

Keterampilan *Soft Skills* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia



Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng : *Keterampilan Soft Skills dalam
Pengembangan Sumber Daya Manusia*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari)

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyct75@gmail.com

7 Maret 2026

KETERAMPILAN SOFT SKILLS DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Abstrak

Di tengah percepatan transformasi digital dan adopsi kecerdasan buatan (AI), organisasi semakin menyadari bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh "hard skills" teknis, melainkan oleh kualitas perilaku kerja yang memungkinkan manusia bekerja efektif dalam ketidakpastian: komunikasi yang jelas, kolaborasi lintas fungsi, ketangguhan psikologis, adaptabilitas, kepemimpinan, integritas, serta kemampuan belajar sepanjang hayat. Kumpulan perilaku dan kapasitas ini lazim disebut soft skills. Makalah ini menjelaskan konsep soft skills dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) secara akademik—mulai dari definisi, kerangka teoretik, kategori kompetensi, hingga strategi implementasi dalam siklus manajemen talenta dan pembelajaran organisasi. Dengan mengaitkan temuan global (misalnya World Economic Forum yang menempatkan analytical thinking, resilience/flexibility/agility, leadership and social influence, curiosity dan lifelong learning sebagai keterampilan kunci yang menguat dalam horizon 2025–2030) serta perspektif OECD tentang social and emotional skills (misalnya self-control, stress resistance, co-operation, curiosity), makalah menegaskan bahwa soft skills adalah "kapabilitas inti" bagi organisasi adaptif. ([World Economic Forum](#)) Selanjutnya, makalah mengusulkan model pengembangan soft skills berbasis tiga level (individu–tim–organisasi), menampilkan metode intervensi HRD yang

terukur (coaching, action learning, project-based learning, 360 feedback, assessment center, dan rubrik perilaku), serta menyajikan narasi kasus komposit Indonesia (perbankan digital, rumah sakit, UMKM, dan perguruan tinggi) untuk memperlihatkan dilema nyata: produktivitas vs empati layanan, kecepatan kerja vs kualitas keputusan, dan otomasi vs martabat kerja. Kesimpulannya, soft skills bukan “pelengkap” melainkan fondasi perilaku untuk memaksimalkan nilai teknologi, menjaga kepercayaan, dan membangun daya tahan organisasi di era perubahan cepat.

Kata kunci: soft skills, pengembangan SDM, HRD, kompetensi perilaku, kepemimpinan, kolaborasi, adaptabilitas, social and emotional skills, organisasi adaptif

1. Pendahuluan: Mengapa Soft Skills Menjadi Isu Strategis SDM

Selama bertahun-tahun, organisasi cenderung mendefinisikan kompetensi terutama sebagai penguasaan pengetahuan dan keterampilan teknis: kemampuan mengoperasikan perangkat, memahami prosedur, menguasai sistem informasi, atau menjalankan standar kerja. Pendekatan ini masuk akal ketika pekerjaan bersifat rutin, lingkungan stabil, dan peran kerja relatif jelas. Namun, ketika teknologi (termasuk AI dan otomatisasi) mempercepat perubahan proses bisnis, struktur kerja bergeser: tim lintas fungsi menjadi lebih umum, kerja jarak jauh/hibrida meningkat, dan keputusan harus diambil dengan informasi yang tidak selalu lengkap. Dalam lanskap semacam itu, yang menentukan kinerja bukan hanya “apa yang diketahui” (hard skills), melainkan “bagaimana seseorang bekerja dengan orang lain dan mengelola diri” (soft skills).

World Economic Forum (WEF) dalam Skills Outlook (Future of Jobs Report 2025) menegaskan bahwa keterampilan yang diproyeksikan

semakin penting mencakup analytical thinking, creative thinking, resilience/flexibility/agility, leadership and social influence, curiosity dan lifelong learning, systems thinking, talent management, serta motivation and self-awareness. ([World Economic Forum](#)) Daftar ini menarik karena sebagian besar adalah soft skills atau keterampilan manusiawi yang mengatur cara seseorang berpikir, memimpin, beradaptasi, dan belajar—bukan sekadar keterampilan teknis.

Sementara itu, OECD menggunakan istilah “social and emotional skills” (SES) untuk menekankan dimensi psikologis dan sosial yang memengaruhi prestasi akademik, kesehatan, well-being, dan performa kerja—misalnya self-control, stress resistance, co-operation, sociability, dan curiosity. ([OECD](#)) Ini menguatkan pandangan bahwa soft skills bukan sekadar “sikap baik”, melainkan kompetensi yang dapat dikembangkan, diukur secara perilaku, dan berdampak nyata pada kinerja.

Dari perspektif praktik SDM, SHRM (Society for Human Resource Management) juga menegaskan urgensi soft skills. Salah satu artikelnya menyebut bahwa problem solving, time management, dan adapting to change termasuk soft skills yang dinilai penting oleh profesional HR dan hiring manager. ([SHRM](#)) Artinya, pasar tenaga kerja dan kebutuhan organisasi bergerak menuju kombinasi kompetensi: teknologi membutuhkan manusia yang mampu bekerja dalam kompleksitas.

Makalah ini bertujuan menjawab pertanyaan: **apa itu soft skills dalam konteks pengembangan SDM, mengapa ia menjadi kunci, dan bagaimana organisasi dapat mengembangkan soft skills secara sistematis?** Untuk itu, pembahasan disusun sebagai makalah konseptual-terapan: definisi, kerangka kategori, strategi pengembangan, cara pengukuran, integrasi ke siklus manajemen talenta, dan studi kasus naratif berbasis konteks Indonesia.

2. Memahami Konsep Soft Skills dalam Pengembangan SDM

2.1. Definisi dan batasan

Secara umum, soft skills dapat didefinisikan sebagai **kompetensi perilaku dan psikososial** yang memengaruhi cara seseorang bekerja—terutama dalam berinteraksi, berkomunikasi, memimpin, mengelola emosi, mengatur diri, dan beradaptasi. Soft skills mencakup aspek intrapersonal (misalnya disiplin diri, ketahanan stres, motivasi), interpersonal (misalnya empati, kerja sama, negosiasi), dan kognitif tingkat tinggi (misalnya berpikir kritis, pemecahan masalah, pengambilan keputusan).

Istilah “soft skills” kerap dipertentangkan dengan “hard skills”. Perbedaannya bukan pada penting vs tidak penting, tetapi pada **sifat kompetensinya**:

Hard skills: cenderung spesifik tugas, mudah diuji secara objektif, dan sering terkait sertifikasi (misalnya penggunaan software akuntansi, coding, prosedur audit).

Soft skills: cenderung lintas peran, diekspresikan dalam perilaku, dipengaruhi konteks sosial, dan sering memerlukan pengukuran multi-sumber (misalnya 360 feedback, observasi, rubrik).

Dalam HRD modern, soft skills sering disebut juga “power skills” untuk menekankan bahwa keterampilan ini berdampak langsung pada daya guna hard skills. Tanpa komunikasi yang jelas, keahlian teknis sulit ditransfer; tanpa kemampuan kolaborasi, inovasi tim macet; tanpa integritas, keputusan cerdas bisa merusak kepercayaan organisasi.

2.2. Soft skills sebagai “kapabilitas” bukan sekadar “karakter”

Kesalahan umum dalam organisasi adalah memperlakukan soft skills sebagai sesuatu yang “bawaan”: orang dianggap “berbakat memimpin” atau “memang tidak komunikatif”. Perspektif ini membuat

pengembangan menjadi pasif. Sebaliknya, literatur dan praktik modern memandang soft skills sebagai **kapabilitas yang dapat dilatih**, karena ia terdiri dari perilaku yang dapat diidentifikasi, dipraktikkan, diberi umpan balik, dan ditingkatkan.

OECD, misalnya, menempatkan social and emotional skills dalam kerangka yang dapat diukur pada populasi besar melalui Survey on Social and Emotional Skills (SSES), sekaligus menautkannya dengan kondisi dan praktik yang dapat memfasilitasi perkembangan keterampilan tersebut. ([OECD](#)) Jika keterampilan sosial-emosional dapat dipetakan dan dibandingkan secara sistemik, maka argumen “soft skills tidak bisa diukur” menjadi lebih lemah. Yang benar: **soft skills lebih sulit diukur** dibanding hard skills, tetapi bukan berarti mustahil.

2.3. Soft skills sebagai modal adaptasi di era AI

Transformasi teknologi membuat soft skills makin penting karena:

pekerjaan rutin dan repetitif makin mudah diotomasi;

pekerjaan bernilai tambah tinggi makin menuntut koordinasi lintas disiplin;

organisasi menghadapi ketidakpastian dan perubahan yang cepat;

integritas akademik dan profesional diuji (misalnya penggunaan AI untuk menghasilkan konten), sehingga etika dan akuntabilitas menjadi krusial.

WEF menegaskan bahwa human-centric skills tetap relevan bahkan saat teknologi meningkat; daftar keterampilan yang naik mencakup leadership, resilience, curiosity, serta talent management. ([World Economic Forum](#)) Dengan kata lain, AI tidak “mengganti” kebutuhan soft skills—justru memperbesar kebutuhan itu.

3. Kerangka Teoretik: Soft Skills, Perilaku Kerja, dan Kinerja Organisasi

Untuk menjelaskan soft skills secara akademik, ada tiga “jembatan” teoretik yang membantu.

3.1. Kerangka social and emotional skills (OECD)

OECD menjelaskan bahwa social and emotional skills seperti self-control, stress resistance, cooperation, sociability, curiosity mendukung outcome penting: well-being, performa akademik, dan job performance. (OECD) Dari perspektif HRD, ini berarti pengembangan soft skills bukan hanya isu produktivitas, tetapi juga keberlanjutan tenaga kerja: kesehatan psikologis, keterlibatan (engagement), dan iklim organisasi.

3.2. Kompetensi perilaku sebagai fondasi profesionalisme (CIPD/SHRM)

CIPD menekankan bahwa profesi people/HR perlu bersifat principles-led, evidence-based, dan outcomes-driven—yang pada praktiknya membutuhkan soft skills seperti pengambilan keputusan etis, konsultasi, komunikasi, dan pengaruh sosial. (CIPD)

SHRM melalui BASK memuat kompetensi perilaku/interpersonal yang mencakup kemampuan membangun relasi, mengelola konflik, negosiasi, komunikasi efektif, hingga bekerja dalam konteks global. (SHRM)

Kedua rujukan ini menegaskan bahwa dalam profesi SDM sendiri, soft skills adalah bagian inti dari kompetensi—dan logika yang sama berlaku bagi hampir semua peran manajerial.

3.3. Soft skills sebagai “dynamic capabilities” pada level organisasi

Pada level organisasi, soft skills individu dan tim dapat dipandang sebagai komponen dari kapabilitas adaptif organisasi: kemampuan sensing perubahan, seizing peluang, dan transforming proses. Untuk mewujudkan ini, organisasi memerlukan manajer yang mampu

mengorkestrasi manusia, informasi, dan konflik secara produktif—yang sangat bergantung pada soft skills.

4. Tipologi Soft Skills dalam Pengembangan SDM

Agar operasional, soft skills perlu dikategorikan. Berikut tipologi yang sering efektif dalam desain HRD, disusun menjadi empat klaster.

4.1. Soft skills intrapersonal (self-management)

Ini adalah keterampilan mengelola diri:

Self-awareness: menyadari kekuatan, kelemahan, emosi, bias pribadi.

Self-control: mengendalikan impuls, menunda kepuasan, menjaga profesionalitas.

Stress resistance / resilience: bertahan dan pulih dari tekanan dan kegagalan.

Motivation: dorongan internal untuk belajar dan menyelesaikan tugas.

Time management: mengatur prioritas, fokus, dan energi kerja.

SHRM menyoroti time management dan adapting to change sebagai soft skills penting dalam dunia kerja. ([SHRM](#))

4.2. Soft skills interpersonal (people skills)

Ini adalah keterampilan berinteraksi:

Communication (lisan, tulisan, digital): menyampaikan ide jelas, mendengar aktif.

Empathy: memahami perspektif orang lain, penting untuk layanan dan kepemimpinan.

Collaboration: bekerja dalam tim, berbagi peran, mengelola kontribusi.

Conflict management: mengubah konflik menjadi pembelajaran, bukan friksi destruktif.

Negotiation & influence: mencapai kesepakatan, membangun dukungan.

Kompetensi interpersonal ini juga sejalan dengan kompetensi perilaku dalam SHRM BASK dan orientasi "people profession" CIPD. ([SHRM](#))

4.3. Soft skills kognitif tingkat tinggi (thinking skills)

Ini bukan sekadar "IQ", tetapi kemampuan berpikir untuk mengambil keputusan:

Analytical thinking: menilai data, memisahkan fakta dan opini, membaca pola.

Critical thinking: mengevaluasi argumen, mengenali bias, menguji asumsi.

Problem solving: merumuskan masalah, menghasilkan opsi, memilih solusi.

Systems thinking: memahami keterkaitan antarbagian organisasi. WEF menempatkan analytical thinking sebagai keterampilan yang sangat dicari dan menekankan naiknya systems thinking serta curiosity/lifelong learning. ([World Economic Forum](#))

4.4. Soft skills kepemimpinan dan etika (leadership & integrity)

Leadership & social influence: menggerakkan orang, membangun makna, memimpin perubahan.

Talent management: mengembangkan orang lain, memberi coaching, membangun tim.

Ethical judgment: mengambil keputusan yang adil, transparan, bertanggung jawab.

Learning agility: cepat belajar, reflektif, dan adaptif.

WEF menegaskan leadership and social influence serta talent management sebagai keterampilan yang meningkat. ([World Economic Forum](#))

5. Mengapa Soft Skills Menentukan Keberhasilan Program Pengembangan SDM

5.1. Soft skills sebagai “pengungkit” (multiplier) hard skills

Seorang analis data yang unggul secara teknis bisa gagal berkontribusi bila tidak mampu menjelaskan temuan kepada non-teknisi. Seorang programmer hebat bisa memperlambat proyek bila tidak bisa bekerja kolaboratif. Seorang dosen ahli bisa kehilangan dampak bila tidak mampu membangun interaksi belajar yang memotivasi. Soft skills berperan sebagai pengungkit: ia membuat hard skills “terpakai” secara sosial.

5.2. Soft skills sebagai fondasi budaya kerja

Budaya organisasi tidak terbentuk oleh slogan, tetapi oleh perilaku berulang. Budaya kolaborasi membutuhkan kemampuan komunikasi, mendengar, dan negosiasi. Budaya inovasi membutuhkan psychological safety, keberanian mencoba, dan kemampuan memberi umpan balik. Budaya integritas membutuhkan keberanian etis dan akuntabilitas. Karena itu, pengembangan soft skills adalah intervensi budaya, bukan sekadar pelatihan individu.

5.3. Soft skills sebagai perlindungan terhadap risiko organisasi

Dalam organisasi modern, banyak risiko bersumber dari kegagalan komunikasi, konflik yang tidak dikelola, keputusan terburu-buru, atau bias yang tidak disadari. Soft skills seperti critical thinking, self-

awareness, dan conflict management bertindak sebagai “rem keselamatan” yang mencegah kesalahan sistemik.

6. Soft Skills dalam Siklus Manajemen Talenta dan HRD

Pengembangan soft skills akan efektif bila terintegrasi ke sistem SDM, bukan berdiri sendiri sebagai pelatihan insidental.

6.1. Perencanaan tenaga kerja berbasis kompetensi

Organisasi perlu mendefinisikan kompetensi inti (core competencies) yang relevan dengan strategi. Jika strategi organisasi menuntut transformasi digital, maka adaptabilitas, learning agility, kolaborasi lintas fungsi, dan komunikasi perubahan harus masuk peta kompetensi.

6.2. Rekrutmen dan seleksi: dari CV ke perilaku

Soft skills sulit dibaca dari CV; maka seleksi perlu menggunakan:

Behavioral event interview (STAR: Situation–Task–Action–Result) untuk menggali bukti perilaku.

Situational judgement test untuk menilai respons kandidat pada skenario sosial.

Assessment center (role play, group discussion) untuk melihat kerja sama dan kepemimpinan.

6.3. Onboarding: membangun norma perilaku sejak awal

Onboarding bukan hanya orientasi SOP; ini momen membentuk norma kolaborasi, etika komunikasi digital, dan cara memberi umpan balik.

Organisasi yang menanamkan soft skills sejak onboarding biasanya lebih cepat membangun “kesamaan bahasa perilaku”.

6.4. Pembelajaran dan pengembangan: membangun “learning journey”

Soft skills tidak efektif diajarkan dengan ceramah panjang. Ia membutuhkan praktik, umpan balik, refleksi, dan pengulangan. Karena itu, HRD sebaiknya merancang learning journey: modul singkat + simulasi + tugas proyek + coaching + refleksi.

6.5. Manajemen kinerja: dari hasil ke perilaku + hasil

Sistem kinerja yang hanya mengukur output dapat mendorong perilaku toksik (misalnya agresif, kompetisi tidak sehat). Sistem yang matang menilai **hasil** dan **cara mencapai hasil**. Rubrik perilaku (behavioral indicators) digunakan untuk menilai kolaborasi, komunikasi, integritas, dan kepemimpinan.

6.6. Pengembangan karier dan suksesi

Soft skills adalah prediktor penting kesiapan memimpin. Banyak organisasi menganggap promosi sebagai konsekuensi kinerja teknis—padahal kepemimpinan menuntut kompetensi perilaku yang berbeda. Karena itu, talent review perlu memasukkan indikator coaching ability, influence, dan learning agility.

7. Metode Pengembangan Soft Skills: Dari Pelatihan ke Pembiasaan

Berikut metode yang lazim efektif, disusun dari yang paling “pengalaman langsung” hingga yang lebih “kelas”.

7.1. Pembelajaran berbasis pengalaman (experiential learning)

Soft skills tumbuh kuat ketika peserta menghadapi situasi nyata: proyek lintas fungsi, tugas presentasi kepada stakeholder, penanganan komplain pelanggan, atau memimpin rapat konflik. HRD dapat

merancang proyek-proyek kecil (action learning) yang memaksa peserta mempraktikkan komunikasi, kolaborasi, dan problem solving.

7.2. Coaching dan mentoring

Coaching efektif untuk self-awareness, komunikasi, dan kepemimpinan. Mentor membantu transfer kebijaksanaan sosial: kapan tegas, kapan empatik, bagaimana mengelola dinamika politik organisasi. Dalam era kerja cepat, coaching juga melatih kemampuan refleksi—kunci learning agility.

7.3. Simulasi, role play, dan studi kasus

Role play negosiasi, simulasi layanan pelanggan, atau simulasi rapat krisis membuat peserta “merasakan” dilema perilaku. Studi kasus membantu critical thinking: peserta diminta mendiagnosis masalah, merumuskan opsi, dan membela keputusan.

7.4. 360 feedback dan umpan balik terstruktur

Soft skills bersifat sosial; maka umpan balik multi-sumber (atasan, rekan, bawahan, pelanggan internal) lebih valid daripada penilaian tunggal. Namun 360 feedback harus disertai fasilitasi: peserta perlu dibantu membaca umpan balik tanpa defensif dan mengubahnya menjadi rencana pengembangan.

7.5. Komunitas praktik (community of practice)

Komunitas praktik membantu pembelajaran sosial: anggota berbagi pengalaman, kegagalan, dan strategi. Ini penting untuk soft skills karena sering ada “ilmu tacit” yang tidak tertulis di modul.

7.6. Pelatihan kelas (workshop) sebagai pengantar, bukan inti

Workshop berguna untuk memberi kerangka, konsep, dan bahasa bersama. Tetapi setelah itu harus ada praktik lapangan dan umpan balik. Tanpa fase ini, soft skills “terasa paham” namun tidak berubah perilaku.

7.7. Soft skills di era digital: microlearning dan AI sebagai pelatih

Dalam pembelajaran modern, microlearning (modul ringkas) membantu pengulangan. AI dapat digunakan sebagai "sparring partner" untuk latihan komunikasi: misalnya simulasi percakapan sulit, latihan menyusun email empatik, atau latihan argumentasi. Namun, desainnya harus menjaga integritas: AI sebagai alat latihan, bukan pengganti penilaian manusia.

8. Mengukur Soft Skills: Tantangan, Prinsip, dan Alat Ukur

8.1. Prinsip pengukuran

Karena soft skills diekspresikan dalam perilaku, pengukuran sebaiknya: berbasis perilaku yang teramati (observable behaviors), multi-sumber (triangulasi), kontekstual (memperhitungkan situasi kerja), berulang (longitudinal), karena perubahan perilaku butuh waktu.

8.2. Alat ukur yang umum digunakan

Rubrik perilaku: indikator level (misal 1–5) untuk komunikasi, kolaborasi, leadership.

360 feedback: persepsi dari banyak pihak.

Assessment center: observasi langsung dalam simulasi.

Survei keterampilan sosial-emosional: pada konteks pendidikan/organisasi tertentu, selaras dengan pendekatan OECD. ([OECD](#))

8.3. Risiko bias dan pentingnya pendekatan evidence-based

Karena penilaian soft skills sering melibatkan persepsi, risiko bias (halo effect, favoritisme, stereotip) cukup tinggi. Di sinilah pendekatan evidence-based dan principles-led menjadi penting sebagaimana ditekankan CIPD: keputusan terkait manusia perlu ditopang bukti, standar perilaku, dan pertimbangan etis. ([CIPD](#))

9. Narasi Kasus Komposit Indonesia: Soft Skills sebagai Penentu Adaptasi

Bagian ini menyajikan kasus komposit (gabungan pola umum) untuk menunjukkan bagaimana soft skills bekerja dalam praktik pengembangan SDM.

Kasus 1: Perbankan digital—antara kecepatan layanan dan empati

Sebuah bank mempercepat digitalisasi layanan. Target waktu respons customer service dipangkas. Sistem analitik menilai agen berdasarkan kecepatan menutup tiket. Hasil awal: produktivitas naik. Namun keluhan nasabah meningkat: respons dianggap “cepat tapi dingin”. Agen merasa tertekan, kelelahan, dan mulai defensif pada nasabah.

Diagnosa HRD: masalah bukan hanya prosedur, tetapi soft skills interpersonal: empati, komunikasi, dan pengelolaan emosi.

Intervensi: pelatihan micro-simulation percakapan sulit, coaching untuk manajer shift, rubrik kualitas layanan berbasis empati, dan forum refleksi mingguan.

Hasil yang dicari: keseimbangan KPI—kecepatan + kualitas pengalaman pelanggan.

Kisah ini menunjukkan: teknologi memerlukan soft skills agar layanan tetap manusiawi.

Kasus 2: Rumah sakit—kolaborasi lintas profesi untuk keselamatan pasien

Di rumah sakit, kesalahan sering muncul bukan karena kurang pengetahuan medis, tetapi karena komunikasi antarprofesi yang tidak sinkron: dokter, perawat, farmasi, dan administrasi. Implementasi sistem digital obat membantu, tetapi konflik antarunit muncul karena definisi “prioritas” berbeda.

Soft skills yang kritis: komunikasi lintas profesi, kolaborasi, conflict management, dan leadership situasional.

Intervensi: team-based training (simulasi kasus), protokol komunikasi singkat, dan 360 feedback untuk kepala unit yang menilai kemampuan membangun kolaborasi.

Pelajaran: soft skills bukan “nilai tambah”—di sektor kesehatan, ia langsung terkait keselamatan.

Kasus 3: UMKM e-commerce—adaptabilitas dan ketahanan mental pemilik usaha

Pemilik UMKM yang masuk marketplace menghadapi perubahan cepat: algoritma platform berubah, persaingan harga ketat, komplain pelanggan datang terus. Banyak UMKM gagal bukan karena produknya buruk, tetapi karena pemilik tidak siap secara psikologis dan manajerial: mudah panik, sulit mengelola konflik pelanggan, dan tidak mampu membangun tim kecil.

Soft skills kunci: resilience, problem solving, komunikasi pelanggan, time management.

Intervensi: pelatihan berbasis kasus, mentoring komunitas, dan rencana kerja mingguan sederhana.

Pelajaran: soft skills adalah fondasi ketahanan wirausaha.

Kasus 4: Perguruan tinggi—integritas akademik di era AI generatif

Kampus menerapkan pembelajaran digital. Mahasiswa menggunakan AI untuk menyusun tugas. Dosen mengeluh plagiarisme meningkat.

Mahasiswa berdalih “itu hanya alat bantu”. Konflik terjadi: dosen merasa otoritasnya dilanggar; mahasiswa merasa sistem penilaian tidak relevan.

Soft skills kunci: etika, critical thinking, komunikasi argumentatif, self-awareness.

Intervensi: redesign asesmen (lebih banyak oral defense dan portofolio proses), kebijakan penggunaan AI yang jelas, serta pelatihan literasi AI etis.

Pelajaran: soft skills etika dan nalar kritis menjadi penyangga mutu pendidikan.

10. Roadmap Implementasi Program Soft Skills dalam Organisasi

Agar pengembangan soft skills tidak sporadis, berikut roadmap yang lazim efektif:

Tahap 1: Menetapkan model kompetensi dan indikator perilaku

Pilih 6–10 soft skills inti sesuai strategi (misal: analytical thinking, adaptability, collaboration, communication, leadership, integrity). Selaras dengan tren WEF tentang keterampilan yang menguat. ([World Economic Forum](#))

Buat rubrik perilaku level 1–5 dengan contoh perilaku konkret.

Tahap 2: Mengintegrasikan ke sistem SDM

Rekrutmen: pertanyaan STAR dan simulasi.

Kinerja: evaluasi cara bekerja, bukan hanya hasil.

Suksesi: kriteria promosi memasukkan coaching ability dan influence.

Tahap 3: Mendesain learning journey (bukan pelatihan satu kali)

Workshop pengantar (bahasa bersama).

Praktik proyek (action learning).

Coaching/mentoring.

360 feedback + rencana pengembangan.

Tahap 4: Evaluasi dan perbaikan berbasis bukti

Gunakan indikator: perubahan perilaku (360), dampak tim (kolaborasi), dampak bisnis (kualitas layanan, retensi).

Terapkan pendekatan evidence-based sebagaimana ditekankan CIPD.

[\(CIPD\)](#)

11. Kesimpulan

Soft skills adalah kompetensi perilaku yang memungkinkan SDM bekerja efektif dalam kompleksitas, ketidakpastian, dan kolaborasi. Dalam era transformasi teknologi dan AI, soft skills menjadi semakin strategis karena teknologi mempercepat ritme kerja sekaligus meningkatkan kebutuhan akan kualitas keputusan, kepercayaan, dan kepemimpinan manusiawi. Temuan WEF menegaskan bahwa analytical thinking, resilience/flexibility/agility, leadership, curiosity dan lifelong learning termasuk keterampilan yang kian penting; sementara OECD menunjukkan social and emotional skills berkontribusi pada outcome pendidikan, kerja, dan well-being. ([World Economic Forum](#))

Dengan demikian, pengembangan soft skills harus diperlakukan sebagai program HRD yang sistemik: dimulai dari model kompetensi dan rubrik perilaku, diintegrasikan ke siklus manajemen talenta, dikembangkan melalui learning journey berbasis pengalaman, dan dievaluasi dengan pendekatan evidence-based serta principles-led. ([CIPD](#)) Studi kasus komposit Indonesia menunjukkan bahwa soft skills berdampak nyata pada kualitas layanan, keselamatan, ketahanan UMKM, dan integritas

akademik. Pada akhirnya, organisasi yang kuat bukanlah organisasi yang paling banyak teknologinya, melainkan yang paling mampu membuat manusia bekerja bersama secara cerdas, etis, dan adaptif.

Glosarium

Soft skills: kompetensi perilaku dan psikososial yang memengaruhi cara seseorang bekerja (komunikasi, kolaborasi, adaptasi, kepemimpinan, dll.).

Hard skills: keterampilan teknis spesifik pekerjaan yang relatif mudah diuji secara objektif.

Social and emotional skills (OECD): keterampilan sosial-emosional seperti self-control, stress resistance, co-operation, sociability, curiosity yang mendukung outcome kehidupan. ([OECD](#))

Resilience: kemampuan bertahan dan pulih dari tekanan, kegagalan, atau perubahan.

Learning agility: kemampuan belajar cepat dari pengalaman dan menerapkannya pada situasi baru.

Behavioral indicators: indikator perilaku yang teramati untuk menilai level kompetensi.

360 feedback: umpan balik multi-sumber (atasan, rekan, bawahan, stakeholder).

Assessment center: metode seleksi/pengembangan melalui simulasi kerja dan observasi perilaku.

Daftar Pustaka (gaya APA ringkas)

CIPD. (n.d.). *Principles-led: Professional values and purpose*. ([CIPD](#))

CIPD. (n.d.). *Evidence-based: Professional values and purpose*. ([CIPD](#))

CIPD. (n.d.). *Core behaviours (Profession Map)*. ([CIPD](#))

OECD. (n.d.). *Social and emotional skills (policy topic page)*. ([OECD](#))

OECD. (2024). *Social and Emotional Skills for Better Lives*. ([OECD](#))

OECD. (n.d.). *Survey on Social and Emotional Skills (SSES)*. ([OECD](#))

SHRM. (2024, March 12). *Cultivating Critical Soft Skills*. ([SHRM](#))

SHRM. (n.d.). *SHRM Body of Applied Skills and Knowledge (BASK)*. ([SHRM](#))

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025 (Skills outlook / digest)*. ([World Economic Forum](#))

Copilot for this article - Chatgpt 5.2 Thinking. Access date: 7 Maret 2026

Prompting on Writer's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/6993af94-b27c-839a-b6fd-aabe357bdf4a>