

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan hal yang sangat krusial dalam kehidupan manusia. Pendidikan adalah suatu proses di mana peserta didik mengembangkan potensi keagamaan, karakter, kecerdasan, akhlak mulia, pengendalian diri, jati diri dan keterampilan yang diperlukan bagi dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.¹ Siswa merupakan komponen utama dalam proses pendidikan. Secara etimologis, siswa adalah anak yang diberi ilmu. Sedangkan secara terminologi, siswa memerlukan bimbingan dan arahan agar dapat mengalami perubahan dan perkembangan sehingga siswa tersebut dapat membentuk kepribadiannya dan menjadi bagian dari proses struktural pendidikan.² Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan adalah proses penting dalam kehidupan manusia di mana peserta didik mengembangkan berbagai potensi dan keterampilan yang diperlukan untuk diri sendiri, masyarakat, bangsa, dan negara. Siswa dianggap sebagai komponen utama dalam proses pendidikan dan memerlukan bimbingan serta arahan untuk membentuk kepribadian dan berpartisipasi dalam pembangunan struktural pendidikan.

Pendidikan dipandang tidak hanya sebagai sarana untuk membekali kehidupan mendatang, tetapi juga sebagai upaya guna mewujudkan cita-cita, kebutuhan, dan kemampuan individu dalam mencapai kehidupan pribadinya dan sosial yang memuaskan. Pendidikan merupakan suatu proses yang memungkinkan setiap individu memperoleh wawasan, pandangan jauh ke depan, kedewasaan, dan kemampuan untuk berpikir lebih kritis.³

Pertumbuhan organisasi dan sistem tidak terlepas dari kemajuan sumber daya manusia dan karyawannya yang berfokus terhadap peningkatan kualitas dan keterampilan organisasi. Hal ini memberikan dampak positif terhadap

¹ Surwardi dan Daryanto, *Manajemen Peserta Didik*, (Yogyakarta: Gava Media, 2017), h.2

² *Ibid*, h.2

³ Abd Rahman BP dkk, *Pengertian Pendidikan, Ilmu Pendidikan dan Unsur-Unsur Pendidikan*, (Jurnal Al Urwatul Wutsqa: Vol. 2, No. 1 2022: h. 4)

kinerja karyawannya dan diharapkan karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pengembangan program pelatihan.⁴ Pelatihan sendiri didefinisikan menurut beberapa ahli diantaranya: menurut Gomes (Nurul) bahwa pelatihan adalah segala upaya untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dalam pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.⁵

Selain itu, pelatihan merupakan upaya guna meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien menurut Rae (Sofyandi)⁶. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja karyawan. Sementara itu efektivitas program pelatihan dilaksanakan secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan⁷.

Berdasarkan pendapat Sikula (Mangkunegara), pelatihan adalah suatu proses pendidikan dengan prosedur jangka pendek, sistematis, dan terorganisir di mana karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan terbatas.⁸ Notoatmodjo S. mengatakan pelatihan merupakan inisiatif untuk mengembangkan sumber daya manusia khususnya kemampuan intelektual dan kemanusiaan.⁹

Maka kesimpulan yang dapat diambil dari berbagai pernyataan para ahli adalah pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, dengan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja karyawan, dengan tujuan mencapai efektivitas dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Pelatihan juga dianggap sebagai proses pendidikan jangka pendek yang sistematis dan terorganisir, di mana karyawan

⁴ Susanti Nurul, *Analisis Pelatihan Kerja Pegawai Pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Pekanbaru (Kasus Pada Kantor Induk Cempaka)*, (2018: h.11)

⁵ *Ibid*, h.11

⁶ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h.113

⁷ *Ibid*, h.113

⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2021), h.44

⁹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, Cetakan Keempat, 2009), h.16

non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Hal ini juga merupakan inisiatif untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama kemampuan intelektual dan kemanusiaan.

Manajemen pelatihan adalah rangkaian tindakan efektif untuk mendayagunakan sumber daya dalam mencapai tujuan tertentu. Aktivitas yang berkaitan dengan peningkatan keterampilan juga termasuk dalam istilah ini. Pertama ada tahap perencanaan; kedua ada tahap implementasi/pelaksanaan; dan ketiga ada tahap evaluasi. Ketiga tahapan ini merupakan tahapan yang penting dalam proses manajemen pelatihan.¹⁰

Sumber daya manusia yang prima adalah mereka yang mempunyai pengetahuan mendalam, keterampilan yang inovatif, dan juga sikap positif dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Oleh karena itu, suatu organisasi harus proaktif dalam mengambil tindakan untuk mendorong pengembangan dan peningkatan kualitas karyawannya. Hal ini memungkinkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka sesuai dengan tuntutan zaman sehingga mereka dapat meningkatkan tingkat kinerja dan kompetensi di tempat kerja mereka.¹¹

Kepemimpinan tim dalam organisasi merujuk pada kemampuan seseorang untuk memimpin, mengelola, dan mengarahkan kelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama dalam konteks organisasi. Hal ini melibatkan penggunaan keterampilan, strategi, dan prinsip kepemimpinan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengelola anggota tim agar dapat bekerja secara efektif sebagai satu kesatuan yang harmonis.¹²

Fahmi (Shofiyah,dkk) menjelaskan, kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan,

¹⁰ Ipah dan Yaya, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional Peningkatan Kompetensi Guru di Balai Diklat Keagamaan*, (Jurnal Islamic Education Manajemen: Vol. 1, No.1 2016: h. 57)

¹¹ Herman, *Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi: Solusi Proaktif Permasalahan SDM Aparatur*, (Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS; Vol. 5, No.1 2011: h.68)

¹² Nuril Shofiyah dkk, *Studi Literatur: Kepemimpinan Tim Dalam Pengembangan Organisasi*, (Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen: Vol. 1, No. 3 2023, h.178)

mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.¹³

Mendefinisikan arti kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu keahlian dalam memberikan pengaruh pada individu atau sekelompok orang untuk memperoleh visi atau tujuan. Seperti halnya pada organisasi formal, dampak ini dapat menjadi bersifat formal yang diberikan oleh pimpinan yang memegang sebuah jabatan pada organisasi sehingga harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh bawahannya. Seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana pemimpin tersebut dapat mempengaruhi orang lain dengan kharisma yang dimilikinya dan juga dapat mengendalikan semua situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya di lingkungannya. Seorang pemimpin juga harus memiliki kestabilan emosi dalam memimpin para anggota di bawahnya dan bersikap adil kepada para anggota-anggota.¹⁴

Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) muncul sebagai pendekatan yang fundamental dalam meningkatkan kompetensi para karyawannya, terutama di bidang *leadership*. Dengan menyelami konsep Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), tersemat berbagai faktor yang menjadi pertimbangan esensial untuk mengorganisir program pelatihan *leadership*, meliputi: a) Dinamika Perubahan Lingkungan Bisnis; b) Tantangan yang Didukung oleh Peran Kepemimpinan; c) Paradigma Kepemimpinan yang Berkembang; d) Upaya Peningkatkan Produktivitas dan Kinerja; e) Kebutuhan yang Diperlukan oleh Organisasi; f) Keanekaragaman Tenaga Kerja; dan g) Tantangan Persaingan Global.¹⁵

Menggambarkan konteks tersebut, disimpulkan bahwa Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) mampu diformulasikan untuk mempersiapkan para pemimpin dan calon pemimpin dengan keterampilan, pengetahuan, dan wawasan yang mendasar guna menghadapi tantangan yang

¹³ Ibid, h.178

¹⁴ Usep Deden Suherman, *Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah: Vol: 1, No.2 2019, h. 261)

¹⁵ Hasan Basri & A. Rusdiana, *Manajemen Pendidikan & Pelatihan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015) h.32

muncul dalam konteks lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks. Program ini dapat mencakup berbagai metode, termasuk pelatihan teknis, simulasi situasional, pendampingan, dan pengembangan lanjutan dalam ranah *leadership*.

Sejalan dengan penelitian relevan yang dikatakan oleh Falah pada tahun 2021 dengan judul “Efektivitas Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Pola Proyek Perubahan Dalam Meningkatkan Kompetensi Pejabat Eselon II (Studi Deskriptif pada Diklat Kepemimpinan Tingkat II di PKP2A I LAN Bandung)” menyatakan salah satu upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur yang kompeten dan profesional tersebut adalah melalui program pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan menjadi suatu keharusan bagi setiap aparatur pemerintahan guna membekali dan meningkatkan kualitas SDM. Diantara berbagai macam diklat yang diselenggarakan di PKP2A I, diklat kepemimpinan memiliki peranan penting dalam menciptakan aparat pemerintahan yang baik dan menjalankan reformasi birokrasi. Kebijakan penyelenggaraan diklat kepemimpinan pola proyek perubahan ini membawa harapan positif terhadap pengembangan kualitas sumber daya aparatur pemerintahan kedepannya.¹⁶

Pada umumnya setiap perusahaan memiliki strategi dalam memberikan pendidikan dan pelatihan yang memadai bagi setiap pekerjanya. Diantara banyaknya perusahaan milik negara atau milik swasta di Indonesia, PT Hutama Karya (Persero) yang berdiri sejak tahun 1960 merupakan salah satu perusahaan milik negara terbesar di Indonesia di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia. PT Hutama Karya (Persero) bergerak di bidang konstruksi dan infrastruktur serta telah menjadi perusahaan terkemuka nomor satu di Indonesia dalam sektor tersebut. Hal ini dibuktikan dari berbagai proyek besar yang dikerjakan oleh PT Hutama Karya (Persero) diantaranya adalah Gedung MPR dan DPR di Jakarta, Jembatan Ampera di Palembang,

¹⁶ Rizal Syamsul Falah, *Efektivitas Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Pola Proyek Perubahan Dalam Meningkatkan Kompetensi Pejabat Eselon II (Studi Deskriptif pada Diklat Kepemimpinan Tingkat II di PKP2A I Lan Bandung)*, (Indonesian Journal of Adult and Community Education: Vol.3, No.1 2021: h.48)

Jalan Tol Bandara Ngurah Rai Tanjung Bena di Bali, Jalan Tol Trans-Sumatera dan masih banyak lagi proyek yang dikerjakan oleh PT Hutama Karya (Persero). PT Hutama Karya (Persero) juga mengembangkan bisnisnya dengan membentuk beberapa anak perusahaan dan melakukan afiliasi dengan perusahaan lain yaitu PT HK Realtindo (HKR), PT Hakaaston (HKA), PT HK Infrastruktur (HKI), PT Hutama Marga Waskita (Hamawas), EPC Energy Singapore, PT Takenaka Indonesia, dan PT Bhirawa Steel.¹⁷

Divisi *Human Capital* PT Hutama Karya (Persero) menunjukkan komitmen yang serius dan fokus dalam mengembangkan kinerja karyawannya melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan. Ini terbukti dari beragam inisiatif dan strategi yang diimplementasikan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kepemimpinan karyawannya yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Bentuk dari komitmen yang dimiliki oleh divisi *Human Capital* PT Hutama Karya (Persero) dapat dilihat dari berbagai penghargaan yang didapatkannya diantaranya adalah The Best Human Capital – SOE Company 2019, Economic Review The Best Human Capital 2019, Anugerah Humas Indonesia 2020, The Most Awesome In People Development 2021, 2nd The Best Human Capital Award 2021, dan Pemenang Anugerah Humas Indonesia 2021.¹⁸

Seperti yang dikatakan oleh Muhammad Fauzan, Direktur *Human Capital* dan Legal PT Hutama Karya (Persero):

Human Capital (HC) Hutama Karya telah menetapkan *strategic organizational capabilities*. Di mana saat ini HC di Hutama Karya berperan untuk menterjemahkan strategi perusahaan plus konteks yang mempengaruhinya ke dalam serangkaian kompetensi. Lebih lanjut untuk menyukseskan hal tersebut, Hutama Karya telah merancang dan dalam proses implementasi program *Fit and Agile Organization*. Program tersebut bertujuan untuk mencetak tenaga kerja yang adaptif dan cepat belajar. Dengan penerapan *Fit and Agile Organization*, Hutama Karya akan menjadi perusahaan yang paling *slim* serta lincah diantara para pesaing serupa di industrinya. Meski demikian, strategi ini tetap akan mengakomodir kebutuhan pengembangan perusahaan, pengembangan talenta, dan estafet serta

¹⁷ Dokumen Profil & Sejarah PT Hutama Karya (Persero) 2024

¹⁸ Dokumen Penghargaan PT Hutama Karya (Persero)

kaderisasi kepemimpinan pada setiap level jabatan. Selain itu, Utama Karya juga sudah memenuhi ketercapaian KPI dari Kementerian BUMN selaku pemegang saham terkait presentase pemimpin perempuan dan milenial. Menurutnya, Utama Karya sudah memenuhi *nominated top talent* untuk Direksi BUMN yakni dua perempuan dan satu millennials di mana secara KPI sudah tercapai. Ke depannya Utama Karya juga telah menyiapkan program pelatihan & pengembangan seperti *Leadership Development Program (LDP)* untuk kandidat *Top Talent*.¹⁹

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan, peneliti melakukan *grandtour* di PT Utama Karya (Persero) yang berlokasi di daerah Jakarta Timur. Perusahaan ini menerapkan manajemen pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja, kompetensi karyawan, daya saing, dan juga nilai tambah perusahaan. Hal ini termuat dalam pedoman *Terms of Reference (ToR) Leadership Development Program (LDP)* yang digunakan oleh PT Utama Karya (Persero) dalam merancang, melaksanakan, dan juga mengevaluasi pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diberikan oleh perusahaan tersebut bagi karyawannya.²⁰

PT Utama Karya (Persero) menyadari pentingnya kepemimpinan yang kuat sehingga perlu menyelenggarakan *Leadership Development Program (LDP)* dari level *First Line Manager, Middle Manager*, hingga *Senior Manager* sebagai bagian dari strategi pengembangan karyawan dan organisasi. Program ini dapat mencakup berbagai elemen, seperti pelatihan, mentoring, coaching, proyek khusus, atau pengalaman belajar yang relevan dengan kebutuhan bisnis dan perkembangan individu. Dalam satu tahun terakhir ini yaitu di tahun 2023, PT Utama Karya (Persero) telah menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan (diklat) khususnya di bidang *leadership* dengan durasi enam (6) bulan atau satu semester yang diikuti oleh karyawan yang memiliki level jabatan dari Pratama III hingga Profesional III. Jumlah karyawan yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan (diklat) pada bidang *leadership* yaitu sebanyak 125 karyawan yang dibagi menjadi 50

¹⁹ Hutamakarya.com, *Hutama Karya Cetak SDM Adaptif di Tahun Bonus Demografi*, (<https://www.hutamakarya.com/hutama-karya-cetak-sdm-adaptif-di-tahun-bonus-demografi>), diakses pada tanggal 06 Juni 2024 pukul 18.10 WIB

²⁰ Dokumen Prosedur Perencanaan & Pelaksanaan Pelatihan, *Terms of Reference (ToR) Leadership Development Program* PT Utama Karya (Persero) 2023

karyawan dalam level *First Line Manager*, 50 karyawan dalam level *Middle Manager*, dan 25 karyawan dalam level *Senior Manager*. Dalam mengadakan program pendidikan dan pelatihan (diklat) di bidang *leadership*, PT Utama Karya (Persero) melaksanakan program tersebut melalui bantuan eksternal yaitu PT Utama Karya (Persero) menggunakan jasa vendor konsultan PT. Daya Dimensi Indonesia (DDI) dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi diklatnya.²¹

Adapun yang menjadi pembeda antara PT Utama Karya (Persero) dengan program pendidikan dan pelatihan (diklat) di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) lain adalah pada metode pembelajaran *Social Learning* di mana PT Utama Karya (Persero) melakukan pendekatan sosial masyarakat. Para peserta yang mengikuti program diklat *leadership* diwajibkan untuk turun dan melihat langsung kehidupan masyarakat di pedalaman seperti program terakhir ini adalah para peserta melakukan kunjungan ke desa di sekitar kaki Gunung Kidul di daerah Jawa Tengah. Para peserta melaksanakan kunjungan dan berbaur bersama masyarakat setempat selama satu bulan. Dalam kunjungan tersebut, para peserta diharapkan dapat mengambil berbagai hikmah selama pengabdianya ke masyarakat sekitar seperti rasa empati yang bertambah tinggi, mampu memahami perbedaan, mampu mempelajari berbagai karakter masyarakat yang ada sehingga saat para peserta ini menjadi seorang pemimpin di masa depan. Mereka akan memiliki kepribadian dan akhlak yang baik dan mampu menempatkan dirinya di berbagai situasi dan dapat mengambil solusi yang adil bagi semua belah pihak.²²

Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengangkat topik penelitian yang berjudul “Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Peningkatan Kompetensi *Leadership* Karyawan Level “*Middle Manager*” PT Utama Karya (Persero)”.

²¹ Hasil Informasi dengan *Assistent Manager* Unit Kerja COE Divisi HC / *Co-Leader* LDP, pada hari Rabu, 10 Januari 2024 pukul 10.00 WIB

²² Hasil Informasi dengan *Assistent Manager* Unit Kerja COE Divisi HC / *Co-Leader* LDP, pada hari Jumat, 15 Maret 2024 pukul 16.00 WIB

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penelitian ini difokuskan pada “Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Peningkatan Kompetensi *Leadership* Karyawan Level “*Middle Manager*” PT Utama Karya (Persero)” Adapun dengan subfokus mengenai:

1. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) *Leadership* bagi karyawan jenjang level *middle manager* PT Utama Karya (Persero).
2. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) *Leadership* bagi karyawan jenjang level *middle manager* PT Utama Karya (Persero).
3. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) *Leadership* bagi karyawan jenjang level *middle manager* PT Utama Karya (Persero).

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus dan subfokus penelitian yang telah diuraikan di atas, dapat diajukan beberapa pertanyaan penelitian antara lain:

1. Bagaimana perencanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) *Leadership* bagi karyawan jenjang level *middle manager* PT Utama Karya (Persero)?
2. Bagaimana pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) *Leadership* bagi karyawan jenjang level *middle manager* PT Utama Karya (Persero)?
3. Bagaimana evaluasi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) *Leadership* bagi karyawan jenjang level *middle manager* PT Utama Karya (Persero)?

D. Tujuan Umum Penelitian

Tujuan umum penelitian untuk mendeskripsikan tentang bagaimana manajemen pendidikan dan pelatihan (diklat) dilihat dari segi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi untuk meningkatkan kompetensi *leadership* karyawan jenjang level *middle manager* di PT Utama Karya (Persero).

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memperkuat pemahaman terkait manajemen pendidikan dan pelatihan

(diklat) dalam meningkatkan kompetensi *leadership* karyawan jenjang level *middle manager* di PT Utama Karya (Persero).

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis dapat dimanfaatkan oleh beberapa pihak terkait, antara lain:

a. Bagi PT Utama Karya (Persero)

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan masukan atau rekomendasi yang bermanfaat bagi PT Utama Karya (Persero) dalam hal manajemen pendidikan dan pelatihan (diklat), sehingga bisa memperbaiki kekurangan dan meningkatkan kelebihan yang ada.

b. Bagi Lembaga Pendidikan

Sebagai masukan yang membangun guna meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang ada, termasuk para pendidik di dalamnya dan penentu kebijakan dalam lembaga pendidikan serta menjadi pertimbangan untuk diterapkan dalam dunia pendidikan.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman peneliti setelah melakukan observasi langsung terkait manajemen pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam meningkatkan kompetensi *leadership* karyawan jenjang level *middle manager* di PT Utama Karya (Persero).