

Skills, Knowledge, Habit, Attitude, Talent, Bisa Dibina ?

Oleh: Leksana TH

Makin banyaknya istilah asing yang sering digunakan dalam kosa kata SDM kadang membingungkan kita. Agar jangan sampai keliru menafsirkan sebaiknya kita mengacu pada pengertian baku istilah yang memang sering digunakan oleh para pakar SDM. Kata-kata seperti *skills, knowledge, attitude, habit, talent* barangkali sudah tidak asing bagi pembaca dan sering kita baca atau dengar di media masa.

Memahami makna kosa kata diatas akan membantu kita ketika harus terlibat dalam pengembangan SDM. Memahami arti kata kunci diatas dapat membuat pembaca menjadi lebih jeli lagi menentukan mana program pelatihan yang perlu dan bermanfaat bagi peningkatan efektifitas organisasi dan SDMnya.

Knowledge

Knowledge bisa diartikan sebagai pengetahuan yang kita peroleh karena masuknya informasi keotak kita. Pengetahuan dapat disimpan sebagai memori. *Knowledge* merupakan apa saja yang kita ketahui. Secara garis besar ada dua jenis *knowledge* yaitu pengetahuan fakta – berupa informasi yang kita terima sebagai kenyataan dan pengetahuan eksperiensial – yaitu pemahaman yang kita peroleh berasal dari pengalaman kita. Pengetahuan faktual bagi seorang akuntan misalnya berkaitan dengan aturan *double entry* untuk *book keeping*. Bagi seorang awak pesawat contoh pengetahuan faktualnya adalah aturan tentang keselamatan penerbangan bagi penumpang. Untuk seorang wiraniaga pengetahuan faktualnya adalah tentang *product knowledge*. Pengetahuan eksperiensial karakternya berbeda, lebih sulit diajarkan karena sumbernya berasal dari pengalaman dan praktek. Contohnya pengetahuan eksperiensial bagi seorang akuntan yang telah melewati masa kerja puluhan tahun adalah pengetahuan untuk melindungi perusahaan agar bisa memperoleh keringanan pembayaran pajak secara legal. Seorang manajer supermarket memiliki pengetahuan eksperiensial dalam menentukan produk mana yang laku keras untuk masa liburan anak sekolah. Kita sering mendengar ungkapan *Knowledge is Power* yang sebenarnya kurang tepat **karena mereka yang memiliki Knowledge belum tentu memiliki Power jika saja tidak ada action atau tindakan sebagai realisasi knowledge tersebut. Kalimat yang lebih tepat barangkali adalah Knowledge is Power when it is turned into actions that produce results.** Atau pengetahuan akan menjadi kekuatan manakala diubah menjadi tindakan yang membuahkan suatu hasil.

Skills

Skills bisa diartikan sebagai ketrampilan atau How-To atau cara untuk melakukan sesuatu. Landasan dari skill adalah pengalaman dan pembelajaran secara praktek lapangan. Seorang tukang las yang memiliki pengetahuan mengenai teknis pengelasan (teorinya) belum tentu menjadi seorang tukang las yang *jago*. **Skills memiliki karakter bisa ditransfer dari individu keindividu lainnya melalui proses pembelajaran bertahap.** Bagi seorang sekretaris misalnya penguasaan

terhadap program aplikasi word dan *spreadsheet* excel juga merupakan *skills*. Seorang perawat misalnya memiliki *skills* tentang bagaimana menyuntik pasien dengan aman. Cara yang paling efektif untuk mentransfer *skills* adalah dengan mengikutsertakan si pembelajar melakukan tahapan pekerjaan saat dan membuatnya mempraktekan tahapan pekerjaan tersebut dalam konteks pelatihan lapangan dan melakukan pengulangan. **Praktek dan pengulangan merupakan dua kunci utama bagi seseorang untuk mengakuisisi skills yang baru.**

Habit & Behaviour

"*Habit*" sering diterjemahkan sebagai kebiasaan. *Habit* juga kerap dikatakan sebagai pembawaan asal diri kita. Pembaca mungkin pernah mendengar bahwa kita bisa mengubah *habit* lama dan memiliki *habit* baru. Anggapan ini memiliki maksud yang baik namun sebenarnya kurang tepat. Sebagian besar *habit* kita munculnya berasal dari kondisi alamiah pembawaan kita. Sebagian besar *habit* bisa dikatakan sebagai talenta kita. Jika anda memiliki *habit* sebagai seorang yang gigih atau mudah berempati atau kompetitif, maka anda akan kesulitan jika anda berusaha untuk mengubah *habit* tersebut. *Habit* mengendap dalam diri kita dan merupakan jati diri kita. *Habit* itulah yang membuat diri kita seperti apa adanya kita sekarang ini. Jika kita berusaha menjadi lebih efektif dengan mengubah *habit* kita maka kita mungkin akan merasa tidak sinkron dan menderita, mengapa?. Jika seseorang pembawaannya pendiam dan terpaksa harus berubah menjadi lebih suka bicara dan mengemukakan pendapat, upaya perubahan ini akan menentang jati dirinya. Bayangkan jika seseorang yang memang agresif dan kompetitif lalu harus berubah menjadi orang yang agak 'nrimo' dan lebih 'lunak'?

Habit muncul karena tempaan pengalaman hidup, lingkungan dan karakter asal. Bahkan dua anak kembar yang dilahirkan dari rahim ibu yang sama dan dibesarkan dalam tata lingkungan yang sama bisa memiliki *habit* yang sama sekali berbeda. ***Habit ini bisa juga diartikan sebagai pola kecenderungan untuk berpikir, berperasaan dan bersikap.*** Pengertian *habit* dengan *behaviour* (perilaku) sering diartikan sama padahal dua kata ini memiliki pengertian yang berbeda. *Behaviour* muncul sebagai perwujudan *habit*. *Behaviour* kita dilihat oleh orang lain sebagai apa yang kita ucapkan dan lakukan. *Behaviour* lebih merupakan tindak tanduk yang nampak dipermukaan. Secara umum lebih sulit untuk mengubah *habit* daripada mengubah *behaviour*. Mengubah *habit* hanya bisa dilakukan dengan dorongan dari dalam diri yang sangat kuat, dan atau hanya karena adanya suatu peristiwa penting dalam hidup seseorang yang membuatnya mengubah nilai-nilai dirinya.

Attitude

Banyak para manajer yang menggunakan *attitude* sebagai acuan pertimbangan dalam merekrut karyawan. *Attitude* memiliki arti kecenderungan sikap. *Attitude* seseorang akan sangat mempengaruhi cocok tidaknya dia dalam suatu peran dipekerjaannya. Seseorang yang memiliki *attitude* suka melayani dan ramah akan lebih pas dengan tugas menjalin hubungan dengan pelanggan seperti pada posisi *customer*

service. Attitude merupakan refleksi dari filter nilai seseorang. Contohnya seorang agen asuransi jiwa yang memiliki filter nilai menjadi agen adalah pekerjaan yang kurang prestise karena terkesan 'meminta-minta' – akan mengalami kesulitan untuk berhasil dalam tugasnya karena sikap yang tercermin dalam tindakan sewaktu melakukan *selling* ke calon pemegang polis bisa menimbulkan kesan kurang percaya diri, kurang tulus, kurang sabar manakala problem penjualan muncul. Sebaliknya seorang agen asuransi yang memiliki filter nilai bahwa pekerjaannya merupakan tantangan untuk membantu orang lain melindungi keluarganya dengan memiliki proteksi polis, akan lebih mudah berhasil dalam pekerjaannya sebagai *insurance agent*. Beban *selling* bagi agent semacam ini berubah menjadi semacam *missionaries* sehingga sikap percaya diri, ramah dan keuletan akan muncul kepermukaan.

Dalam kepemimpinan bisnis, *attitude* para top eksekutif memberi pengaruh signifikan dalam mewujudkan atmosfer kerja yang kondusif. *Attitude* yang positif memiliki kekuatan radiasi seperti medan magnet yang mampu mempengaruhi lingkungan sekitarnya untuk berubah. *Attitude* bisa dibentuk dari proses pembinaan yang kontinyu (terus menerus) terhadap karyawan. Pembinaan *attitude* akan lebih efektif jika dilakukan melalui proses penanaman nilai-nilai diri. Proses ini merupakan fase pertumbuhan dan akulturasi karyawan yang bisa dilakukan oleh perusahaan secara terencana dan terukur. Institusi seperti *US Marine* (marinir Amerika) misalnya terkenal dengan model pembinaan sikap yang sangat efektif. Ketika para kadet menjalani pendidikan di *US marine*, saat itulah terjadi proses akulturasi dari seorang sipil menjadi seorang marinir Amerika yang ditempa dengan berbagai simulasi menghadapi situasi dan tantangan lapangan yang sangat sulit. Banyak perusahaan caliber global yang menggunakan model pembinaan *attitude* untuk membentuk suatu semangat dan kultur korps sehingga perusahaan memiliki warna *attitude* tersendiri.

Talenta

Berasal dari kata *talent* yang artinya adalah kemampuan atau bakat asal yang dimiliki oleh seseorang. Talenta tidak bisa ditransfer dari seseorang ke orang lain. Tantangan terbesar dari para manajer dan korporasi adalah memperoleh talenta-talenta yang akan menjadi tulang punggung masa depan perusahaan. Upaya untuk pencarian talenta membutuhkan usaha yang serius. Faktor utama kalah bersaingnya BUMN dengan perusahaan swasta adalah rontoknya sistem pengkaderan talenta yang akan menjadi tulang punggung perusahaan. Keputusan promosi yang banyak diintervensi oleh nuansa politis dan kepentingan-kepentingan lain secara tidak langsung telah menggerogoti moral para talenta. Akibatnya tidak jarang kita jumpai para talenta ini lebih memilih jalur keluar dari BUMN dan justru menikmati sukses diperusahaan barunya.

Sebuah perusahaan farmasi ethical (dijual melalui resep dokter) akan sia-sia mengembangkan detailmannya jika dalam proses perekrutan tidak melakukan identifikasi talenta secara teliti. Para detailman perusahaan farmasi yang sukses setidaknya perlu memiliki dua talenta utama yaitu penyabar dan menyukai

pekerjaan yang membutuhkan proses mempengaruhi seseorang. Para detailman farmasi yang sukses biasanya memiliki talenta sebagai seorang penyabar dalam membangun hubungan dengan dokter dan memiliki kemampuan untuk membina koneksi kepara dokter sembari menumbuhkan pengaruhnya. Dengan cara ini mereka membuat para dokter tersebut menulis resep dengan pilihan obat dari perusahaan farmasi mereka.

Kunci utama dari organisasi yang tumbuh sukses adalah mengetahui persis talenta seperti apa yang dibutuhkan untuk posisi posisi kunci diperusahaan mereka. Banyak perusahaan gagal dalam mencapai pertumbuhan bisnisnya *simply* karena mereka keliru dalam menempatkan karyawan yang tidak memiliki talenta sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan tugas yang dijalankan.

Apa relevansi istilah istilah diatas dengan praktek pelatihan ?

Program pelatihan karyawan yang banyak dilakukan di Indonesia saat ini sebagian besar menggunakan pendekatan knowledge transfer. Ini terjadi karena pendekatan knowledge transfer memudahkan fasilitatornya dalam melakukan pelatihan. Melalui cara knowledge transfer fasilitator yang pas-pasan pengalaman prakteknya bisa menutupi kelemahan dirinya dengan banyak 'membaca buku'. Lembaga pelatihanpun banyak yang membawakan program pelatihan seperti supervisory, komunikasi, coaching dengan pendekatan knowledge transfer melalui penjiplakan materi training dari buku-buku referensi. ***Bagi perusahaan yang jarang memberikan pelatihan berstandar internasional kekaryawannya mungkin tidak memiliki acu banding pendekatan training yang berkualitas sehingga mereka akan menganggap pelatihan yang diikuti sudah memadai kualitasnya.***

Pendekatan *knowledge transfer* juga dilakukan karena adanya asumsi bahwa peserta belum memiliki pengetahuan maka perlu 'diisi' melalui program pelatihan tersebut.

Pelatihan *knowledge transfer* memiliki ciri sarat dengan pengenalan terhadap konsep-konsep dan teori. Khusus untuk program pelatihan kepemimpinan biasanya jenis pendekatan *knowledge transfer* dilakukan dengan membuat peserta menerima pemahaman bagaimana individu seharusnya bersikap atau mengubah habitnya. ***Sayangnya pelatihan semacam ini sering hanya membuat karyawan menjadi sebatas tahu saja tetapi belum menimbulkan kemampuan refleksi mental dan sikap untuk bertindak efektif.*** Pelatihan motivasi yang kini marak ditawarkan juga banyak yang mengobrol janji akan membuat pesertanya menjadi 'cinta' dengan pekerjaan dan perusahaan. Dalam seminar atau *workshop* dijelaskan mengapa kita perlu mencintai perusahaan dan pekerjaan. Sebenarnya jika kita tanyakan kepada pesertanya, dalam hati nurani mereka juga tahu dan paham apa yang mereka perlu lakukan untuk perusahaan dan pekerjaannya. ***Yang belum terbentuk dan tumbuh dalam diri peserta adalah bagaimana membuat mereka bukan hanya sebatas tahu saja tetapi juga mau menjalankan kesadaran tersebut menjadi ritual praktek sehari-hari dalam pekerjaannya. Yang sering terjadi juga***

karena kepiawaian sifasilitator membawakan acara seminar dengan joke-joke yang menarik para peserta dibuat larut dan menjadi 'lupa' bahwa mereka datang keseminar tersebut bukan hanya untuk 'terhibur' tetapi lebih untuk mendapatkan suatu pengalaman transformasi attitude.

Jenis pelatihan yang sifatnya *knowledge transfer* sebenarnya cukup efektif untuk subyek seperti akunting, keuangan, pemasaran (bukan teknik menjual), mengetahui keselamatan kerja, atau ISO. Tetapi untuk subyek pelatihan yang mengarah pada transformasi sikap, pembinaan *attitude*, penumbuhan kepemimpinan, keahlian negosiasi, pembentukan motivasi, ketrampilan menjual – perlu sekali suatu metode yang akan memungkinkan peserta memperoleh *skills transfer* dan *attitude alignment* (perubahan sikap). Suatu perusahaan yang ingin membuat para salesmannya menjadi sukses tidak akan mendapatkan hasil optimal jika mereka menggunakan pelatihan dengan fasilitator yang hanya berbekal pengalaman menjadi dosen atau pengajar atau pembicara seminar. Dalam pelatihan semacam ini si fasilitator biasanya hanya akan menggunakan pendekatan konseptual, memberitahukan peserta tahapan penjualan yang sukses lalu ditambah dengan pembahasan studi kasus. Pelatihan semacam ini akan tidak efektif membentuk wiraniaga yang sukses mengapa?.

Pertama, seorang salesman yang sukses sering bukan karena mereka tahu apa tahapan menjual tapi memang karena mereka memiliki landasan semangat juang, motivasi dan dorongan untuk sukses dilahan penjualan. Mereka merasa senang, tidak terbebani dan justru menikmati tantangan dalam pekerjaannya. Selama para salesman ini masih memiliki pendapat dalam nurani (bawah sadar) bahwa mereka sebenarnya melakukan pekerjaan sales karena terpaksa dan tidak ada alternative lain demi sesuap nasi, maka program pelatihan yang diadakan hanya akan masuk sebagai berita yang lewat dari telinga kanan ketelinga kiri. Kedua, pada prakteknya salesman yang sukses adalah mereka yang diasah untuk mengetahui bagaimana dirinya 'berdansa' dengan berbagai situasi dalam konteks karakter dan lingkungan pelanggan yang dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya mungkin sangat berbeda. Pelatihan yang hanya mengajarkan sales tentang knowledge tahapan penjualan yang sukses (langkah opening, identifikasi *needs*, *finding solutions*, *proposing solutions*, dst, akan menguap menjadi pengetahuan teoritis bagi salesman tanpa dibarengi transformasi feeling-thinking dan acting dari si peserta dalam melakukan tahapan sales tersebut.

Yang lebih mubasir lagi adalah pelatihan transformasional diri, kepemimpinan, perubahan sikap atau habit yang diselenggarakan oleh sekolah-sekolah bisnis program MM. Para pengajar yang tidak jarang memiliki gelar S-3 namun kebanyakan hanya berkutat ditingkat knowledge (tapi tidak berada dalam real practical word/dunia nyata) dan tidak berpraktek sehari-hari sebagai pelaku bisnis, cenderung membawakan program pelatihannya dengan pendekatan kuliah teoritis. Bumbu outbound dan pelatihan outdoor hanya menjadi bahan hiburan yang menyenangkan namun

impactnya dan relevansinya sangat minimal dalam mempengaruhi perubahan attitude peserta.

Walaupun di kelas pelatihan program MM menggunakan case study – yang sering terjadi case study tersebut sifatnya sangat kontekstual. Partisipan dibawa suasana tertentu dalam case study tersebut lalu dihadapkan pada problem dan difasilitasi dengan diskusi kelas untuk mencari jawabannya. ketika kembali ke dunia pekerjaan sehari-hari peserta sering tidak bisa serta merta mengaplikasikan kasus studi tersebut karena situasi atau konteks yang dihadapi berbeda sekali dengan suasana dalam case study. Dalam case study kita tidak terlibat secara emosional dalam menghadapi suatu permasalahan sedangkan dalam praktek nyata kita terlibat secara emosional maupun politis ketika sedang menghadapi permasalahan dan mencari solusinya.

Pengembangan SDM saat ini masih terbatas menjadi agenda perusahaan besar dan perusahaan yang menyadari perlunya peningkatan kualitas SDM. Membuat SDM meningkat knowledgenya akan berbeda sekali dengan upaya mengubah attitude dan akan sangat berbeda sekali untuk membentuk habit. Tidak sedikit program-program pelatihan yang *over promising* ke perusahaan untuk mengubah habit. Padahal dari cara mereka membawakan program pelatihan akan sulit fasilitasi perubahan habit akan terjadi. Di negara maju seperti Amerika dan Kanada proses pelatihan pembentukan habit dilakukan dengan efektif menggunakan metode psychoneurologic programming dan digabung dengan teknik meditasi dan pernapasan¹. Para pembuat keputusan diperusahaan perlu lebih paham pendekatan mana yang cocok dan klop untuk menunjang peningkatan kinerja karyawannya. Yang jelas kinerja karyawan akan sangat ditentukan oleh sikap, motivasi, nilai-nilai diri, *belief*, *characters*, dan mentalitas karyawan. Menekankan program pengembangan karyawan hanya pada *Knowledge Acquisition* tanpa memberikan dasar yang kuat untuk pembinaan sikap mental akan menghasilkan jajaran karyawan yang 'punya pengetahuan' tetapi 'kurang memiliki prestasi dan kontribusi'.

Keengganan pihak pengelola SDM dan top manajemen untuk secara serius mengkaji kebutuhan pengembangan karyawan dan mencari-cari cara pendekatan yang paling cocok untuk organisasinya, hanya akan membuat perusahaan banyak mengeluarkan biaya tanpa kejelasan *benefits realization* dari program yang dijalankan. Tanpa eksplorasi lebih jauh mengenai keunggulan program pengembangan SDM yang kini banyak ditawarkan oleh para konsultan dan lembaga pelatihan maka investasi yang dikeluarkan oleh perusahaan hanya akan menjadi *sunk cost*.



Leksana TH
Managing Partner
Strategic Solution Center
Executive Coach dan NLP Practitioner
lexana@centrin.net.id

¹ Zen dan Seni Produktifitas, Business Week, 28 July 2003