkatkan diri dengan belajar dari orang-orang lain yang berwawasan luas di dalam organisasi.
2.	Meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh dan penjelasan cara melaksanakan suatu pekerjaan	2.1 Meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh, instruksi, penjelasan dan petunjuk praktis yang jelas kepada bawahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan; 2.2 Membantu bawahan untuk mempelajari proses, program atau sistem baru; 2.3 Menggunakan metode lain untuk meyakinkan bahwa orang lain telah memahami penjelasan atau pengarahan.
3.	Memberikan umpan balik, membimbing	3.1 Memberikan tugas-tugas yang menantang pada bawahan sebagai media belajar untuk mengembangkan kemampuannya; 3.2 Mengamati bawahan dalam mengerjakan tugasnya dan memberikan umpan balik yang objektif dan jujur, melakukan diskusi dengan bawahan untuk memberikan bimbingan dan umpan balik yang berguna bagi

		<p>bawahan;</p> <p>3.3 Mendorong kepercayaan diri bawahan; memberikan kepercayaan penuh pada bawahan untuk mengerjakan tugas dengan caranya sendiri; memberi kesempatan dan membantu bawahan menemukan peluang untuk berkembang.</p>
4.	<p>Menyusun program Pengembangan jangka panjang dalam rangka mendorong manajemen pembelajaran</p>	<p>4.1 Menyusun program pengembangan jangka panjang bersama-sama dengan bawahan, termasuk di dalamnya penetapan tujuan, bimbingan, penugasan dan pengalaman lainnya, serta mengalokasikan waktu untuk mengikuti pelatihan/pendidikan/ pengembangan kompetensi dan karier;</p> <p>4.2 Melaksanakan manajemen pembelajaran termasuk evaluasi dan umpan balik pada tataran organisasi;</p> <p>4.3 Mengembangkan orang-orang disekitarnya secara konsisten, melakukan kaderisasi untuk posisiposisi di unit kerjanya.</p>
5.	<p>Menciptakan situasi yang mendorong organisasi untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan dalam rangka mendukung pencapaian hasil</p>	<p>5.1 Menciptakan situasi yang mendorong individu, kelompok, unit kerja untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan di tingkat instansi;</p> <p>5.2 Merekomendasikan/memberikan penghargaan bagi upaya pengembangan yang berhasil, memastikan dukungan bagi orang lain dalam mengembangkan kemampuan dalam unit kerja di tingkat instansi</p> <p>5.3 Memberikan inspirasi kepada individu atau kelompok untuk belajar secara berkelanjutan dalam penerapan di tingkat instansi.</p>

BAB 2

PENGEMBANGAN DIRI

A. Potensi Diri

Potensi merupakan suatu keterampilan yang dimiliki individu secara fisik ataupun mental yang berpotensi untuk berkembang apabila dilatih dan didukung oleh fasilitas yang maksimal, sedangkan diri adalah suatu proses atau karakteristik proses dalam bentuk fisik, perilaku, dan psikologi yang dimiliki individu (Habsari,2005). Potensi secara bahasa berasal dari bahasa Inggris “to potent” yang artinya kekuatan atau kemampuan. Pada hakikatnya masing-masing individu memiliki potensi yang dapat dikembangkan secara mandiri ataupun secara kelompok melalui pelatihan.

Pendapat ahli lainnya seperti Zainun (2001) yang menyatakan bahwa kekuatan yang sudah teraktualisasi, tetapi belum maksimal ataupun belum teraktualisasi dapat disebut dengan potensi. Kekuatan bersifat positif, tetapi kelemahan bersifat negatif dalam hal ini. Karena dalam pengembangan potensi diri yang dikembangkan tentunya bersifat positif, sedangkan yang bersifat negatif harus diberikan tindakan pencegahan agar tidak berkembang dan merugikan diri sendiri. Salah satu aspek pembeda seorang individu dengan individu lainnya yakni potensi yang dimiliki individu. Potensial (potential) menurut Chaplin (2004) dapat dicirikan melalui bakat bawaan tertentu atau laten atau inteligensi yang dimiliki individu.

Banyak pendapat mengenai potensi, hal ini menjadi daya tarik untuk membahas jenis-jenis potensi tersebut sebagai berikut:

1. Potensi Fisik

Ancok (2012) menyatakan bahwa potensi fisik memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam mengembangkan potensi lainnya. Karena potensi fisik yang dimaksud oleh Ancok (2012) yakni, kesehatan yang baik seperti pola makan yang seimbang, istirahat yang cukup dan berolahraga dengan teratur. Sebagai seorang PNS tentunya sangat penting untuk memelihara potensi fisik agar dapat menyeimbangkan potensi-potensi lainnya. Apabila terjadi hal negatif dalam potensi fisik tentunya akan mengganggu potensi-potensi lain untuk berkembang, walaupun tidak menutup kemungkinan ada beberapa orang yang memiliki potensi fisik yang terbatas tetapi sukses.

2. Potensi Mental Intelektual

Gardner (2003) potensi mental intelektual terbagi menjadi tiga klasifikasi yaitu matematik, linguistik, dan visual/spatial. Potensi ini cukup penting karena berhubungan dengan cara individu untuk memandang suatu permasalahan. Potensi ini juga dapat dikembangkan melalui jalur akademis seperti menulis buku, jurnal dan lain sebagainya.

3. Potensi Sosial Emosional

Potensi sosial emosional berkaitan dengan kecerdasan emosional, yaitu kemampuan untuk tetap berada di lingkungan sosial, mengenali emosi orang lain, dan mengelola serta mengekspresikannya sambil menjalin hubungan dengan orang lain (Harmoko, 2005). Individu dengan kecerdasan emosi yang tinggi memiliki kemungkinan yang besar hidup bahagia dan sukses karena mampu mengontrol emosi dengan baik atau dapat dikatakan memiliki kesehatan mental yang baik. Kemudian, kecerdasan emosi dalam konteks pekerjaan yaitu memiliki rasa empati yang tinggi dan dapat menyelesaikan masalah dengan tenang dan tepat (Dio, 2003)

4. Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan spiritual merupakan salah satu potensi yang cukup penting karena berkaitan dengan tumbuhnya harga diri, moral, nilai-nilai, dan rasa memiliki (Doe & Walch, 2001). Individu yang memiliki kecerdasan spiritual yang baik mendapatkan suatu arti kehidupan tentang adanya kekuatan spiritual yang dapat membantu dirinya sendiri.

5. *Self-Adversity*

Stolz (2000) menjelaskan bahwa *self-adversity* atau *adversity quotient* merupakan daya juang seorang individu dalam menyelesaikan segala masalah atau rintangan untuk tercapainya tujuan individu atau kesuksesan individu. Daya juang individu dapat dilihat melalui responnya ketika dihadapkan oleh permasalahan yang belum pernah ia hadapi sebelumnya. Stolz (2000) menerangkan bahwa ada tiga jenis individu, yaitu *quitters* (individu yang menjalani kehidupan yang tidak terlalu menyenangkan), *campers* (menjalani kehidupan yang tidak lengkap), dan *climbers* (menjalani hidupnya secara lengkap).

Teknik mengenal potensi diri menurut John Robert Powers School System Staff (2004) sebagai berikut:

1. Secara Individual

Secara individual yang dimaksud yakni pengenalan terhadap diri sendiri. Karena diri anda sendiri merupakan orang yang mengetahui segalanya tentang diri sendiri. Lakukanlah *self-talk* atau mendengarkan suara hati yang ada didalam diri sendiri. Kemudian, pikirkan dan renungkanlah potensi yang dimiliki sekarang. Apabila mampu mengorganisir berbagai potensi yang anda miliki secara positif ataupun negatif. Dengan begitu anda sudah mengenali diri anda sendiri dengan baik. Teknik lainnya yang dapat diaplikasikan untuk mengetahui potensi diri yakni melalui umpan balik (*feedback*) dari orang lain.

2. Pengenalan Diri Melalui Orang Lain (Umpan Balik)

Teknik umpan balik ini adalah salah satu teknik yang dapat mengetahui potensi diri secara sengaja maupun tidak sengaja. Ketika anda mendengar penilaian diri anda secara sengaja atau tidak sengaja dari rekan kerja anda dapat dikatakan “umpan balik”. Aktivitas meminta umpan balik dari orang lain baik positif ataupun negatif dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung atau dapat disebut dengan evaluatif.

3. Melakukan Perenungan Diri

Perenungan diri adalah salah satu upaya kita untuk mengingat kembali tujuan yang ingin kita capai. Ketika kita merenung tentunya kita tidak hanya berdiam diri, tetapi kita harus selalu menanyakan kepada diri sendiri mengenai pertanyaan-pertanyaan yang akan mengantarkan kita pada pencarian diri sesungguhnya.

4. Pengukuran Potensi Diri

Upaya diri sendiri untuk memperdalam dan memperluas berbagai aspek yang ada dalam diri yang sudah teraktualisasi maupun dalam proses aktualisasi dapat disebut dengan pengukuran potensi diri melalui pandangan realistik dan obyektif terhadap dirinya sendiri.

B. Motivasi

Munandar (2001) menjelaskan bahwa proses dimana dorongan seseorang untuk melakukan serangkaian proses kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu. Sejumlah faktor yang dapat mendorong seseorang untuk membangun motivasi yang kuat antara lain:

1. Keyakinan dan Kepercayaan Diri

Kepercayaan diri yang tinggi tentunya dapat membangun motivasi yang kuat.

Karena individu dengan keyakinan dan kepercayaan diri yang tinggi mereka

yakin dapat melakukan segala hal dan mencapai apapun yang mereka ingin capai, dan mereka merasa kehidupan mereka ada digengaman mereka (Seto, 2012)

2. Berpikir Positif

Sesuatu hal yang paling berpengaruh terhadap tercapainya tujuan, yaitu bagaimana seseorang bereaksi terhadap suatu keadaan yang ditentukan oleh cara berpikirnya. Orang dengan pola pikir atau cara berpikir positif melihat segala sesuatu sebagai peluang untuk meningkatkan dan mempelajari sesuatu yang belum pernah dipelajari untuk dirinya sendiri (Seto, 2012).

3. Fokus pada Target

Fokus adalah usaha untuk memandang sesuatu dengan lebih hati-hati dan mengambil tindakan untuk mencapainya. Fokus dapat diibaratkan sebagai kaca pembesar yang membantu individu dalam memandang sesuatu lebih detail dan jelas, kekuatan fokus dapat membantu kita untuk melihat target atau tujuan kita, dan kekuatan kita dengan lebih jelas, sehingga kita tidak ragu-ragu untuk mengambil tindakan untuk mencapainya. (Seto, 2012).

4. Lingkungan yang Mendukung

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011), lingkungan kerja yang nyaman dan baik akan meningkatkan motivasi pegawai dibandingkan dengan kondisi kerja yang stres dan buruk.

Teori Maslow (1994) tentang motivasi dipaparkan menjadi hirarki kebutuhan Maslow berikut ini:

- a. Kebutuhan fisiologis (masalah dasar kehidupan seperti kebutuhan pokok, gaji dan pekerjaan yang stabil dan aman untuk masa depan).
- b. Kebutuhan keamanan (masalah lingkungan fisik dan mental seperti tunjangan masa tua, kondisi kerja yang aman, dan suasana kerja yang adil dan tentram).

- c. Kebutuhan “rasa memiliki” (masalah penerimaan sosial seperti hubungan antara rekan kerja).
- d. Kebutuhan akan penghargaan atau dihargai (self-image yang positif, rasa dihormati dan pengakuan masalah seperti pekerjaan, ruang kerja yang baik, tugas pekerjaan yang dapat meningkatkan reputasi individu).
- e. Kebutuhan untuk beraktualisasi diri (masalah yang berhubungan dengan prestasi seperti otonomi kerja, pekerjaan yang dapat menunjang tercapainya tujuan individu, dan hal-hal yang dianggap penting di lingkungan kerja).

C. *Mindset*

Darmawan (2009) menjelaskan bahwa mindset merupakan bagian inti dari *self-learning*. hal tersebut merupakan faktor penting untuk individu dalam mengenali potensi, peluang, tantangan dan kecerdasan intelektual maupun emosi individu sebagai bentuk proses untuk tercapainya tujuan. Mindset adalah suatu keyakinan yang cenderung ke arah *fixed* mindset atau *growth* mindset (Zeng, Hou, & Peng, 2016). Teori incremental atau pandangan growth mindset yang dipaparkan oleh Dweck (2006) dan Hochanadel dan Finamore (2015) yang menjelaskan bahwa kemampuan seseorang tidak pasti dan dapat dikembangkan.

Dilingkungan kerja, pegawai yang memiliki mindset berkembang (*growth*) yakin bahwa keterampilan dan kekuatan mereka dapat dikembangkan melalui kinerja yang baik. Mereka melihat situasi sulit sebagai kesempatan untuk belajar, bukan sebagai tanda kemampuan yang dimiliki rendah. Menghadapi kesulitan di tempat kerja, mereka akan melipatgandakan upaya mereka, menetapkan metode baru, dan meningkatkan kinerja mereka. *Growth* mindset yang dipaparkan oleh beberapa ahli seperti Blackwell, Trzesniweski, dan Dweck (2007), dan Haimovitz, Wormington dan Corpus (2011) sebagian besar menginspirasi pegawai untuk fokus pada pemecahan masalah, yang pada hakikatnya mengajarkan pegawai bahwa kecerdasan dapat diubah dan dapat meningkat melalui kinerja pekerjaan.

Disisi lain, individu yang memiliki keyakinan mengenai kemampuannya yang bersifat alami dan telah ditentukan sebelumnya dapat dikatakan memiliki pemikiran yang tetap (*fixed mindset*) atau memiliki teori entitas yang tetap seperti yang dipaparkan Dweck (2006) dan Hohanadel dan Finamore (2015). Pada saat bekerja pegawai dengan pola pikir tetap atau *fixed mindset* cenderung melihat kearah yang pesimis dan segala upaya yang dilakukan terhadap beban yang dihadapi sebagai tanda bahwa mereka cenderung tidak memiliki banyak kemampuan dan cenderung tidak berupaya mengembangkannya. Hal ini dipaparkan oleh (Blackwell, Trzesniweski, dan Dweck (2007) bahwa pegawai dengan *fixed mindset* selalu lebih-lebihkan kinerjanya sendiri, mengambil pandangan negatif dari kesalahan dan usahanya, dan merespon dengan impotensi. Misalnya, tidak mau berusaha lebih keras, mengambil jalan pintas (curang) dan cenderung menghindari situasi serupa di masa depan.

Langkah pertama untuk mengubah pola pikir Anda adalah mengubah keyakinan Anda. Piaget menyimpulkan bahwa sistem kepercayaan (*belief system*) memiliki peran yang lebih penting daripada kemampuan berpikir logis dalam membentuk keadaan pikiran seseorang. Pola pikir yang mendarah daging didalam dirinya akan muncul dalam bentuk pola perilaku kehidupan sehari-hari. Oleh sebab itu, faktor-faktor yang mengatur *mindset* ini dapat memicu proses melakukan pekerjaan dan juga dapat menghambat kinerja pekerjaan.

Gardner Howard (2007) mengembangkan ide dalam bukunya "*Five Mind for the Future*," yang berarti ada lima hal yang penting dalam pola berpikir antara lain:

1. *Discipline Mind* (Pikiran yang disiplin). yang merupakan kerangka dasar atau kerangka utama kecerdasan/pemikiran seseorang. individu setidaknya harus memiliki kedisiplinan atau kedewasaan yang tinggi untuk menyelesaikan masalah dengan cara apapun. Pikiran yang disiplin dapat juga dikatakan bahwa individu harus berupaya melatih keterampilannya secara konsisten untuk meningkatkan kinerjanya. Keterampilan itu sendiri tidak dapat diperoleh dalam waktu singkat. Hal tersebut membutuhkan waktu.

2. *Synthesizing Mind* (Pikiran yang bersinergi). Mensinergikan ide dan pemikiran Anda di berbagai bidang. Dalam bekerja harus mampu memadukan pola dan kaidah berpikir yang berbeda agar dapat mengumpulkan informasi dan pengetahuan seluas-luasnya dari berbagai sumber dan menghasilkan ide-ide baru dan pengetahuan yang bermanfaat. Oleh karena itu, seseorang harus mampu menggabungkan berbagai bidang pengetahuan dan kerangka berpikir.
3. *Creativity Mind* (Pikiran yang kreatif). Mengeksplorasi dan memecahkan masalah melalui kreativitas dan ide-ide inovatif. Seorang pekerja harus memiliki pikiran yang kreatif. Tanpa adanya peran kreativitas individu akan sulit memecahkan masalah yang ada di luar jalan. Oleh sebab itu, individu dengan kreativitas yang tinggi cenderung mencari alternatif pemecahan masalah serta memiliki kemampuan untuk menciptakan terobosan-terobosan baru. Kreativitas juga merupakan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang komponennya tidak dapat atau belum dapat diidentifikasi.
4. *Respectful Mind* (Pikiran untuk dihargai dan menghargai). Individu yang memiliki *respectful mind* cenderung untuk menerima dan menghargai perbedaan orang lain, menciptakan kerja sama yang baik, berupaya untuk menciptakan suasana yang terbuka dengan rekan kerja dan timbal balik serta bertoleransi atas perbedaan pendapat. tujuan yang penting dalam *respectful mind* yaitu untuk menanamkan pemikiran bahwa hak dan kewajiban seseorang dan kehendak seseorang dibatasi oleh hak, kewajiban dan keinginan orang lain tidak bisa semena-mena.
5. *Ethical Mind* (Pikiran untuk kepentingan bersama). keterampilan pegawai dalam berpikir di luar keinginan pribadi dan di luar penguasaan diri yang mana *ethical mind* berkaitan erat dengan pikiran menghargai dan mensinergi, serta pikiran kreativitas. Sama seperti premis dari pikiran hormat adalah bahwa hak, kewajiban, dan kehendak seseorang dibatasi oleh orang lain, demikian juga *ethical mind*, sehingga ia benar-benar tahu bagaimana

menempatkan dirinya dan berperilaku dan apa yang dapat dan dapat dilakukannya.

Mindset dapat dirubah dan dikembangkan. Intervensi mindset berkembang adalah intervensi psikologis yang bertujuan untuk mengubah pola pikir Anda. Intervensi ini hanya menargetkan satu basis keyakinan, sehingga dapat dilakukan dalam waktu singkat dan dengan dokumentasi yang ringkas, tidak terkait dengan konten tertentu dan independen dari konteks tertentu. Intervensi ini memiliki proses praktis dan menggunakan narasi umum dan informasi objektif untuk mengubah keyakinan inti karyawan tentang pekerjaan mereka.

Intervensi mindset berkembang mengutamakan kecerdasan, kemampuan, dan keadaan pegawai dapat berubah dan tumbuh jika pegawai tersebut berusaha. Ketika pegawai menghadapi kesulitan dan tantangan (contohnya berkaitan dengan proyek, magang dan tugas kerja lainnya) dan kesulitan di mana mereka memiliki kesempatan untuk tumbuh, jangan menjadi lumpuh, dan hindari hal tersebut untuk tumbuh. Pesan ini telah ditunjukkan dalam beberapa penelitian sebelumnya yang bertujuan membantu individu meningkatkan nilai dan kinerja mereka di sekolah dan pekerjaan.

Mengapa kita perlu mengubah pola pikir kita? Pola pikir perlu diubah karena dengan perubahan pola pikir diharapkan Pegawai Negeri Sipil mampu mengembangkan pola pikir yang positif dan mengurangi yang negatif. Artinya, mereka akan berhasil menjalankan fungsi dan peran ASN sebagai pejabat dan pelayan masyarakat. Oleh sebab itu, apabila hilangnya kepercayaan diri tentu menjadi hal yang perlu dikhawatirkan, terutama saat menghadapi tantangan atau situasi baru. Seseorang berkata, *“Mengapa saya tidak bisa menjadi seperti pria yang percaya diri itu... Saya merasa selalu ada sesuatu yang hilang dalam diri saya... Saya malu dengan diri saya...”*

Dweck (2007) mengatakan bahwa jika Anda ingin perubahan kecil, silakan lakukan perubahan perilaku Anda. Jika Anda menginginkan perubahan besar dan mendasar, perluas pikiran Anda.

D. *Self-Directed Learning*

Dalam studi Cross (1981) yang menemukan bahwa sekitar 70% orang dewasa belajar melalui *self-directed learning* (SDL). Individu dengan *self-directed learning* yang tinggi adalah individu yang proaktif, berinisiatif, kreatif dan menjadi individu yang bertanggung jawab yang selalu belajar (Guglielmino & Murdick, 2013). Disisi lain, studi Setyawati (2015) mengatakan bahwa individu yang memiliki kecenderungan menggunakan metode *self-directed learning* akan berupaya secara mandiri untuk mengembangkan, memperbarui, menambah dan mengadaptasi pengetahuan dan wawasannya sesuai dengan *goal setting* yang ditetapkan individu tersebut. Selain itu, *self-directed learning* dapat disebut sebagai metode pembelajaran yang fleksibel namun tetap pada arah perencanaan, pemantauan dan evaluasi berdasarkan kemampuan peserta pelatihan mengelola pembelajaran sesuai dengan kemampuan otonominya (Rachmawati, 2010).

Menurut Huriah (2018) metode self-directed memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan antara lain:

1. Kelebihan metode *self-directed learning*

- a. Kebebasan untuk belajar sesuai dengan gaya belajar Anda sendiri, dengan kecepatan Anda sendiri dan sesuai dengan minat dan bakat Anda dalam penggunaan kecerdasan ganda Anda.
- b. Fokus pada sumber belajar secara lebih luas, baik dari instruktur maupun sumber belajar lainnya yang mengacu pada unsur pendidikan yang dapat dipahami oleh Anda sendiri.
- c. Dapat menjadi pondasi pengembangan berbagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan.
- d. Belajar mandiri dapat memberikan peluang luar biasa untuk meningkatkan kesadaran mereka terhadap lingkungan mereka dan memungkinkan karyawan untuk membuat pilihan positif tentang bagaimana mereka akan menghadapi masalah yang mereka hadapi dalam kehidupan sehari-hari maupun di lingkungan kerja.

- e. Kebebasan untuk memilih bahan sesuai dengan preferensi dan kebutuhan Anda. Selain itu, belajar mandiri juga lebih menyenangkan karena sesuai dengan kenyamanan diri kita sendiri.

2. Kekurangan metode *self-directed learning*

- a. Bagi yang tidak bisa melakukan sesuatu akan semakin tidak bisa dan bagi yang dapat melakukan sesuatu akan semakin expert atau ahli dalam hal tersebut yang disebabkan sedikit terjadi interaksi antar individu.
- b. Bagi individu yang suka bermalas-malasan tidak dapat meningkatkan kekuatannya secara individual.
- c. Ada individu yang membutuhkan saran seseorang untuk memilih bahan yang tepat untuknya atau karena individu tersebut tidak mengetahui sejauh mana kemampuannya.

Menurut Huriah (2018), *self-directed learning* (SDL) dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut:

1. Faktor Internal

- a. Gaya belajar dapat menentukan kesuksesan seseorang. Agar berhasil dalam belajar, individu harus memahami cara belajar yang tepat bagi mereka. Dengan *self-directed learning*, individu dapat memahami dan mengetahui kekurangan gaya belajarnya serta mencari solusi gaya belajar yang sesuai untuk dirinya sendiri.
- b. *Mood* atau perasaan yang baik, kesehatan mental dan fisik yang baik akan memengaruhi tekad individu untuk belajar secara mandiri.
- c. Kegiatan pembelajaran dan persiapan dapat membentuk kebiasaan pribadi untuk mendukung proses pembelajaran secara mandiri.
- d. Kecerdasan intelektual berperan dalam pembentukan otonomi belajar mandiri, individu yang dapat belajar secara mandiri mampu memiliki kemampuan untuk meningkatkan otonomi atas perilakunya sendiri,

terutama faktor kognitif (mengetahui, menerapkan, menganalisis, mensintesis dan mengevaluasi) dan afektif (menerima, merespon, menghargai, membentuk, dan berkepribadian).

- e. Persepsi individu terhadap SDL sangat memengaruhi proses pembelajaran yang dilakukan. Individu setidaknya memiliki kesadaran yang tinggi agar dapat mencapai tujuan belajar yang diharapkan.
- f. Orang yang memiliki pendidikan tentunya akan lebih mengenal dirinya sendiri, terutama mengetahui kelebihan dan kekurangan yang ada dalam dirinya, sehingga akan memperoleh kepercayaan diri.

2. Faktor Internal

- a. Waktu belajar, individu harus mengatur strategi belajar mereka sendiri. Jika Anda dapat mengatur waktu dengan baik, pembelajaran mandiri akan berlangsung dengan maksimal.
- b. Tempat belajar yang tenang merupakan fasilitas penunjang yang tentunya dapat memberikan pemahaman dan tekad individu dalam mempelajari keterampilan tersebut secara individu.
- c. Motivasi belajar adalah dorongan individu untuk berpartisipasi dalam proses pembelajaran, fokus pada tujuan pembelajaran dan menyelesaikan tugas yang diberikan.
- d. Lingkungan sekitar khususnya lingkungan keluarga dapat mendorong individu untuk berusaha secara maksimal untuk mempelajari segala hal.
- e. Evaluasi dan mengetahui keinginan yang dalam diri individu setelah menerapkan SDL untuk menggambarkan proses pembelajaran selanjutnya.

Saha (2006) self-directed learning memiliki 6 tahap yakni:

1. Membangun suasana belajar.
2. Mendiagnosis kebutuhan belajar
3. Mengembangkan tujuan pembelajaran

4. Mengidentifikasi kemampuan dan sumber belajar peserta pelatihan dalam pembelajaran.
5. Menerapkan dan memilih strategi pembelajaran yang tepat.
6. Penilaian dan evaluasi hasil belajar

Selain itu, Huda (2013) memaparkan kembali proses self-directed learning melalui 4 tahapan berikut ini.

1. Merencanakan, menganalisis keterampilan atau kemampuan yang dimiliki peserta pelatihan, merancang tujuan pembelajaran berkelanjutan, memilih sumber pembelajaran yang sesuai, dan merencanakan kegiatan pembelajaran sehari-hari.
2. Menerapkan, menerapkan apa yang telah dipelajari sebagai hasil dari rencana dan *setting* penyesuaian telah dilakukan serta memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk memilih metode yang mereka inginkan.
3. Pengawasan, mengawasi atau memantau kinerja tugas yang diberikan, memantau keseimbangan belajar, atau mengawasi peserta saat melakukan kegiatan lain yang terkait dengan tugas utama pembelajaran, serta mengawasi pemantauan kognitif atau pemantauan persepsi dan kepekaan peserta pelatihan selama proses pembelajaran.
4. Mengevaluasi. mengevaluasi dengan membuat penilaian terkait *goals* yang telah disusun sebelumnya, serta meminta peserta untuk berbicara, mengajukan pertanyaan tentang proses penyelesaian tugas.

E. Efikasi Diri

Efikasi diri berasal dari bahasa Inggris dari kata “*self*” yang diartikan sebagai bagian bentuk kepribadian, dan “*efficacy*” yang berarti penilaian diri tentang dapatkah anda melakukan yang baik atau buruk, dapatkah Anda melakukannya atau tidak dan mempelajari sesuatu bila perlu? (Komalasari et al.,

2011). Penilaian diri individu terhadap dirinya sendiri sangat berperan dalam kehidupan dan tujuan-tujuan hidupnya untuk berkembang serta tumbuh. Bandura dan Schunk (1981) menjelaskan bahwa efikasi diri merupakan prediksi atau perkiraan mengenai keterampilan individu rasakan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan efikasi diri dapat menjadi bagian dari usaha mandiri untuk mempelajari keterampilan dengan memiliki keyakinan atau *self-efficacy* yang tinggi, maka setiap pegawai (ASN) mampu mengkoordinasikan dan menyusun strategi untuk mempelajari suatu keterampilan dengan berusaha secara kognitif dan rangkaian perbuatan untuk mempelajari hal tersebut, serta menghadapi rintangan yang muncul di kehidupannya.

Menurut Bandura (1982) efikasi diri mempengaruhi pembelajaran dan kinerja dalam tiga cara antara lain:

1. *Self-efficacy* mempengaruhi tujuan yang ditentukan pegawai mereka sendiri. Pegawai dengan tingkat efikasi yang rendah cenderung menetapkan tujuan yang relatif rendah. Sebaliknya, orang dengan tingkat efikasi tinggi cenderung menetapkan tujuan yang sangat personal. Penelitian menunjukkan bahwa orang tidak hanya belajar tetapi juga tampil dengan kecepatan yang sesuai dengan keyakinan mereka tentang evaluasi diri mereka sendiri.
2. Efikasi diri memengaruhi proses belajar dan usaha setiap orang di tempat kerja. Pegawai yang memiliki tingkat efikasi yang tinggi cenderung sering bekerja keras untuk belajar bagaimana melakukan menyelesaikan permasalahan yang baru karena mereka yakin upaya mereka akan berhasil. Pegawai dengan *self-efficacy* yang rendah mungkin kurang berusaha untuk belajar dan menyelesaikan permasalahan yang kompleks karena mereka tidak percaya bahwa usaha akan membawa kesuksesan.
3. *Self-efficacy* dapat memengaruhi ketekunan melalui mencoba menyelesaikan permasalahan diluar kemampuan dan sulit. Pegawai yang memiliki tingkat efikasi yang tinggi percaya bahwa mereka dapat belajar

dan melakukan tugas-tugas tertentu atau sulit sekalipun. Jadi, mereka cenderung bertahan dalam upaya mereka bahkan ketika ada masalah. Sebaliknya, pegawai dengan *self-efficacy* rendah yang percaya bahwa mereka tidak mampu belajar dan melakukan tugas-tugas sulit lebih mungkin untuk menyerah ketika ada masalah. Dalam *literature review* tentang efikasi diri.

Menurut Bandura (1997) sumber-sumber efikasi diri terdiri dari, antara lain:

1. *Enactive Attainment and Performance Accomplishment*

Pengalaman sukses dan prestasi. Capaian dimasa lalu akan mendorong untuk meningkatkan efikasi diri dan penilaian efikasi diri mereka. Pengalaman sukses ini juga dapat meningkatkan ketekunan dan keseriusan dalam menyelesaikan kesulitan untuk mengurangi kegagalan.

2. *Vicarious Experience*

Pengalaman orang lain. Melalui model ini, efikasi diri dapat meningkatkan dorongan individu untuk mencapai tujuan. Proses peningkatan efikasi diri ini akan menjadi lebih efektif jika model yang digunakan untuk objek belajar memiliki banyak kesamaan karakteristik, tingkat kesulitan tugas yang sama, kesamaan situasi dan kondisi, dan keragaman yang dicapai oleh model tersebut.

3. *Verbal Persuasion*

Persuasi verbal, berupa membujuk atau menyarankan individu percaya bahwa mereka dapat mengatasi kesulitan dan masalah yang akan mereka hadapi. Persuasi verbal ini dapat menginspirasi individu untuk lebih gigih dalam mencapai tujuan dan mencapai kesuksesan. Namun, efikasi diri yang digunakan dengan metode ini tidak bertahan lama, terutama ketika individu mengalami peristiwa traumatis atau peristiwa yang tidak menyenangkan.

4. *Physiological State and Emotional Arousal*

Keadaan fisiologis dan psikologis. Gejala emosi, kegelisahan yang berakar secara psikologis dan kelemahan fisik yang terjadi pada setiap individu akan dianggap sebagai pertanda akan terjadinya suatu kejadian yang tidak diinginkan.

Berdasarkan pemaparan Hidayah dan Atmoko (2014) efikasi diri dapat berkembang melalui beberapa hal, yakni sebagai berikut:

1. Pengalaman berhasil mengelola tugas langsung
2. Memperhatikan modelnya
3. Persuasi verbal

Bandura (1997) memaparkan proses psikologis tentang efikasi diri dalam mempengaruhi fungsi manusia. Prosesnya dapat diperhatikan dengan beberapa cara, antara lain:

1. Proses Kognitif

Peran utama berpikir yaitu mengharuskan individu untuk menduga kejadian sehari-hari atau peristiwa yang akan mempengaruhi masa depan mereka. Munculnya asumsi dalam aspek kognitif bahwa dengan kemampuan seseorang menganalisis pikiran menjadi lebih efektif dan kemampuan seseorang untuk berlatih mengungkapkan pikiran atau ide menjadi lebih praktis, maka akan membantu seseorang bertindak cepat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Proses Motivasi

Secara umum, motivasi manusia ditingkatkan oleh persepsi. Individu memotivasi atau mendorong satu sama lain dan memandu tindakan melalui tahap refleksi awal. Keyakinan pada kemampuan sendiri dapat mempengaruhi motivasi individu untuk menentukan tujuan mereka, upaya mereka, dan ketahanan mereka terhadap kesulitan dan kegagalan yang mereka alami.

3. Proses Afeksi

Keterampilan mengontrol emosi yang muncul dalam diri untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Afeksi terjadi secara alami dalam diri seseorang dan berperan dalam menentukan intensitas pengalaman emosional.

4. Proses Seleksi.

Keterampilan untuk memilih perilaku tergantung pada situasinya. Orang yang memiliki keterampilan untuk memilih perilakunya akan menghindari hal-hal negatif dalam bertindak. Pilihan perilaku dapat mempengaruhi perkembangan pribadi individu karena ketidakmampuan. Keterampilan seseorang untuk memilih kegiatan dan situasi tertentu juga mempengaruhi dampak dari suatu peristiwa. Seseorang cenderung menghindari kegiatan dan situasi yang sulit atau di luar kemampuannya, dan individu yang yakin mampu menangani suatu situasi.

Menurut Bandura (1997) efikasi diri mencakup tiga aspek yaitu:

1. Tingkatan (level), berkaitan dengan rasa kemampuan individu untuk melakukan tugas ringan sampai berat.
2. Kekuatan (strength), mengacu pada seberapa kuat keyakinan seseorang tentang kemampuannya.
3. Generalisasi (generality), Secara umum, individu akan percaya diri dengan kemampuan mereka apabila menghadapi situasi tertentu.

F. Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal adalah hubungan di luar diri yang juga dikenal sebagai penyesuaian dengan orang lain (Baron & Bryne, 2002). Dari segi psikologi komunikasi dapat dikatakan bahwa semakin baik hubungan interpersonal, semakin terbuka orang untuk belajar dari orang lain, semakin akurat persepsi mereka tentang orang lain dan persepsi mereka tentang diri sendiri akurat, sehingga terjalin komunikasi antara komunikator. Hubungan interpersonal pasti melibatkan cara

komunikasi yang baik. Hubungan interpersonal menurut Wisnuwardani dan Srifatmawati (2012) adalah hubungan yang melibatkan dua orang atau lebih yang saling menguntungkan dan menggunakan pola interaksi yang konsisten. Mulyana (2008) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka yang memungkinkan setiap peserta untuk secara langsung menerima reaksi orang lain, baik verbal maupun non-verbal.

Menurut Suranto (2011) hubungan interpersonal memiliki ciri-ciri, antara lain:

1. Mengenal dekat
2. Saling memerlukan atau hubungan saling menguntungkan secara dua arah
3. Pemahaman sifat-sifat pribadi secara dua arah
4. Kerjasama akan muncul ketika individu menyadari bahwa mereka memiliki kepentingan yang sama, dan memiliki pengetahuan dan kontrol diri.

Menurut Pearson (1983), ada lima karakteristik hubungan interpersonal:

1. Dimulai dari diri sendiri, setiap interpretasi pesan atau penilaian tentang orang lain didasarkan atau didasarkan pada diri sendiri;
2. Transaksional atau saling mengisi
3. Meliputi aspek isi pesan dan hubungan interpersonal
4. Adanya kedekatan fisik atau saling ketergantungan psikologis dalam proses komunikasi; dan
5. Saling ketergantungan dengan orang lain atau saling percaya.

Berdasarkan Coleman dan Hammen (1974), hubungan interpersonal memiliki beberapa model hubungan interpersonal, antara lain:

1. Model Pertukaran Sosial

Pada model ini menyatakan bahwa hubungan interpersonal menyerupai transaksi dagang, hal ini berdasarkan kaidah transaksional yakni, jika

seseorang merasa mendapatkan keuntungan maka hubungan interpersonalnya akan baik. Begitupun sebaliknya, apabila merasa mendapatkan kerugian dalam hubungan interpersonal tersebut, hubungan interpersonalnya dapat dikatakan buruk.

2. Model Peranan

Pada model ini, hubungan interpersonal akan ditandai dengan jelas oleh generalitas. Apakah setiap individu setuju dengan harapan peran, persyaratan peran, kompetensi peran, dan menghindari konflik peran dan kebingungan. Dengan kata lain, hubungan interpersonal akan harmonis jika setiap individu dapat memainkan peran yang diinginkan

3. Model Permainan

Pada model ini, permainan ditujukan pada tiga bagian kepribadian manusia, yaitu: orang tua, dewasa dan anak. Kita dapat mengasumsikan kepribadian orang tua kita dengan memeriksa orang yang lebih tua dari kita (bahkan orang tua kita sendiri). Kepribadian yang matang adalah pemrosesan informasi yang logis dan terstruktur. Kepribadian anak adalah faktor dalam pengalaman masa kecil kita. Ketika menggunakan model ini dalam hubungan interpersonal, individu akan memainkan salah satu aspek kepribadian (orang tua, orang dewasa atau anak) dan yang lain juga akan menggunakan satu aspek.

4. Model Interaksional

Kombinasi model pertukaran sosial, peran, dan bermain, yang berarti bahwa setiap orang berinteraksi dengan tujuan, harapan, preferensi, perasaan cinta atau benci, dll, yang merupakan dinamika yang akan memberi warna atau situasi pada proses. dari hubungan antarpribadi. Model ini memandang hubungan interpersonal sebagai suatu sistem. Seperti yang kita ketahui sistemnya terstruktur dan terintegrasi. Suatu sistem memiliki subsistem yang saling bergantung dan terhubung menjadi satu kesatuan. Jika salah satu subsistem terganggu, sistem lain akan bertindak untuk memelihara sistem tersebut.

Model of Change oleh Edward and Ewen (1996)

a. *Shock*

Orang-orang bereaksi dengan kaget atau menyangkal ketika mereka baru diperkenalkan pada perubahan atau pendapat baru. Tahap ini mengharuskan yang mempunyai kepentingan diberikan informasi historis dan latar belakang yang mereka butuhkan untuk memahami alasan perubahan dan hasil yang diinginkan. Komunikasi adalah kunci di sini.

b. *Anger*

Setelah shock telah mereda, orang mungkin menjadi marah. Kejutan dapat menyebabkan kemarahan ketika orang mulai memahami apa arti perubahan dari dalam diri mereka. Terkadang kemarahan ini juga dapat ditujukan kepada orang lain termasuk ketika dalam mendapatkan masukan dari orang lain.

c. *Resistance*

Tahap selanjutnya adalah resistensi. Orang mungkin menolak pendapat apa yang mereka lakukan sudah benar adanya dan perilakunya sudah benar. Jauh di lubuk hati, orang-orang pada tahap ini mungkin juga menghargai bahwa perubahan sedang terjadi dan menghentikan perubahan tersebut bukanlah pilihan yang masuk akal. Tahap ini juga merupakan titik terendah dari siklus untuk menerima pendapat dari orang lain

d. *Acceptance*

Tahap ini terjadi ketika para individu yang memiliki suatu perubahan telah menerima perubahan dan siap untuk menerima atau menjalaninya.

e. *Hope*

Pada tahap ini perilaku baru dimanifestasikan. Para individu yang memiliki perubahan harus menyadari bahwa perubahan tidak terjadi sekaligus dan kembali ke kebiasaan lama dapat menjadi hal yang biasa. Namun, mereka harus didorong untuk terus mencoba setiap kali mereka

kembali ke perilaku lama. Individu dapat bertindak dengan cara yang berbeda. Oleh karena itu, tantangan bagi individu terletak pada memutuskan apa yang sebenarnya ingin mereka ubah dan bagaimana mereka berencana untuk mencapainya, dengan mempertimbangkan semua perasaan potensial yang mungkin diungkapkan oleh para individu yang memiliki perubahan yang berasal dari *feedback* dari orang lain.

Model SOR By Mehrabian dan Russel (1974)

- a. Stimulus atau Rangsangan dapat dipahami sebagai faktor yang mempengaruhi kondisi internal makhluk.
- b. *Organism* atau organisme menginduksi perilaku tertentu jika kondisi stimulus tertentu hadir, sehingga kesesuaian antara pesan dan respon komunikator dapat diharapkan dan diprediksi.
- c. Reaksi efek akhir dari proses internal yang terjadi di dalam diri individu ketika menerima masukan (*feedback*) dan merupakan keputusan akhir individu dalam mengeksekusi masukan tersebut. Individu dapat melakukan perubahan, tidak mendengarkan pendapat tersebut, menolak pendapat tersebut, atau tidak melakukan apa-apa terhadap masukan yang diberikan.

G. Belajar dari Rekan Kerja Yang Positif (Listyo Wanto, 2013)

1. Cari model perilaku atau kemampuan yang baik dari rekan kerja

Jika kita secara jujur mengevaluasi diri sendiri, kita akan menemukan beberapa kekurangan kita yang menghalangi kita untuk mencapai kinerja yang optimal dalam bekerja. Kita mungkin melihat rekan-rekan yang memiliki tugas yang sama dengan kita tetapi dapat menjalankan tugas tersebut secara maksimal. Setelah kita menemukan rekan kerja yang tugas atau karakteristik pekerjaannya mirip dengan kita dan kinerjanya lebih baik, kita bisa menjadikan dia sebagai panutan. Kita bisa mengamati atau bertanya bagaimana

tugas itu dilakukan. Jika kita dapat menerapkan metode atau perilaku pada diri kita sendiri, kita dapat menirunya. Namun, jika tidak, kami harus mengubah atau menyesuaikan cara kami berkolaborasi dengan Anda. Ini disebut pemodelan proses, bukan imitasi. Saat kita meniru, kita akan dengan tepat meniru cara atau strategi rekanan, meskipun itu tidak sesuai dengan istilah atau etos kita.

2. Perbandingan mutlak tidak boleh dilakukan

Kunci untuk belajar dari teman sebaya adalah tidak membuat perbandingan mutlak. Misalnya, rekan kerja dapat bekerja dari jam 7 pagi sampai jam 7 malam setiap hari. Kita mungkin tidak ingin bekerja sebagai rekan kerja seperti ini karena menunjukkan ketekunan di tempat kerja atau motivasi yang tinggi dan juga harus sangat produktif. Kita bisa belajar dari rekan-rekan kita bagaimana membuat kita tetap bekerja begitu lama. Namun, jangan membuat perbandingan mutlak. Karena kita sudah menikah dan rekan kita belum menikah, kita tidak bisa seperti dia. Misalnya, jika hal ini dilakukan, kita tidak akan pernah belajar dari sisi positif rekan kita untuk mengembangkan diri.

3. Jangan takut untuk belajar

Kondisi kerja seringkali sangat bervariasi. Misalnya perbedaan suku, perbedaan usia, perbedaan golongan, pencapaian pendidikan dan lain-lain. Perbedaan dalam perasaan mereka bahwa status mereka lebih tinggi mengakibatkan berkurangnya rasa hormat terhadap rekan-rekan mereka yang berkualifikasi lebih rendah. Misalnya, pekerja yang lebih tua tidak menghargai karyawan yang lebih muda, atau mereka yang berpendidikan tinggi merasa malu untuk belajar hal-hal positif dari rekan kerja yang kurang berpendidikan. Ketika ini terjadi, kami akan menutup pengembangan tidak langsung ke aktif. Setiap orang harus memanfaatkan dan tidak takut untuk belajar dari kelebihan orang lain selama itu bermanfaat bagi pengembangan pribadi meskipun rekan-rekan di bawah kita memiliki kondisi yang baik (pangkat, tingkat pendidikan, usia atau lainnya).

4. Jangan malas

Jika Anda telah mengamati dan menemukan perilaku positif untuk pertumbuhan pribadi, jangan malas untuk melakukannya. Hambatan atau tantangan terbesar untuk belajar adalah menerapkannya. Biasanya pemalu atau malas karena dinilai meniru orang lain. Kita tidak perlu malu untuk melakukan perilaku yang dipelajari orang lain. Ketika kita mengatakan meniru, anggap saja kita meniru untuk memperbaiki diri. Jelas lebih positif daripada tidak perbaikan diri.

5. Mintalah umpan balik

Setelah Anda yakin bahwa Anda bisa dan telah melakukannya, pastikan untuk meminta umpan balik dari orang lain tentang perilaku menolong diri sendiri. Jika perilaku pengembangan diri hanya dievaluasi oleh diri kita sendiri, tentu akan lebih buruk jika tidak ada evaluasi dari sudut pandang orang lain. Karena orang lain adalah orang-orang yang berhubungan dengan kita yang merasakan perilaku kita, jika ada perbedaan atau perubahan menjadi lebih baik dari apa yang telah kita pelajari dari pengamatan perilaku positif rekan kerja.

BAB 3

MENINGKATKAN KEMAMPUAN BAWAHAN

A. Menyiapkan dan Mematangkan Bawahan

Kepemimpinan digambarkan sebagai kompetensi dan keterampilan individu dalam menjalankan suatu tanggung jawab posisi/jabatan dalam suatu unit kerja/sejenisnya untuk menyiapkan dan mempengaruhi bawahan (anggota) untuk bertindak sebagaimana mestinya demi tercapainya suatu tujuan (Siagian, 1995). Sebelum menuntut pengikut untuk melaksanakan suatu tujuan, seorang pemimpin perlu menyiapkan dan mematangkan pengikutnya (Pamudji, 1995). Pamudji menambahkan bahwa proses ini dapat dilakukan melalui teknik penerangan ataupun propaganda. Teori kepemimpinan situasional Blanchard dan Hersey menekankan bahwa sebelum diberikan penerangan apalagi propaganda, terlebih dahulu perlu dikenali gaya kepemimpinan yang sesuai untuk situasi dan kondisi tersebut (Deshwal & Ali, 2020). Kepemimpinan situasional menuntut para pemimpin untuk memvariasikan perilaku dan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan komitmen bawahannya (Ghazzawi et al., 2018).

Hersey dan Blanchard dalam teori kepemimpinan situasionalnya menekankan bahwa dalam proses penyiapan dan pematangan pengikut dalam melaksanakan tugasnya penting untuk mengidentifikasi metode yang cocok dalam mengarahkannya (Deshwal & Ali, 2020). Deshwal dan Ali menambahkan penjelasan bahwa jika pengikut tidak mampu dan tidak mau melakukan pekerjaan,

maka arahan yang jelas dan spesifik harus diberikan oleh pemimpin. Jika seorang pengikut tidak mampu melakukan pekerjaan, tetapi dia bersedia melakukannya, seorang pemimpin harus menunjukkan orientasi yang tinggi-baik dalam perilaku tugas maupun hubungan. Ketika pengikut mampu tetapi tidak mau, gaya yang mendukung dan partisipatif digunakan. Ketika pengikut mampu dan mau, pemimpin tidak perlu berbuat banyak. Teori kepemimpinan situasional membagi gaya kepemimpinan menjadi 4 metode berikut ini (Hersey et al., 1979; Thompson & Glaso, 2018).

1. Pengarahan (*directing*)

Gaya pertama adalah gaya kepemimpinan situasional mengarahkan, juga dikenal sebagai membimbing atau menceritakan. Saat mengarahkan, tingkat perilaku direktif tinggi, sedangkan tingkat perilaku mendukung rendah. Gaya kepemimpinan ini paling efektif ketika anggota tim membutuhkan pengawasan ketat oleh pemimpin, baik karena mereka tidak berpengalaman atau karena mereka memiliki komitmen yang rendah untuk tugas yang ada.

Contoh skenario: Seorang anggota tim baru bergabung dengan kelompok dan memiliki sedikit pengalaman dalam mengirim email penjangkauan ke klien potensial. Mereka tampaknya tidak percaya diri menangani proyek sendiri karena ini adalah proyek penjangkauan pertama mereka. Jadi, Anda menggunakan gaya kepemimpinan situasional mengarahkan untuk membimbing mereka melalui setiap langkah dan memastikan mereka tidak membuat kesalahan. (Sumber: asana.com)

2. Pembinaan (*coaching*)

Gaya kedua adalah gaya kepemimpinan situasional pembinaan, juga dikenal sebagai menjual atau menjelaskan. Saat pembinaan, tingkat perilaku mengarahkan tinggi dan begitu pula tingkat perilaku mendukung. Gaya kepemimpinan situasional ini paling efektif untuk pemula yang antusias, karena pemimpin dapat mengamati dan mendukung mereka tanpa pengawasan yang ketat.

Contoh skenario: Seorang anggota tim sangat ingin mendapatkan pengalaman dalam pemasaran media sosial meskipun mereka belum pernah bekerja di bidang ini sebelumnya. Meskipun mereka memiliki pengalaman yang terbatas, Anda mengizinkan mereka untuk mengerjakan proyek media sosial sambil mengamati mereka sehingga mereka dapat memperoleh pengalaman terkait tugas. Anda kemudian memberi mereka umpan balik kinerja setelah proyek selesai. (Sumber: asana.com)

3. Pendukung (*supporting*)

Gaya ketiga adalah gaya kepemimpinan situasional pendukung, juga dikenal sebagai berpartisipasi atau memfasilitasi. Gaya ini berbeda dari gaya pertama dan kedua, karena tinggi pada perilaku mendukung dan rendah pada perilaku mengarahkan, membuatnya didorong oleh anggota tim. Gaya kepemimpinan ini digunakan jika anggota tim memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang ada tetapi kurang percaya diri atau motivasi untuk melakukannya dengan sukses. Sebagai pemimpin, dapat mengajukan pertanyaan terbuka untuk menentukan masalah dan membantu menemukan solusi.

Contoh skenario: Salah satu anggota tim Anda yang paling terampil tiba-tiba mulai berkinerja buruk pada tugas-tugas di tempat kerja. Anda menjadi khawatir karena Anda tahu mereka mampu melakukan lebih dari yang mereka lakukan saat ini. Anda menerapkan gaya kepemimpinan situasional pendukung dan mengatur pertemuan 1:1 dengan anggota tim ini. Ketika Anda mengetahui bahwa masalahnya bersifat pribadi, Anda menawarkan kepada pegawai itu telinga yang mendengarkan dan hari libur kesehatan mental sebelum kembali bekerja dengan kecepatan penuh. (Sumber: asana.com).

4. Pendelegasian (*delegating*)

Gaya keempat adalah gaya kepemimpinan situasional yang mendelegasikan, juga dikenal sebagai pemberdayaan atau pemantauan. Gaya ini melibatkan perilaku mengarahkan yang rendah dan perilaku dukungan yang rendah karena

ini adalah gaya kepemimpinan yang digerakkan oleh anggota tim. Ketika anggota tim adalah orang yang mandiri, mereka mungkin membutuhkan pemimpin untuk mengambil posisi belakang dalam peran kepemimpinan pemimpin. Gaya ini mempromosikan kebebasan bagi anggota tim dan menumbuhkan kepercayaan di antara tim.

Contoh skenario: Seorang anggota tim yang telah bekerja dengan Anda selama beberapa tahun menyuarakan kepada Anda bahwa mereka merasa percaya diri dalam menyelesaikan proyek yang akan datang sendiri. Dari pengalaman masa lalu, Anda juga tahu bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Anda memutuskan untuk memberi mereka kebebasan untuk bekerja tanpa pengawasan, mengetahui bahwa mereka akan datang kepada Anda untuk pertanyaan dan tinjauan akhir. (Sumber: asana.com)

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada matriks Hersey dan Blanchard berikut:



Sumber gambar: <https://www.pngdownload.id/png-oj1d8i/>

Gambar 3.1: Gaya Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard

B. Persuasif

Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan menjadi dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap proses dan progres organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu subkompetensi yang penting dimiliki bagi seorang pemimpin adalah penggunaan teknik persuasi, baik ketika menjelaskan, diskusi, maupun pemberian instruksi kepada anggota/bawahan (Lepardo & Caingcoy, 2021). Lebih lanjut, persuasi ini bertujuan mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan seseorang sesuai tujuan pemberi persuasi, dalam hal ini pemimpin. Dari tujuan tersebut juga menunjukkan bahwa persuasi tidak bersifat memaksa namun lebih kepada mempengaruhi sikap dan tindakan anggota/bawahan dengan halus dan terarah.

Teknik persuasi biasanya digunakan dalam penyampaian pesan (Ciulla, 2008) atau dalam hal ini penugasan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas teknik persuasi demi efektifnya pemberian perintah berikut ini:

1. Memberikan kesimpulan eksplisit (*trusted source*)

Pesan yang kesimpulannya dinyatakan secara eksplisit versus pesan di mana kesimpulan tidak dinyatakan (dengan harapan penerima akan menarik kesimpulan itu sendiri, yang dapat meningkatkan dampak kesimpulan) dinilai lebih signifikan berdampak positif berdasarkan hasil meta analisis yang sudah dilakukan para peneliti (O'Keefe, 1997).

2. Melibatkan pesan 2 sisi yang menyangkal sisi lainnya (*internal acceptance*)

Dalam meta analisis literatur Allen (1991) menyimpulkan bahwa pesan dua sisi yang menyangkal sisi lain adalah yang paling efektif; menariknya, Pesan dua sisi yang hanya menyatakan sisi lain tanpa sanggahan sebenarnya kurang persuasif daripada pesan satu sisi. Agaknya, pesan dua sisi yang membantah pihak lain menunjukkan bahwa pembicara memiliki informasi yang baik tentang masalah tersebut (misalnya, tahu ada dua sisi) dan bahwa argumen untuk pihak lawan lemah. Pesan dua sisi mungkin juga efektif karena menunjukkan bahwa pembicara jujur dan tidak berusaha menyembunyikan sisi lawannya.

3. Penggunaan metafora (*clear logic*)

Metafora adalah perbandingan atau hubungan yang ditarik antara dua objek, menyiratkan bahwa objek secara konseptual serupa (Ciulla, 2008). Di satu sisi, metafora berwarna-warni, dapat meningkatkan perhatian, dan dapat memperjelas atau mengatur poin-poin utama dalam pesan. Di sisi lain, metafora bisa halus dan berpotensi membingungkan. Sopory dan Dillard (2002) melakukan meta analisis penelitian tentang metafora, yang mengungkapkan bahwa metafora umumnya meningkatkan efektivitas pesan persuasif.

4. Penggunaan ancaman positif (sebagai motivasi) (*emotional appeal*)

Penggunaan ancaman atau ketakutan dalam sebuah pesan untuk memotivasi perubahan sikap dan perilaku. Rogers (1983) menyatakan bahwa agar pesan yang mengancam menjadi efektif, harus menciptakan empat keyakinan atau persepsi pada penerima: (1) masalahnya berat, (2) penerimanya adalah rentan masalah, (3) tindakan yang direkomendasikan efektif dalam menghindari masalah, dan (4) penerima mampu secara pribadi untuk melakukan tindakan yang direkomendasikan. Jika keempat keyakinan tersebut tercipta, maka individu akan merasa termotivasi untuk melindungi dirinya sendiri.



Sumber gambar: http://www.1000advice.com/guru/peops_persuading_tale.html

Gambar 3.2: Strategi Efektivitas Teknik Persuasi

Komunikator berperan sangat penting dalam melaksanakan strategi komunikasi. Strategi tersebut agar komunikasi berjalan dengan fleksibel sehingga

komunikator sebagai subyek ataupun pelaksana proses komunikasi bisa dengan mudah melakukan penyesuaian ketika mengalami kendala dalam melaksanakan komunikasi. Salah satu cara untuk berkomunikasi adalah dengan menggunakan pendekatan Prosedur lima langkah A-A, yang disebut AIDDA; A= *Attention* (Perhatian), I=*Interest* (Minat), D=*Desire* (Keinginan), D=*Decision* (Keputusan), A=*Action* (Aktivitas). Berikut ini ilustrasi dari gambar strategi komunikasi:



Sumber: Kamil dan Abdoellah (2018)

Gambar 3.3: *Strategi Komunikasi*

Persuasi dengan kepemimpinan seakan 2 hal berbeda yang saling melengkapi (Ciulla, 2008). Berikut ini implikasi dari penggunaan persuasi dalam kepemimpinan yang telah ditinjau dari berbagai penelitian terdahulu:

1. Argumen yang kuat adalah cara terbaik dan paling pasti untuk membujuk

Ketika alasan yang jelas dan meyakinkan mendukung rekomendasi seorang pemimpin, kesuksesan persuasif mungkin terjadi. Hal ini terutama benar ketika penerima pesan termotivasi dan mampu memproses informasi dengan hati-hati, seperti ketika masalah tersebut relevan secara pribadi (yang mungkin mencakup sebagian besar contoh pemimpin yang mempengaruhi anggota kelompok). Namun, hal ini perlu didukung dengan konsistensi penggunaan argumen yang kuat oleh pemimpin yang bersangkutan.

2. Memanfaatkan isyarat meningkatkan kredibilitas

Para pemimpin dapat memanfaatkan isyarat yang memberikan kredibilitas pada pesan, seperti keahlian dan otoritas kepemimpinan mereka sendiri. Ketika anggota kelompok tidak memproses pesan dengan hati-hati (karena motivasi rendah atau kemampuan rendah), isyarat kredibilitas dapat mendorong penerimaan rekomendasi melalui jalur perifer. Mungkin juga untuk menekankan fitur pesan (bukan pemimpin) yang memberikan bobot tambahan, seperti sejarah perkembangannya yang panjang atau fakta bahwa masukan telah diterima dari berbagai ahli.

3. Pemimpin karismatik lebih dihormati

Pembicara karismatik sering berbicara dengan jelas dan percaya diri, mengkomunikasikan ide-ide mereka dengan ketenangan dan keyakinan diri. Salah satu aspek kunci dari komunikasi semacam itu adalah ucapan yang kuat daripada ucapan yang tidak berdaya. Secara umum, para pemimpin harus berusaha untuk menghindari penafian, lindung nilai, dan keraguan dalam presentasi tertulis dan lisan mereka.

C. *Human Relation*

Human relation (HR) merupakan serangkaian proses usaha memotivasi anggota/bawahan, dengan memberikan motivasi (*support*) sehingga mereka bergerak (*move*) sesuai arah yang diinginkan pemimpin terkait (Pamudji, 1995). Uchjana (2009) memberikan penjabaran yang lebih kompleks, bahwa dalam artian sempit sebagai interaksi individu dengan orang lain dalam lingkup pekerjaan dan organisasi. Adapun dalam artian luas yaitu interaksi antarindividu dalam berbagai aspek kehidupan demi tercapainya kepuasan/tujuan yang diinginkan. Dalam teori hubungan manusia, pegawai dilihat sebagai manusia, bukan sebagai pelengkap manusia yang tidak seberapa dari mesin atau tangan untuk bekerja (Muldoon et al., 2019). Lebih lanjut, hal ini terutama didasarkan pada prinsip sederhana bahwa 'masalah manusia membutuhkan solusi manusia', selanjutnya, pekerja yang lebih

kaya adalah rahasia lembaga yang makmur. Teori ini menekankan empat aspek penting dari lembaga, yaitu: (a) organisasi harus dilihat sebagai sistem sosial; (b) pekerja adalah manusia dengan segala atribut kemanusiaannya; (c) elemen informal juga memainkan peran penting dalam output organisasi secara keseluruhan; dan (d) organisasi memiliki etika sosial, bukan etika individu. Relasi muncul terutama dalam dinamika kelompok, pelatihan kepekaan dan pertumbuhan kelembagaan (Muldoon et al., 2019; Nicotera, 2019).

Secara lebih khusus, dalam buku *Human Relations at Work* karya Davis menjelaskan bahwa HR berfokus pada interaksi antar individu di lingkup pekerjaan dalam bentuk motivasi sehingga dapat bekerja lebih produktif dan kooperatif baik dilihat dari ekonomi, sosial, hingga psikologisnya (Hasan, 2010). Demi tercapainya hasil tersebut, penting untuk memperhatikan kebutuhan psikologis anggota/bawahan, meliputi 4 poin berikut (Karyadi, 1989; Mayo, 2004, 2014):

1. Kebutuhan akan kelayakan

Pemimpin sudah semestinya memperlakukan anggota/bawahannya sesuai hak dan asasi manusia tanpa mengesampingkan aspek pikiran, perasaan, dan harga diri mereka. Pemimpin perlu untuk memastikan aspek-aspek tersebut diperhatikan dengan baik sehingga kebutuhan akan kelayakan anggota/bawahannya terpenuhi. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, barulah bisa memberikan mereka tanggung jawab pekerjaan yang seharusnya.

2. Kebutuhan akan penghargaan

Tidak hanya anggota/bawahan, pada dasarnya setiap individu perlu diapresiasi dan dihargai apalagi jika melakukan suatu tugas. Pemimpin harus bijaksana untuk memenuhi kebutuhan tersebut, bukan justru hanya meningkatkan tuntutan tugas. Penghargaan ini dapat berupa ucapan selamat, benda materil (sertifikat, piagam, plakat), maupun kreasi lainnya dengan tujuan mengapresiasi sehingga mendorong peningkatan kinerja mereka.

3. Kebutuhan akan keamanan dan ketentraman

Keamanan dan ketentraman merupakan dambaan setiap orang karena dapat menimbulkan kebahagiaan lahir dan batin. Seorang pemimpin harus memperhatikan kebutuhan keamanan, di antaranya keamanan jiwa dan raga, kesehatan, harta benda, keluarga dan keamanan dalam pelaksanaan. Melalui upaya ini diharapkan para pegawai dapat lebih bersemangat dalam melaksanakan kerjanya.

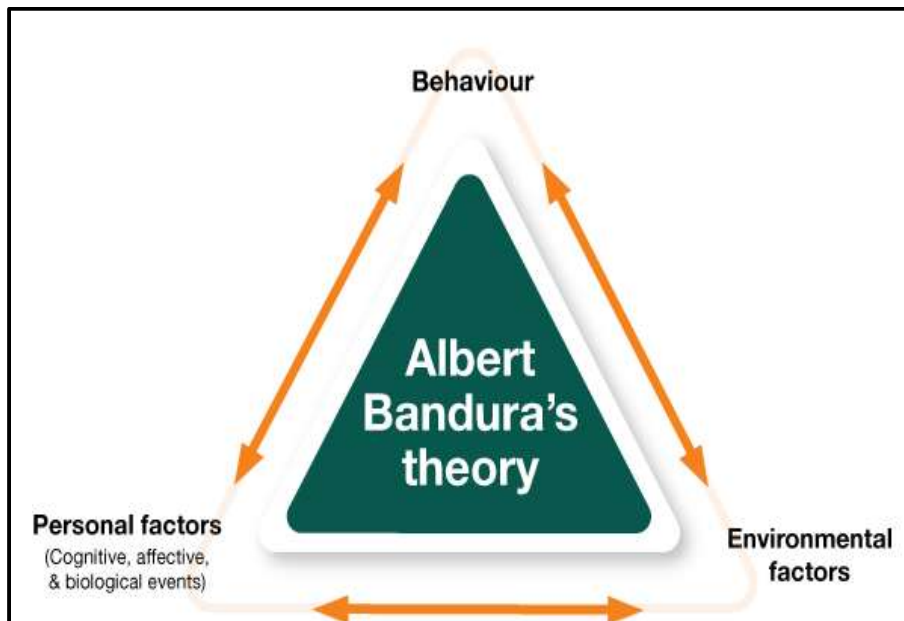
4. Kebutuhan menjadi anggota dari suatu organisasi/golongan

Manusia secara alamiah menyadari bahwa tidak bisa memenuhi semua kebutuhan kehidupannya sorang diri, sehingga mendorong kesadaran dan menciptakan kebutuhan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok/masyarakat. Sebagai pemimpin yang baik, perlu untuk turut memperjelas kehadiran dan keanggotaan anggota/bawahannya sebagai bagian dari kelompok sehingga kebutuhan poin ini dapat terpenuhi dengan baik. Pemimpin dapat melakukannya dengan cara melibatkan anggota/bawahan dalam suatu proyek, memperhatikan kehadiran ataupun sebaliknya dari anggota/bawahan, hingga memberikan keleluasaan bagi anggota/bawahan untuk aktif di kegiatan lainnya yang mereka minati.

D. Modelling

Menjadi teladan atau lebih sering dikenal sebagai pemberian contoh (*modelling technique*) merupakan bagian dari teori belajar sosial oleh Albert Bandura (Bandura, 2011). Teori belajar sosial didefinisikan sebagai komponen penting dari keberlanjutan pengelolaan sumber daya alam dan promosi perubahan perilaku yang diinginkan. (Muro & Jeffrey 2008). Teori ini didasarkan pada gagasan bahwa kita belajar dari interaksi kita dengan orang lain dalam konteks sosial (Bandura, 2011; Nabavi, 2012). Secara terpisah, dengan mengamati perilaku orang lain, orang mengembangkan perilaku serupa. Setelah mengamati perilaku orang lain, orang berasimilasi dan meniru perilaku itu, terutama jika pengalaman

pengamatan mereka adalah yang positif atau termasuk penghargaan yang terkait dengan perilaku yang diamati. Berikut ini skema teori belajar sosial dari Albert Bandura.



Sumber gambar: https://bit.ly/SLT-AB_Scheme

Gambar 3.4: Skema Teori Albert Bandura

Bandura (2011) menegaskan bahwa seseorang dapat belajar melalui pengamatan, imitasi, dan pemodelan. Penting bagi seorang pemimpin memberikan teladan yang baik kepada anggota/bawahan baik terkait perilaku secara umum maupun hal teknis pekerjaan (memberikan penugasan). Anggota/bawahan seringkali memberikan atensi lebih ke pemimpin, sehingga pemimpin di sini termasuk orang yang diamati (pemodelan/teladan). Memberikan teladan mutlak wajib dilakukan oleh pemimpin, baik melalui aspek positif (anjuran, perhatian, hingga pengarahan) maupun aspek negatif (larangan, peringatan, hingga hukuman) (Pamudji, 1995).

Proses pemberian teladan bisa divariasikan pemimpin dalam 3 bentuk peran seperti yang dikemukakan dalam teori belajar sosial (Bandura, 2011; Nabavi, 2012) berikut ini.

1. Model hidup

Peran ini melibatkan individu yang sebenarnya mendemonstrasikan atau memerankan suatu perilaku.

2. Model instruksional verbal

Peran ini dilakukan dengan melibatkan deskripsi dan penjelasan tentang suatu perilaku dari pemodel (pemimpin) kepada pengamat (anggota/bawahan).

3. Model simbolis

Makna simbolis di sini artinya melibatkan karakter nyata atau fiksi yang menampilkan perilaku dalam buku, film, program televisi, atau media *online*.

Sebagai usaha merealisasikan proses pemodelan tersebut, maka ada beberapa kondisi yang perlu diperhatikan terlebih dahulu, yaitu (Bandura, 2011; Nabavi, 2012):

1. Perhatian

Orang tersebut (anggota/bawahan) harus terlebih dahulu memperhatikan modelnya. Semakin mencolok atau berbeda sesuatu, semakin besar kemungkinannya untuk menarik perhatian kita. Demikian juga jika kita menganggap sesuatu itu bergengsi, menarik, atau seperti diri kita sendiri, kita akan lebih memperhatikannya (misalnya, cara berpakaian yang rapi).

2. Retensi

Pengamat (anggota/bawahan) harus mampu mengingat perilaku yang telah diamati. Salah satu cara untuk meningkatkan ini adalah dengan menggunakan teknik latihan. Pemodel (pemimpin) pun di saat berusaha memberikan teladan juga perlu memperhatikan kesiapan anggota/bawahan untuk menerima percontohan tersebut.

3. Reproduksi

Kondisi ketiga adalah kemampuan untuk mereplikasi perilaku yang baru saja ditunjukkan model. Ini berarti bahwa pengamat harus mampu mereplikasi tindakan, yang biasa menjadi masalah adalah ketika pembelajar yang secara

perkembangan belum siap untuk mereplikasi tindakan. Misalnya, Pegawai baru dan belum ada pengalaman yang dituntut untuk melakukan presentasi seperti yang dicontohkan pemimpin, maka akan sulit direalisasikan dengan baik.

4. Motivasi

Bahan terakhir yang diperlukan untuk pemodelan terjadi adalah motivasi, pengamat harus ingin menunjukkan apa yang telah mereka pelajari. Ingatlah bahwa karena keempat kondisi ini berbeda di antara individu, orang yang berbeda akan mereproduksi perilaku yang sama secara berbeda. Penguatan dan hukuman memainkan peran penting dalam motivasi.

E. Sistem Komunikasi

Pemimpin berusaha membimbing, mengarahkan, hingga mempengaruhi pikiran dan perasaan orang yang dipimpinya demi tercapainya tujuan bersama memerlukan kegiatan komunikasi yang tepat (Pamudji, 1995). Dari situ bisa kita pahami penting bagi seorang pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang mumpuni agar setiap informasi dan instruksi yang ingin disampaikan kepada anggota/bawahan dapat tersampaikan dengan baik, begitu pula sebaliknya. Karyadi (1989) menjelaskan bahwa salah satu komunikasi yang tepat dipakai untuk suatu kelompok terorganisir ialah komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah merupakan proses dimana dua orang atau kelompok dapat berkomunikasi satu sama lain secara timbal balik. Ini berarti bahwa satu orang atau kelompok mengungkapkan suatu gagasan, yang diterima dan dipahami oleh orang atau kelompok lain. Penerima memproses apa yang telah dikatakan, dan kembali dengan pesan yang kemudian diterima oleh pembicara awal, memungkinkan kedua belah pihak dalam proses ini untuk berkomunikasi dan memahami satu sama lain (Weisen, 2022). Artinya, dalam proses tersebut ada informasi dan ide yang dipahami dan disepakati satu sama lain.

Ada 2 jenis komunikasi 2 arah yang umum ditemui, berikut ini penjelasan lebih lanjutnya (Weisen, 2022).

1. Komunikasi dua arah asimetris

Jenis ini melibatkan antara dua pihak, tetapi salah satu dari mereka biasanya memiliki kekuatan dan/atau kontrol yang lebih besar untuk hal tersebut. Komunikasi ini umumnya dijumpai pada gaya pemasaran perusahaan besar kepada masyarakat secara umum ataupun atasan yang beberapa tingkat lebih tinggi (koordinasi tidak langsung kepada anggota/bawahan terkait).

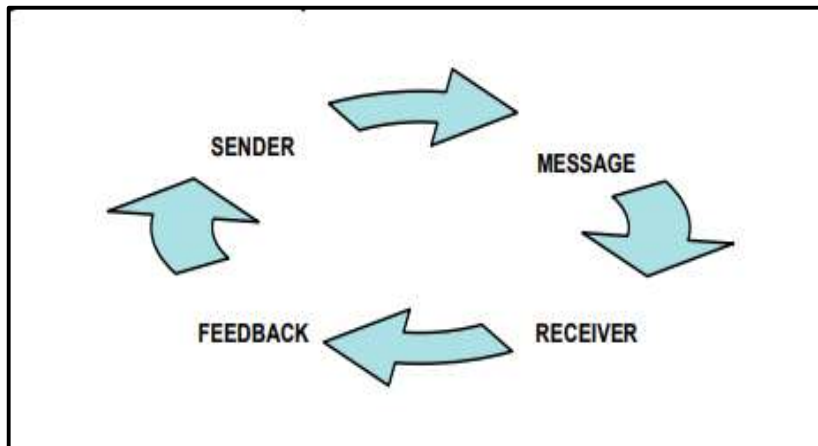
2. Komunikasi dua arah simetris

Untuk jenis ini, terjadi antara dua pihak yang setara dalam proses. Perusahaan mungkin menggunakan jenis proses ini untuk memungkinkan pelanggan memberikan umpan balik yang lebih besar yang kemudian dipertimbangkan untuk perbaikan dan perubahan bisnis. Bentuk ekspresi ini sering membuat pelanggan merasa lebih berkuasa dan memiliki rasa penting yang lebih besar bagi perusahaan tempat dia berkomunikasi.

Apapun jenis komunikasi dua arah yang terjadi, selama dilakukan berdasarkan situasi dan kondisi yang tepat, maka akan memberikan dampak yang positif pula, dengan catatan memegang konsep umpan balik (Arthur, n.d). Lebih lanjut, konsep umpan balik artinya Penerima tidak hanya mendengar pesan, tetapi juga mendengarkannya, menafsirkannya, dan menanggapi pengirimnya. Namun, dalam komunikasi dua arah tetap penting untuk memperlihatkan faktor-faktor berikut ini (Pamudji, 1995):

1. Bahasa yang digunakan
2. Dasar pendidikan dari komunikasi
3. Perbedaan latar belakang kehidupan sosial bawahan
4. Perbedaan kedudukan pimpinan
5. Alat atau media yang digunakan

Berikut ini skema model komunikasi 2 arah:



Sumber gambar: <https://www.bostonpublicschools.org/>

Gambar 3.5: Skema Model Komunikasi 2 Arah

Sebagai bentuk usaha memastikan apakah komunikasi yang selama ini dilakukan termasuk komunikasi satu arah ataupun dua arah, *bostonpublicschools.org* membuat matriks berikut:

One-way communication strategies I have used:	Two-way communication strategies I have used:
One-way communication strategies I plan to use:	Two-way communication strategies I plan to use:

Sumber gambar: <https://www.bostonpublicschools.org/>

Gambar 3.2: Matriks Identifikasi Penerapan Jenis Komunikasi

Komunikasi dua arah tidak hanya penting untuk anggota/bawahan demi memastikan informasi dan instruksi tersampaikan dengan baik (Arthur, n.d), namun juga bermanfaat bagi pemimpin. Ba'un (2018) menjelaskan bahwa melalui

komunikasi dua arah maka akan terbangun hubungan dialogis antara pemimpin dengan anggota/bawahannya. Hubungan ini yang selanjutnya berpotensi menjadi sumber informasi bagi pemimpin atas kekurangan dan potensi yang ada.

F. Fasilitas

Pemimpin yang baik hendaknya membantu dan mendorong anggota/bawahannya dalam berbagai aktifitas pekerjaan sehingga kebutuhan-kebutuhan mereka terpenuhi dan mampu bekerja dengan optimal (Ba'um, 2018). Usaha peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dapat pemimpin lakukan salah satunya dengan memberikan perhatian pada fasilitas kerja (Pamudji, 1995). Berikut ini fasilitas-fasilitas yang penting diperhatikan oleh seorang pemimpin (Karyadi, 1989; Pamudji, 1995):

1. Peluang mengikuti pendidikan, training dan aktifitas serupa demi meningkatkan kecakapan dan kemampuan diri;
2. Menyediakan fasilitas kelengkapan penunjang tugas pekerjaan;
3. Lingkungan kerja yang nyaman (fisik dan psikis);
4. Beban kerja dan waktu kerja yang seimbang
5. Penggantian untuk setiap usaha yang dilakukan anggota/bawahan baik atas biaya, tenaga, dan waktu yang berhubungan dengan pekerjaan.

Syafi'ie (2011) menambahkan penjelasan terkait teknik fasilitas ini sebagai cara atau strategi yang bisa digunakan seorang pemimpin untuk yang dipimpinnya berupa penyediaan fasilitas-fasilitas. Lebih lanjut, ketika anggota/bawahan merasa diperhatikan dan kebutuhan akan fasilitasnya terpenuhi maka akan menumbuhkan perasaan bahwa pemimpin memperhatikan mereka dan tidak ada alasan mereka tidak memberikan *umpan balik* positif melalui kinerjanya. Syafi'ie juga menjelaskan hal yang tidak jauh berbeda bahwa makna fasilitas di sini tidak sesempit barang saja namun termasuk pemberian waktu yang mumpuni dalam menyelesaikan tugas, beban kerja yang tidak berlebihan, hingga penggantian kerugian kerja baik uang maupun tenaga dan waktu.

Yukl et al., (2019) dalam menjelaskan teori kepemimpinan juga menekankan pentingnya menentukan teknik kepemimpinan yang tepat. Salah satu poin yang menjadi perhatian lebih lanjut Yukl et al. adalah penyediaan fasilitas kerja. Fasilitas kerja yang dimaksud Yukl et al. berkaitan dengan sumber, perlengkapan, dan jasa pendukung yang dapat memperlancar pengerjaan tugas anggota/bawahan. Menariknya, Yukl et al. juga menyebutkan fasilitas interaksi, maksudnya yaitu pengondisian lingkungan kerja terutama dalam hal interaksi yang bernuansa kekeluargaan, kerja sama tim, aktif bertukar informasi dan ide, hingga saling membantu satu sama lain. Selain itu, adapula yang disebut dengan perlengkapan kerja perangsang, yaitu suatu hal yang menarik anggota/bawahan sehingga menimbulkan keinginan dan meningkatkan etos kerja untuk mendapatkannya.

BAB 4

MEMBIMBING DAN MEMBERIKAN UMPAN BALIK

A. Tugas Menantang sebagai Media Belajar

Manajer yang baik merupakan salah satu peran paling menantang bagi seseorang. Faktanya berdasarkan survei yang dipublikasikan melalui Gallup menjadi manajer sangat sulit hingga hanya 1 dari 10 orang yang memiliki kemampuan pengelolaan yang baik. Mungkin karena itulah menurut survei Steve Crabtree (2013) hanya 13% persen Pegawai di dunia yang merasa diikutsertakan di tempat kerja. *But why is it so hard?*

Masalah yang paling besar berkaitan dengan bagaimana membuat Pegawai benar-benar merasa diikutsertakan dan termotivasi. Untuk memecahkan masalah ini, manajer perlu menantang Pegawai mereka dan membantu Pegawai tersebut berkembang secara profesional. Jika tidak, Pegawai akan merasa bosan dan memilih pergi dari perusahaan.

1. Mulai dari Diri Sendiri

Bawahan Anda akan selalu melihat Anda sebagai contoh bagi semua orang, sehingga memberikan contoh yang benar akan memiliki pengaruh yang baik untuk tim Anda. Misalnya, jika Anda tetap bersikap positif ketika dihadapkan dengan *project* yang sulit atau menantang, kemungkinan bawahan Anda juga akan menunjukkan sikap yang sama. Jika Anda langsung menyerah ketika dihadapkan pada sebuah tantangan, bawahan Anda juga akan kehilangan

semangat mereka dan pada beberapa di antara mereka akan muncul keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

2. Mendorong Bawahan untuk Keluar dari Zona Nyaman

Berada di dalam zona nyaman tidak masalah. Akan tetapi hal ini tidak menjamin berkembang secara personal dan profesional. Misalnya, dengan menetap di dalam zona nyaman terlalu lama, Anda akan cepat merasa puas dan menghindari tugas-tugas yang menantang, padahal tugas-tugas ini dapat membantu Anda untuk mencapai potensial. Keuntungan keluar dari zona nyaman adalah:

- a. Mengambil risiko dapat membantu untuk berkembang dan belajar.
- b. Tantangan dapat membantu performa seseorang mencapai titik puncak.
- c. Tencoba pendekatan dan strategi baru dapat membuat seseorang lebih kreatif.

Untuk mencapai hal ini akan sulit dilakukan tanpa kepemimpinan yang baik karena pemimpinlah yang memfasilitasi seluruh keuntungan di atas dan membantu bawahan untuk mengambil langkah selanjutnya.

3. Bimbing Bawahan Anda

Untuk menumbuhkan Pegawai yang dapat bekerja secara mandiri, Anda harus menjadi pembimbing yang baik. Terutama Anda harus melatih bawahan Anda dengan memberikan mereka pengetahuan yang membantu Anda untuk sukses. Menurut Marcus Harwich yang merupakan seorang manajer HR mengungkapkan bahwa sebagai seorang manajer, Anda harus mendelegasikan tanggung jawab Anda kepada Pegawai yang dapat dipercaya dan juga membantu mereka berkembang. Lebih lanjut, beliau juga mengatakan bahwa “Saya seringkali menghindari membuat target sendirian ketika bekerja dengan bawahan di tempat kerja. Karena akan lebih baik untuk bekerja bersama semua orang dalam tim untuk menentukan target”

Satu hal yang perlu diingat: Jangan mengkurui semua orang. Pikirkan bahwa komunikasi Anda dengan bawahan sebagai *sharing*, karena Anda

bukanlah seorang instruktur, target Anda adalah meneruskan pengetahuan yang Anda miliki ke bawahan Anda.

4. Memiliki Keterbukaan

Seperti yang kita ketahui bahwa seorang Pegawai bahwasannya memiliki beberapa pertanyaan di setiap waktunya. Meskipun terdengar banyak inilah tugas Anda sebagai seorang atasan untuk tidak membiarkan mereka menyimpannya hingga rapat mingguan berlangsung. Jika hal ini dibiarkan terjadi, pertanyaan pun akan semakin banyak dan rapat pun menjadi tidak produktif. Untuk menghindarinya Anda haruslah memiliki keterbukaan untuk mendorong komunikasi yang teratur. Dengan adanya keterbukaan Pegawai pun akan cenderung lebih kreatif dan mampu berpikir luas ketika mereka merasa nyaman dengan pimpinannya.

5. Menjadikan Kegagalan sebagai Bagian dari Proses Pembelajaran

Sebagian besar orang pasti merasa takut akan sebuah kegagalan. Hal ini terjadi karena mereka tidak ingin dipandang buruk oleh atasan mereka. Namun, nyatanya terlepas dari seberapa keras dan cerdasnya seseorang, kegagalan tidak dapat dihindari. Untuk memastikan individu belajar dari kesalahan, mereka perlu dijadikan bagian dari sebuah proses pembelajaran. Misalnya, Anda sebagai seorang pemimpin perlu membingkai situasi dengan benar dan memberitahu mereka bahwa Anda ada untuk mendukung mereka.

Jika terjadi kegagalan, penting bagi seorang pemimpin untuk mendiskusikannya dengan bawahannya dan memastikan mereka menganggapnya sebagai kesempatan belajar. Jangan terlalu kritis terhadap orang yang gagal karena mereka bisa belajar banyak dan menjadi jauh lebih baik di lain waktu.

6. Memberikan Peluang Kemajuan Karier

Menurut studi Comparably, pekerja milenial (pekerja berusia 18-35 tahun) dapat memberikan peringkat peluang kemajuan karier lebih tinggi daripada keseimbangan kehidupan kerja dan kompensasi. Karena mengingat bahwa

milennial akan menjadi kelompok terbesar dalam angkatan kerja global pada tahun 2025 dapat diasumsikan bahwa banyak bawahan Anda berada dalam kelompok tersebut.

Peluang kemajuan karier paling umum yang ditawarkan oleh perusahaan modern adalah:

- a. Bantuan karier dan bimbingan. Seorang pemimpin dapat melakukan percakapan rutin dengan bawahannya untuk membahas tujuan karier mereka dan jalur yang ditawarkan organisasi untuk mencapainya.
- b. Pekerjaan berdampak tinggi. Banyak orang ingin tahu bahwa pekerjaan mereka berdampak pada organisasi. Jadi, seorang pemimpin harus memberikan kesempatan seperti itu. Misalnya, itu bisa menjadi posisi pekerjaan yang melibatkan mengerjakan proyek yang lebih serius seperti bernegosiasi dengan konsumen kelas atas.
- c. Pelatihan. Perusahaan yang memberikan pelatihan profesional untuk Pegawai lebih populer daripada yang tidak. Untuk mengembangkan program pelatihan memerlukan beberapa masukan dari Pegawai, seperti tujuan karier mereka dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapainya.

Peluang-peluang ini memastikan bahwa masalah seperti kelelahan dan stres tidak mempengaruhi kinerja Pegawai sekaligus mengurangi intensitas *turnover* pada Pegawai.

7. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif

Tempat kerja yang menyenangkan dapat memberikan motivasi dan dukungan tambahan untuk membuat seseorang melakukan yang terbaik. Berikut terdapat beberapa cara bagi para pemimpin untuk melakukannya:

- a. Terlibat dalam dialog yang bermakna. Prioritaskan komunikasi tatap muka karena membangun posisi kepedulian yang memotivasi bawahan juga hal ini menunjukkan bahwa Anda ingin mengenal Pegawai.

- b. Dengarkan ide semua orang. Setiap anggota tim Anda memiliki ide, mengapa tidak mendorong mereka untuk berbicara? Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan mendengarkan mereka. Saat berkomunikasi dengan Pegawai, dengarkan dan diskusikan ide-ide mereka, dan tentu saja cobalah yang terbaik.
- c. Bersenang-senanglah sedikit. Keluar dari rutinitas pekerjaan adalah suatu hal yang sangat berharga bagi seorang Pegawai. Jadi, perlakukanlah bawahan Anda dengan sesuatu yang menyenangkan dan baik, seperti kunjungan ke badan amal, menonton film, bermain di taman hiburan, atau hanya jeda singkat selama jam kerja untuk menceritakan kisah menarik dan bercanda gurau.

B. Mengamati, Memberikan Umpan Balik dan Diskusi

Umpan balik secara terus-menerus kepada bawahan adalah kunci untuk beranjak dari evaluasi performa yang sudah ketinggalan zaman dan mendorong perkembangan bawahan. *Umpan balik* Pegawai adalah informasi yang diberikan mengenai aksi atau pencapaian seseorang di tempat kerja yang kemudian dapat digunakan untuk mengarahkan perkembangan di masa depan.

Akan tetapi, saat kita memikirkan bahwa kita akan mendapat *umpan balik* di kantor. Hal pertama yang muncul adalah pengalaman tidak menyenangkan dari evaluasi performa terakhir yang kita dapatkan. Tipikal proses evaluasi performa tahunan tidak menginspirasi kepercayaan diri atau perasaan gembira, dan tidak juga mendorong perkembangan atau pertumbuhan Pegawai. *Don't you think it's time we changed that?*

Budaya memberi *umpan balik* hanya memungkinkan ketika kita belajar untuk memberi *umpan balik* di momen tanpa persiapan, bukan hanya pada saat proses evaluasi performa secara formal. Posisi Anda, baik seorang manajer maupun anggota tim memberikan *umpan balik* kepada orang lain tidak perlu secara mengintimidasi. Berikut beberapa contoh untuk memberikan *umpan balik* kepada

Pegawai atau bawahan, bagaimana meminta *umpan balik* dan bagaimana belajar dari sebuah *umpan balik*, serta beberapa hal penting ketika memberikan *umpan balik*.

1. Tipe-tipe *Umpan balik* Pegawai

Kita seringkali memikirkan *umpan balik* sebagai “positif” atau “negatif.” Akan tetapi, ada cara yang berbeda untuk memandang *umpan balik*: memperkuat atau mengarahkan. *Umpan balik* yang memperkuat diberikan ketika kita ingin seseorang untuk tetap melakukan sebuah perilaku yang positif (contoh, selalu bersikap proaktif ketika dihadapkan dengan tantangan baru). Ketika kita memberikan *umpan balik* tipe ini secara verbal kita memperkuat efek positif dari aksi seseorang, sedangkan dengan *umpan balik* yang mengarahkan kita memberitahu seseorang bahwa kita ingin mereka berhenti melakukan X dan mulai melakukan Y (contoh, bicaralah lebih banyak saat *meeting*). Hal ini berbeda dengan hanya memberikan *umpan balik* langsung yang negatif, yakni kita hanya memberitahu seseorang untuk berhenti melakukan sesuatu.

Anda mungkin familiar dengan pepatah lama “*umpan balik sandwich*” yang dimana Anda “*sandwich*” *umpan balik* yang negatif dengan dua *umpan balik* positif. Teknik “*sandwich*” ini tidak selalu diperlukan ketika memberikan *umpan balik* yang efektif. Akan tetapi, sangat disarankan ketika memberikan *umpan balik* sediakanlah lebih banyak *umpan balik* yang memperkuat daripada *umpan balik* yang mengarahkan.

a. *Umpan balik* Memperkuat

Umpan balik yang memperkuat dapat diberikan kapan saja. Lebih sering Anda memberikannya kepada bawahan, akan lebih baik. Josh Sloan, seorang People Scientist dan Kepala Data Lab di Culture Amp, menjelaskan bahwa:

“*Umpan balik* tidak harus diberikan ketika Anda duduk untuk pertemuan 1-on-1. Lebih berharga jika memberikan *umpan balik* (terlebih yang positif) kapan saja. Hal ini seperti saat Anda mendapatkan hadiah meskipun hari ini

buka ulang tahun Anda - terasa lebih spesial karena Anda sedang tidak mengharapkannya” Berikut beberapa contoh *framework*, ganti kalimatnya dengan kalimat yang Anda rasa lebih nyaman untuk digunakan.

1) “Sesuatu yang saya hargai dari kamu adalah....”

Contoh: “Sesuatu yang sangat saya hargai dari kamu adalah kecerdikan kamu dalam menyelesaikan masalah”

2) “Saya pikir kamu telah melakukan kerja yang bagus ketika kamu (masukkan sesuatu yang spesifik) ini menunjukkan jika kamu memiliki”

Contoh: “Saya pikir kamu melakukan kerja yang bagus ketika kamu menjalankan *all-hands meeting*. Ini menunjukkan bahwa kamu mampu membuat semua orang bekerjasama dan berkomunikasi secara efektif. Saya sangat mengagumi skill komunikasi mu”

3) “Saya akan senang melihat kamu melakukan X yang berkaitan dengan Y”

Contoh: "Salah satu dari momen paling berkesan kamu adalah ketika kamu menangani proyek X. Kamu menunjukkan kekuatan dari pengujian pengguna dalam membentuk fitur peta jalanan. Usaha kamu meningkatkan kemungkinan bahwa kita dapat memuaskan dan menyenangkan pengguna. Saya akan senang melihat kamu melakukan hal seperti ini lebih sering”

4) “Saya benar-benar berpikir bahwa kamu memiliki kekuatan super dalam hal X”

Contoh: “Saya benar-benar berpikir bahwa kamu memiliki kekuatan super dalam hal membuat Pegawai baru merasa diterima”

5) **“Salah satu hal yang saya kagumi dari kamu adalah ...”**

Contoh: "Salah satu hal yang saya kagumi dari kamu adalah kemampuan kamu mengatur tim dari jarak jauh"

6) **“Saya dapat melihat bahwa kamu memiliki pengaruh yang baik dalam ...”**

Contoh: “Saya dapat melihat bahwa kamu memiliki pengaruh yang baik di kantor kamu yang baru, orang-orang terlihat sangat bahagia memiliki kamu dalam tim mereka”

b. Umpan balik Mengarahkan

Ketika *umpan balik* memperkuat dapat diberikan kapan saja, berbeda halnya dengan *umpan balik* mengarahkan. Akan lebih baik jika Anda berlatih terlebih dahulu dan bertanya sebelum memberikan *umpan balik* mengarahkan pada seseorang. Penting untuk memastikan penerima *umpan balik* ada dalam *mindset* yang tepat untuk menerima apapun yang Anda ingin sampaikan. Sebelum memberikan *umpan balik* mengarahkan, coba dan pahami perasaan orang yang akan menerimanya, dan apakah orang tersebut mengetahui topik dari *umpan balik* yang akan diberikan. Setelah memastikan penerima telah siap, Anda dapat mengikuti beberapa contoh dibawah ini untuk membantu Anda dalam memberikan *umpan balik*.

1) **“Saya ingin memberikan kamu beberapa *umpan balik*/masukan, apakah sekarang adalah waktu yang tepat?”**

Kalimat ini bagus untuk membuka dan memulai pembicaraan. Hal ini menunjukkan pada penerima bahwa Anda akan memberikan *umpan balik* dan Anda memikirkan bagaimana perasaan mereka.

2) **“Apakah Anda memiliki waktu untuk membicarakan bagaimana X berjalan?”**

Ini baik digunakan setelah selesai proyek atau presentasi. Respon dari penerima biasanya dapat memberimu petunjuk akan apa yang mereka pikirkan. Setelah itu, Anda dapat mengembangkan area untuk perkembangan yang kamu sadari.

3) “Dapatkah kita melakukan tanya jawab mengenai X?”

Kalimat ini sangat berguna dalam lingkungan kerja berdasar proyek, tetapi dapat juga digunakan kapan saja untuk memulai pembicaraan. Pastikan Anda memberikan penerima waktu untuk berbagi mengenai perasaan mereka terhadap situasi tersebut.

4) “Bisakah kita membicarakan tentang X - apa yang kamu pikir berjalan lancar dan apa yang tidak?”

Kalimat ini sangat membantu ketika Anda ingin mengetahui bagaimana penerima *umpan balik* berpikir tentang apa yang telah terjadi. Ini memberikan wadah untuk pembicaraan mengenai *umpan balik* yang dapat dipimpin oleh mereka, daripada membuat mereka kaget akan *umpan balik* yang diberikan.

5) “Ini sulit bagi saya untuk mengatakan...”

Kalimat ini adalah kalimat yang paling tepat untuk situasi yang intens, ekstrem, atau menantang. Ini bisa menjadi cara yang baik untuk meminta atau memberi tahu seseorang bahwa Anda akan memberikan umpan balik yang signifikan. Mengakui bahwa Anda gugup menunjukkan bahwa Anda ingin memulai percakapan yang produktif, tidak menyalahkan atau membuat mereka merasa tidak enak.

c. Umpan balik Pihak Ketiga

Jika Anda seorang manajer, terkadang Anda akan menerima *umpan balik* mengenai bawahan Anda dari orang lain. Memberikan *umpan balik* pada pihak ketiga itu cukup sulit, hal ini karena *umpan balik* umumnya harus menghindari desas-desus dan fokus pada pengalaman unik individu. Meskipun demikian,

Anda harus memiliki rencana untuk mendiskusikan *umpan balik* pihak ketiga karena hal itu dapat muncul. Berikut kalimat yang dapat digunakan untuk memulai percakapan: “Bisakah saya berbagi dengan Anda sedikit *umpan balik* yang telah saya dengar sebelumnya?”

1. Lima Cara dalam Memberikan *Umpan balik* yang Efektif pada Pegawai

Hal ini ditunjukkan untuk membantu Anda dalam memberikan *umpan balik* yang efektif kepada sesama anggota tim atau bawahan. Penting untuk dicatat bahwa terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk memberikan umpan balik kepada seseorang, selain bahasa yang Anda gunakan untuk memulai percakapan. Berikut adalah lima cara untuk memberikan *umpan balik* yang efektif kepada Pegawai:

a) Sadar akan waktu

Tempatkan diri Anda pada posisi sebagai seorang penerima *umpan balik*. Pertimbangkan apakah mereka berada dalam pola pikir terbaik untuk menerima *umpan balik* Anda dan jika Anda berada dalam pola pikir terbuka untuk memberikannya. Emosi yang kuat dapat mengganggu kemampuan seseorang dalam menerima *umpan balik*, baik itu memperkuat ataupun mengarahkan. Tunggulah waktu yang tepat untuk memberikan *umpan balik*.

b) Persiapkanlah

Pikirkanlah mengenai orang yang akan Anda ajak bicara sebelum memberikan *umpan balik*. Tentukan apa tujuan dari *umpan balik* yang akan Anda berikan dan pertimbangkan seperti apa hasilnya. Apakah Anda melihat potensi pada orang yang akan berubah atau mengulangi perilakunya? Menurut Anda bagaimana mereka bisa melakukannya untuk mencapai hasil ini? Dalam memberikan *umpan balik*, Anda perlu memberikan informasi yang cukup bagi seseorang untuk melanjutkan apa yang telah mereka lakukan atau mengubahnya.

c) Sediakan Contoh Spesifik

Baik ketika Anda memberikan *umpan balik* memperkuat atau *umpan balik* mengarahkan, pemberian contoh yang spesifik adalah bagian penting dari belajar. *Umpan balik* spesifik juga dapat dijadikan dasar pengukuran perkembangan dan pengarah perilaku di masa depan. Memberitahu seseorang bahwa mereka telah melakukan tugas yang baik adalah pujian yang bagus, akan tetapi penerima *umpan balik* tidak tahu perilaku spesifik apa yang harus mereka ulangi di masa depan.

d) Buat *Umpan balik* yang Dapat Ditindaklanjuti (dan fokus pada masa depan jika memungkinkan)

Berikan *umpan balik* pada perilaku yang penerimanya dapat melakukan sesuatu akan hal itu. Untuk menghindari *umpan balik* personal seperti “Kamu pemalas” penting ketika Anda ingin memberikan *umpan balik* yang efektif. Penelitian Daniel Goleman (2013) menunjukkan bahwa ketika kita menerima kritik yang tidak memotivasi untuk berubah akan perilaku kita yang telah lalu. Kita secara sederhana menutup diri dan menjadi defensif. Sebaliknya, itu memberdayakan ketika kita menerima *umpan balik* yang dapat membantu kita untuk mengetahui apa yang dapat kita lakukan untuk mencapai target atau memperbaiki diri sendiri.

e) Buat Pemberian *Umpan balik* Sebagai Proses yang Regular

Tidak semua aksi atau situasi memerlukan *umpan balik*, tetapi penting untuk membuat *umpan balik* regular sebagai prioritas. Ketika *umpan balik* memperkuat sering diberikan, *umpan balik* mengarahkan menjadi tidak terlalu menyiksa. *Umpan balik* regular juga menunjukkan pada orang-orang bahwa Anda peduli kepada mereka secara personal.

2. Bagaimana Saya Harus Meminta Sebuah *Umpan balik*?

Satu cara untuk mengurangi tensi disekitar pemberian dan penerimaan *umpan balik* adalah dengan memintanya lebih sering. Semakin banyak *umpan balik* tergabung dalam rutinitas regular Anda, semakin berkurang stres yang

terbangun di sekitar percakapan *umpan balik*. Mulai Meminta *Umpan balik* dari Tim Anda dengan menggunakan Pertanyaan di bawah ini:

- a) Apakah ada sesuatu yang dapat saya perbaiki?
- b) Bisakah kamu memberitahu saya perasaan kamu mengenai hal itu?
- c) Apa yang kamu sukai dari proyek/presentasi saya?

3. Lima Tahap untuk Belajar Dari *Umpan balik*

Umpan balik adalah jalan dua arah. Ketika kita menunjukkan pada orang lain bahwa kita mampu menggabungkan *umpan balik* untuk mendorong perkembangan diri sendiri, orang lain dalam organisasi akan lebih mungkin untuk melihat pengaruh baik dari meminta *umpan balik*. Akan tetapi, belajar dari *umpan balik* khususnya ketika itu mengarahkan bisa sangat sulit. Berikut adalah 5 tahap proses untuk belajar dari *umpan balik*.

a) Dengarkan saja

Mendengarkan *umpan balik* dari orang lain adalah langkah pertama untuk belajar dari ini semua. Menurut seorang pimpinan Ilmuwan di Culture Amp, Chloe Hamman, menjelaskan bahwa:

“*Umpan balik* kritis yang diberikan mampu menempatkan kami pada mode defensif dan membatasi kemampuan kami untuk fokus pada solusi - kami ingin bereaksi. Untuk mengetahui hal ini kita dapat melihat mengapa pentingnya pertama kali membiasakan untuk hanya mendengarkan *umpan balik* daripada bereaksi.”

b) Tetap menerima dan terbuka

Setiap orang memiliki ruang untuk belajar dan tumbuh, tetapi kita hanya dapat melakukannya jika kita menyadari peluang tersebut. Saat mencoba untuk memahami *umpan balik*, kurangi fokus terhadap apa yang anda lakukan atau tidak lakukan pada suatu hal yang spesifik. Alih-alih bertanya pada diri sendiri, "Ada apa dengan perilaku saya yang bisa mengarah pada persepsi ini?"

Misalnya, Anda mungkin diberi *umpan balik* seperti “Anda harus lebih tegas.” Meskipun ini bukan contoh terbaik dari umpan balik yang efektif, Anda kemudian akan bertanya pada diri sendiri, “Apa yang bisa mempengaruhi orang untuk memandangi saya seperti ini?”

c) Ajukan pertanyaan lanjutan

Jika Anda tidak sepenuhnya memahami *umpan balik* yang diberikan, maka ajukan pertanyaan terbuka agar percakapan tetap berjalan. Anda dapat bertanya seperti “Bisakah Anda memberi tahu saya lebih banyak tentang seperti apa sikap asertif itu?” Dengan mengajukan pertanyaan lanjutan, Anda dapat memperoleh lebih banyak wawasan tentang perilaku dan memahami apa yang harus Anda mulai, hentikan, atau terus lakukan di masa mendatang.

d) Bertindak berdasarkan umpan balik

Berikanlah jeda waktu untuk memproses *umpan balik* yang telah diberikan. Fokus pada apa yang secara spesifik akan Anda lakukan untuk mengubah atau memperkuat perilaku tertentu.

e) Ucapkan terima kasih dan tunjukkan rasa terima kasih

Memberikan *umpan balik* kepada orang lain bisa menjadi hal yang menantang dan sulit untuk dilakukan. Hanya sedikit orang yang menikmati konfrontasi dan bahkan lebih sedikit orang yang suka menyakiti perasaan orang lain. Jika Anda menunjukkan rasa terima kasih dan penghargaan kepada orang-orang yang telah memberikan Anda *umpan balik*, itu akan memperkuat upaya mereka. Anda juga akan lebih mungkin untuk mendapatkan *umpan balik* yang berharga di masa yang akan mendatang.

C. Mendorong Kepercayaan Diri Bawahan

Salah satu keterampilan paling berharga yang dapat Anda asah sebagai manajer adalah kemampuan untuk melibatkan dan menantang orang-orang yang Anda pekerjakan. Ketika Anda merekrut tim yang tepat dan dapat mengelolanya

dengan baik maka hasilnya adalah tenaga kerja yang memiliki kinerja dan pertumbuhan yang luar biasa. Di sisi lain, kegagalan dalam memotivasi Pegawai dapat menyebabkan meningkatnya keinginan untuk keluar (*turnover*) dan hal ini dapat membuat bisnis Anda berada dalam keadaan fluks dan kekacauan.

Untuk membuat semua orang termotivasi, pemilik usaha dapat mendorong Pegawainya untuk berpartisipasi sebagai mitra dalam bisnis. Ini tidak berarti mereka memiliki kepemilikan bersama di perusahaan, tetapi hal ini menganggap bahwa setiap orang yang bekerja untuk Anda secara pribadi diinvestasikan dalam kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan.

Ketika Pegawai dihargai karena bakat dan keterampilan yang mereka bawa ke bisnis, itu memiliki efek motivasi yang dapat menular dan ini dapat membangun rasa kemitraan di antara rekan kerja. Ciri-ciri lain dari seorang manajer yang memotivasi adalah membangun kepercayaan antar Pegawai, termasuk pekerja yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan (terutama keputusan yang menyerukan perubahan yang secara langsung mempengaruhi tugas pekerjaan), dan memelihara komunikasi yang terbuka. Untuk menantang Pegawai dimulai dengan memahami berbagai faktor yang memengaruhi hari kerja setiap individu. Berikut adalah lima cara yang dapat dilakukan untuk membuat Pegawai tetap termotivasi dan tertantang.

1. Berikan *Umpan balik* secara Konsisten

Mulai dari memberitahu bawahan Anda bagaimana perasaan anda mengenai performa mereka saat bekerja. Pujian adalah motivator yang baik, akan tetapi kritik yang membangun juga dapat mendorong Pegawai untuk membuat perbaikan pada area yang memerlukan lebih banyak perhatian. Jangan menunggu laporan tahunan. Sering-seringlah memberikan pujian dan kritik karena itu menunjukkan bahwa Anda peduli dengan bisnis, tugas yang diberikan, dan bawahan Anda.

2. Komunikasikan Masalah dan Isu yang Mempengaruhi Perusahaan

Terkadang solusi terbaik tidak datang dari manajer sama sekali. Seringkali, mereka datang dari Pegawai Anda. Oleh karena itu, adalah ide yang baik untuk memberitahu semua orang mengenai masalah dan isu yang muncul. Kepercayaan adalah kuncinya. Terkadang Anda harus menghiraukan keinginan untuk melindungi bawahan Anda dari kesulitan yang muncul karena menahan informasi dapat memiliki pengaruh demoralisasi pada Pegawai.

3. Minta Saran dan Solusi

Jika Anda memberikan *umpan balik*, Anda juga harus mau untuk menerimanya. Biarkan bawahan Anda menawarkan ide mereka untuk memperbaiki sistem yang tidak jalan dan untuk mengembangkan program baru yang mungkin Anda butuhkan. Tantang mereka untuk melakukan yang lebih baik lagi.

4. Kapanpun Memungkinkan, Biarkan Pegawai Menentukan Tugas Mereka

Hal ini mungkin terdengar menakutkan untuk pertama kali, tetapi sebenarnya tidak. Ketika Anda membawa Pegawai baru, mereka mengerti bahwa tugas esensial harus selesai (dan selesai dengan baik) agar mereka tetap dipekerjakan. Akan tetapi bagaimana dengan tugas spesial yang tiba-tiba muncul? Tanyakan siapa yang bersedia dan kemudian delegasikan. Pegawai akan lebih bahagia mengambil pekerjaan yang bukan tugas rutin mereka ketika hal itu merupakan tugas yang menarik bagi mereka.

5. Jangan Memanfaatkan Pegawai

Ketika anda memberikan tugas-tugas kepada Pegawai Anda tanpa adanya imbalan atau dorongan apapun. Hal ini mungkin akan membuat Pegawai Anda tidak akan bertahan lama. Namun, hal ini tidak berarti uang adalah satu-satunya pilihan Anda. Dengan menggunakan insentif seperti memberikan waktu fleksibel, diskon Pegawai, dan program pengakuan (seperti Pegawai terbaik bulan ini) adalah cara yang dapat Anda lakukan untuk menghargai pekerja yang dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Pada akhirnya Pegawai memikul tanggung jawab untuk tetap termotivasi dan tertantang dalam posisi mereka. Sebagai atasan, tugas Anda adalah menciptakan lingkungan yang mendorong dan menghargai kerja keras dan inovasi orang-orang yang membuat bisnis Anda berfungsi dari hari ke hari. Adapun cara-cara pendelegasian tugas sebagai berikut:

1. Seleksi dan susun tugas

Sediakan waktu yang cukup untuk menyusun daftar tugas-tugas yang harus dilimpahkan secara rasional dan dapat dilaksanakan oleh staf. Tahap berikutnya adalah menjawab setiap pertanyaan staf, menyiapkan jadwal, serta menentukan wewenang staf pada setiap tugas.

2. Seleksi orang yang tepat

Pilih orang yang sesuai untuk melaksanakan tugas berdasarkan kemampuan, keterampilan, kinerja, kelebihan, kelemahan, dan persyaratan lainnya. Hati-hati dengan pendelegasian yang terlalu sedikit atau terlalu banyak. Jika Anda memberikan pendelegasian secara berlebihan, staf tidak akan siap untuk menerima keadaan tersebut dan berdampak pada kegagalan staf dalam melaksanakan tanggung jawab untuk tugas tersebut. Sebaliknya, pendelegasian yang terlalu sedikit akan membawa efek buruk bagi staf karena banyaknya waktu luang akan menjadi beban bagi staf.

3. Berikan arahan dan motivasi pada staf

Bawahan yang didelegasikan pekerjaan penting mendapatkan penjelasan tentang bagaimana dan tujuan dari pekerjaan. Anda perlu memberitahukan apa saja target yang diharapkan pada pekerjaan tersebut. Target yang memotivasi adalah target yang tinggi tetapi tetap realistis untuk dicapai. Anda juga penting mengidentifikasi kapasitas kemampuan yang dimiliki bawahan yang akan didelegasikan.

BAB 5

MANAJEMEN PEMBELAJARAN

A. Menyusun Program Pengembangan

Modal utama perusahaan dalam mencapai target bisnis adalah pegawai. Untuk dapat mencapai visi dan misi maka perlu diiringi dengan pengembangan kualitas sumber daya manusia. Pengembangan tersebut dilakukan dengan cara mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, dari segi pengetahuan, keterampilan dan mental agar dapat menciptakan tata kelola yang masyarakat inginkan. Program pengembangan pegawai bertujuan untuk mengembangkan kemampuan agar dapat menghasilkan kinerja yang baik serta memberikan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan. Melalui pengembangan pegawai tersebut maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh (Azmy, 2018).

Program pengembangan jangka panjang atau disebut Rencana Strategis mengindikasikan kegiatan-kegiatan utama dalam beberapa tahun dan kemudian menghubungkannya dengan hasil spesifik yang diharapkan seperti suatu tujuan dan sasaran yang spesifik (Sawitri & Maryati, 2015). Berikut salah satu manfaat nyata dari penggunaan program pengembangan sumber daya manusia adalah: (Vizzya & Afrianty, 2017).

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang karyawan perlukan agar dapat mencapai standar kinerja yang dapat diterima

3. Membentuk loyalitas, sikap, dan kerjasama yang lebih menguntungkan
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM
5. Mengurangi biaya dan frekuensi terjadinya kecelakaan kerja
6. Membantu karyawan dalam peningkatan serta pengembangan pribadi mereka.

Peserta yang mengikuti pengembangan dan pelatihan perusahaan dapat terbagi menjadi: (Hasibuan, 2009).

a. Karyawan baru,

Adalah karyawan yang baru diterima bekerja dalam perusahaan. Karyawan baru akan diberikan program pengembangan agar dapat memahami, lebih terampil dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan atau pekerjaannya.

b. Karyawan lama

Adalah karyawan lama perusahaan yang ditugaskan untuk melakukan program pengembangan, seperti misalnya program pengembangan di Balai Pusat Latihan Kerja. Pengembangan dan pelatihan karyawan lama ini dilaksanakan karena adanya tuntutan pekerjaan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaharuan metode kerja, jabatan dan persiapan untuk promosi.

Kinerja karyawan yang terlibat dalam perusahaan sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan tersebut. Untuk menciptakan karyawan yang memiliki kinerja dan produktivitas yang tinggi perusahaan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang baik. Karyawan yang mengikuti program tersebut dapat diberikan bimbingan dan kesempatan untuk mengumpulkan pengalaman yang bermanfaat pada penugasan nantinya. Manfaat yang dapat diterima dari program pelatihan dan pengembangan setidaknya ada 5 yaitu: (Schuler, 1992).

1. Program pengembangan dan pelatihan dapat mengurangi dan

menghilangkan kinerja karyawan yang buruk. Selain itu program pengembangan juga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Program pengembangan dilakukan dengan tujuan agar karyawan dapat mencapai efektivitas kerja yang diharapkan perusahaan dan dilakukan apabila saat ini karyawan dirasakan belum dapat bekerja dengan efektif.

2. Program pengembangan dan pelatihan dapat meningkatkan produktivitas tim dan individu. Karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru dengan mengikuti program pengembangan. Sehingga akan selain bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka juga dapat bermanfaat pada kerja tim secara keseluruhan.
3. Program pengembangan dan pelatihan dapat meningkatkan fleksibilitas angkatan kerja. Melalui program pengembangan karyawan akan lebih terampil, sehingga dapat menjadi lebih fleksibel dalam menyesuaikan diri ketika terdapat perubahan dilingkungan organisasi mereka. Misalnya, saat perusahaan membutuhkan karyawan dengan kualifikasi spesifik mereka tidak perlu menambahkan karyawan baru dari luar karena karyawan yang perusahaan memiliki karyawan yang dapat memenuhi kualifikasi untuk bekerja tersebut.
4. Program pengembangan dan pelatihan dapat meningkatkan komitmen karyawan. Setelah mengikuti program pengembangan karyawan diharapkan akan memiliki persepsi yang baik terhadap perusahaan. Hal ini secara tidak langsung akan membantu meningkatkan komitmen kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk menunjukkan kinerja yang baik.
5. Program pengembangan dan pelatihan dapat mengurangi angka *turnover* dan absensi. Program pengembangan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan sehingga dapat mempengaruhi

terhadap penurunan tingkat turnover dan absensi. Yang kemudian akan membantu dalam peningkatan produktivitas perusahaan.

Proses memperoleh kompetensi untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif disebut pelatihan. Pelatihan adalah sebuah investasi dari suatu organisasi untuk meningkatkan produktivitas, semangat pegawai, moral yang lebih tinggi, keuntungan yang meningkat, dan reputasi organisasi yang baik. Sebelum membuat pelatihan, seorang manajer perlu menentukan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawannya. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang organisasi perlukan. Proses ini disebut dengan AKP (Analisis Kebutuhan Pelatihan), yang merupakan langkah pertama dalam perencanaan pelatihan (Fitriani, 2021). Kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk menemukan kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan disebut Analisis Kebutuhan Pelatihan. Umumnya Laporan Kinerja Pegawai (SKP) digunakan oleh perusahaan untuk menjadi sumber informasi utama dalam menentukan kebutuhan pelatihan. Pengukuran dilakukan dengan melihat apakah target kinerja yang disepakati karyawan dan atasannya tercapai, melalui penilaian dan evaluasi kinerja. Apabila target kinerja tersebut tidak tercapai, maka mungkin hal itu menunjukkan bahwa terdapat masalah dengan kompetensi para karyawan sehingga kinerjanya rendah (Haeli, 2020).

Berdasarkan Sikula metode-metode pelatihan antara lain adalah: (Hasibuan, 2009).

a. *On The Job Training*

Dibawah bimbingan pengawas para peserta latihan bekerja di tempat untuk belajar atau meniru suatu pekerjaan.

b. *Vestibule*

Yaitu metode pelatihan dalam suatu kelas, biasanya diselenggarakan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan karyawan baru pada

pekerjaan mereka dan melatih agar mereka dapat mengerjakan pekerjaannya.

c. *Demonstration and Example*

Peragaan melalui suatu contoh atau demonstrasi yang penjelasan bagaimana cara melakukan pekerjaan.

d. *Simulation*

Metode dimana peserta pelatihan diberikan suatu situasi yang semirip mungkin dengan situasi sebenarnya.

e. *Apprenticeship*

Metode ini disebut juga masa belajar, yaitu karyawan mengembangkan berbagai keahlian sehingga dapat mempelajari seluruh aspek pekerjaan yang dibutuhkan.

f. *Classroom Methods*

Metode ini adalah pertemuan dalam suatu kelas yang terbagi menjadi:

- Ceramah yang diberikan kepada banyak peserta di kelas.
- Pertemuan dimana pelatih memberikan suatu makalah dan kemudian peserta akan berusaha memecahkan makalah tersebut.
- Instruksi program yaitu bentuk pelatihan yang membuat peserta dapat belajar sendiri karena program sudah memiliki langkah-langkah pengerjaan, biasanya melalui penggunaan komputer, buku, atau alat pengajar lainnya.
- Metode Studi Kasus adalah Ketika pelatih memberikan sebuah kasus kepada peserta. Kasus tersebut tidak memiliki data yang lengkap ataupun sengaja disembunyikan agar peserta dapat mahir dalam mencari informasi dari luar untuk memutuskan suatu kasus yang akan dihadapinya nanti.
- Role Playing adalah Ketika peserta ditugaskan untuk bermain peran dalam suatu setting scenario perusahaan

- Metode Diskusi adalah metode yang digunakan untuk melatih peserta agar mereka mengetahui bagaimana cara meyakinkan orang lain terhadap pendapatnya dan berani untuk memberikan pendapat.
- Metode Seminar dilakukan untuk mengembangkan peserta menjadi lebih cakap dalam menilai dan memberi masukan saran konstruktif mengenai pendapat orang lain.

Terdapat beberapa waktu yang bisa Anda tentukan untuk karyawan mengikuti pelatihan. Dengan pemilihan waktu yang tepat tersebut tentu saja akan mendapatkan manfaat yang jauh lebih maksimal, anda dapat memprioritaskan proyek mana yang lebih dulu dilakukan dan menggunakan anggaran dengan lebih efektif. Beberapa waktu yang cocok untuk melakukan pelatihan bagi pegawai adalah: (Integrity Indonesia, 2018)

1. Ketika karyawan perlu memperoleh keterampilan baru

Karyawan dapat memiliki beberapa hal yang menyebabkan mereka membutuhkan menguasai keterampilan baru, seperti adanya peralatan baru, kebijakan baru, dan perubahan kebijakan perusahaan.

2. Ketika karyawan tidak mempunyai keterampilan dasar atau mengetahui cara menerapkan pengetahuannya

Karyawan membutuhkan pelatihan ketika mereka tidak memiliki pengetahuan dasar dalam menggunakan program atau mesin untuk melakukan pekerjaan mereka. Ataupun ketika karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan namun tidak tahu bagaimana cara menerapkannya.

3. Ketika perusahaan mendapatkan *skill gap* atau kesenjangan keterampilan dalam tenaga kerjanya

Biasanya perusahaan merekrut secara dari luar untuk mengatasi *skill gap* yang ditemukan. Sementara karyawan yang cukup lama bekerja di perusahaan dan memiliki bakat dapat dilatih untuk posisi tertentu. Kelebihan

melakukan pelatihan pada karyawan lama adalah perusahaan tidak perlu menghabiskan biaya dan waktu lebih agar karyawan dapat mempelajari budaya dan kebijakan perusahaan seperti pada karyawan baru.

4. Saat perusahaan perlu mendukung pelanggan khusus

Terkadang perusahaan mendapatkan layanan yang spesifik dan permintaan produk baru dari pelanggannya. Yang berarti perusahaan perlu memberikan layanan yang lebih baik. Sehingga, perusahaan harus melatih karyawannya untuk memenuhi kebutuhan itu.

5. Saat perusahaan harus menaikkan tolok ukur kinerja karyawan

Pasar global yang berubah, meningkatnya permintaan pelanggan, serta teknologi baru memaksa perusahaan untuk mengukur kinerja karyawan mereka dalam posisi tertentu. Agar karyawan dapat memenuhi standar terbaru, perusahaan perlu membantu karyawan mereka untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang baru.

B. Melaksanakan Manajemen Pembelajaran

Manajemen yaitu suatu ilmu yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien agar mencapai suatu tujuan tertentu (Fauzi, 2012). Perubahan perilaku ke arah yang lebih baik melalui interaksi interaksi peserta didik dengan lingkungannya disebut pembelajaran (Mulyasa, 2004). Jika kedua tersebut digabungkan maka Manajemen Pembelajaran adalah dimana peningkatan, pemahaman dan pelaksanaan dari pengelolaan program pengajaran yang dilaksanakan (Syafaruddin & Nasution, 2005). Edwar Salis dalam bukunya yang berjudul *Total Quality Management In Education*, pengelolaan adalah apabila terdapat upaya pihak pengelola institusi untuk meningkatkan mutu berdasarkan manajemen perusahaan. Yang ditekankan dalam hal itu adalah adanya kepuasan pelanggan, oleh karena itu mutu kualitas sangat diperhatikan, seperti: (Sallis, 2014).

a. Perbaikan yang dilakukan secara terus menerus

- b. *Kaizen* yaitu sebuah proyek kecil untuk membangun kepercayaan diri, kesuksesan dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya.
- c. Perubahan kultur dimana merupakan bagian tujuan untuk membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu, sehingga menjadikan mutu tersebut sebagai orientasi semua komponen organisasi.
- d. Organisasi terbalik adalah saat ditekankan pola hubungan yang berorientasi pada pemberian pelayanan serta pentingnya pelanggan untuk perusahaan.
- e. Penjagaan hubungan dengan pelanggan

1. Evaluasi

Evaluasi merupakan proses analisis dan pengumpulan informasi secara sistematis untuk memberikan pertimbangan dengan berdasarkan bukti yang kuat. Pertimbangan disampaikan mengenai bagaimana besaran target program ingin dicapai, yang kemudian dapat menjadi panduan dalam pengambilan keputusan dalam pengembangan program atau organisasi. Sementara Tipple melihat evaluasi dalam konteks sebagai berikut: (Mustofa, 2012).

a. Monitoring

Yaitu proses penyajian dan pengumpulan informasi berkaitan dengan pencapaian tujuan yang spesifik secara sistematis.

b. Evaluasi

Yaitu proses monitoring tersebut, namun di tingkat yang lebih tinggi, informasi yang dikumpulkan akan dianalisis, dan kemudian hasilnya dijadikan sebagai bahan untuk suatu pertimbangan.

c. Review

Yaitu proses refleksi mengenai kemajuan menggunakan data-data hasil evaluasi demi membuat keputusan untuk pengembangan ke depan dan perencanaan strategis.

Dalam hubungan ketiga siklus tersebut, monitoring oleh Shapiro

didefinisikan sebagai analisis dan pengumpulan informasi yang sistematis terhadap kemajuan pelaksanaan program. Monitoring dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas program maupun organisasi. Monitoring perlu didasarkan pada serangkaian target dan aktivitas yang sebelumnya direncanakan selama fase perencanaan kerja secara keseluruhan. Pada dasarnya, monitoring dan evaluasi bertujuan agar seluruh pihak dalam organisasi dapat belajar dari apa yang sedang dikerjakan dan cara pengerjannya dengan berokus pada pada: (Mustofa, 2012).

1) Efisiensi

Efisiensi yang berarti antara input suatu pekerjaan harus sesuai dengan outputnya. Input meliputi waktu, uang, perlengkapan, personalia, dan seterusnya. Jika organisasi sedang menjalankan program dan peduli terhadap hal tersebut, maka sangat penting untuk memastikan bahwa setiap elemen program berjalan dengan efisien.

2) Efektifitas

Efektivitas merupakan ukuran keluasan pencapaian program terhadap tujuan spesifik yang sudah dirumuskan. Untuk mendapatkan efektifitas yang diinginkan, maka monitoring dan evaluasi membutuhkan tindakan perencanaan yang tepat, indikator capaian, data baseline, serta hasil dan mekanisme praktis pelaksanaannya yang meliputi tindakan-tindakan. Tindakan berupa kunjungan lapangan, dokumentasi aktivitas program, pertemuan dengan stakeholder, laporan umum, dan seterusnya.

3) Dampak

Dampak mengacu hasil, perubahan, dan perbedaan suasana atau keadaan seseorang atau organisasi mengenai suatu masalah yang sedang ditangani. Hal ini mempertanyakan, apakah manfaat muncul dari strategi yang sedang digunakan.

Langkah langkah evaluasi program pelatihan dan pengembangan yang telah diterapkan adalah: (Bohlander dan Snell, 2010).

- a) Menentukan kriteria yang mengukur berhasil atau tidaknya pengembangan dan pelatihan yang dilakukan. Biasanya tujuan yang ditetapkan untuk program latihan dan pengembangan tersebut menjadi pengukurannya.
- b) Melakukan pretest yaitu tes yang diberikan sebelum pelatihan dan pengembangan. Kemampuan karyawan akan diujikan.
- c) Mengembangkan dan melatih karyawan (*treatment*).
- d) Melakukan post-test setelah pengembangan dan pelatihan.
- e) Memposisikan karyawan pada pekerjaan yang sebenarnya (yaitu setelah karyawan melakukan tes dan telah menunjukkan kualifikasi yang diperlukan).
- f) Memberikan karyawan yang bersangkutan sebuah studi lanjutan.

2. Umpan Balik (*Feedback*)

Feedback atau umpan balik dalam bahasa Indonesia adalah alat yang efektif untuk menunjukkan kepedulian, memotivasi, mendorong interaksi yang positif sehingga akan mendorong pada suatu perbaikan. Situasi terjadinya *feedback* bisa terjadi sederhana saat kita dalam situasi yang santai, seperti ketika berpapasan dan kemudian memberikan komentar, atau pada saat rapat memberikan pandangan mengenai suatu hal, sampai saat dalam penilaian kinerja yang terjadi secara rutin (Anggita, 2019).

Salah satu *feedback* yaitu *corrective feedback* adalah berupa informasi atau arahan yang jelas, misalnya tanggapan yang diberikan terhadap kesalahan tugas. Pemberian *corrective feedback* adalah aktivitas yang terintegrasi dalam pembelajaran dengan bertujuan membantu individu memperbaiki kesalahannya (Risdianti, Kartono & Masrukan, 2019). *Corrective feedback* dapat digunakan untuk merespon hasil kinerja, yang terbagi menjadi dua bentuk yaitu *explicit*

feedback dan *implicit feedback*. *Implicit feedback* pemberian umpan balik berupa peringatan pada jawaban yang salah dengan hanya memberikan komentar, namun memberikan peluang kepada karyawan untuk menyelesaikan kesalahan tersebut. Sedangkan *explicit feedback* adalah umpan balik dengan teknik mengoreksi kesalahan yang memberikan jawaban benar dengan jelas (Novanti, 2016).

Pemberian feedback dapat dibantu dengan: (Anggita, 2019)

1. Mendeskripsikan terlebih dahulu situasi, kemudian feedback diberikan secara spesifik pada perilaku yang ingin dikoreksi.
2. Dilakukan sedekat mungkin dengan waktu terjadinya perilaku.
3. Memberikan kesempatan pada penerima feedback untuk bereaksi, misalnya meminta bagaimana pandangannya atau pendapatnya setelah diberikan feedback
4. Mendiskusikan apa yang sebaiknya dilakukan secara bersama-sama.
5. Follow up, dilakukan untuk memastikan bahwa isu yang dibahas sudah selesai.

C. Melakukan Kaderisasi

Fungsi operasional kedua dari manajemen personalia adalah pengembangan (development). Pengembangan karyawan yang baru maupun lama harus dilakukan secara berkesinambungan dan terencana. Program pengembangan karyawan harus ditetapkan terlebih dahulu agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik. Pengembangan karyawan yang konsisten akan berdampak positif bagi kinerja mereka. Dalam penelitian Karinda (2016) dapat dilihat manfaat pengembangan yang konsisten antara lain adalah:

1. Karyawan mampu bekerja lebih terampil.
2. Pekerjaan dan tugas yang diberikan dikuasai karyawan.
3. Semua tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dapat diselesaikan karyawan.
4. Perusahaan dapat memiliki karyawan yang terlatih dan bekerja dengan

kualitas tinggi serta kuantitas besar.

5. Klien akan bisa mendapatkan pelayanan berkualitas dari karyawan yang sudah terlatih.

Manfaat pengembangan dari sisi karyawan dimana mereka akan mengalami peningkatan kesejahteraan, karir, moral, rasa percaya diri, serta peningkatan dalam hal aktualisasi diri. Pengembangan kualitas sumber daya manusia dapat berupa: (Karinda, 2016).

1. Peningkatan karir.
2. Peningkatan kualitas para pemimpin.
3. Pengembangan insentif atau balas jasa.
4. Pengembangan inovasi atau konsep karyawan.
5. Pengembangan moral karyawan.

Pengembangan karyawan ditujukan baik kepada karyawan lama maupun baru agar karyawan mampu mengikuti tuntutan perusahaan dan berperan secara nyata sehingga karyawan mampu menunjukkan kinerja terbaik bagi perusahaannya. Karyawan yang diterima kemudian ditempatkan, membutuhkan program pengembangan karyawan. Karyawan yang sudah lama bekerja dan memiliki loyalitas, kinerja serta dedikasi yang tinggi dapat dipromosi untuk meningkatkan karirnya. Pemimpin atau calon pemimpin dapat diberikan pelatihan khusus dan motivasi mengenai pengembangan *soft skill* dan *hard skill*, sehingga apabila karyawan tersebut nanti memegang suatu posisi, mereka dapat memiliki kompetensi dan kemampuan yang dibutuhkan untuk memimpin dengan efisien dan efektif (Karinda, 2016).

Umumnya pengembangan dan pelatihan karyawan memberikan kesempatan dalam upaya peningkatan kinerja. Baik itu secara langsung dan tidak langsung. Secara langsung karyawan yang konsisten mengikuti pelatihan akan terampil dalam memberikan pelayanan berkualitas kepada para, selain itu pelatihan secara tidak langsung berdampak pada peningkatan kinerja pelayanan dimana para karyawan di back office akan bekerja dengan lebih cepat. Pengembangan karyawan juga

berdampak pada peningkatan kinerja pelayanan. Dimana karyawan yang ditingkatkan karirnya atau bersiap untuk meningkatkan karirnya dan moralnya maka akan lebih bekerja dengan baik dan termotivasi dalam memberikan pelayanan kepada para klien maupun dalam bekerja mandiri. Beberapa indikator yang menunjukkan hal tersebut adalah misalnya karyawan menjadi lebih ramah dan sopan, karyawan bekerja melebihi standar, karyawan bekerja dengan cepat dan tanggap, karyawan menguasai layanan dan produk yang diberikan ataupun karyawan tepat dan cepat dalam melayani klien (Karinda, 2016).

1. Kaderisasi

Proses menyeluruh untuk pembentukan kepribadian, pemikiran dan perilaku membutuhkan mekanisme yang baik, sehingga kader dapat memiliki bekal dalam bermasyarakat dan berorganisasi disebut kaderisasi (Sedarmayanti, 2015). Kaderisasi mutlak untuk dapat membangun struktur kerja yang berkelanjutan dan mandiri. Fungsi kaderisasi adalah untuk mempersiapkan calon-calon yang akan melanjutkan perjuangan sebuah organisasi. Sementara Kader adalah orang yang telah dipersiapkan dan dilatih dengan berbagai keterampilan dan disiplin ilmu, sehingga mereka memiliki kemampuan di atas rata-rata. Kaderisasi merupakan hal penting bagi organisasi apapun, karena merupakan inti dari kelanjutan perjuangan organisasi ke depannya (Kurniawan, 2022).

Usaha kaderisasi intern yang bersifat formal, dapat ditempuh dengan cara: (Veithzal dan Mulyadi, 2011).

- a. Kesempatan untuk Menduduki jabatan pemimpin pembantu. Kaderisasi melalui memberikan kesempatan secara formal atau mengangkat calon pemimpin yang berusia muda, untuk memangku jabatan pimpinan.
- b. Latihan kepemimpinan diluar atau didalam organisasi, dimana anggota berkesempatan untuk mengikuti suatu program yang bertujuan mempersiapkan calon pemimpin.

- c. Tugas belajar. Anggotanya yang berpotensi diharapkan menjadi kader yang akan meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilannya dalam memimpin dengan mendapatkan tugas belajar pada lembaga pendidikan dengan jenjangnya lebih tinggi.
- d. Penugasan menjadi pucuk pimpinan suatu unit. Kaderisasi melalui penugasan kader menjadi pucuk pimpinan pada salah satu cabang atau perwakilannya di daerah.

Sedangkan kaderisasi kepemimpinan yang bersifat eksternal dan secara formal adalah:

- a. Menyeleksi generasi muda lulusan lembaga pendidikan dengan jenjang spesifik, untuk diangkat sebagai pemimpin suatu unit, disesuaikan atau ditugaskan magang sebelum memimpin unit tersebut.
- b. Menyeleksi organisasi lulusan lembaga pendidikan dengan jenjang spesifik, yang lalu ditugaskan belajar pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi didalam atau diluar negeri. Tugas belajar dilakukan dengan memberikan beasiswa atau ikatan dinas ataupun diberi status karyawan yang mendapat penghasilan meskipun tidak dipekerjakan.
- c. Pemesanan generasi muda dari lembaga pendidikan formal dengan program spesialisasi atau khusus, sesuai dengan bidang yang dikelola organisasi. Pemesan memiliki syarat-syarat tertentu, misalnya nilai diatas rata-rata. Generasi muda yang memenuhi persyaratan dan telah tamat kelak akan memberi peluang menjadi pimpinan unit.
- d. Menerima generasi muda dari suatu lembaga pendidikan untuk melakukan kerja praktek di lingkungan organisasi. Generasi muda yang dinilai memenuhi persyaratan untuk dikaderkan menjadi pemimpin, dapat diberikan penawaran pekerjaan setelah tamat.

Untuk bisa membuat kaderisasi kepemimpinan berjalan seperti yang diinginkan ada beberapa cara: (Syahputra & Darmansah, 2020).

1) Kepercayaan

Pemberian kepercayaan kepada bawahan atau staff, misalnya dengan membiarkan mereka melakukan apa yang mereka anggap benar, setelah Anda memberikan arahan strategis konsep yang matang. Kemudian dilakukan evaluasi, namun sifatnya tidak menggurui tapi melalui pembahasan bersama untuk menuju arah yang terbaik bagi perusahaan.

2) Semangat dan Motivasi

Memberikan semangat dan motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi. Apabila terdapat beberapa hal yang tidak sesuai, maka diberikan *feedback* dan evaluasi kepada staff. Tanpa menunjukkan amarah atau memaki staff tersebut, karena dapat berdampak negative seperti membuat mereka trauma dan tidak percaya diri, tidak berani mengambil keputusan karena khawatir dengan resiko.

3) Kedekatan

Menjalin kedekatan dengan staf. Misalnya dengan terbuka meminta pendapatnya dan membahas situasi perusahaan dari beberapa aspek (operasional, organisasi, keuangan, pemasaran, dll). Penjabaran konsep-konsep untuk membangun perusahaan juga bisa disampaikan.

BAB 6

BELAJAR SECARA BERKELANJUTAN

A. Organisasi Pembelajaran

Revolusi industri yang fokus pada mesin dan pergerakan *human relations* telah melahirkan gagasan yang dikenal dengan organisasi pembelajar. Gagasan ini lahir dari kondisi organisasi yang semakin kompleks dan dinamis. Bertucci (2005) meyakini hal ini dikarenakan lingkungan bisnis sekarang yang fokus pada *knowledge society*, yaitu sebuah lingkungan yang di dalamnya terdapat *knowledge workers* yang terus mengembangkan pengetahuan dan kemampuan untuk mencapai efisiensi dalam bekerja serta memberikan produktivitas tertinggi untuk pekerjaannya. *Knowledge workers* memiliki sifat, yaitu memiliki daya saing yang tinggi. Mereka termotivasi untuk bekerja dengan cermat dan tekun guna meraih pencapaian terbaik dengan cara yang efisien dan efektif. Tidak semua negara memiliki *knowledge society* yang optimal dan untuk mencapainya membutuhkan waktu. Dibutuhkan inovasi teknologi dan inovasi sumber daya manusia untuk mencapai hal tersebut. Dibutuhkan pula paradigma-paradigma baru yang dapat membentuk *knowledge society* sehingga dapat memberikan keuntungan bagi negara tersebut.

Kita telah memasuki masa *the age of knowledge* di mana masyarakat distimulasi untuk dapat menyadari pentingnya ilmu pengetahuan dan sikap disiplin. Seiring berjalannya *age of knowledge* maka terlahir juga *age of responsibility* yaitu rasa bertanggung jawab atas sifat-sifat intelegensi yang mengarah pada suatu perbuatan. Perbuatan tersebut harus sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku

di suatu masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan peran pemerintah sebagai *agent of socialization* agar dapat menekan aturan yang harus dipatuhi masyarakat.

Adapun yang menjadi stimulan bagi *knowledge of society* adalah *people* dan *information*. Individu dengan kreativitasnya adalah hal yang tidak akan ada habisnya. Ide-ide yang muncul dari individu harus dapat dikelola, sehingga menjadi sebuah konsep yang bermanfaat. Banyak pemikir hebat lahir dari sebuah ide seperti ahli ekonomi John Nash, John Maynard Keynes, atau Adam Smith. Mereka melalui proses panjang untuk merangkai ide menjadi teori yang hebat. Oleh karena itu, individu harus terus memperkaya ilmu pengetahuannya untuk mencapai fase yang kontribusinya dapat mengarah pada *economic usefulness*. Informasi dibutuhkan sebagai alat untuk menanamkan dan mempertajam kreativitas individu dalam berkarya dan bekerja. Informasi memiliki nilai positif jika dimanfaatkan untuk tujuan mulia. Informasi dapat mengembangkan prediksi di masa depan. *People* dan *information* dapat menjadi aset unggul dalam menciptakan organisasi pembelajar yang optimal.

Menurut Harley (2018) ada tiga tujuan dari organisasi pembelajar, yaitu untuk membantu organisasi dalam berkomitmen pada siklus pembelajaran dan perbaikan secara terus-menerus, untuk mempromosikan budaya yang dapat membantu organisasi mengakselerasikan pembelajaran secara individual dan organisasional, serta untuk dapat menguji asumsi dan mentransformasikan pengetahuan baru ke dalam tindakan.

Siklus pembelajaran merupakan hal yang krusial bagi pembelajaran di dalam organisasi karena dapat menentukan dan mengukur seberapa cepat dan efektif organisasi dalam hal pembelajaran. Siklus pertama adalah *intentional individual learning*, di mana individu melakukan internalisasi atas pengetahuan yang ada untuk memahami ide dari pengetahuan tersebut. Siklus kedua adalah individu belajar untuk melakukan pemecahan masalah perilaku yang dapat diperoleh dari Pegawai lainnya sebagai contoh dari pembelajaran individu dalam organisasi tersebut. Siklus ketiga adalah pembelajaran individual terjadi melalui sosialisasi. Individu tersebut mengkombinasikan konversi antara pengetahuan

eksplisit dan eksternal serta juga informasi lainnya di dalam satu pencapaian pembelajaran. Individu yang mengikuti proses pembelajaran dengan tekun dan optimal akan memperoleh pencapaian pembelajaran yang baik.

Organisasi dengan *transformative learning culture* dapat mudah mengimplementasikan organisasi pembelajar di dalam proses bisnisnya. Budaya tersebut akan membuat suatu pembelajaran merupakan hal yang natural dan wajar untuk tiap-tiap anggota agar mampu berkembang dan bertumbuh. Oleh karena itu, budaya *transformative* diperlukan oleh suatu organisasi.

Asumsi diperlukan oleh organisasi untuk mengukur kemampuan untuk mempersiapkan masa depan organisasi. Dengan asumsi tersebut dapat memunculkan strategi atau konsep yang dapat membantu organisasi dalam mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan industri. Oleh karena itu, dibutuhkan proses pembelajaran yang sistematis di dalam organisasi untuk membantu menciptakan strategi bisnisnya.

Terdapat tiga dimensi dari organisasi pembelajar, yaitu dimensi individu, grup, dan organisasional. Pertama, dimensi individu. Pada tingkatan ini organisasi pembelajar memiliki lingkungan dan kepemimpinan yang memfasilitasi pembelajaran secara terus-menerus untuk para anggotanya. Tempat kerja merupakan tempat para Pegawai untuk belajar. Para manajer mendukung pembelajaran karayawannya. Organisasi sendiri mendukung manajer dalam mendukung Pegawainya melalui proses pembelajaran. Pembelajaran pada situasi ini menjadi sebuah refleksi dan kebiasaan.

Kedua, dimensi grup. Pada tingkatan ini pembelajaran organisasi menciptakan pergerakan dari pengetahuan dan pengalaman di dalam organisasi. Diskusi di dalam tim menjadi peluang bagi Pegawai untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan yang baru. Diskusi tersebut merupakan forum terbuka untuk para Pegawai dengan atasan dan bertujuan menghormati opini para anggota organisasi dalam tiap tingkatannya. Ide-ide dilihat sebagai peluang untuk memajukan organisasi dan adapun kesalahan dilihat sebagai peluang untuk belajar.

Proses bekerja tidak hanya fokus pada pencapaian namun juga menghargai setiap perbaikan yang dilakukan.

Ketiga, dimensi organisasional. Dimensi ini menghubungkan pembelajaran organisasi dengan transformasi organisasi. Pembelajaran merupakan pengembangan dari organisasi itu sendiri. Organisasi pembelajar merupakan suatu media perubahan yang dapat menjadi stimulus bagi produktivitas. Organisasi pembelajar tidak hanya bertujuan mencapai suatu hasil namun juga dapat memahami bagaimana cara mencapai hasil tersebut (merefleksikan diri sendiri). Organisasi secara aktif terus belajar dari kesuksesan dan kegagalan dari organisasi itu sendiri. Organisasi pembelajar juga siap menghadapi tantangan dengan membuat asumsi-asumsi dasar bagaimana suatu hal dapat dicapai. Organisasi pembelajar adalah organisasi ideal. Proses pembangunannya merupakan sebuah perubahan strategis dan tidak ada acara praktis untuk mencapainya. Kemampuan untuk membangunnya tidak hanya ditentukan oleh IQ anggota, tetapi juga EQ para anggotanya. Suatu organisasi pembelajar dapat dicapai apabila dilakukan pada tingkat organisasional.

B. Pengembangan Kemampuan Belajar Berkelanjutan

Menurut Olssen (2006), stimulus organisasi pembelajar memiliki empat fokus, yaitu adaptasi daya saing, teknologi informasi, *knowledge worker*, dan perubahan yang permanen. Pada era globalisasi, organisasi yang belajar dan menggunakan pembelajaran untuk membentuk struktur, proses, dan sistem yang baru cenderung lebih sejahtera dibanding dengan yang tidak. Organisasi yang tidak dapat beradaptasi akan menghadapi kepunahan. Oleh karena itu, adaptabilitas organisasional menjadi stimulus utama bagi pembelajaran organisasi. Kedua adalah teknologi informasi. Efisiensi dalam penggunaan informasi teknologi mensyaratkan tenaga kerja yang dapat berkembang seiring dengan perkembangan teknologi. Oleh karena itu, pembelajaran merupakan bagian yang esensial bagi para anggotanya untuk melakukan tugas sehari-hari. Ketiga adalah *knowledge worker*.

Knowledge worker merupakan inti produksi karena terkait dengan kekuatan dan kecerdasan mereka. Nilai kecerdasan mereka tergantung dari apa yang mereka ketahui. Pegawai yang fleksibel adalah Pegawai yang melihat perubahan sebagai peluang untuk belajar. Keempat adalah perubahan yang permanen. Perubahan merupakan satu-satunya yang konstan di kehidupan ini. Organisasi pembelajar tidak menolak perubahan, tetapi beradaptasi pada perubahan. Kegagalan dalam beradaptasi dapat bersifat merusak. Oleh karena itu, adaptasi terhadap perubahan adalah salah satu kemampuan untuk bertahan bagi organisasi.

Keberadaan budaya pembelajaran di dalam organisasi serta pembentukan dan dukungan yang berkelanjutan untuk mendukung dan memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan dapat menjadi faktor signifikan dalam mencapai hasil pembelajaran yang baik (Smith, 2004). Pembelajaran harus menjadi pusat dari budaya organisasi agar bisa mengelola peluang dan perubahan secara efisien (Aksu & Ozdemir, 2005). Untuk menciptakan budaya pembelajaran dibutuhkan transparansi, komunikasi, pembaharuan, pekerjaan yang menantang, serta kooperasi di antara Pegawai (Oyateru, 2011).

Menurut Senge (1990) terdapat lima disiplin yang harus dicapai untuk menciptakan lingkungan yang dapat mendukung pembelajaran, yaitu *systematic thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, dan *team learning*. Jensen dan Rasmussen (2004) berpendapat bahwa *mental models* adalah prinsip yang paling penting dari semua disiplin karena dapat memengaruhi persepsi dan reaksi seseorang tentang lingkungannya. Murray dan Donegan (2003) mengakui bahwa organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat dapat menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku untuk merefleksikan pengetahuan yang baru diperoleh tersebut. Budaya pembelajaran juga dapat menstimulasi pengembangan kompetensi yang membantu organisasi agar bisa kompetitif (Trim & Lee, 2004).

Chalsiri (1997) menjelaskan peran dari pemimpin di dalam menciptakan atmosfer pembelajaran adalah untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mendedikasikan dirinya kepada organisasi. Pada organisasi pembelajar, setiap

individu diharapkan memiliki kualitas kepemimpinan sehingga mampu mensupervisi dirinya sendiri atas pekerjaan yang dilakukan. Di dalam organisasi pembelajar pembuatan keputusan cenderung bersifat *decentralized* dan Pegawai tingkat bawah juga dapat berperan dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pembuatan keputusan dalam hal ini bersifat partisipatori dan tanggung jawabnya pun ditanggung bersama. Adapun kualitas kepemimpinan yang harus ada pada organisasi pembelajar yaitu mendukung dan mengarahkan, pembuatan keputusan yang terinformasi (*participatory decision making*), mediator, dan menjadi fasilitator.

Berdasarkan Melhem (2011) terdapat beberapa *building blocks* untuk pengembangan organisasi pembelajar berikut ini.

1. Lingkungan Pembelajaran yang Suportif

Menurut Garvin dkk (2008) karakteristik lingkungan tersebut diantaranya adalah memiliki keamanan psikologis di mana anggota organisasi tidak takut dalam mengekspresikan diri serta menyampaikan gagasan untuk organisasi. Lingkungan pembelajaran suportif yang kedua adalah adanya apresiasi terhadap perbedaan para anggota memiliki pemikiran terbuka dan *mental model* yang mengapresiasi perspektif yang berbeda. Pembelajaran terjadi ketika para anggota sadar akan ide-ide yang berlawanan dengan mereka, serta mengakui adanya alternatif atau pandangan lain yang dapat menstimulasi pemikiran-pemikiran segar. Karakteristik ketiga adalah keterbukaan terhadap gagasan atau ide baru.

2. Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkrit

Proses pembelajaran melibatkan penciptaan, pengumpulan, pengartian, diseminasi informasi, serta eksperimentasi. Untuk mendapatkan hasil maksimum dari proses tersebut, maka pengetahuan harus dibagikan secara sistematis.

3. Kepemimpinan yang Menekankan pada Organisasi Pembelajar

Pemimpin memiliki kekuatan dan otoritas untuk mengelola sumber daya dan menyediakan dukungan dan insentif kepada keseluruhan organisasi untuk mendukung organisasi menjadi organisasi pembelajar. Pemimpin dapat meningkatkan pembelajaran dan inovasi di dalam organisasi dengan menstimulasi eksperimentasi, refleksi, pembagian informasi, difusi pengetahuan, *system thinking*, dan perbaikan *mental models*.

C. Penghargaan bagi Upaya Pengembangan

Garvin dkk (2008) mengenalkan survei disgnostik dari organisasi pembelajar yang menekankan pada tiga *building blocks*. Pertama adalah terdapat lingkungan pembelajaran yang suportif, kedua adalah praktik pembelajaran yang konkrit, dan ketiga adalah terdapat kepemimpinan yang menekankan pada pembelajaran. Lingkungan pembelajaran yang mendukung memiliki karakter seperti keamanan psikologis, penghargaan terhadap perbedaan, keterbukaan terhadap ide baru, serta waktu untuk merefleksikan diri. Proses pembelajaran yang konkrit dan praktiknya terdiri atas eksperimen, pengumpulan informasi, analisis, pendidikan dan *training*, dan transfer informasi. Kepemimpinan yang menekankan pada *learning building block* terdiri dari topik-topik yang berhubungan dengan kepemimpinan manajer.

Marsick dan Watkins (2003) mengemukakan dimensi-dimensi dari pembelajaran organisasi yang dinamai dengan *dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ)*. Dimensi ini merupakan instrumen untuk mengukur organisasi pembelajar. DLOQ terdiri dari tujuh dimensi:

1. Menciptakan Peluang untuk Pembelajaran Secara Berkelanjutan

Pembelajaran berkelanjutan adalah inti dari suksesnya suatu organisasi dalam meraih keunggulan kompetitif di dalam industri; di sini organisasi menawarkan Pegawai peluang untuk belajar melalui kariernya dengan tujuan yang utama, yakni produktivitas yang tinggi. Merupakan hal yang krusial

juga bagi organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi ini yang dapat mendukung pembelajaran bagi Pegawai, sebagai konsekuensi positifnya dapat mempersiapkan Pegawai untuk menghadapi tantangan yang ada di dalam era modern ini. Individu diproyeksikan untuk belajar dan membagikan apa yang dipelajari yang dapat membantu pembelajaran organisasi yang bersifat kompleks. Ini melibatkan lebih dari satu tingkat pembelajaran (individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan).

Di dalam lingkungan kerja yang terus menerus berubah, pengetahuan dan kemampuan dari Pegawai cenderung menjadi kuno, sehingga Pegawai harus terus belajar sehingga dapat menyaingi kompetitor. Teknologi informasi memberikan pilihan-pilihan dan arahan baru kepada organisasi di dalam proses pembelajarannya untuk membantu mencapai kesuksesan, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang secara kolektif di dalam industri. Manfaat dari pembelajaran tersebut dapat beraneka ragam, mulai dari kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi sampai dengan membantu organisasi untuk tetap memiliki daya saing yang tinggi di dalam industri. Selama organisasi memfokuskan pada pembelajaran, pembelajaran berkelanjutan menjadi strategi yang penting bagi organisasi. Individu-individu terus bertanggung jawab pada jalur kariernya yang mensyaratkan mereka untuk memiliki pengetahuan dan kemampuan yang terkini. Ini tentunya meningkatkan tanggung jawab individu pada pentingnya pembelajaran dalam pekerjaan mereka.

2. Mempromosikan Dialog dan Pertanyaan

Pembelajaran organisasional mensyaratkan pertanyaan yang efisien sebagai basis. Watkins dan Marsick mengidentifikasi pertanyaan sebagai “keingintahuan yang terbuka yang dapat memberikan jalan pada solusi yang terbaik bagi organisasi”. Pertanyaan juga merupakan hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran tim. Organisasi mempraktikkan pertanyaan dan dialog dengan syarat para anggotanya untuk dapat terlibat

dalam kognisi pada tingkat yang lebih tinggi, seperti pemikiran dialektik kemampuan individu untuk memegang teguh kepercayaan dan asumsi, tetapi tetap terbuka terhadap ide-ide dan kepercayaan yang baru.

Komunikasi yang terbuka menjadi komponen kunci dari proses pembelajaran selama para anggota memulai bekerja dan belajar bersama-sama. Pertanyaan dan dialog membantu individu di dalam organisasi dalam menjembatani kekosongan pemikiran yang ada di antara mereka. Kekosongan pemikiran tersebut memiliki karakteristik bercabang yang hadir di antara arti yang diasumsikan dan arti yang dibagi. Hal ini memunculkan peluang bagi anggota organisasi untuk memperoleh wawasan baru dengan cara berdiskusi mengenai perbedaan di antara mereka.

Untuk mencapai pertanyaan dan dialog yang efektif, dibutuhkan peran kepemimpinan yang dapat membantu dalam menjaga iklim organisasi yang dapat mendukung para anggota untuk berbicara secara terbuka. Pertanyaan dan dialog di dalam lingkungan yang nyaman memberikan para anggota organisasi kesempatan untuk mencapai kognisi dengan level yang lebih tinggi. Pertanyaan dan dialog dialektik juga membantu organisasi untuk menyadari pentingnya pemahaman *integrative* bagi anggota dalam menganalisa suatu masalah. Pertanyaan dan dialog juga membantu organisasi untuk mencapai "*group mind*" yang merepresentasikan nilai-nilai kebersamaan, kepercayaan, asumsi yang menjadi bingkai referensi untuk visi bersama yang akan menjadi panduan perilaku bagi organisasi.

3. Mendukung Kolaborasi dan Pembelajaran Tim

Senge (1990) mengakui adanya alasan-alasan penting untuk pembelajaran tim bagi organisasi. Yang pertama, pembelajaran tim membantu organisasi dalam pemikiran dan pembelajaran kolektif yang dibangun untuk meningkatkan potensi para anggota organisasi ketika menghadapi persoalan-persoalan yang rumit. Yang kedua, pembelajaran tim menghasilkan aksi-aksi di antara para anggota untuk berkoordinasi dan meningkatkan aksi-aksi yang

ada di dalam tim. Hal ini menstimulasi hubungan antara para anggota dan juga memfasilitasi mereka untuk terus belajar dan bekerja sama secara efektif. Ketiga, pembelajaran tim memengaruhi keseluruhan organisasi dengan cara menciptakan siklus pembelajaran secara kontinu di dalam organisasi. Pembelajaran tim juga dapat meredakan konflik. Karena di dalam pembelajaran tim terdapat struktur sosial yang berkembang untuk menjaga kolaborasi dan pembelajaran untuk memfasilitasi pembelajaran bersama.

4. Menciptakan Sistem untuk Belajar dan Membagikan Informasi

Cross dan Baird (2000) menyarankan bahwa memori organisasi ada di dalam dimensi yang luas di dalam organisasi termasuk di dalam pikiran para anggota organisasi, di dalam hubungan antar anggota, *knowledge repositories*, dan juga dalam proses kerja. Pengembangan dari memori organisasi itu penting karena pelajaran di masa lalu dapat menjadi solusi bagi masalah di masa depan. Perubahan organisasi yang cepat dapat mengakomodasi akses kepada pengetahuan dan pembelajaran di dalam organisasi. Untuk mencapai pembelajaran organisasi yang sukses maka teknologi saja tidak cukup, para anggota organisasi juga harus dapat membantu dan berkomitmen pada proses pembelajaran yang ada.

5. Memberdayakan Pegawai Melalui Visi Kolektif

Berdasarkan Watkins dan Marsick (1993) organisasi memberdayakan anggotanya dengan menyediakan mereka peluang untuk mengontrol situasi, mendukung kebiasaan pembelajaran dan pengembangan, membantu mereka meraih tujuannya dan menyediakan sumber daya serta memberikan penghargaan atas pencapaian mereka. Manajer memberdayakan individu-individu di dalam supervisinya dengan mendukung mereka dengan alat yang memadai serta melatih mereka untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik serta memberikan penghargaan atas kerja mereka yang baik. Watkins dan Marsick juga menjelaskan bahwa visi kolektif merupakan hasil dari pemberdayaan Pegawai. Visi kolektif atau visi bersama tersebut dapat

muncul dari berbagai tingkat manajemen dapat dari atas, tengah maupun bawah yang mana kontradiktif dengan asumsi tradisional. Oleh karena itu, pemimpin di dalam tiap posisi di dalam organisasi harus secara berkelanjutan mempromosikan visi personalnya dan juga mendengarkan opini para anggotanya untuk memperoleh wawasan untuk masa depan.

6. Menghubungkan Organisasi dengan Lingkungan

Dimensi ini membutuhkan pemahaman dari *systems thinking* mengenai lingkungan internal dan eksternal dari organisasi. Masalah di dalam maupun di luar organisasi saling berinteraksi yang menyebabkan *transference of effect* di dalam lingkungan baru, sehingga efek baru ini menjadi penyebab yang baru di dalam lingkungan yang baru. Ini terjadi karena adanya keseimbangan yang dinamis di dalam lingkungan yang baru melalui adanya *transference of effect* tersebut. Lebih jauhnya, organisasi dan hubungannya dengan lingkungan mensyaratkan organisasi untuk mengidentifikasi bagian-bagian dari skema keseluruhan dari lingkungan. Tujuan dari organisasi pembelajar adalah pembelajaran adaptif dan *generative*. Produk, teknologi, dan tren baru mensyaratkan organisasi untuk terus beradaptasi kepada perubahan dengan mempelajari pengetahuan dan kemampuan baru untuk menghasilkan pembelajaran. Dengan demikian dapat membantu organisasi untuk tetap kompetitif di dalam industri.

7. Menyediakan Kepemimpinan Strategis untuk Pembelajaran

Dimensi terakhir ini mensyaratkan kepemimpinan strategis untuk dapat mendukung pembelajaran. Lipshitz dkk. (2002) mengidentifikasi adanya empat tanggung jawab penting bagi pemimpin untuk mengembangkan organisasi pembelajar. Pertama, pemimpin harus menciptakan pembelajaran organisasi sebagai sebuah komponen esensial untuk aksi strategis dari organisasi. Kedua, pemimpin harus menginstitusi subsistem yang mendukung interaksi antara anggotanya untuk mendukung pembelajaran interaktif. Ketiga, pemimpin harus mempromosikan pengembangan budaya yang

menghargai pembelajaran dan *knowledge sharing*. Keempat, pemimpin harus menciptakan lingkungan yang membuat anggotanya merasa aman dan terdukung. Peran kepemimpinan di dalam pengembangan organisasi pembelajar sangat penting bagi pemimpin untuk menciptakan iklim dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. (2012). *Psikologi kepemimpinan dan inovasi*. Erlangga.
- Anggita. (2019). Feedback. Binus University Faculty of Humanities. Diakses pada 1 April, dari <https://psychology.binus.ac.id/2019/03/21/feedback/>.
- Arthur, W. P.C. (n.d). *Two-way communication*. Diakses dari <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/transparency/transparency/two-way-communication/>
- Asrunputri, A. P. & Salim, F. (2021). *Fundamental organisasi pembelajar berkelanjutan*. DD Publishing
- Azmy, A. (2018). Program Pengembangan Pegawai untuk Menciptakan Sumber Daya Manusia yang Kompetitif. *Journal of Management and Leadership*, 1(1), 1-10.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy – The Exercise of Control (Fifth Printing, 2002)*. W.H. Freeman & Company.
- Bandura, A. (2011). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586- 598.
- Baron, R. A, & Byrne, D. E. (2002). *Social Psychology*. Pearson.
- Ba'un, A. (2018). *Kemampuan pimpinan memberikan arah dan petunjuk kepada bawahan selesaikan tugas kantor*. Diakses dari <https://ntt.kemenag.go.id/opini/590/kemampuan-pimpinan-memberikan-arah-dan-petunjuk-kepada-bawahan-selesaikan-tugas-kantor--%C2%A0>
- Blackwell, L., Trzesniewski, K., & Dweck, C. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78, 246–263.

- Buchari, Z. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Penerbit Gunung Agung.
- Chaplin, J. P. (2004). *Kamus Lengkap Psikologi*. Raja Grafindo Persada.
- Ciulla, J. B. (2008). *Leadership at the Crossroads* (Vol. 3). ABC-CLIO.
- Coleman, J. C., & Hammen, C. L. (1974). *Contemporary psychology and effective behavior*. Foresman.
- Crabtree, S. (2013). Worldwide, 13% of employees are engaged at work. Diakses dari *news.gallup.com*. <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Cross, K. P. (1981). *Adults As Learners*. Jossey-Bass.
- Croswell, L. (n.d) Employee feedback: Examples to guide and drive development. Diakses dari *Cultureamp.com*. <https://www.cultureamp.com/blog/employee-feedback-examples>
- Darmawan, S.B. (2009). Mindset: Inti Pembelajaran Diri. Diakses dari <http://esbedewordpress.com/2009/07/29/pertumbuhan-diri>.
- Deshwal, Vivek, and Mohd. Ashraf Ali. (2020). A Systematic Review of Various Leadership Theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8 (1), 38–43.
- Dewi, N. R. (2021). 5 Jenis program kerja yang efektif dan 3 contohnya. Ekrut Media. Diakses pada 12 April, dari <https://www.ekrut.com/media/program-kerja-adalah>.
- Dio. (2003). Kecerdasan emosi kerja. Diakses dari <http://www.emosikerja.com/kecerdasanemosi-kerja>
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success 1st edition*. The Random House Publishing Group.
- Dweck, C.S. 2007. *Change Your Mindset Change Your Life*. Serambi.
- Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996). 360 degree feedback: The powerful new model for employee assessment and performance improvement. *Amacom*.
- Fauzi, I. (2012). *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*. Ar-Ruzz Media.
- Fitriani, D. N. (2021). Analisis Kebutuhan Pelatihan: Langkah Awal dalam

- Perencanaan Pelatihan. Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Diakses pada 16 April, dari <https://pusdiklat.perpusnas.go.id/berita/read/81/analisis-kebutuhan-pelatihan--langkah-awal-dalam-perencanaan-pelatihan>.
- Galnoor, I., & Oser, J. (2015). Civil Service. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (Second Edi, Vol. 3, pp. 695–700). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.75003-3>
- Gardner, H. (2003). Kecerdasan Majemuk. (Terjemahan Drs. Alexander Sindoro). Interaksara.
- Ghazzawi, K., Shoughari, R.E. and Osta, B.E. (2017). Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization. *Human Resource Management Research*, 7 (3), 102-110.
- Gregory, A. (2020). 5 ways to keep employees motivated and challenged. Diakses dari *Thebalancesmb.com*. <https://www.thebalancesmb.com/keep-employees-motivated-and-challenged-2951395>
- Guglielmino, P. J., & Murdick, R. G. (1997). Self-directed learning: The quiet revolution in corporate training and development. *SAM Advanced Management Journal*, 62(3), 10. Gardner, Howard. (2007). *Five Mind for The Future*. Harvard Business School Press.
- Habsari, Sri. (2005). *Bimbingan & Konseling SMA kelas XI*. Grasindo.
- Haeli. (2020). Memahami Analisis Kebutuhan Pelatihan. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat. Diakses pada 16 April, dari <https://bpsdmd.ntbprov.go.id/memahami-analisis-kebutuhan-pelatihan-oleh-haeli-se-m-ak/>
- Harmoko, R., Agung. (2005). *Kecerdasan Emosional*. Binuscareer.com
- Hasan, E. (2010). *Komunikasi Pemerintahan*. PT Rifka Aditama.
- Hasibuan, M. S. (2009). *Manajemen sumber daya manusia, Cetakan ketujuh*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & organization studies*, 4(4), 418-428.
- Hidayah, N., Atmoko, A. (2014). *Landasan Sosial Budaya dan Psikologi Pendidikan*. Penerbit Gunung Samudera.
- Hochanadel, A., & Finamore, D. (2015). Fixed and Growth Mindset in Education And How Grit Helps Students Persist In The Face Of Adversity. *Journal of International Education Research*, 1.
- Huda, M. (2013). *Model-model Pengajaran dan Pembelajaran*. Pustaka Pelajar.
- Huriyah, T. (2018). *Metode Student Center Learning*. Prenamedia Group.
- Integrity Indonesia. (2018). When Do Your Employees Urgently Need Training? Here Are The 5 Signs. Diakses pada 28 April, dari <https://www.integrity-indonesia.com/blog/2018/07/13/when-do-your-employees-urgently-need-training-here-are-the-5-signs/>
- Jager, Tom. (2019). Challenging employees—helping them grow and not get bored. Diakses dari [Trainingmag.com. https://trainingmag.com/challenging-employees-helping-them-grow-and-not-get-bored/](https://trainingmag.com/challenging-employees-helping-them-grow-and-not-get-bored/)
- Kamil, I., & Abdoellah, O. S. (2018). Role of Environmental Communities in Kamojang Natural Java Natural Reservation. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 3 (12), 46-53.
- Karinda, M. (2016). Kajian Terhadap Pelatihan Dan Pengembangan Pegawai Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan Bank Sulutgo Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(3).
- Karyadi, M. (1989). *Kepemimpinan (Leadership)*. Karya Nusantara.
- Komalasari, G., Wahyuni, E., Karsih. (2011). *Teori dan Teknik Konseling*. PT Indeks.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R.A. (2005). *The adult learner : The definitive classic in adult education and human resource development* (6th ed). Elsevier: San Diego.

- Kurniawan, R. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kaderisasi Anggota Ansor Kabupaten Banyumas*. Magnum Pustaka Utama.
- Lepardo, Jr. R. L., & Caingcoy, M. E. (2021). Competency of school heads in leading people influences school performance. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 8 (4), 126-131.
- Maslow, Abraham. (2004). *A Dale Timpe: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia (Memotivasi Pegawai)*. PT. Elek Media Koputindo.
- Mayo, E. (2004). *Masalah manusia dari peradaban industri*. Routledge.
- Mayo, E. (2014). *Masalah sosial peradaban industri*. Routledge.
- Mehrabian, A. and Russell, J.A., (1974). *An approach to Environmental Psychology*. Environmental Psychology, 2nd ed. Holt, Rinchart and Winston.
- Mimi, D & Walch, M. (2001). *10 Prinsip Spiritual Parenting: Bagaimana Menumbuhkan dan Merawat Sukma Anak Anda*. Kaifa.
- Muldoon, J., Bendickson, J., Bauman, A., & Liguori, E. W. (2019). Reassessing Elton Mayo: clarifying contradictions and context. *Journal of Management History*.
- Mulyana, Deddy. (2008). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. (2004). *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi (cet ke 6)*. PT Remadja Rosda Karya.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI
- Muro, M., & Jeffrey, P. (2008). A critical review of the theory and application of social learning in participatory natural resource management processes. *Journal of environmental planning and management*, 51(3), 325-344.
- Mustofa, M. L. (2012). *Monitoring dan Evaluasi: Konsep dan Penerapannya bagi Pembinaan Kemahasiswaan*. UIN Malang.
- Nabavi, R. T. (2012). Bandura's social learning theory & social cognitive learning theory. *Theory of Developmental Psychology*, 1-24.
- Nicotera, A. M. (Ed.). (2019). *Origins and traditions of organizational communication: A comprehensive introduction to the field*. Routledge.

- Novanti, A., Djudin, T., & Arsyid, S. B. (2016). Pengaruh Pemberian *Corrective Feedback* pada Pekerjaan Rumah terhadap Kemampuan Menyelesaikan Soal-soal Termodinamika. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 6(4).
- Pamudji, S. (1995). *Kepeimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Bumi Aksara.
- Pearson, Judy C. (1983). *Interpersonal Communicaton*. Wm. C. Brown Publishers.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (Permenpan RB) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (2017).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (2017).
- Rachmawati, D. O. (2010). Penerapan model self-directed learning untuk meningkatkan hasil belajar dan kemandirian belajar mahasiswa. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 43(3).
- Risdianti, A., Kartono, K., & Masrukan, M. (2019). *Pengaruh corrective feedback* dalam pembelajaran *auditory intellectually repetition* (AIR) pada pencapaian kemampuan representasi matematis siswa. In *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika* (Vol. 2, pp. 10-15).
- Robert, J. (2001). *Personal Development and Modeling 3rd (Revised) Edition (John Robert Powers School System)*. Powers School System Staff.
- Sadik, M. (2022, Maret 04). Problematika Kompetensi Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil. Diakses dari <https://mediaindonesia.com/opini/475779/problematika-kompetensi-sumber-daya-pegawai-negeri-sipil>
- Saha, D. (2006). *Improving Indonesian Nursing Students' Self-Directed Learning Readiness*. Queensland University of Technology School of Nursing. Centre for Health Research.
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education*. Routledge.
- Sawitri, D., & Maryati, S. (2015). *Metode Analisis Perencanaan*. Penerbit Universitas Terbuka.
- Schuler, R. S. (1992). *Strategic human resources management: Linking the people*

- with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.
- Sedarmayanti, (2015). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, 18.
- Seto, M. (2012). *Mindset Revolution: Bagaimana Membuat Kesuksesan Memburu Anda*. New Diglossia.
- Setyawati, S.P. (2015). Keefektifan Model Pembelajaran Inquiry Based Learning Untuk Meningkatkan Self Directed Learning Mahasiswa. *Prosiding Seminar Nasional*.
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning.
- Stoltz, P.G. (2000). *Adversity Quotient Mengubah Hambatan Jadi Peluang*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Suranto, A.W. (2011). *Komunikasi Interpersonal*. Graha Ilmu.
- Syafaruddin, S., & Nasution, I. (2005). *Manajemen Pembelajaran*. Ciputat Press.
- Syafiie, I. K. (2011). *Sistem Pemerintahan Indonesia* (Edisi Revisi). Rineka Cipta.
- Syahputra, M. R., & Darmansah, T. (2020). Fungsi Kaderisasi Dalam Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan. *Journal Of Education and Teaching Learning (JETL)*, 2(3), 20-28.
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 574–591. doi:10.1108/lodj-01-2018-0050
- Uchjana, E. O. (2009). *Dimensi-dimensi Komunikasi*. PT Alumni.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Veithzal, R, dan Mulyadi, D. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo persada.
- Vizzya, R., & Afrianty, T. W. (2017). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Female Daily Network. *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 6 (50) 129-137.

- Weisen, G. (2022). *What Is Two-Way Communication?* Diakses dari <https://www.languagehumanities.org/what-is-two-way-communication.htm#comments>
- Wisnuwardani, D & Srifatmawati, M. (2012). Hubungan Interpersonal. Salemba Humanika.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*.
- Yuwanto, L. (2013). Belajar Dari Rekan Kerja Yang Positif, Sebagai Pengembangan Diri. [Online]. Di akses dari https://ubaya.ac.id/ubaya/articles_detail/73/Belajar-dari-Rekan-Kerja-yang-Positif--Sebagai-Pengembangan-Diri.html.
- Zeng, G., Hou, H., & Peng, K. (2016). Effect of Growth Mindset on School Engagement and Psychological Well-Being of Chinese Primary and Middle School Students: The Mediating Role of Resilience.