



Dr. Dra. Cedaryana, M.Pd., Sitti Jamilatulfadhilah, S.S., Grendy Mathew Valentino Purba, S.Pd.
Khusnia, S.Ag., M Iqbal Farochi, S. Sos., Nadwy Fahlevi Abror, S.TP, Meyyfa Nuri Yanti, S.Pd
Dea Putri Nabilla, S.Tr.T., Dean Hadi Pratama, S.T., Farras Tahri, S.Pd.
Muhammad Wildan, S.Pd., Irfan Sihabudin, S.Ag., Arif Kurniawan, S.KM.
Satria, S.Ag., Khairani, S.Kom., Intan Azimatul Iffah, S.E., Jefri, S.H., Bunga Shafira Darmawanti, S.KM.

PENGEMBANGAN SDM BERKELANJUTAN



**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG HAK CIPTA**

**PASAL 113
KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Dr. Dra. Cedaryana, M.Pd. - Sitti Jamilatulfadhilah, S.S.
Grendy Mathew Valentino Purba, S.Pd. - Khusnia, S.Ag.
M Iqbal Farochi, S. Sos. - Nadwy Fahlevi Abror, S.TP
Meyyfa Nuri Yanti, S.Pd - Dea Putri Nabilla, S.Tr.T.
Dean Hadi Pratama, S.T. - Farras Tahriri, S.Pd.
Muhammad Wildan, S.Pd. - Irfan sihabudin, S.Ag.
Arif Kurniawan, S.KM. - Satria, S.Ag.
Khairani, S.Kom. - Intan Azimatul Iffah, S.E.
Jefri, S.H. - Bunga Shafira Darmawanti, S.KM.

Pengembangan SDM Berkelanjutan



Pengembangan SDM Berkelanjutan

*Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia
oleh Penerbit Global Aksara Pers*

ISBN: 978-623-462-852-4

ix + 159 hal; 14,8 x 21 cm

Cetakan Pertama, Mei 2025

copyright © Mei 2025 Global Aksara Pers

Penulis

Dr. Dra. Cedaryana, M.Pd. - Sitti Jamilatulfadhylah, S.S.
Grendy Mathew Valentino Purba, S.Pd. - Khusnia, S.Ag.
M Iqbal Farochi, S. Sos. - Nadwy Fahlevi Abror, S.TP
Meyyfa Nuri Yanti, S.Pd - Dea Putri Nabilla, S.Tr.T.
Dean Hadi Pratama, S.T. - Farras Tahriri, S.Pd.
Muhammad Wildan, S.Pd. - Irfan sihabudin, S.Ag.
Arif Kurniawan, S.KM. - Satria, S.Ag.
Khairani, S.Kom. - Intan Azimatul Iffah, S.E.
Jefri, S.H. - Bunga Shafira Darmawanti, S.KM.

Penyunting : Dr. Muhamad Basyrul Muvid, M.Pd

Desain Sampul : Arum Nur Laili

Layouter : Ilil N. Maghfiroh

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan bentuk dan cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Diterbitkan oleh:



CV. Global Aksara Pers

Anggota IKAPI, Jawa Timur, 2021,

No. 282/JTI/2021

Jl. Wonocolo Utara V/18 Surabaya

+628977416123/+628573269334

globalaksarapers@gmail.com

Kata Pengantar

Puji syukur dan terima kasih yang luar biasa penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ini hingga akhir. Buku yang berjudul *Pengembangan SDM Berkelanjutan* ini disusun dalam rangka untuk membeirkan edukasi kepada masyarakat dalam penguatan sumber daya manusia berkelanjutan baik di dunia kerja maupun dalam sosial ekonomi. Pembahasan yang disampaikan bertujuan untuk mengetahui bagaimana konsep dan langkah untuk melakukan pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia yang dilihat dari berbagai aspek. Sumber daya manusia sangat penting di dalam sebuah negara. Untuk itu, keunggulan SDM kunci sukses pembangunan negara dan kemajuan ekonomi yang berdampak kepada kesejahteraan warga.

Penulis menyadari jika pembuatan buku ini masih memiliki banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran sangat terbuka bagi penulis dengan harapan dapat memperbaiki di kesempatan selanjutnya. Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini. Penuh harap semoga buku ini dapat bermanfaat dengan baik sepenuhnya bagi pengembangan ilmu di Indonesia.

April, 2025
Tim Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
Bagian 1	
Hubungan PSDM Dengan Manajemen SDM	1
A. Pengaruh Peran PSDM dalam Organisasi Modern.....	1
B. Bentuk-bentuk Program PSDM.....	2
C. Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	3
D. Hubungan antara MSDM dan Kinerja Organisasi.....	4
E. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ..	5
F. Perbedaan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	6
Bagian 2	
Konsep Dasar Psikologi; Prinsip-Prinsip Psikologi Dalam Pembelajaran	9
A. Teori Psikologi Pembelajaran.....	10
B. Konsep dasar Psikologi Pembelajaran.....	11
C. Faktor yang Memengaruhi Proses Pembelajaran	13
D. Penerapan Prinsip Psikologi dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	17
E. Penerapan Tes Psikotes dalam Proses Rekrutmen Pegawai.....	21
Bagian 3	
Peranan Dan Tantangan Pengelolaan Pengetahuan Dan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Dalam Organisasi	24
A. Pengelolaan Pengetahuan dan Sumber Daya Manusia	24
B. Transformasi Digital dalam PPSDM.....	26

C.	Budaya Organisasi dan <i>Knowledge Sharing</i>	27
D.	Manajemen Kinerja Berbasis Pengetahuan.....	28
E.	<i>Learning Organization</i>	30
F.	Peran Strategis PPSDM dalam Organisasi.....	32
G.	PPSDM dalam Peningkatan Produktivitas dan Kinerja	33
H.	Tantangan dalam Implementasi PPSDM.....	35
I.	Strategi Mengatasi Tantangan PPSDM	37
Bagian 4		
Penyusunan Program Pelatihan.....		40
A.	Pentingnya Pelatihan dalam Organisasi	41
B.	Jenis-jenis Pelatihan	41
C.	Tahapan Penyusunan Program Pelatihan.....	42
D.	Tantangan Dalam Penyusunan Program Pelatihan....	43
Bagian 5		
Mendesain Pelatihan Dan Implementasi Pelatihan:		
Menciptakan Lingkungan Belajar		46
A.	Mendesain Program Pelatihan yang Efektif	47
B.	Strategi Implementasi Pelatihan.....	48
C.	Menciptakan Lingkungan Belajar yang Kondusif.....	48
D.	Peran Fasilitator dan Teknologi dalam Pembelajaran	48
E.	Evaluasi Efektivitas Pelatihan	49
Bagian 6		
Metode Dan Jenis Pelatihan		51
A.	Pelatihan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	51
B.	Klasifikasi Metode Pelatihan.....	55
C.	Jenis Pelatihan Berdasarkan Tujuan dan Sasaran	56
D.	Pendekatan Inovatif dalam Pelatihan SDM.....	56
Bagian 7		
Menetapkan Tujuan Dan Sasaran Pelatihan		62
A.	Konsep Pelatihan	63
B.	Sasaran Pelatihan	63
C.	Prinsip SMART.....	64
D.	Analisis Kebutuhan Pelatihan (<i>Training Needs Analysis</i> / TNA)	65

- E. Perbedaan Tujuan dan Sasaran Pelatihan..... 66
- F. Langkah-langkah Menyusun Tujuan dan Sasaran Pelatihan..... 66
- G. Studi Kasus: PT Astra International Tbk..... 68

Bagian 8

Penyusunan Materi Pelatihan..... 71

- A. Konsep Penyusunan Materi Pelatihan 71
- B. Model Desain Instruksional..... 73
- C. Prinsip-Prinsip Penyusunan Materi yang Efektif 74
- D. Integrasi Teknologi dalam Materi Pelatihan 75
- E. Evaluasi dan Revisi Materi Pelatihan 77
- F. Studi Kasus: Penyusunan Materi Pelatihan di PT PLN (Persero) 78

Bagian 9

Menjadi Fasilitator Pelatihan..... 83

- A. Konsep Pelatihan 83
- B. Fasilitator 85
- C. Media Pembelajaran..... 85
- D. Peran dan Tanggung Jawab Fasilitator..... 87
- E. Keterampilan Dasar Seorang Fasilitator 89
- F. Membangun Keterlibatan Peserta dalam Pelatihan... 90
- G. Studi Kasus: Optimalisasi Penggunaan Mentimeter dalam Pelatihan Daring untuk Meningkatkan Interaksi Peserta..... 97
- H. Tantangan dalam Implementasi Teknik Fasilitasi..... 99

Bagian 10

Evaluasi Program Pelatihan 101

- A. Pentingnya Evaluasi dalam Program Pelatihan 102
- B. Model Evaluasi Pelatihan 102
- C. Teknik Pengumpulan Data untuk Evaluasi Pelatihan 104
- D. Menganalisis dan Menggunakan Hasil Evaluasi..... 105

Bagian 11

Transfer Pelatihan 107

- A. Konsep Transfer Pelatihan 107
- B. Jenis-jenis Transfer Pelatihan 108
- C. Teori-teori yang Mendukung Transfer Pelatihan..... 109

D. Studi Kasus di Berbagai Organisasi.....	111
E. Faktor-faktor yang Memengaruhi Transfer Pelatihan	112
F. Proses Transfer Pelatihan.....	115
Bagian 12	
Inovasi Dalam Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Era Serba Digital122	
A. <i>Agile Learning</i> dan Penerapannya dalam Organisasi	123
B. <i>Microlearning</i> dan <i>Personalized Learning</i> sebagai Inovasi Strategis.....	126
C. Praktik Terbaik Global dalam Pengembangan SDM Berbasis Teknologi	128
Bagian 13	
<i>Training Need Analysis (TNA)</i>.....131	
A. Konsep <i>Training Need Analysis (TNA)</i>	132
B. Tujuan <i>Training Need Analysis (TNA)</i>	133
C. Manfaat <i>Training Need Analysis (TNA)</i>	134
D. Tingkatan dalam <i>Training Need Analysis (TNA)</i>	134
E. Tahap <i>Training Need Analysis (TNA)</i>	135
F. Metode Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	137
Daftar Pustaka	144

Bagian 1

Hubungan PSDM Dengan Manajemen SDM

A. Pengaruh Peran PSDM dalam Organisasi Modern

Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan melalui berbagai program dan kegiatan. PSDM mencakup segala upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan potensi karyawan agar dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Suatu kegiatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh karyawan agar dapat lebih produktif, efektif, dan efisien dalam bekerja. (Hasibuan, 2006). Di tengah dinamika dunia kerja yang semakin kompleks dan cepat berubah, PSDM menjadi kunci utama bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan. Investasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada inovasi dan adaptasi organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang baru. Berikut ini merupakan poin-poin yang mempengaruhi peran PSDM dalam organisasi modern:

1. Adaptasi terhadap Perubahan

Di era globalisasi dan teknologi yang cepat berubah, organisasi perlu karyawan yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. PSDM membantu dalam membekali karyawan dengan keterampilan yang relevan.

2. Keunggulan Kompetitif

Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan SDM memiliki keunggulan kompetitif di pasar. Karyawan yang terampil dan berpengetahuan tinggi dapat memberikan layanan yang lebih baik dan inovatif.

3. Retensi Karyawan

Program PSDM yang efektif dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, sehingga mengurangi tingkat perputaran karyawan (*turnover*) dan biaya terkait rekrutmen.

4. Inovasi dan Kreativitas

Pengembangan SDM yang berkelanjutan mendorong budaya inovasi, di mana karyawan merasa lebih percaya diri untuk mengemukakan ide dan solusi baru.

B. Bentuk-bentuk Program PSDM

Untuk mencapai tujuan pengembangan yang efektif, organisasi perlu menerapkan berbagai program PSDM yang dirancang khusus untuk meningkatkan keterampilan dan potensi karyawan. Berikut ini adalah beberapa bentuk program PSDM yang umum diterapkan di berbagai organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan pengembangan sumber daya manusia :

1. Pelatihan

Program yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan tertentu melalui metode pembelajaran formal, baik di dalam maupun di luar organisasi. Contoh: pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, dan *workshop* keterampilan lunak.

2. Pengembangan Karir

Proses yang membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan jalur karir mereka. Ini mencakup penilaian kompetensi, bimbingan karir, dan peluang promosi.

3. Mentoring

Program di mana karyawan yang lebih berpengalaman (mentor) memberikan bimbingan dan dukungan kepada

karyawan yang lebih baru atau kurang berpengalaman. Ini membantu dalam transfer pengetahuan dan keterampilan.

4. *Coaching*

Pendekatan yang lebih personal di mana seorang pelatih membantu individu mencapai tujuan tertentu melalui pengembangan keterampilan, peningkatan kinerja, dan umpan balik yang konstruktif.

5. *E-Learning* dan Pembelajaran Mandiri

Penggunaan teknologi untuk menyediakan materi pembelajaran yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Ini memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk belajar sesuai dengan kecepatan mereka sendiri.

6. Program Rotasi Pekerjaan

Memungkinkan karyawan untuk bekerja di berbagai posisi atau departemen dalam organisasi untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang operasi secara keseluruhan.

C. Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Untuk memastikan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran strategisnya, penting untuk memahami fungsi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Setiap fungsi memiliki peran krusial yang saling terkait dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia. Berikut ini adalah penjelasan mengenai fungsi-fungsi utama MSDM yang mencakup perencanaan, rekrutmen, pengembangan, dan evaluasi, yang kesemuanya berkontribusi pada kinerja dan keberlanjutan organisasi :

1. Perencanaan SDM

Proses menentukan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini mencakup analisis kebutuhan, perencanaan suksesi, dan peramalan tenaga kerja.

2. Rekrutmen

Proses menarik, memilih, dan mendapatkan calon karyawan yang sesuai untuk mengisi posisi yang kosong. Rekrutmen dapat dilakukan melalui berbagai saluran, seperti iklan, media sosial, dan lembaga rekrutmen.

3. Pengembangan SDM

Meliputi pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Ini juga mencakup program pengembangan karir dan mentoring.

4. Evaluasi Kinerja

Proses menilai kinerja karyawan untuk memberikan umpan balik, mengenali pencapaian, dan menentukan kebutuhan pengembangan lebih lanjut. Evaluasi ini juga penting untuk perencanaan kompensasi dan promosi.

D. Hubungan antara MSDM dan Kinerja Organisasi

MSDM yang efektif memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi. Beberapa hubungan utama antara MSDM dan kinerja organisasi meliputi:

1. Peningkatan Produktivitas

Karyawan yang dikelola dengan baik melalui praktik MSDM cenderung lebih produktif, karena mereka memiliki keterampilan yang tepat dan motivasi yang tinggi.

2. Kepuasan dan Retensi Karyawan

MSDM yang baik menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi tingkat perputaran karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi.

3. Inovasi

Dengan memfasilitasi pengembangan keterampilan dan memberikan ruang untuk kreativitas, MSDM dapat mendorong inovasi di dalam organisasi, yang sangat penting untuk daya saing.

4. Pencapaian Tujuan Strategis
MSDM yang terintegrasi dengan strategi organisasi membantu memastikan bahwa semua aspek sumber daya manusia selaras dengan tujuan jangka panjang, sehingga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

E. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, pengelolaan SDM yang efektif menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Melalui pendekatan yang sistematis dan terintegrasi, MSDM tidak hanya bertanggung jawab dalam merekrut dan mengelola karyawan, tetapi juga berperan aktif dalam mengembangkan potensi mereka. Untuk itu, berikut adalah peran manajemen sdm dalam pengembangan sdm menurut para ahli :

1. Menurut Hasibuan (2006), peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai pengelola utama yang merencanakan dan mengorganisasi proses pengembangan karyawan.
2. Menurut Dessler (2011), merencanakan dan melaksanakan berbagai inisiatif pengembangan yang berfokus pada peningkatan kompetensi dan kapasitas karyawan.
3. Menurut Ulrich (1997), MSDM harus berperan sebagai mitra strategis dalam pengembangan SDM. Merancang dan menjalankan kebijakan yang mendukung pengembangan karir dan kompetensi karyawan.

F. Perbedaan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Perbedaan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), fokus pada upaya peningkatan keterampilan dan pengembangan individu untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam pekerjaan, seperti: Pelatihan, Pendidikan, Pengembangan, karir, dan Peningkatan kesejahteraan karyawan.
2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), suatu proses yang lebih luas, mencakup pengelolaan seluruh siklus hidup karyawan dalam organisasi, dari perekrutan hingga pemeliharaan hubungan kerja yang baik, seperti: Perencanaan SDM, perekrutan dan seleksi, penggajian dan tunjangan, evaluasi kinerja dan manajemen hubungan karyawan.

Studi Kasus

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT Telkom) adalah salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Dengan perkembangan teknologi yang pesat, PT Telkom menyadari pentingnya pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk menghadapi tantangan industri dan meningkatkan layanan kepada pelanggan. Dalam konteks ini, pengembangan sumber daya manusia (PSDM) dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi kunci untuk mempertahankan daya saing. Solusi dalam menghadapi tantangan yang ada adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan
PT Telkom mengimplementasikan program pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial karyawan. Misalnya, perusahaan menyediakan pelatihan tentang teknologi terbaru, seperti

- 5G dan *Internet of Things* (IoT), untuk memastikan karyawan dapat mengikuti perkembangan industri.
2. Budaya Organisasi yang Mendukung Inovasi
PT Telkom menerapkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan kolaborasi. Dalam budaya ini, karyawan didorong untuk berbagi ide dan berkontribusi dalam proyek pengembangan produk baru. Hal ini menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran dan pertumbuhan.
 3. Program Penghargaan dan Pengakuan
Perusahaan juga memiliki program penghargaan yang memberikan pengakuan kepada karyawan yang berprestasi dalam pengembangan diri dan kontribusi kepada perusahaan. Ini tidak hanya memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan.
 4. Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik
PT Telkom rutin melakukan evaluasi kinerja yang melibatkan umpan balik dua arah antara manajer dan karyawan. Proses ini membantu dalam identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang lebih spesifik, sehingga PSDM dapat disesuaikan dengan strategi MSDM.
 5. Keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan
Manajemen PT Telkom melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karir mereka. Dengan memberikan otonomi dan kesempatan untuk berpartisipasi, karyawan merasa lebih dihargai dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT Telkom) telah menunjukkan bahwa sangat penting untuk menciptakan daya saing yang berkelanjutan dalam industri telekomunikasi yang terus berkembang. Dengan menggabungkan teknologi terbaru dan pengalaman yang dipersonalisasi, PT Telkom berhasil menciptakan lingkungan yang tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan, tetapi juga memberikan nilai tambah

yang signifikan. Program pelatihan yang berkelanjutan terutama dalam teknologi terbaru seperti 5G dan IoT, sangat penting untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Dalam hal ini memungkinkan karyawan untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang berubah dengan cepat. Selain itu juga, dengan proses evaluasi kinerja yang melibatkan umpan balik dua arah membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang efektif. Sehingga memungkinkan PSDM disesuaikan dengan strategi MSDM, sehingga lebih efektif dan efisien. Dengan menerapkan rekomendasi ini, PT Telkom dapat menjadi contoh yang baik dalam menerapkan strategi PSDM yang efektif dapat terintegrasi dengan MSDM untuk mendukung kinerja organisasi. Keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan industri menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan adalah salah satu kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis dan mempertahankan daya saing di pasar yang dinamis.

Bagian 2

Konsep Dasar Psikologi; Prinsip-Prinsip Psikologi Dalam Pembelajaran

Dalam era globalisasi dan persaingan yang ketat, perusahaan-perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi SDM. Namun, untuk mengembangkan program pelatihan dan pengembangan SDM yang efektif, perlu dipahami konsep dasar psikologi dan prinsip-prinsip psikologi dalam pembelajaran. Peran Psikologi sangat penting dalam pembelajaran, karena memahami bagaimana manusia belajar dan berkembang dapat membantu meningkatkan efektivitas pembelajaran. Psikologi dapat membantu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan hasil belajar, serta bagaimana mengembangkan strategi pembelajaran yang efektif. Konsep dasar psikologi meliputi pengertian psikologi, cabang-cabang psikologi, dan teori-teori psikologi. Psikologi adalah ilmu yang mempelajari tentang perilaku dan proses mental manusia. Cabang-cabang psikologi meliputi psikologi kognitif, psikologi sosial, psikologi perkembangan, dan lain-lain. Teori-teori psikologi meliputi teori behaviorisme, teori kognitif, teori humanistik, dan lain-lain. Prinsip psikologi dalam pembelajaran meliputi prinsip belajar, prinsip motivasi, prinsip kognitif, dan prinsip sosial. Prinsip belajar

adalah bahwa manusia belajar melalui pengalaman dan interaksi dengan lingkungan. Prinsip motivasi adalah bahwa motivasi adalah faktor penting dalam pembelajaran, karena motivasi dapat mempengaruhi kinerja dan hasil belajar. Prinsip kognitif adalah bahwa manusia memiliki kemampuan kognitif yang dapat digunakan untuk memproses informasi dan memahami konsep pembelajaran. Prinsip sosial adalah bahwa manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dengan orang lain untuk belajar dan berkembang. Dengan memahami prinsip tersebut kita akan membahas konsep dasar psikologi dan prinsip-prinsip psikologi dalam pembelajaran, serta bagaimana menerapkan prinsip-prinsip tersebut dalam pelatihan dan pengembangan SDM. Sehingga dapat meningkatkan pemahaman tentang pentingnya psikologi dalam pembelajaran dan bagaimana mengembangkan program pelatihan dan pengembangan SDM yang efektif.

A. Teori Psikologi Pembelajaran

Menurut Robert S Woodworth and Marquis D.G. 1957 dalam bukunya *Psychology* menyatakan bahwa *Psychology is the science studies of individual activity relation to the environment*" artinya psikologi adalah ilmu yang mempelajari kegiatan dan tingkah laku individu dalam hubungannya dengan lingkungan. Psikologi pembelajaran adalah cabang psikologi yang mempelajari bagaimana individu memperoleh, memproses, menyimpan, dan mengingat pengetahuan. Dalam konteks pendidikan dan pelatihan, pemahaman teori pembelajaran sangat penting untuk merancang metode yang efektif dan efisien.

1. Teori Behavioristik

Teori ini berfokus pada perubahan perilaku yang tampak sebagai hasil dari stimulus dan respons. Tokoh utamanya adalah B.F. Skinner, Ivan Pavlov, dan John B. Watson. Ciri utama dari teori behavioristik ialah belajar adalah hasil dari penguatan (reinforcement) seperti pemberian

- reward untuk meningkatkan performa kerja atau hasil belajar.
2. Teori Kognitivistik
Berfokus pada proses mental seperti memori, persepsi, dan pemecahan masalah. Tokoh utamanya adalah Jean Piaget dan Robert Gagné. Ciri utama pada teori kognitivistik ialah belajar dipandang sebagai proses aktif mental individu seperti penggunaan peta konsep, scaffolding, dan elaborasi informasi.
 3. Teori Konstruktivistik
Belajar adalah proses membangun pengetahuan berdasarkan pengalaman. Tokoh utamanya adalah Lev Vygotsky dan Jerome Bruner. Ciri utama pada teori konstruktivistik ialah pengetahuan dibangun oleh individu secara aktif melalui interaksi sosial dan pengalaman seperti pembelajaran kolaboratif, problem-based learning, dan discovery learning.
 4. Teori Humanistik
Menekankan peran motivasi, aktualisasi diri, dan perasaan individu dalam belajar. Tokoh utamanya adalah Carl Rogers dan Abraham Maslow, ciri utama pada teori humanistik ialah pembelajaran harus memperhatikan kebutuhan psikologis siswa, termasuk rasa aman, dihargai, dan bermakna seperti pendekatan pembelajaran yang bersifat personal dan emosional.
 5. Teori Sosial Kognitif
Dikembangkan oleh Albert Bandura, teori ini menggabungkan unsur kognitif dan sosial. Ciri utama pada teori kognitif ialah belajar melalui pengamatan (modeling) dan meniru perilaku orang lain (observational learning) seperti pembelajaran melalui video, simulasi, atau studi kasus dari figur panutan.

B. Konsep dasar Psikologi Pembelajaran

Psikologi merupakan ilmu yang mempelajari perilaku dan proses mental individu dalam hubungannya dengan lingkungan. Dalam konteks pembelajaran karyawan, psikologi

berperan penting dalam memahami bagaimana individu belajar, beradaptasi, dan berkembang dalam lingkungan kerja. Pemahaman ini membantu organisasi dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan. Salah satu pendekatan utama dalam psikologi pembelajaran ialah teori behaviorisme yang mana pendekatan ini memainkan peran penting stimulus dan respons dalam proses belajar. Menurut teori tersebut, pembelajaran terjadi melalui penguatan perilaku yang diinginkan. Skinner (1953) memaparkan bahwa dalam konteks pelatihan karyawan, prinsip behaviorisme dapat diimplementasikan dengan sistem *reward* untuk meningkatkan produktivitas dan kepatuhan terhadap prosedur. Selain behaviorisme, teori kognitivisme juga berkontribusi dalam memahami proses pembelajaran dengan menekankan pentingnya proses mental seperti persepsi, memori, dan pemecahan masalah. Dalam pelatihan karyawan, pendekatan kognitif menegaskan penggunaan metode pembelajaran berbasis masalah dan simulasi sehingga menantang kemampuan untuk berpikir kritis. Lebih lanjut, terdapat pendekatan konstruktivisme menegaskan bahwa pembelajaran merupakan sebuah proses aktif dalam membangun pengetahuan berdasarkan pengalaman dan interaksi sosial. Pendekatan konstruktivisme menekankan pada pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*) dan kerja tim kolaboratif merupakan metode yang selaras dengan pendekatan tersebut menurut Piaget (1970).

Dengan memahami beragam teori pembelajaran di atas, organisasi atau perusahaan dapat merancang program pengembangan SDM dengan lebih tepat sasaran. Ketiga pendekatan tersebut saling bersinergi dalam memberikan pemahaman dan pembelajaran SDM di tempat kerja. Bahkan lebih jauh lagi, implementasi dari psikologi pembelajaran dalam pengelolaan SDM tidak hanya berdampak pada efektivitas pelatihan, namun juga berkontribusi pada peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan mengurangi *turn-*

over karyawan sehingga mampu mencapai tujuan bersama bagi perusahaan dan SDM di dalamnya.

C. Faktor yang Memengaruhi Proses Pembelajaran

Psikologi belajar membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi individu belajar dan bagaimana individu belajar yang dikenal dengan istilah teori belajar (Pidarta, 2007). Proses pembelajaran dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Berikut adalah faktor faktor yang memengaruhi proses pembelajaran:

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah aspek yang berasal dari dalam diri karyawan dan mempengaruhi bagaimana mereka belajar serta berkembang di lingkungan kerja. Berikut adalah faktor-faktor internal utama yang mempengaruhi pembelajaran karyawan di perusahaan:

a. Kecerdasan (Kemampuan Kognitif)

Kecerdasan menentukan seberapa cepat dan efektif seorang karyawan dapat memahami informasi baru. Karyawan dengan kecerdasan tinggi cenderung lebih mudah menyerap informasi baru dan menerapkannya dalam pekerjaan, jenis kecerdasan yang berpengaruh adalah sebagai berikut :

- Kecerdasan logis-matematis
- Kecerdasan verbal-linguistik
- Kecerdasan interpersonal

b. Motivasi (Keinginan dan Dorongan untuk Belajar)

Motivasi adalah faktor utama yang menentukan apakah karyawan akan aktif dalam pembelajaran atau tidak. Karyawan dengan motivasi tinggi akan lebih aktif mencari peluang belajar, baik melalui pelatihan formal maupun eksplorasi mandiri. Jenis motivasi yang mempengaruhi pembelajaran adalah sebagai berikut:

- Motivasi intrinsik adalah dorongan dari dalam diri, seperti keinginan untuk berkembang dan rasa ingin tahu.
 - Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor luar, seperti insentif, promosi, atau penghargaan.
- c. Minat (Ketertarikan terhadap Topik Pembelajaran)
Karyawan cenderung lebih fokus dan bersemangat dalam belajar jika mereka tertarik dengan materi yang dipelajari. Jika perusahaan dapat menghubungkan pembelajaran dengan minat karyawan, maka efektivitasnya akan meningkat, hal-hal yang dapat menimbulkan minat pada karyawan salah satunya adalah kesesuaian dengan bakat dan keahlian individu serta keterkaitan dengan tujuan karir jangka panjang.
- d. Sikap (Persepsi dan Perasaan terhadap Pembelajaran)
Sikap positif terhadap pembelajaran membuat karyawan lebih terbuka terhadap pengalaman dan informasi baru. Jika karyawan menganggap pembelajaran sebagai beban, maka mereka akan cenderung kurang berpartisipasi. Berikut faktor yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pembelajaran:
- Pengalaman belajar sebelumnya (jika positif, cenderung lebih antusias).
 - Budaya perusahaan dalam mendukung pembelajaran.
 - Kepercayaan diri dalam mengembangkan keterampilan baru.
- e. Bakat (Kemampuan Bawaan yang Dimiliki Karyawan)
Bakat adalah potensi alami yang bisa memudahkan seseorang dalam belajar hal tertentu. Meskipun bakat membantu, pembelajaran tetap bisa dioptimalkan melalui latihan dan pengalaman.

Contoh pengaruh bakat dalam pembelajaran adalah seorang Karyawan dengan bakat komunikasi lebih cepat menyerap materi terkait public speaking dan juga seorang Karyawan dengan bakat analitis lebih mudah memahami data dan strategi bisnis.

f. Kondisi Jasmani dan Rohani (Kesehatan Fisik dan Mental Karyawan)

Kesehatan fisik berpengaruh pada energi dan daya tahan dalam belajar. Karyawan yang lelah atau sakit cenderung kurang fokus. Kesehatan mental mempengaruhi motivasi, konsentrasi, dan ketahanan dalam menghadapi tantangan belajar. Faktor yang mendukung kondisi jasmani dan rohani karyawan adalah sebagai berikut :

- Pola makan dan tidur yang sehat.
- Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi
- Lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental, seperti minimnya stres kerja yang berlebihan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang mempengaruhi karyawan dalam pembelajaran di perusahaan adalah berbagai elemen di luar individu yang dapat mendukung atau menghambat proses pembelajaran mereka. Berikut adalah faktor-faktor utama yang berpengaruh:

a. Lingkungan Keluarga

Keluarga yang mendukung akan memberikan motivasi lebih kepada karyawan untuk terus belajar dan berkembang. selain dukungan keluarga jika kondisi ekonomi keluarga stabil, karyawan lebih fokus dalam belajar tanpa beban finansial. Kemudian beban tanggung jawab di rumah, seperti mengurus anak atau orang tua, bisa mengurangi waktu dan energi untuk pembelajaran.

- b. Lingkungan Tempat Kerja
Fasilitas pembelajaran berupa pelatihan yang memadai sangat mendukung pembelajaran, disamping itu dukungan Atasan yang mendorong karyawan untuk belajar akan meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri mereka. Selain atasan rekan kerja juga sangat berpengaruh karena rekan kerja yang saling berbagi ilmu akan mempercepat proses pembelajaran dan meningkatkan efektivitas pelatihan.
- c. Lingkungan Masyarakat
Lingkungan masyarakat berkaitan dengan norma dan nilai sosial, jika masyarakat sekitar memiliki budaya belajar yang kuat, karyawan akan lebih termotivasi untuk terus belajar. Apabila di lingkungan masyarakat terdapat dukungan komunitas profesional atau kelompok diskusi di luar pekerjaan bisa membantu karyawan dalam bertukar ilmu dan pengalaman.
- d. Lingkungan Fisik
Lingkungan fisik meliputi kondisi kantor sangat berpengaruh karena ruangan yang nyaman, pencahayaan yang cukup, dapat memengaruhi tingkat konsentrasi dalam belajar atau bekerja kemudian akses ke teknologi jika perusahaan menyediakan akses ke komputer, perangkat lunak, atau platform e-learning, karyawan lebih mudah mengikuti pelatihan.
- e. Lingkungan Keagamaan
Kepercayaan dan nilai-nilai keagamaan bisa mempengaruhi etika kerja dan motivasi dalam pembelajaran. Jika tempat kerja menyediakan fasilitas ibadah, hal tersebut bisa membantu karyawan tetap fokus tanpa mengorbankan waktu ibadah mereka.

f. Budaya Perusahaan dan Organisasi

Budaya Perusahaan berupa adanya penghargaan atas kinerja bagi karyawan yang aktif belajar akan meningkatkan semangat mereka untuk berkembang.

D. Penerapan Prinsip Psikologi dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM

Perihal penerapan psikologi dalam pelatihan dan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) tidak jauh berbicara mengenai peranan psikologi dalam pelatihan dan pengembangan SDM. Namun, hal ini pun erat kaitannya terhadap manajemen sumber daya manusia yang mana studi dari manajemen sumber daya manusia ini terdiri dari berbagai disiplin ilmu, seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain sehingga tergabung dalam satu kesatuan yang nantinya bisa diterapkan dalam berbagai aspek mengenai sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia pun memiliki keterkaitan terhadap model dan pengaplikasian dalam berbagai sistem, seperti perencanaan, persiapan karyawan, pengembangan karyawan, manajemen karir, penilaian kinerja, kompensasi karyawan, dan relasi industrial yang baik dan hal-hal tersebut akan berhubungan terhadap keputusan serta praktik dalam manajemen yang akan berpengaruh pada sumber daya manusia secara langsung.¹

Berbicara sumber daya manusia tentunya akan membahas mengenai ilmu psikologi yang telah dipaparkan secara singkat pada paragraf di atas. Psikologi memiliki peranan dalam pelatihan dan pengembangan SDM yang bisa diterapkan dengan berbagai prinsip. Terdapat beberapa poin mengenai penerapan prinsip-prinsip psikologi dalam

¹ Amelia, Anika., Khoirul Ardani., dan Daffa Baihaqi. (2022). *Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam. Vol. 21, No. 2.

pelatihan dan pengembangan yang hal tersebut masuk dalam ranah sumber daya manusia atau *human resources*², yaitu:

1. Rekrutmen Pegawai/SDM
Proses penarikan atau perekrutan calon karyawan yang sesuai dengan syarat kualifikasi rekrutmen. Prinsip-prinsip psikologi dalam rekrutmen pegawai ialah dengan membantu dalam merancang strategi rekrutmen yang menarik kandidat terbaik, termasuk dalam memahami faktor psikologis yang memotivasi individu untuk melamar pekerjaan tertentu.
2. Seleksi Karyawan
Proses untuk memilih atau menyeleksi karyawan untuk sebuah posisi pekerjaan. Prinsip-prinsip psikologi dalam seleksi karyawan ialah membantu dalam pengujian dan wawancara untuk menilai kompetensi dan kesesuaian psikologis kandidat terhadap pekerjaan yang dilamar.
3. Penempatan Karyawan
Proses dalam menugaskan karyawan dalam posisi pekerjaan yang sesuai. Prinsip-prinsip psikologi dalam penempatan karyawan masuk dengan membantu dalam menyesuaikan individu dengan posisi yang paling sesuai dengan kepribadian, keterampilan, dan preferensi mereka untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan kerja.
4. Penilaian Kinerja
Menilai kinerja karyawan sesuai dengan standar penilaian di perusahaan. Psikologi kognitif dan sosial digunakan dalam menetapkan sistem evaluasi kinerja yang objektif, adil, dan berbasis data untuk mengurangi bias penilaian.
5. Pelatihan Karyawan
Upaya perusahaan dalam memfasilitasi karyawan untuk mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan pengetahuan serta perilaku atas pekerjaannya. Prinsip pembelajaran

² Amritharaj, SM Denis. (2019). *Role of Psychology in Human Resource Management*. Institute of Science and Technology Kochi, India: International Journal of Research in Human Resource Management. Vol. 1, No. 1.

dalam psikologi (seperti teori kognitif, behaviorisme, dan pembelajaran sosial) digunakan dalam perancangan program pelatihan agar efektif dalam meningkatkan keterampilan dan motivasi karyawan.

6. Analisis Pekerjaan

Studi yang bersifat sistematis mengenai tugas serta tanggung jawab pekerjaan, termasuk pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dibutuhkan. Psikologi dalam hal ini diterapkan dengan membantu menelaah tugas dan kemampuan yang dibutuhkan melalui alat ukur dengan tujuan agar pekerjaan bisa sesuai dengan potensi yang dimiliki sumber daya manusia.

7. Evaluasi Pekerjaan

Penilaian atas suatu pekerjaan untuk menentukan kompensasi yang sesuai. Prinsip-prinsip psikologi dalam evaluasi pekerjaan ialah dengan membantu dalam merancang sistem kompensasi yang adil dan berbasis motivasi agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkinerja lebih baik.

8. Motivasi Karyawan

Berbagai kekuatan yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja karyawan. Prinsip psikologi diimplementasikan untuk memahami faktor yang mendorong dan memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga bisa menerapkan sistem penghargaan dan lingkungan kerja yang baik.

9. Pengayaan Kerja

Mengatur atau mendesain pekerjaan sebagai tujuan agar karyawan lebih merasa bertanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pekerjaannya. Psikologi berperan dalam menciptakan pekerjaan agar lebih bermakna dan memacu adrenalin karyawan agar lebih terlibat, termotivasi, dan tidak mudah bosan atas pekerjaannya.

10. Kepuasan Kerja

Perasaan yang bersifat positif atau negatif dalam menghadapi suatu pekerjaan. Selain itu, juga untuk memahami dan meningkatkan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan.

11. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin serta mengarahkan sebuah grup untuk mencapai tujuan perusahaan. Penerapan prinsip-prinsip psikologi dalam hal kepemimpinan ialah membantu dalam pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif berdasarkan teori kepemimpinan transaksional, transformasional, dan situasional.

12. Dinamika Kelompok

Menelaah sifat, faktor-faktor yang memengaruhi, struktur, dan hubungan antar individu dalam kelompok. Psikologi dalam hal ini membantu untuk memahami relasi antar anggota dalam kelompok, cara kerja yang efektif, serta cara menangani konflik dalam kelompok kerja.

Dari berbagai hal yang telah dipaparkan di atas, dapat terlihat bahwa prinsip-prinsip psikologi sangat penting diimplementasikan dalam dunia kerja agar tercipta sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, kemampuan, dan perilaku yang baik serta agar tercipta sistem manajemen yang efektif dan berlandaskan pada kemanusiaan. Dengan menerapkan prinsip psikologi, pun perusahaan dapat merencanakan dengan baik dan sistematis terkait strategi pengembangan SDM yang berkualitas, meningkatkan kinerja karyawan, motivasi dan kesejahteraan, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung praktik manajemen yang berkelanjutan agar dapat mencapai tujuan bersama bagi perusahaan dan karyawan.

E. Penerapan Tes Psikotes dalam Proses Rekrutmen Pegawai

Tes soal psikotes menjadi salah satu bentuk seleksi untuk masuk pekerjaan atau salah satu syarat yang harus diikuti pelamar pekerjaan di salah satu perusahaan. Tes psikotes biasanya dilakukan untuk mengetahui karakteristik dan watak calon karyawan yang diseleksi. Jenis-jenis soal psikotes yang umum digunakan saat proses rekrutmen pegawai ialah sebagai berikut :

1. Psikotes untuk Kemampuan Verbal
Fungsi utamanya untuk mengukur kemampuan seseorang dalam memahami, menganalisis, dan mengolah informasi berbasis bahasa. Aspek yang diuji meliputi sinonim dan antonim, analogi Kata, pemahaman bacaan dan melengkapi kalimat.
2. Psikotes Logika Aritmatika
Fungsi utamanya untuk mengukur kemampuan berpikir logis, pemecahan masalah, dan analisis angka hal ini akan berguna untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan berpikir analitis dan numerik, seperti akuntan, analisis data, insinyur, dan posisi manajerial selain itu juga dapat membantu perusahaan menilai kemampuan calon karyawan dalam memecahkan masalah dengan cepat dan akurat. Aspek yang di uji meliputi pola angka (deret angka), pola bilangan berpola (menggunakan operasi matematika dasar) dan soal perbandingan dan persamaan sederhana.
3. Psikotes Logika Deret Gambar (Penalaran)
Fungsi utamanya untuk mengukur kemampuan berpikir logis dan spasial dalam mengidentifikasi pola serta hubungan antar bentuk visual. Aspek yang di uji meliputi melanjutkan pola gambar berdasarkan urutan logis, menganalisis hubungan antara berbagai bentuk atau simbol serta menemukan gambar yang tidak sesuai dengan pola yang ada. Psikotes ini penting bagi pekerjaan yang memerlukan kemampuan berpikir abstrak dan

pemecahan masalah kompleks, seperti desainer grafis, insinyur, arsitek, dan programmer.

4. Psikotes Kraepelin/Pauli (Koran)

Fungsi utamanya untuk mengukur ketahanan kerja, konsistensi, kecepatan, serta kemampuan dalam menghadapi tekanan. Tes ini berupa kumpulan angka yang harus dijumlahkan secara cepat dalam waktu yang terbatas. Biasanya berbentuk kolom panjang berisi angka-angka yang harus dihitung dengan cepat dan akurat. Psikotes ini umum digunakan untuk menguji daya tahan seseorang dalam menghadapi pekerjaan yang monoton dan berulang, seperti operator pabrik atau tenaga administrasi karena bermanfaat untuk menilai tingkat konsentrasi seseorang dalam situasi yang membutuhkan ketelitian tinggi.

5. Psikotes Wartegg

Fungsi utamanya untuk mengungkap aspek kepribadian seseorang, termasuk kreativitas, motivasi, kecerdasan emosional, dan cara berpikir. Tes ini terdiri dari 8 kotak kecil yang berisi tanda atau pola dasar (garis, titik, lengkungan, dll.) Peserta harus melanjutkan atau menggambar sesuatu berdasarkan pola tersebut sesuai dengan imajinasi mereka. Psikotes ini membantu perusahaan memahami karakter seseorang, apakah mereka kreatif, inovatif, atau cenderung konvensional dan juga tes ini berguna dalam seleksi karyawan untuk posisi yang membutuhkan kreativitas tinggi, seperti desainer, seniman, dan perancang produk.

Berdasarkan berbagai jenis tes psikologi tersebut setiap jenis psikotes memiliki fungsi spesifik dalam menilai aspek kognitif dan psikologis seseorang. Penerapan tes psikotes dalam proses rekrutmen pegawai memiliki peran penting dalam menilai berbagai aspek kepribadian, kemampuan kognitif, dan potensi kerja calon karyawan. Setiap jenis tes mempunyai fungsi dan arah yang berbeda, mulai dari mengukur kemampuan verbal, logika numerik, penalaran

visual, hingga ketahanan kerja dan aspek kepribadian. Penggunaan berbagai jenis psikotes memungkinkan perusahaan mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai kondisi karakteristik individu yang melamar, sehingga dapat memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan. Psikologi pembelajaran tidak hanya membantu menjelaskan bagaimana individu belajar, tetapi juga memberikan kerangka kerja untuk merancang pelatihan yang efektif dan berorientasi pada peningkatan kinerja serta pengembangan kompetensi.

Berbagai teori psikologi seperti behavioristik, kognitivistik, konstruktivistik, humanistik, dan sosial kognitif memberikan pendekatan yang berbeda dalam memahami proses belajar individu. Setiap teori tersebut memiliki kontribusi unik dalam membentuk strategi pelatihan yang beragam sesuai dengan karakteristik peserta dan tujuan organisasi. Selain itu, faktor-faktor internal (seperti kecerdasan, motivasi, minat, sikap, bakat, dan kondisi fisik/mental) serta faktor eksternal (seperti lingkungan kerja, keluarga, masyarakat, fisik, keagamaan, dan budaya organisasi) terbukti sangat memengaruhi efektivitas proses pembelajaran di tempat kerja sehingga secara keseluruhan, penerapan psikologi dalam pembelajaran dan pengembangan SDM merupakan fondasi penting dalam menciptakan tenaga kerja yang berkualitas dan adaptif terhadap tantangan zaman. Oleh karena itu dibutuhkan pula berbagai jenis tes psikotes yang memungkinkan perusahaan mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai kondisi karakteristik individu yang melamar, sehingga dapat memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya.

Bagian 3

Peranan Dan Tantangan Pengelolaan Pengetahuan Dan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Dalam Organisasi

Di era transformasi digital yang semakin pesat, pengelolaan pengetahuan dan sumber daya manusia (PPSDM) menjadi elemen strategis dalam mendukung keberhasilan dan daya saing organisasi. Perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengadopsi teknologi terbaru, tetapi juga memastikan bahwa sumber daya manusianya memiliki kompetensi yang relevan untuk mengelola dan memanfaatkan teknologi tersebut secara efektif. Hal ini sejalan dengan perkembangan menuju era Society 5.0, di mana integrasi antara manusia dan teknologi menjadi landasan utama penciptaan nilai organisasi.

A. Pengelolaan Pengetahuan dan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan pengetahuan dan manajemen sumber daya manusia (PPSDM) merupakan dua komponen yang saling mendukung dalam upaya meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi di era digital. Seiring dengan perkembangan teknologi dan kompleksitas pasar, organisasi dituntut untuk tidak hanya mengelola SDM secara administratif, tetapi juga mengoptimalkan pengetahuan sebagai aset strategis. Menurut Hazni dan Ali (2024), pengembangan sumber daya manusia

yang diintegrasikan dengan sistem manajemen pengetahuan terbukti memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja auditor di lingkungan kerja profesional. Dalam konteks tersebut, manajemen pengetahuan berfungsi sebagai jembatan untuk memastikan bahwa setiap peningkatan kapasitas individu dapat dikonversi menjadi peningkatan performa organisasi secara keseluruhan. Hal ini menjadi bukti nyata bahwa manajemen SDM tidak dapat berdiri sendiri tanpa pengelolaan pengetahuan yang tepat.

Lebih lanjut, Hartini (2021) menekankan bahwa pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitiannya, strategi manajemen SDM yang berorientasi pada pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan menjadi kunci penting untuk mendorong keterlibatan karyawan. Ketika pengembangan SDM dilakukan secara terstruktur, maka proses berbagi dan transfer pengetahuan antar individu dan unit kerja akan lebih efektif, menciptakan organisasi pembelajar yang adaptif terhadap perubahan. Studi internasional oleh Haider et al. (2024) juga mendukung argumen tersebut. Mereka menemukan bahwa praktik manajemen SDM berbasis pengetahuan (*knowledge-based HRM*) secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi di berbagai sektor. Pendekatan ini mencakup rekrutmen berbasis kompetensi pengetahuan, pelatihan yang relevan dengan kebutuhan teknologi, serta penguatan budaya kolaboratif. Dalam praktiknya, integrasi antara kebijakan SDM dan sistem *knowledge management* dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, responsif, dan berkelanjutan. Ketiga temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan dan manajemen SDM harus dipahami sebagai satu kesatuan strategi yang saling melengkapi. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan keduanya akan memiliki keunggulan dalam hal adaptasi, efisiensi operasional, serta penciptaan nilai jangka panjang. Oleh karena itu, dalam menghadapi era transformasi digital, penerapan strategi

PPSDM secara terpadu menjadi kebutuhan mendesak bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif.

B. Transformasi Digital dalam PPSDM

Transformasi digital telah menjadi kekuatan utama yang mengubah cara organisasi dalam mengelola pengetahuan dan sumber daya manusia (PPSDM). Perkembangan teknologi informasi, seperti kecerdasan buatan, big data, dan sistem manajemen berbasis cloud, memungkinkan proses-proses dalam pengelolaan SDM dan pengetahuan menjadi lebih efisien, transparan, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks pengelolaan SDM, digitalisasi memungkinkan hadirnya berbagai platform berbasis teknologi, seperti Human Resource Information System (HRIS), sistem rekrutmen online, dan e-learning. Hal ini tidak hanya mempercepat proses administrasi, tetapi juga membuka ruang baru bagi pengembangan kompetensi karyawan secara mandiri dan berkelanjutan (Hazni & Ali, 2024). Organisasi yang mengintegrasikan teknologi dalam pengelolaan SDM akan lebih siap dalam menghadapi disrupsi, karena mereka mampu memetakan potensi karyawan dengan lebih akurat dan menyusun strategi pengembangan berbasis data.

Sementara itu, dalam aspek pengelolaan pengetahuan, transformasi digital memungkinkan organisasi membangun ekosistem berbagi informasi yang lebih luas, cepat, dan terdokumentasi dengan baik. Teknologi seperti cloud storage, intranet perusahaan, serta aplikasi kolaboratif seperti Microsoft Teams dan Slack menjadi sarana utama dalam mendukung proses knowledge sharing antar karyawan lintas divisi maupun lintas wilayah geografis. Haider et al. (2024) menekankan bahwa penerapan digital knowledge management meningkatkan akses terhadap pengetahuan organisasi, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta memperkuat inovasi internal. Studi oleh Hartini (2021) juga menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dalam manajemen SDM dan pengetahuan berdampak langsung pada

komitmen dan kinerja organisasi. Transformasi digital tidak hanya soal penggunaan perangkat lunak, tetapi juga transformasi budaya kerja, di mana karyawan dituntut untuk lebih adaptif, kolaboratif, dan berpikir kritis. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital sangat tergantung pada kesiapan SDM itu sendiri.

Dalam kasus PT Telkom Indonesia, transformasi digital dalam PPSDM telah menjadi strategi inti. Perusahaan ini mengembangkan berbagai platform internal untuk pembelajaran daring, pengelolaan kinerja digital, serta sistem rekrutmen berbasis AI. Hal ini menunjukkan bahwa PPSDM berbasis teknologi bukan hanya kebutuhan, melainkan syarat mutlak untuk tetap kompetitif di tengah dinamika industri 4.0 dan society 5.0.

C. Budaya Organisasi dan *Knowledge Sharing*

Budaya organisasi memiliki peran krusial dalam mendukung keberhasilan pengelolaan pengetahuan (knowledge management) dan sumber daya manusia. Dalam konteks manajemen modern, knowledge sharing atau berbagi pengetahuan tidak hanya bergantung pada sistem teknologi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh nilai, norma, dan perilaku yang tumbuh dalam organisasi. Budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan partisipatif akan menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk saling bertukar ide, pengalaman, dan informasi secara sukarela. Menurut Hartini (2021), organisasi dengan budaya yang menekankan kerja sama, komunikasi terbuka, dan kepercayaan antar anggota tim cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi karena adanya aliran pengetahuan yang aktif. Karyawan tidak hanya menjalankan tugas berdasarkan instruksi, tetapi juga berbagi pengetahuan untuk meningkatkan proses kerja bersama. Hal ini memperkuat learning culture, yaitu budaya pembelajaran yang menjadi fondasi penting dalam membangun keunggulan kompetitif jangka panjang.

Hazni dan Ali (2024) menambahkan bahwa knowledge sharing yang efektif tidak akan berjalan optimal tanpa adanya

dukungan budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan pengakuan terhadap kontribusi individu. Ketika karyawan merasa dihargai atas pengetahuan yang dibagikan, maka motivasi untuk terus belajar dan berbagi akan meningkat secara alami. Sebaliknya, budaya organisasi yang tertutup, kompetitif secara individual, atau hierarkis cenderung menghambat proses pengelolaan pengetahuan karena adanya rasa takut kehilangan posisi atau nilai eksklusivitas informasi. Dalam studi oleh Haider et al. (2024), dijelaskan bahwa knowledge-based human resource management akan lebih efektif jika didukung oleh budaya organisasi yang adaptif dan mendorong inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi antara manajemen SDM, pengelolaan pengetahuan, dan budaya organisasi merupakan pendekatan holistik yang tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi bukan hanya latar belakang, tetapi menjadi penggerak utama yang menentukan sejauh mana strategi PPSDM bisa diimplementasikan secara nyata.

Dalam konteks PT Telkom Indonesia, budaya organisasi yang mengedepankan kolaborasi, inovasi, dan digital mindset telah menjadi salah satu kunci dalam mendukung program knowledge sharing. Melalui inisiatif seperti komunitas belajar, forum internal, dan sistem pengakuan kontribusi, Telkom berhasil membangun ekosistem kerja yang mendukung penyebaran pengetahuan secara berkelanjutan. Budaya ini menjadi fondasi bagi perusahaan untuk terus beradaptasi di tengah perubahan teknologi yang cepat.

D. Manajemen Kinerja Berbasis Pengetahuan

Manajemen kinerja merupakan proses strategis yang bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai melalui pengelolaan kontribusi individu dan tim. Dalam konteks modern, pendekatan manajemen kinerja tidak lagi semata-mata berfokus pada pencapaian target kuantitatif, melainkan juga pada pemanfaatan dan pengembangan pengetahuan sebagai aset utama organisasi. Pendekatan ini dikenal dengan istilah manajemen kinerja berbasis

pengetahuan (*knowledge-based performance management*), di mana pengetahuan menjadi variabel kunci dalam menilai, mengembangkan, dan meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang menerapkan pendekatan ini tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga memperhatikan proses pembelajaran, kolaborasi, dan kemampuan individu dalam menciptakan nilai tambah berbasis pengetahuan. Menurut Haider et al. (2024), organisasi yang menerapkan sistem manajemen SDM berbasis pengetahuan cenderung lebih adaptif terhadap perubahan karena mereka memiliki sistem yang mampu menangkap, mengukur, dan memanfaatkan pengetahuan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam sistem ini, indikator kinerja tidak hanya bersifat numerik, tetapi juga mencakup kontribusi terhadap pengembangan tim, partisipasi dalam kegiatan berbagi pengetahuan, serta inovasi yang dihasilkan dari pengetahuan yang dimiliki. Penilaian kinerja yang mencakup aspek-aspek ini mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih partisipatif dan inovatif, karena karyawan merasa bahwa kontribusi intelektual mereka diakui secara formal dalam sistem penilaian.

Di sisi lain, Hartini (2021) menyoroti bahwa penerapan manajemen kinerja berbasis pengetahuan harus diiringi dengan dukungan teknologi dan sistem informasi yang memadai. Dalam praktiknya, organisasi perlu memiliki infrastruktur digital yang memungkinkan pengumpulan data kinerja secara real-time, penyimpanan pengetahuan yang terorganisir, serta integrasi antar departemen yang memudahkan pertukaran informasi. Tanpa sistem tersebut, evaluasi berbasis pengetahuan akan sulit diterapkan secara konsisten. Oleh karena itu, teknologi tidak hanya menjadi alat pendukung, tetapi juga komponen integral dari keberhasilan manajemen kinerja berbasis pengetahuan. Dalam praktiknya, manajemen kinerja berbasis pengetahuan memiliki dampak signifikan terhadap pengembangan kompetensi SDM. Seperti dijelaskan oleh Hazni dan Ali (2024), pengelolaan pengetahuan yang dikaitkan langsung dengan penilaian

kinerja akan mendorong individu untuk terus mengembangkan diri, mengikuti pelatihan, dan aktif dalam berbagi informasi dengan rekan kerja. Proses ini memperkuat siklus pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) yang menjadi ciri khas organisasi modern. Karyawan yang terlibat dalam proses ini akan merasa lebih termotivasi karena ada hubungan langsung antara pengembangan pribadi dan pengakuan kinerja secara organisasi.

Pada kasus PT Telkom Indonesia, penerapan manajemen kinerja berbasis pengetahuan terlihat dari sistem pengelolaan kinerja digital yang mereka gunakan, yang tidak hanya mengukur target angka, tetapi juga mengintegrasikan indikator kompetensi, inovasi, dan pembelajaran. Telkom mendorong karyawannya untuk berpartisipasi dalam berbagai program knowledge sharing, seperti pelatihan internal, mentoring, dan forum diskusi digital, yang kemudian menjadi bagian dari penilaian kinerja mereka. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membentuk budaya kerja berbasis pengetahuan yang terus tumbuh dan bertransformasi mengikuti perkembangan zaman.

E. *Learning Organization*

Konsep *learning organization* atau organisasi pembelajar merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia dan pengetahuan, di mana suatu organisasi secara sistematis mendorong proses pembelajaran berkelanjutan di semua level. Organisasi pembelajar tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berupaya menciptakan budaya yang memungkinkan adaptasi, inovasi, dan transformasi melalui pembelajaran yang terus-menerus. Dalam konteks era digital dan industri 4.0, pendekatan ini semakin relevan karena organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan kompleks. Menurut Hartini (2021), karakteristik utama dari organisasi pembelajar meliputi keterbukaan terhadap perubahan, kemampuan refleksi terhadap kesalahan, serta