

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia menjadi elemen pendukung agar Indonesia menjadi unggul dalam mencapai tujuan menjadi Indonesia emas pada tahun 2045 mendatang, pemangku kebijakan Indonesia perlu melakukan upaya karena pada tahun 2045 mendatang akan memiliki potensi besar dalam hal sumber daya manusia yang disebut sebagai sumber daya manusia produktif. Sumber daya manusia saat ini harus dikelola dengan baik sehingga dapat mempercepat pembangunan sumber daya manusia yang maju. Berdasarkan data dari Indonesia Gen Z Report IDN Research Institute (2024), menjelaskan bahwa 70,72% penduduk Indonesia berada di usia produktif (15 hingga 64 tahun), Indonesia sedang menikmati bonus demografi yang diharapkan dapat membantu negara mencapai periode emasnya pada tahun 2045. Generasi Z (lahir antara tahun 1997 dan 2012) saat ini merupakan kelompok generasi terbesar di Indonesia dengan 27,94% dari total populasi atau 74,93 juta orang. Signifikansi generasi Z bahkan lebih besar daripada generasi milenial, yang merupakan generasi terbesar kedua di Indonesia dengan 25,87% dari total populasi kurang lebih 69,38 juta orang. Hal tersebut dapat dipahami bersama bahwa ke depannya generasi tersebut akan lebih banyak mendominasi dalam menduduki profesi dan jabatan tertentu dalam pekerjaan di lingkungan pemerintahan.

Tantangan dalam lingkungan organisasi semakin kompleks. Sumber daya manusia di lingkungan organisasi harus mempunyai kompetensi yang relevan untuk menghadapi berbagai perubahan dan ketidakpastian yang akan dihadapi di masa yang akan datang. Berdasarkan laporan *The Future of Job Survey* (World Economic Forum, 2023), adanya kesenjangan *soft skills* dalam lingkungan kerja sehingga membuat ketidakmampuan organisasi untuk menarik talenta yang tepat, kemampuan yang semakin dibutuhkan diantaranya *analytical thinking, resilience, flexibility and agility* menjadi keterampilan teratas yang makin dibutuhkan dari tahun ke tahun. Kemampuan *soft skills* yang menjadi perhatian saat ini diantaranya keterampilan *self-efficacy* yang meliputi *motivation and self-awareness, curiosity and lifelong learning, empathy and active listening, dependability, and attention to detail*, dan *leadership and social influence*. Berdasarkan penjelasan tersebut, menegaskan bahwa *soft skills* sebagai

keterampilan intrapersonal dan interpersonal yang penting untuk pengembangan pribadi, partisipasi sosial, dan kesuksesan di lingkungan kerja.

Soft skills bertanggung jawab atas 75% keberhasilan dalam kinerja pekerjaan, sementara *hard skills* menyumbang sebesar 25% (Macqual *et al.*, 2021). *Soft skills* berkontribusi terhadap 85% keberhasilan kinerja pekerjaan seseorang sedangkan keterampilan teknis berkontribusi 15%. Organisasi menilai *soft skills* sebagai hal yang paling penting untuk keberhasilan di lingkungan kerja (Macqual *et al.*, 2021). Kompetensi *soft skills* meliputi kemampuan interpersonal, sosial, dan emosional (Freitas *et al.*, 2021). Pentingnya kompetensi *soft skills* dalam kemampuan berempati, kemampuan menyelesaikan masalah perbedaan dan persamaan dalam masalah kompleks di luar rutinitas, bekerja tim untuk membentuk kelompok interdisipliner, dan mengelola hubungan interpersonal untuk meningkatkan kinerja individu bersama tim (Freitas *et al.*, 2021; Frascara, 2018; OECD, 2019). Kemampuan berkomunikasi, menganalisis, memecahkan masalah dan bekerja dalam tim merupakan *soft skills* yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja (Tadjer *et al.*, 2022).

Pengembangan sumber daya manusia memainkan peran penting dalam meningkatkan kompetensi, dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia atau penduduknya yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan, dibandingkan dengan aspek kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Bahkan kualitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. Sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik (*hard skills*) maupun kemampuan non-fisik (*soft skills*) (Notoadmodjo, 2009). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia memberi peranan akan penguatan kompetensi *soft skills* karena telah menjadi kebutuhan dari lembaga pelatihan dan pengembangan yang tidak hanya memberikan pelatihan untuk mengembangkan sumber daya manusia dari aspek *hard skills* saja, tetapi memberikan program untuk pengembangan kompetensi *soft skills*.

Sehingga dapat dipahami bahwa kualitas sumber daya manusia berkaitan dengan dua aspek, yaitu aspek *hard skills* (kualitas fisik), dan aspek *soft skills* (kualitas non-fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan lainnya. Upaya pengembangan kompetensi *soft skills*, pendidikan dan pelatihan merupakan cara

yang perlu dilakukan. Kurikulum memiliki peran sebagai dasar dalam memberikan arah untuk proses pengembangan sumber daya manusia.

Maka dari itu, *soft skills* memainkan peran penting dalam diferensiasi pekerjaan manusia. Proposisi *soft skills* digunakan untuk mewakili kombinasi dinamis dari keterampilan kognitif dan meta-kognitif, keterampilan interpersonal, intelektual dan praktis yang dikaitkan dengan bekerja dalam kelompok, berpikir sistematis, berkolaborasi, dan mengembangkan pengaturan diri dan keterampilan sosio-emosional. Hal tersebut dapat menjadikan individu yang semakin tangguh, fleksibel, mudah beradaptasi, dan cerdas secara emosional (Freitas *et al.*, 2021). McKinsey Global Institute (Ali & Susilana, 2021) memberikan saran agar kompetensi yang disiapkan untuk dikuasai bukan kompetensi yang terkait dengan melakukan sesuatu bentuk pekerjaan tertentu, melainkan kompetensi yang memungkinkan seseorang nantinya dapat beradaptasi dengan perubahan di masa yang akan datang.

Sumber daya manusia yang profesional diharapkan dapat meningkatkan kualitas budaya kerja dan kinerja dalam lingkungan organisasi. Salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai khususnya aparatur sipil negara, yaitu pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan *hard skills* dan *soft skills*. Pengembangan kompetensi *soft skills* perlu dilakukan karena merupakan kompetensi non-akademik yang menjadi modal seseorang agar dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaan dan berfungsi dalam kehidupan bermasyarakat. *Soft skills* selama dekade terakhir ini telah menjadi salah satu hal yang penting dan menjadi faktor keberhasilan dalam pekerjaan (Tadjer *et al.*, 2022). Menanggapi hal tersebut, sumber daya manusia dalam lingkungan pemerintahan dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN) harus mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan jujur, bermental baik, berwibawa, berintegritas, profesional, setia dan taat pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta ikhlas dalam memberikan pelayanan dan menjalankan tugas. Sebagai aparatur pemerintah sekaligus pelayan publik, kemampuan *soft skills* harus melekat dalam diri dan dikembangkan sebagai tolok ukur kompetensi dalam mendukung pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Setiap pegawai ASN wajib untuk mengembangkan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi.

Pembelajaran yang dimaksud dapat dilakukan melalui sistem pembelajaran terintegrasi. Pengembangan kompetensi khususnya *soft skills* bagi pegawai ASN termasuk ke dalam bagian kompetensi manajerial dan sosio kultural (PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2018). Penguatan kompetensi *soft skills* dianggap semakin penting untuk mengembangkan kompetensi pegawai dalam lingkungan pekerjaan, akan tetapi lebih sulit untuk diterapkan dalam situasi sebenarnya daripada pelatihan *hard skills*. Semakin banyak wawasan tentang perbedaan potensial antara pelatihan *soft skills* dan *hard skills* dapat memberikan pemahaman tentang apa yang harus dilakukan oleh pembuat kebijakan, profesional dan akademisi terkait bentuk aktivitas pendidikan dalam pelaksanaan pelatihan (Boere *et al.*, 2023). Selain itu, karakter diri berperan sebagai bagian dalam kompetensi *soft skills*, pentingnya peran karakter diri yang berdasarkan budaya, nilai-nilai, serta aspek intelektual, emosional, moral, sosial, dan spiritual (Suhardiman *et al.*, 2021).

Pendidikan dan pelatihan penguatan kompetensi *soft skills* di lingkungan Kementerian Perhubungan mengacu pada kebutuhan organisasi yang bertujuan menjadikan sumber daya manusia yang prima, profesional dan beretika, handal, berdaya saing dan memberikan nilai tambah dalam penyelenggaraan pelayanan publik transportasi. Sehingga kompetensi pegawai Kementerian Perhubungan yang dikembangkan dapat menunjang citra dan budaya organisasi yang lebih berkinerja unggul, terutama dalam melayani masyarakat. Kemampuan-kemampuan tersebut dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan penguatan kompetensi *soft skills* bagi sumber daya manusia aparatur di lingkungan Kementerian Perhubungan.

Berdasarkan penelitian awal selanjutnya dikaji beberapa masalah terkait kurikulum penguatan kompetensi *soft skills* di Balai Pendidikan dan Pelatihan Pembangunan Karakter SDM Transportasi Kementerian Perhubungan, yaitu: 1) kurikulum pendidikan dan pelatihan penguatan kompetensi *soft skills* belum sepenuhnya menyediakan kebutuhan muatan kompetensi yang sesuai karakteristik dan kebutuhan pegawai yang ada di lingkungan Kementerian Perhubungan. 2) rasionalisasi setiap muatan mata pelatihan diklat penguatan kompetensi *soft skills* untuk pembangunan karakter belum terjabarkan dengan jelas sehingga turunan dari kompetensi umum ke dalam muatan materi kurikulum tidak konsisten dan secara spesifik tidak ada penjenjangan dalam memenuhi kebutuhan sasaran peserta.

Selanjutnya, mengacu pada hasil rekomendasi asesmen kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan terdapat beberapa kemampuan yang menjadi perhatian untuk diberikan pengembangan kompetensi kepada pegawai, sebagaimana data yang terdapat pada gambar berikut.



Gambar 1. 1 Rekomendasi Hasil Asesmen Kompetensi
(Sumber: BPSDM Perhubungan, 2024)

Berdasarkan hasil rekomendasi asesmen kompetensi pegawai di lingkungan kementerian perhubungan tersebut bahwa perlunya penguatan pada berbagai kemampuan *soft skills* sebagai kemampuan penunjang menjalankan tugas dan fungsinya dalam pekerjaan. Salah satu yang menjadi tawaran dalam menyelesaikan permasalahan tersebut adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Upaya meningkatkan kompetensi

yang efektif dapat dilakukan melalui pelatihan yang tepat guna dan sesuai dengan kebutuhan (Sudrayat, 2018). Selain itu, pelatihan akan memberikan pengalaman yang nyata sehingga peserta pelatihan akan membentuk keterampilan, sikap, kebiasaan berpikir dan karakter sesuai dengan pekerjaan sehingga dapat bekerja secara efisien dan memuaskan (Rusman, 2021).

Terjadinya berbagai perubahan dalam berbagai aspek kehidupan berdampak pada terjadinya tuntutan kompetensi yang perlu dimiliki dalam meresponsnya, terutama yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan. Ketika menentukan atau merumuskan kompetensi yang direncanakan terkait muatan mata ajar, terdapat dua sumber yang dapat digunakan, yaitu: hasil studi kebutuhan (*need assessment study*), dan standar kompetensi lulusan terkait mata ajar yang dirancang kurikulumnya. Survei kebutuhan merupakan cara mengidentifikasi kebutuhan kompetensi, baik dalam konteks dan lingkup luas, maupun untuk konteks dan lingkup terbatas, seperti kompetensi terkait hasil belajar dalam mempelajari mata pelajaran atau bidang studi tertentu. Studi ini menerapkan metode penelitian ilmiah sehingga semua kaidah dalam melaksanakan penelitian ilmiah harus diikuti. Hasil studi ini menggambarkan kebutuhan tentang kompetensi terkait yang bersifat autentik berdasarkan data empiris sehingga dapat dijadikan pijakan yang kuat dan rasional (Ali & Susilana, 2021).

Maka dari itu, pendidikan dan pelatihan *soft skills* merupakan sebagai upaya untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia perlu dilakukan secara terpadu, terstruktur, terencana, dan berjenjang dengan metode yang tepat. Selain itu, meskipun sudah banyak beberapa penelitian yang terkait dengan pengembangan *soft skills*, masih belum banyak literatur mengenai desain kurikulum pendidikan dan pelatihan penguatan kompetensi *soft skills* pegawai. Kurikulum sebagai bagian terpenting dari pendidikan kontemporer dan menentukan pengajaran dalam segala situasi (Annie, 2024; Ornstein & Hunkins 2018; Parkay et al., 2014).

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian awal tersebut kemudian muncul alternatif solusi untuk menjawabnya. Jenis kegiatan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi pegawai saat ini terutama dalam penguatan kompetensi *soft skills* adalah pelatihan dengan teori *experiential learning*. Aktivitas dari intervensi yang memunculkan nilai-nilai pembelajaran praktis dengan menerapkan *experiential*

learning ini sangat luwes dan dapat diimplementasikan untuk memenuhi kebutuhan sesuai fungsinya, antara lain untuk tujuan rekreasional, edukasi, dan pengembangan.

Menghadapi kondisi di mana aktivitas pengembangan sumber daya manusia saat ini tidak hanya untuk menjelaskan dan mengarahkan tindakan manusia, model, konten, dan keterampilan belajar-mengajar yang digunakan dalam aktivitas pembelajaran perlu diperhatikan. Aktivitas yang memanfaatkan konteks akademik ke dalam situasi kehidupan nyata individu akan menemukan pengalaman belajar yang bermakna saat peserta menciptakan pengalaman belajarnya sendiri. Menurut Kolb (Chan, 2012), *experiential learning* sebagai proses dimana pengetahuan diciptakan melalui transformasi pengalaman dan berkelanjutan. Model Kolb menggambarkan siklus pembelajaran empat tahap, yaitu: pengalaman konkret; pengamatan reflektif; konseptualisasi abstrak; Eksperimen aktif. Peserta terlibat dalam aktivitas mengalami, merefleksikan, berpikir dan bertindak dalam proses siklus pembelajaran pengalaman untuk menanggapi situasi belajar dan apa yang dipelajari. Pengalaman konkret akan diperoleh ketika peserta didik secara aktif mengalami dan melakukan. Melalui proses pengamatan reflektif, peserta didik secara sadar merefleksikan dan menarik makna yang bisa diterapkan atas pengalamannya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ariani (2018) menunjukkan bahwa pelatihan dengan model *experiential learning* menjadi strategi tepat dalam pelatihan dengan pendekatan teori andragogi. Penelitian tersebut dikembangkan dengan dasar pemikiran bahwa orang dewasa belajar secara efektif melalui praktik langsung di tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain pelatihan model *experiential learning* dengan empat langkah pembelajaran dapat diterima dengan baik oleh peserta. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Susilo & Nugroho (2019) menyampaikan bahwa peserta membutuhkan model pelatihan dengan mengedepankan pembelajaran andragogi, dan model *experiential learning* memiliki karakteristik yang paling direkomendasikan. Berdasarkan kedua penelitian tersebut dibahas bahwa tahapan implementasi pada model *experiential learning* memberikan gambaran implementasi teori belajar konstruktivisme memiliki kecermatan dengan cara belajar pada orang dewasa. Khususnya dalam belajar mengenai kompetensi *soft skills*.

Kurikulum pelatihan dengan mengedepankan pengalaman dan refleksi yang menjadi bagian dalam kegiatan *experiential learning* menjadi sesuai untuk

pembelajaran orang dewasa (Cabero-Almenara & Valencia-Ortíz, 2018; Chan, 2023). Penggunaan *experiential learning* membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk membawakan aktivitas dengan tepat, aman, dan bermanfaat di mana sumber daya manusia yang bertugas untuk hal tersebut lebih bersifat memfasilitasi dalam kesehariannya dilakukan oleh seorang fasilitator.

Penelitian mengenai desain kurikulum pendidikan dan pelatihan penguatan kompetensi *soft skills* ini menjadi sangat penting karena kebutuhan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan mengintegrasikan ranah kemampuan intrapersonal, interpersonal, organisasional, dan spiritual ke dalam situasi kehidupan sehari-hari, diharapkan peserta mengembangkan kemampuan tersebut untuk menghadapi berbagai dinamika dalam lingkungan kerja. Desain Kurikulum yang mengarah pada upaya penguatan kompetensi *soft skills* masih perlu dilakukan perancangan sesuai dengan kebutuhan kompetensi pegawai saat ini di lingkungan Kementerian Perhubungan.

Maka dari itu, berdasarkan pemaparan latar belakang masalah yang sudah diuraikan di atas, penulis akan merancang kurikulum pendidikan dan pelatihan penguatan kompetensi *soft skills* pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan. Sehingga diharapkan melalui penelitian ini bisa memberikan sumbangsih yang nyata dan tentunya bernilai positif untuk berkontribusi memberikan rancangan kurikulum yang dapat digunakan untuk pengembangan kompetensi pegawai khususnya *soft skills*.

1.2 Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah di atas, adapun rumusan masalah secara umum dalam penelitian ini adalah “Desain kurikulum pendidikan dan pelatihan seperti apa yang dikembangkan untuk penguatan kompetensi *soft skills* pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan?” Rumusan masalah umum tersebut diperinci untuk memfokuskan penelitian sehingga disusun rumusan masalah khusus sebagai berikut:

1. Bagaimana kebutuhan kompetensi *soft skills* pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan saat ini?
2. Bagaimana desain kurikulum pendidikan dan pelatihan untuk penguatan kompetensi *soft skills* pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan?
3. Bagaimana kelayakan dari desain kurikulum pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk penguatan kompetensi *soft skills* pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan?

4. Bagaimana respon pengguna terhadap desain kurikulum pendidikan dan pelatihan untuk penguatan kompetensi *soft skills* pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan umum penelitian ini yaitu mendesain kurikulum pendidikan dan penguatan kompetensi *soft skills* pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan. Tujuan khusus dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menentukan aspek-aspek kompetensi *soft skills* yang dibutuhkan pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan saat ini.
2. Merancang kurikulum pendidikan dan pelatihan untuk penguatan kompetensi *soft skills* pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan.
3. Memperoleh penilaian ahli terhadap validasi dan kelayakan pengembangan desain kurikulum pendidikan dan pelatihan penguatan kompetensi *soft skills* pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan.
4. Memperoleh respon pengguna terhadap desain kurikulum pendidikan dan pelatihan penguatan kompetensi *soft skills* pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam memberikan alternatif solusi terhadap pemecahan masalah dalam mengembangkan kompetensi *soft skills* dengan membuat desain kurikulum pelatihan yang ditempuh melalui kaidah-kaidah akademis. Adapun penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat dari segi teoritis melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan penerapan teori dalam desain untuk penguatan kompetensi *soft skills* pegawai. Hasil dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur yang ada terkait perancangan pendidikan dan pelatihan melalui pembelajaran pengalaman untuk penguatan *soft skills*.
2. Manfaat dari segi praktis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan rekomendasi terkait bagaimana perancangan kurikulum diklat penguatan kompetensi *soft skills* pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan yang dapat digunakan sebagai panduan untuk penyelenggaraan pendidikan dan

pelatihan penguatan *soft* kompetensi pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Pembangunan Karakter. Selain itu, hasil penelitian dapat dijadikan referensi bagi dan wawasan bagi instruktur, pelatih, dan pemangku kebijakan untuk mengimplementasikan kurikulum diklat penguatan kompetensi *soft skills*.

1.5 Struktur Penulisan Tesis

Struktur penulisan tesis ini mengacu pada Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2024. Berikut urutan dari sistematika penulisan yang digunakan:

1. Bab I berisi Pendahuluan yang menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian. Bagian ini juga mencakup lingkup penelitian serta pembatasan masalah yang dibahas.
2. Bab II berisi tinjauan Pustaka yang menguraikan teori dan penelitian terdahulu yang relevan. Tinjauan pustaka mencakup kajian teoretis dan konsep utama yang mendukung penelitian, serta mengidentifikasi gap penelitian yang ada.
3. Bab III berisi penjelasan Metode Penelitian yang menguraikan metode penelitian yang digunakan, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.
4. Bab IV berisi uraian Hasil Penelitian yang menyajikan temuan-temuan penelitian dalam bentuk data, tabel, grafik, atau ilustrasi yang mendukung hipotesis atau tujuan penelitian.
5. Bab V berisi Pembahasan untuk menginterpretasikan hasil penelitian, membandingkannya dengan teori atau penelitian sebelumnya, dan menjelaskan implikasi dari temuan. Bagian ini juga membahas kekuatan dan kelemahan penelitian serta rekomendasi untuk penelitian mendatang.
6. Bab VI berupa Simpulan dan Saran, yaitu rangkuman temuan utama dari penelitian dan menjawab rumusan masalah. Bagian ini juga memberikan penjelasan implikasi dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya atau aplikasi praktis hasil penelitian.
7. Daftar Pustaka menyajikan semua sumber yang digunakan dalam penelitian, disusun sesuai dengan format sitasi yang ditetapkan.