



BENEFIT: Journal Of Business, Economics, And Finance

Volume 3 Nomor 2 Tahun 2025 Page 441-458

DOI:<https://doi.org/10.70437/benefit.v3i1.1214>

# Pelatihan Dan Pengembangan Kompetensi SDM Di Tengah Perubahan Era Modern

Ni Nengah Rupadi Kertiriasih, Ni Luh Putu Sariani, Ida Ayu Putu Megawati, I Putu

Dony Indrayana, Kadek Adyatna Wedananta

Universitas Pendidikan Nasional

(4) Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (STISIP) Margarana

✉Corresponding author

[rupadikertiriasih@undiknas.ac.id](mailto:rupadikertiriasih@undiknas.ac.id)

## Abstrak

Perkembangan digitalisasi yang sangat pesat mengalami perubahan, sehingga menuntut sumber daya manusia pada saat ini untuk mampu mengikuti perkembangan tersebut. Praktek sumber daya manusia pun telah banyak mengalami perubahan sekaligus merubah dari manajemen sumberdaya manusia berorientasi tradisional menjadi berorientasi modern. Sumber daya manusia dituntut agar memiliki kompetensi digital yang relevan, seperti literasi teknologi, mampu analisis data, serta kemampuan berkolaborasi secara virtual. Tantangannya adalah apakah setiap perusahaan siap melakukan perubahan dan mampu mengelola sumber daya manusianya untuk menghadapi perubahan sehingga perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan strategi yang dapat dilakukan perusahaan yang dimaksudkan agar dapat meningkatkan kompetensi sumber daya

Copyright@ Ni Nengah Rupadi Kertiriasih, Ni Luh Putu Sariani, Ida Ayu Putu

Megawati, I Putu Dony Indrayana, Kadek Adyatna Wedananta

manuasn dan mampu terus mengikuti tuntutan era modern. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pentingnya pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia, mengidentifikasi strategi-strategi efektif yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui program pelatihan dan pengembangan serta mengkaji berbagai tantangan dan peluang. Strategi yang digunakan yakni model kompetensi ASTD (American Society for Training and Development). Model tersebut menjelaskan apa yang diperlukan agar seorang individu berhasil dalam bidang pelatihan dan pengembangan.

Kata Kunci: Pelatihan dan Pengembangan, Kompetensi SDM, Perubahan Era Modern.

#### Abstract

The rapid development of digitalization has changed, thus requiring human resources today to be able to follow these developments. Human resource practices have also undergone many changes as well as changing from traditional-oriented to modern-oriented human resource management. Human resources are required to have relevant digital competencies, such as technological literacy, data analysis skills, and the ability to collaborate virtually. The challenge is whether each company is ready to make changes and is able to manage its human resources to face changes so that the company is able to adapt to change. Employee training and development is a strategy that can be carried out by companies which is intended to be able to improve human resource competency and be able to continue to follow the demands of the modern era. The purpose of this study is to analyze the importance of training and development of human resource competencies, identify effective strategies used by companies in improving human resource competencies through training and development programs and examine various challenges and opportunities. The strategy used is the ASTD (American Society for Training and Development) competency model. The model explains what is needed for an individual to succeed in the field of training and development.

Keywords: Training and Development, HR Competence, Changes in the Modern Era.

## PENDAHULUAN

Pada era digital saat ini adanya banyak perubahan perkembangan digitalisasi yang sangat pesat mengalami perubahan, sehingga menuntut sumber daya manusia pada saat ini untuk mampu mengikuti perkembangan tersebut. Praktek sumber daya manusia pun telah banyak mengalami perubahan sekaligus merubah dari manajemen sumberdaya manusia berorientasi tradisional menjadi berorientasi modern. Perubahan tersebut spserti yang dinyatakan berikut ;" Manajemen Sumber Daya Manusia Telah berubah selama 40 tahun terkahir, mebawa kita dari padangan HRM tradisional masa lalu ke pandangan HRM abad ke-21 saat ini" (Wright, 2006).

Dengan berkembangnya teknologi digital, kebutuhan akan sumber daya manusia dengan keterampilan baru terus meningkat. Sumber daya manusia dituntut agar memiliki kompetensi digital yang relevan, seperti literasi teknologi, mampu analisis data, serta kemampuan berkolaborasi secara virtual. Perusahaan harus siap dan cepat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada pada era modern ini dengan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi sumber daya manusia agar mampu mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi di era modern.

Dalam hal ini yang menjadi tantangannya adalah apakah setiap perusahaan siap melakukan perubahan dan mampu mengelola sumber daya manusianya untuk menghadapi perubahan sehingga perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan. Adanya perubahan di era modern memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan. Hal tersebut yang menjadi masalah bagi perusahaan. Menurut Saifudin et al. (2024) saat ini masih terdapat karyawan yang memiliki kesenjangan kompetensi baik antara karyawan di perusahaan yang sama maupun antara karyawan dengan perusahaan yang berbeda. Kesenjangan kompetensi ini berpotensi mengancam produktivitas dan daya saing bagi perusahaan, terutama di era modern ketikateknologi baru muncul dengan cepat. Terdapat banyak karyawan yang tidak bisa beradaptasi dengan perubahan ini. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan strategi yang dapat dilakukan perusahaan yang dimaksudkan agar dapat meningkatkan kompetensi sumber daya manuasn dan mampu terus mengikuti tuntutan era modern, seperti yang diemukakan oleh Wexley dan Yukl (1976 : 282) mengemukakan : *"training and development are terms reffering to planned efforts designed facilitate the acquisiton of relevan skills, knowledge, and attitudes by organizational members"*. Selanjutnya Wexley dan Yukl menjelaskan pula :*"development focusses more on improving the decision making and human relation skills of middle and upper level*

*management, while training involves lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter”.*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pentingnya pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di era modern agar perusahaan mampu menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan, mengidentifikasi strategi-strategi efektif yang dapat digunakan perusahaan dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui program pelatihan dan pengembangan serta mengkaji berbagai tantangan dan peluang yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan program pelatihan dan pengembangan di tengah pesatnya perkembangan teknologi.

## METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan atau kajian literatur (library research atau literature review), yang merupakan . Jenis penelitian ini dipilih untuk menggali dan menganalisis konsep, teori, dan hasil-hasil penelitian sebelumnya terkait pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di era modern. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini berfokus pada interpretasi, analisis kritis, dan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang dikaji, sehingga dapat menghasilkan strategi yang relevan untuk pengembangan karyawan. Secara umum, metode studi literatur adalah suatu pendekatan penelitian yang diterapkan pada kajian pustaka ini merupakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2018: 15) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, yang dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, serta hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Proses pencarian literature dilakukan kurang lebih 1 bulan yakni bulan Mei dan proses seleksi literature dilakukan oleh peneliti bersama dengan rekan penulis lainnya. Peneliti melakukan pencarian literature melalui google scholar untuk referensi jurnal dan melalui google untuk pencarian e-book dengan keyword pelatihan dan pengembangan, kompetensi, perubahan era modern, selanjutnya dilakukan peninjauan dari literature yang ditemukan dan dilanjutkan dengan melakukan skrining yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan kompetensi di perubahan era modern, literature yang tidak berkaitan dengan topik tersebut tidak digunakan oleh peneliti..

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pentingnya Pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia mengadapahi perubahan di era modern

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi mengasumsikan melihat kinerja yang diharapkan dan persyaratan organisasi dari perspektif seorang karyawan daripada dari perspektif pekerjaan yang dipegang oleh seorang karyawan, dan organisasi yang menerapkan solusi ini mengintegrasikan semua aspek manajemen sumber daya manusia di sekitar kompetensi dan bukan seputar masalah yang berkaitan dengan tugas atau pekerjaan Model kompetensi telah muncul sebagai alat berharga yang digunakan oleh departemen sumber daya manusia dan pelatihan untuk menentukan persyaratan keterampilan dan pengetahuan dari pekerjaan tertentu, untuk menilai kompetensi dan kinerja, dan membantu menetapkan strategi bisnis. Model dapat dibuat untuk pekerjaan tertentu, kelompok pekerjaan, pekerjaan, industri dan organisasi. Organisasi biasanya menggunakan kerangka kerja dengan mengatur persyaratan pengetahuan dan keterampilan ke dalam kategori tertentu, seperti efektivitas pribadi, akademik, teknis, industri, pekerjaan, manajemen, dan kompetensi tempat kerja. Pesatnya pertumbuhan teknologi berbasis internet juga berkontribusi pada peningkatan minat dalam pemodelan kompetensi. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, semua praktik (dan proses) HRM didasarkan pada model kompetensi umum (satu set kompetensi yang dibutuhkan dari karyawan suatu organisasi. Secara khusus, kompetensi dapat berfungsi sebagai dasar untuk hal-hal berikut: perencanaan pekerjaan strategis, rekrutmen dan seleksi, mengembangkan deskripsi pekerjaan dan mengevaluasi pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, kinerja penilaian, perencanaan karir dan sistem remunerasi karyawan. Tekanan persaingan yang dihadapi organisasi saat ini membutuhkan karyawan yang pengetahuan dan gagasannya terkini serta yang keterampilan dan kemampuannya dapat memberikan hasil. Ketika organisasi bersaing dan berubah, pelatihan menjadi lebih penting dari sebelumnya. Karyawan yang harus beradaptasi dengan banyak perubahan yang dihadapi organisasi harus dilatih terus menerus untuk mempertahankan dan memperbarui kemampuannya. Pelatihan dapat mencakup keterampilan keras seperti mengajar programmer, cara menggunakan bahasa computer, akuntan-cara membuat laporan laba rugi, atau magang mekanik, cara menyiapkan mesin bor. Keterampilan lunak sangat penting dalam banyak hal dan dapat diajarkan juga. Mereka termasuk berkomunikasi, mentoring, mengelola pertemuan dan bekerja sebagai bagian dari tim. Pelatihan melibatkan daya saing organisasi, manajemen pengetahuan dan integrasi kinerja. Pelatihan merupakan pengeluaran yang signifikan di sebagian besar organisasi. Tetapi terlalu sering dilihat secara taktis daripada strategis, karena

manajemen tingkat atas sering tidak jelas, apa yang diinginkan dari pelatihan dan oleh karena itu gagal untuk menghubungkan pelatihan dengan strategi dan tujuan organisasi. Kegiatan pelatihan membantu untuk:

- Mengembangkan keterampilan karyawan baru.
- Mendorong perubahan.
- Mempromosikan pembelajaran berkelanjutan.
- Membuat dan berbagi pengetahuan baru.
- Memfasilitasi komunikasi dan
- Meningkatkan retensi karyawan.

Pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai tugas dan untuk menumbuhkan kemampuan karyawan di luar yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan menguntungkan baik organisasi maupun individu. Pengembangan berbeda dari pelatihan. Sistem pengalaman pengembangan yang direncanakan untuk semua karyawan, bukan hanya manajer, dapat membantu memperluas tingkat kemampuan secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Pada tingkat analisis organisasi, para eksekutif menyusun strategi organisasi yang lebih luas dan harus membangun sistem untuk mengembangkan orang-orang untuk mengelola dan mencapai strategi yang diidentifikasi. Pengembangan harus dikaitkan dengan perencanaan strategis ini karena perusahaan perlu mengembangkan bakat yang sesuai untuk melaksanakan rencana tersebut. Pengembangan SDM yang sukses berfokus pada sukseki karyawan dan manajerial di beberapa tingkatan dan di beberapa jalur yang berbeda sebagai bagian dari pengembangan itu. Perkembangan seperti apa yang mungkin dibutuhkan individu, untuk memperluas kapabilitas mereka bergantung pada individu dan kapabilitas yang dibutuhkan. Tujuan pengembangan SDM adalah meningkatkan kinerja organisasi dengan memaksimalkan efisiensi dan kinerja karyawan melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilan, tindakan dan standar, motivasi, insentif, sikap dan lingkungan kerja. Secara lebih khusus, tujuan pengembangan SDM adalah:

1. Mengembangkan sumber daya modal baru yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi, termasuk sumber daya keunggulan kompetitif modal manusia (human capital), modal organisasi dan modal pasar yang potensial;
2. Membantu individual, kelompok dan organisasi untuk mengantisipasi, mengadaptasi dan menciptakan perubahan, dan
3. Meningkatkan kualitas hidup individual karyawan. Pada akhirnya, pengembangan SDM memungkinkan individu dan organisasi untuk

Strategi-strategi peningkatan kompetensi sdm melalui pelatihan dan pengembangan

Strategi peningkatan keterampilan (up-skilling) dan pembaruan keterampilan (reskilling) dari dominan low/middle ke level high skill melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Hal ini, selaras dengan hasil penelitian Lolowang et al. (2016) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pembangunan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Graha (2005) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel bebas (tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan jangka waktu pelatihan) terhadap variabel terikat (kemampuan karyawan) . Ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh SDM di antaranya yaitu:

1. Leadership yaitu, kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin. Di era ini kita di tuntut untuk menjadi setidaknya pemimpin bagi diri kita sendiri, berani mengambil keputusan kuat terhadap tantangan dan siap dalam situasi apapun. Seorang pemimpin yang hebat tentunya akan menghasilkan keputusan yang hebat, yang berdampak kepada orang-orang yang dipimpinya
2. Language skills yaitu, kemampuan berbahasa asing khususnya bahasa Inggris merupakan kemampuan yang harus dimiliki karena di era ini tidak ada lagi batasan yang membuat kita dapat berkomunikasi lintas negara, dan untuk memudahkan kita menjalin komunikasi dengan berbagai macam orang di seluruh dunia maka kemampuan berbahasa standar internasional adalah salah satu hal yang perlu dimiliki
3. IT Literacy yaitu, di mana teknologi IT menjadi penggerak utama, semua literatur mengenai pengetahuan dapat di cari menggunakan internet. Diperlukan SDM yang memiliki kemauan mengembangkan dan meningkatkan ilmu pengetahuan. Di era modern ini semua pengetahuan dapat kita cari dengan menggunakan internet, untuk itu maka kita seharusnya mampu memiliki pengetahuan yang lebih luas, akurat dan tanpa batasan karena semua data dapat di cari dengan mudah saat ini melalui jaringan internet.
4. Writing skills yaitu, kemampuan dalam menulis merupakan hal yang penting. Dengan kemampuan menulis yang baik maka akan mendorong kita lebih kreatif lagi menciptakan tulisan yang berguna bagi khalayak ramai. Dengan menulis kita dapat menuangkan ide dan gagasan yang kita miliki dan pemikiran maupun inovasi baru dapat ditularkan

Studi paling komprehensif tentang profesional pelatihan telah dilakukan oleh American Society for Training and Development. Gambar 1. menunjukkan model kompetensi ASTD. Model tersebut menjelaskan apa yang diperlukan agar seorang individu berhasil dalam bidang pelatihan dan pengembangan. Bagian atas model menunjukkan peran yang dapat dilakukan

oleh para profesional pelatihan dan pengembangan. Ahli strategi pembelajaran menentukan bagaimana pembelajaran di tempat kerja dapat digunakan dengan baik untuk membantu memenuhi strategi bisnis perusahaan. Mitra bisnis menggunakan pengetahuan bisnis dan industri untuk menciptakan pelatihan yang meningkatkan kinerja. Tingkat kedua dari model mencakup bidang keahlian, yang merupakan keterampilan dan pengetahuan teknis dan profesional khusus yang diperlukan untuk sukses (misalnya, merancang pembelajaran, memberikan pelatihan, dll.). Meskipun para profesional pelatihan menghabiskan sebagian besar waktu mereka dalam merancang pembelajaran, memberikan pelatihan, mengelola fungsi pembelajaran, dan pembinaan, mereka juga menghabiskan waktu di bidang lain. Kompetensi dasar menjangkar model kompetensi. Kompetensi dasar meliputi kompetensi interpersonal, kompetensi bisnis dan manajemen, dan kompetensi pribadi. Kompetensi dasar penting terlepas dari bidang keahlian atau peran pelatih tetapi digunakan pada tingkat yang berbeda dalam setiap peran atau spesialisasi..

Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada penggunaan terpadu pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karir untuk meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi. Profesional pengembangan sumber daya manusia mungkin terlibat dalam analisis pekerjaan dan tugas, desain sistem instruksional, pelatihan di tempat kerja, dan peningkatan kinerja individu. Profesional pengembangan organisasi mungkin fokus pada pelatihan serta pembangunan tim, penghindaran konflik, pengembangan karyawan, dan manajemen perubahan. Proses desain pelatihan mengacu pada pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan. Gambar 2. menyajikan tujuh langkah dalam proses ini.

Langkah 1 adalah melakukan penilaian kebutuhan, yang diperlukan untuk mengidentifikasi apakah pelatihan diperlukan.

Langkah 2 adalah memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk menguasai konten pelatihan.

Langkah 3 adalah menciptakan lingkungan belajar yang memiliki fitur-fitur yang diperlukan untuk terjadinya pembelajaran.

Langkah 4 adalah memastikan bahwa peserta pelatihan menerapkan konten pelatihan pada pekerjaan mereka. Langkah ini melibatkan peserta pelatihan untuk memahami bagaimana mengelola peningkatan keterampilan serta mendapatkan dukungan rekan kerja dan manajer. Langkah

Langkah 5 adalah mengembangkan rencana evaluasi. Mengembangkan rencana evaluasi termasuk mengidentifikasi jenis hasil apa yang diharapkan dapat dipengaruhi oleh pelatihan

(misalnya, pembelajaran, perilaku, keterampilan), memilih desain evaluasi yang memungkinkan Anda untuk menentukan pengaruh pelatihan terhadap hasil ini, dan merencanakan bagaimana mendemonstrasikan bagaimana pelatihan mempengaruhi "garis bawah" (yaitu, menggunakan analisis biaya-manfaat untuk menentukan manfaat moneter yang dihasilkan dari pelatihan).

Langkah 6 adalah memilih metode pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan belajar. Langkah ini mungkin termasuk metode pelatihan tradisional interaksi tatap muka dengan pelatih atau e-learning menggunakan CD-ROM atau pelatihan berbasis Web.

Langkah 7 adalah mengevaluasi program dan membuat perubahan di dalamnya atau meninjau kembali salah satu langkah awal dalam proses untuk meningkatkan program sehingga diperoleh pembelajaran, perilaku, perubahan, dan tujuan pembelajaran lainnya. Proses desain pelatihan yang ditunjukkan pada Gambar 2. didasarkan pada prinsip-prinsip Desain Sistem Instruksional. Desain Sistem Instruksional (ISD) mengacu pada proses untuk merancang dan mengembangkan program pelatihan. Pengembangan mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang membantu karyawan bekerja secara efektif dalam pekerjaan dan perusahaan mereka saat ini atau di masa depan. Terdapat empat metode atau pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan karyawan: pendidikan formal, penilaian, pengalaman kerja, dan hubungan interpersonal.

#### 1. Pendidikan formal

Program pendidikan formal termasuk program off-site dan on-site yang dirancang khusus untuk karyawan perusahaan, kursus singkat yang ditawarkan oleh konsultan atau universitas, program MBA eksekutif, dan program universitas di mana peserta benar-benar tinggal di universitas saat mengambil kelas.

#### 2. Penilaian

Penilaian melibatkan pengumpulan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, nilai, atau keterampilan mereka. Karyawan, serta rekan kerja, manajer, dan pelanggan mereka, mungkin diminta untuk memberikan informasi. Penilaian paling sering digunakan untuk mengidentifikasi karyawan dengan potensi manajerial dan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan manajer saat ini. Penilaian juga digunakan untuk mengidentifikasi manajer dengan potensi untuk pindah ke posisi eksekutif tingkat yang lebih tinggi, dan dapat digunakan dengan tim kerja untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim serta proses keputusan atau gaya komunikasi yang menghambat produktivitas tim

#### 3. Pengalaman kerja

Sebagian besar pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja. Pengalaman kerja mengacu pada hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau fitur lain yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan mereka. Asumsi utama menggunakan pengalaman kerja untuk pengembangan karyawan adalah bahwa pengembangan kemungkinan besar terjadi ketika ada ketidaksesuaian antara keterampilan karyawan dan pengalaman masa lalu dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan itu. Agar berhasil dalam pekerjaan mereka, karyawan harus mengembangkan keterampilan mereka yaitu, mereka harus dipaksa untuk mempelajari keterampilan baru, menerapkan keterampilan dan pengetahuan mereka dengan cara baru, dan menguasai pengalaman baru.

#### 4. Hubungan Interpersonal

Karyawan juga dapat mengembangkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang perusahaan dan pelanggannya dengan berinteraksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman. Mentoring dan coaching adalah dua jenis hubungan interpersonal yang digunakan untuk mengembangkan karyawan

#### Peluang dan Tantangan Menerapkan Program Pelatihan dan Pengembangan

Pelaksanaan fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan tidak akan mudah, hal ini dikarenakan adanya beberapa faktor/tantangan baik dari internal maupun eksternal organisasi/perusahaan

##### a. Tantangan Internal

###### 1. Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Kompetitif

Dalam mewujudkan organisasi/perusahaan yang kompetitif, diperlukan kegiatan MSDM yang dapat meningkatkan kemampuan SDM. Usaha itu dapat dilakukan dengan mendesain sistem pemberian ganjaran yang mampu memotivasi berlangsungnya kompetisi prestasi antara para pekerja

###### 2. Fleksibilitas

Organisasi/perusahaan memerlukan pengembangan sistem desentralisasi yang mengutamakan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab secara berjenjang. Fleksibilitas juga menyangkut penggunaan tenaga kerja, dengan mengurangi kecenderungan mengangkat tenaga reguler. Pengangkatan sebaiknya difokuskan pada tenaga kerja temporer.

###### 3. Pengurangan Tenaga Kerja

Manajemen Sumber Daya Manusia sering dihadapkan pada keharusan mengurangi tenaga kerja

#### 4. Restrukturisasi

Merupakan usaha untuk menyesuaikan organisasi/perusahaan karena dilakukan perluasan dan sebaliknya juga pengurangan kegiatan bisnisnya

#### 5. Budaya Organisasi

Budaya perusahaan akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional, yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau tidak mampu menjamin kelangsungan eksistensi organisasi/perusahaan

#### 6. Teknologi

Tantangan teknologi tidak sekedar menyangkut pembiayaan, karena bagi Manajemen Sumber Daya Manusia hubungannya terkait pada keharusan menyediakan tenaga kerja yang terampil menggunakannya, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam organisasi/perusahaan. Pada giliran berikutnya tantangan teknologi berhubungan juga dengan pengembangan sikap dalam menerima perubahan cara bekerja

#### 7. Serikat Pekerja

Organisasi/perusahaan minimum harus berusaha agar serikat pekerja tidak menjadi penghambat proses produksi, dengan tidak menempatkannya sebagai lawan

### b. Tantangan Eksternal

#### 1. Perubahan Bisnis yang Cepat

Dalam menghadapi perubahan bisnis yang cepat diperlukan untuk menetapkan kebijakan SDM. Hal ini dilakukan untuk menghindari pengaruh negative seperti perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan. Perusahaan harus mampu mengatasi agar dapat mempertahankan pasar/keuntungan yang sudah diraih.

#### 2. Keragaman Tenaga Kerja

Perusahaan harus siap dan mampu dalam mengantisipasi keragaman tenaga kerja dalam rangka globalisasi, karena keragaman akan meluas dengan masuknya investor asing yang berate juga dengan masuknya tenaga kerja asing dari berbagai etnis dan bangsa

#### 3. Globalisasi

Perusahaan harus mampu mengantisipasi dengan berusaha untuk memiliki SDM yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis internasional

#### 4. Regulasi Pemerintah

Perusahaan harus memiliki Sumber Daya Manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijakan dan bahkan melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan perundang –undangan yang berlaku dari pemerintah. Untuk itu diperlukan SDM yang memiliki

kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan dan komplek dari para pekerja dengan atau tanpa keterlibatan serikat pekerja

#### 5. Perkembangan Pekerja

Semakin banyak pasangan suami istri yang bekerja, akan berdampak pada kesulitan dalam bertanggungjawab secara optimal. Hal ini dikarenakan oleh sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggungjawabnya dilingkungan keluarga

#### 6. Kekurangan Tenaga Terampil

Kebutuhan akan tenaga kerja yang terampil akan semakin banyak dibutuhkan, baik untuk pekerjaan teknis maupun untuk pekerjaan manajerial, yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif diantara yang tersedia di pasar tenaga kerja.

Selain terdapat tantangan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, terdapat pula tantangan dalam pelatihan dan pengembangan (Schuler, Randall and Susan, 1997):

##### 1. Standar Kemampuan SDM

Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi terkait kemampuan tersebut hanya berdasarkan ramalan-ramalan (penilaian) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PPSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.

##### 2. Manusia (SDM) Mahluk Hidup

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PPSDM yang membuat sulit untuk memerhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, karyawan mampu tetapi kurang ingin melepaskan kemampuannya.

##### 3. Situasi SDM

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala pada proses PPSDM yang baik dan benar.

##### 4. Kebijakan Perburuhan Pemerintah

Kebijakan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PPSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat

Dalam pengembangan kompetensi, sda beberapa tantangan dalam pengembangan kompetensi dalam era modern :

1. Kebutuhan akan keterampilan digital yang cepat berkembang salah satu tantangan utama adalah kebutuhan untuk mengembangkan keterampilan digital yang terus berkembang. Karyawan harus mampu mengoperasikan teknologi baru seperti sistem otomatisasi, analisis data berbasis big data, dan AI. Teknologi ini sering kali berubah dengan cepat, sehingga karyawan membutuhkan pembelajaran berkelanjutan untuk tetap relevan. Pelatihan yang

fokus pada keterampilan digital dasar saja tidak lagi cukup; karyawan perlu memiliki pengetahuan yang lebih mendalam tentang penerapan teknologi ini di pekerjaan sehari-hari.

2. Kesenjangan keterampilan teknis dan non-teknis Selain keterampilan teknis, karyawan di era modern juga membutuhkan keterampilan non-teknis (soft skills) seperti kemampuan beradaptasi, berpikir kritis, pemecahan masalah kompleks, kolaborasi, dan inovasi. Teknologi mungkin dapat menggantikan beberapa tugas manual, tetapi soft skills yang berkaitan dengan kreativitas dan interaksi manusia tetap penting dan sulit digantikan. Tantangan bagi perusahaan adalah bagaimana mengintegrasikan pengembangan soft skills ke dalam program pelatihan yang secara tradisional lebih berfokus pada hard skills.
3. Resistensi terhadap Perubahan teknologi salah satu tantangan psikologis yang dihadapi perusahaan adalah resistensi karyawan terhadap perubahan teknologi. Banyak karyawan merasa terintimidasi oleh percepatan perkembangan teknologi, terutama mereka yang kurang terbiasa dengan lingkungan digital. Resistensi ini dapat memperlambat adopsi teknologi baru, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi pelatihan yang dapat mengatasi ketakutan ini, seperti melalui pendekatan berbasis pengalaman (experiential learning) yang mendorong keterlibatan karyawan secara aktif dalam proses pembelajaran teknologi baru.
4. Pembelajaran yang personal dan berkelanjutan, pembelajaran tidak dapat berhenti pada satu pelatihan saja. Karyawan membutuhkan pendekatan pembelajaran yang personal dan berkelanjutan (lifelong learning) untuk terus meningkatkan keterampilan mereka. Perusahaan harus mampu menyediakan program pelatihan yang fleksibel dan terpersonalisasi untuk memenuhi kebutuhan setiap karyawan, terutama karena karyawan di berbagai posisi dan divisi memiliki kebutuhan keterampilan yang berbeda-beda. Tantangan bagi perusahaan adalah bagaimana menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan memungkinkan karyawan untuk terus belajar di tengah jadwal kerja yang padat.
5. Kolaborasi antar disiplin , dalam era moder menuntut kolaborasi yang lebih erat antara berbagai disiplin ilmu dan fungsi dalam perusahaan. Misalnya, tim teknis harus bekerja sama dengan tim pemasaran, manajemen, dan produksi untuk menciptakan solusi inovatif yang dapat diterapkan di seluruh lini bisnis. Karyawan tidak hanya dituntut untuk mahir di bidangnya sendiri, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan orang dari latar belakang disiplin yang berbeda. Ini menuntut pengembangan keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen lintas fungsi, yang sering kali

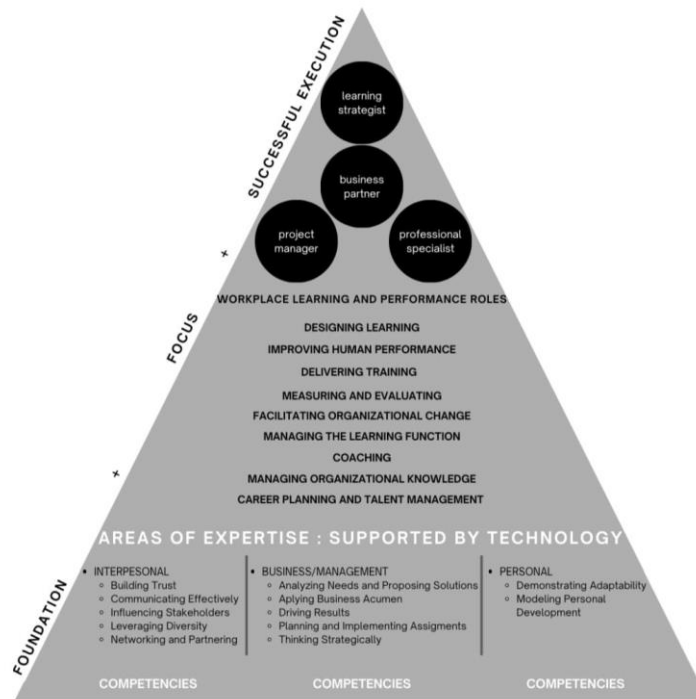
kurang menjadi fokus dalam pelatihan konvensional.

6. Peningkatan otomatisasi dan dampaknya terhadap peran karyawan seiring dengan meningkatnya penggunaan otomatisasi, beberapa peran karyawan yang bersifat rutin atau repetitif mungkin akan berkurang atau bahkan hilang. Namun, hal ini juga membuka peluang untuk peran-peran baru yang lebih strategis, seperti manajemen data, analisis teknologi, dan pengembangan produk inovatif. Tantangannya adalah bagaimana melatih dan mempersiapkan karyawan untuk mengambil peran baru ini, serta memastikan bahwa mereka tidak tergantikan oleh teknologi, melainkan dapat bekerja berdampingan dengan teknologi untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

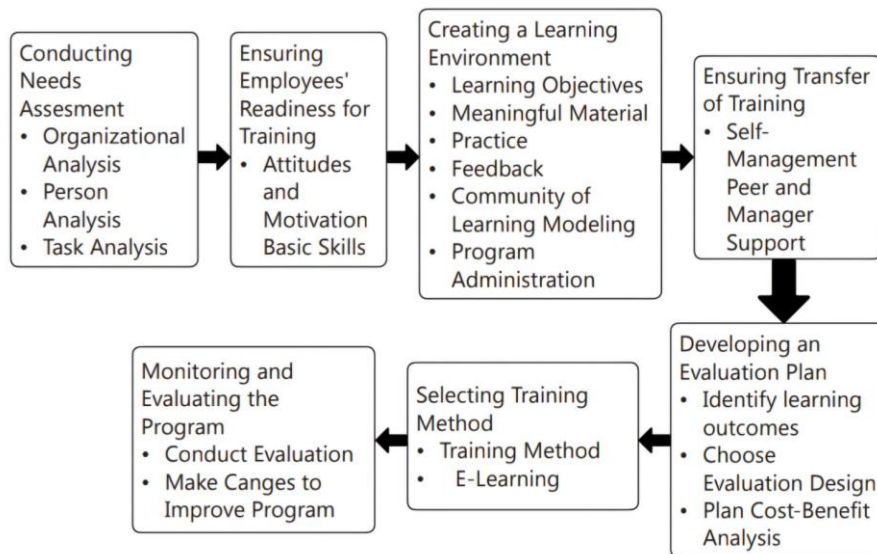
Dari penjelasan berbagai tantangan di atas, maka untuk mempertahankan karyawan efektif dalam pengembangan karyawan juga memiliki beberapa tantangan pengembangan sumber daya manusia yang merupakan faktor dalam mempertahankan karyawan yang efektif, yaitu :

1. Keusangan (Obsolescence) terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Tanda-tanda keusangan yaitu : sikap yang kurang tepat, prestasi yang menurun, atau prosedur kerja yang ketinggalan jaman.
2. Perubahan sosioteknis dan teknologi, misalnya penggunaan mesin-mesin otomatis, perubahan sikap budaya tentang tenaga kerja wanita.
3. Perputaran tenaga kerja; keluar-masuknya karyawan akan berpengaruh pada sistem kerja perusahaan, sehingga pengembangan karyawan harus setiap saat.

Gambar



Gambar 1. Model Kompetensi ASTD



Gambar 2. Training Design Process

## SIMPULAN

Dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di tengah perubahan era modern tentunya bukan hal yang mudah, masih banyaknya sumber daya manusia yang masih resisten terhadap perubahan salah satu faktor mengapa perusahaan harus melaksanakan pelatihan dan pengembangan kompetensi guna mampu mengikuti perubahan yang ada pada era modern agar mampu tetap bertahan. Pentingnya Pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia mengadapai perubahan di era modern guna menghadapi persaingan saat ini yang membutuhkan karyawan yang pengetahuan dan gagasannya terkini serta yang keterampilan dan kemampuannya dapat memberikan hasil. Ketika organisasi bersaing dan berubah, pelatihan menjadi lebih penting dari sebelumnya. Karyawan yang harus beradaptasi dengan banyak perubahan yang dihadapi organisasi harus dilatih terus menerus untuk mempertahankan dan memperbarui kemampuannya selain itu pengembangan yang direncanakan untuk semua karyawan, bukan hanya manajer, dapat membantu memperluas tingkat kemampuan secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Melihat pentingnya pelatihan dan pengembangan kompetensi maka harus ada Strategi-strategi peningkatan kompetensi sdm melalui pelatihan dan pengembangan yang meliputi model kompetensi ASTD. Model tersebut menjelaskan apa yang diperlukan agar seorang individu berhasil dalam bidang pelatihan dan pengembangan. Ahli strategi pembelajaran menentukan bagaimana pembelajaran di tempat kerja dapat digunakan dengan baik untuk membantu memenuhi strategi bisnis perusahaan. Mitra bisnis menggunakan pengetahuan bisnis dan industri untuk menciptakan pelatihan yang meningkatkan kinerja. Tingkat kedua dari model mencakup bidang keahlian, yang merupakan keterampilan dan pengetahuan teknis dan profesional khusus yang diperlukan untuk sukses (misalnya, merancang pembelajaran, memberikan pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada penggunaan terpadu pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karir untuk meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi. Profesional pengembangan sumber daya manusia mungkin terlibat dalam analisis pekerjaan dan tugas, desain sistem instruksional, pelatihan di tempat kerja, dan peningkatan kinerja individu. Profesional pengembangan organisasi mungkin fokus pada pelatihan serta pembangunan tim, penghindaran konflik, pengembangan karyawan, dan manajemen perubahan. Proses desain pelatihan mengacu pada pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan.

Tentunya akan terdapat tantangan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi ditengah perubahan era modern. Tantangan tersebut dapat berasal dari internal dan eksternal organisasi, tantangan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusianya, dan dalam pengembangan kompetensi. Meskipun demikian pelatihan dan pengembangan kompetensi di tengah perubahan era modern tetap harus dilaksanakan karena perubahan yang sangat pesat menuntut sumber daya manusia yang mampu menghadapi dan mengikuti perubahan yang terjadi.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Pada penelitian ini saya ucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang sudah mebantu yakni rekan penulis yang membantu dalam pengumpulan jurnal serta refrensi dan memberikan masukan untuk penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Amelia, Rakibah, Ananda, Rozi. (2023). Pelatihan Dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Era Digital. *Journal of Management Scient and Bussines Review*. 1(4). <https://jurnal.ypsms.or.id/index.php/JMSBR>
- [2] Fauzan, Diwyarthi, Hanyatai. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengantar di Era Modern). PT. Global Eksekutif Teknologi.
- [3] Gustiana, Hidayat, Fauzi. (2022). PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SUATU KAJIAN LITERATUR REVIEW ILMU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. 3(6).
- [4] Harianto. (2024). STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI KARYAWAN MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DI INDUSTRI 4.0. *Jurnal Cahaya Mandalika*. 5(2). <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jcm/article/view/3743>
- [5] Irzal, Saerang, Jopie. (2017). PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA JURNALIS MEDIA ONLINE DI DETIKAWANUA.COM. *Jurnal EMBA*. 5(2). 1132–1141.
- [6] Lase, Ndraha. (2023). ANALISIS URGENSI PELATIHAN DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI PENGADILAN NEGERI GUNUNGSITOLI. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)*. 10(3).

- [7] Mardia, Fitrianna, Simarmata. (2023). Pelatihan dan Pengembangan SDM. Yayasan Kita Menulis.
- [8] Rahardjo. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas STEKOM.
- [9] Reymond, Siregar, Indrawan. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. CV. Gita Lentera.
- [10] RIANTO, SUSILOWATI, FARID. (2021). KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA. CV. Lentera Ilmu Madani.
- [11] Rizqi, kuswinarno. (2024). STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI KARYAWAN MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DI ERA DIGITAL: STUDI LITERATUR REVIEW. Jurnal Media Akademik (JMA). 2(11)
- [12] Subyantoro, Mardiana, Hasan. (2022). PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA. Zahir Publishing.
- [13] Wahyudi, Assyamiri, Aluf, Fadhillah, Yolanda, Anshori. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA). 1(4). 99-111
- [14] Yulius. (2022). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Pendekatan Era New Normal dan Society 5.0. PENERBIT KBM INDONESIA.