



Strategi Pembelajaran Observasional untuk Pengembangan Kompetensi

Oleh:

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

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

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

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

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

11 September 2025



SHADOWING:

Strategi Pembelajaran Observasional untuk Pengembangan Kompetensi

1. Pendahuluan: Tantangan Pengembangan SDM di Era Disrupsi

Dalam era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dan BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), organisasi menghadapi tantangan besar untuk mengembangkan kompetensi karyawan secara cepat dan relevan. Keterampilan baru harus dikuasai dalam waktu singkat agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, model bisnis, maupun regulasi yang dinamis.

Pelatihan konvensional berbasis ruang kelas (classroom training) sering dianggap lambat dan kurang kontekstual. Oleh karena itu, organisasi mulai menekankan **pembelajaran langsung di tempat kerja (on-the-job learning)** yang memungkinkan karyawan belajar dari pengalaman nyata.

*Rudy C Tarumingkeng: SHADOWING - Strategi Pembelajaran
Observasional untuk Pengembangan Kompetensi*

Salah satu metode efektif dalam konteks ini adalah **shadowing** — yaitu **belajar dengan cara mengikuti dan mengamati secara langsung seorang profesional atau senior saat mereka bekerja**. Shadowing terbukti dapat mempercepat proses adaptasi, transfer pengetahuan, dan pembentukan kompetensi, terutama bagi pegawai baru atau calon pemimpin.

2. Definisi Shadowing

Secara umum, **shadowing** adalah metode pembelajaran di mana seorang individu (shadower) mengikuti dan mengamati pekerjaan orang lain (host/mentor) secara langsung untuk mempelajari keterampilan, perilaku, dan budaya kerja mereka.

2.1 Definisi dari Literatur Akademik

* **University of Oxford (2018):** Shadowing adalah pengalaman belajar observasional yang memungkinkan peserta memahami peran, tanggung jawab, dan konteks kerja seorang profesional dengan cara mengikuti aktivitas sehari-hari mereka.

* **CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development):** Shadowing adalah pendekatan pengembangan yang melibatkan pengamatan langsung terhadap seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, untuk memahami praktik dan keterampilan yang dibutuhkan dalam peran tersebut.

*Rudy C Tarumingkeng: SHADOWING - Strategi Pembelajaran
Observasional untuk Pengembangan Kompetensi*

* **Collins & Brown (1988):** Shadowing merupakan bagian dari model *cognitive apprenticeship*, di mana pengetahuan implisit (tacit knowledge) ditransfer melalui observasi langsung.

2.2 Terminologi

Dalam konteks praktik kerja:

* **Shadower** = individu yang belajar (biasanya junior, trainee, atau pegawai baru)

* **Host / Mentor / Role model** = individu yang diamati (biasanya senior atau ahli)

* **Shadowing placement** = periode waktu ketika kegiatan shadowing dilakukan

3. Landasan Teoretis Shadowing

Shadowing memiliki dasar ilmiah dalam teori pembelajaran sosial, kognitif, dan organisasi. Memahami teori ini penting agar implementasi shadowing tidak sekadar meniru perilaku, tetapi menjadi **strategi pengembangan yang terencana**.

3.1 Teori Pembelajaran Sosial (Social Learning Theory – Bandura)

*Rudy C Tarumingkeng: SHADOWING - Strategi Pembelajaran
Observasional untuk Pengembangan Kompetensi*

Albert Bandura menekankan bahwa manusia belajar melalui **observasi, imitasi, dan modeling**. Dalam shadowing, shadower belajar dengan cara:

- * Memperhatikan tindakan mentor
- * Menyimpan informasi secara mental
- * Menirukan perilaku yang diamati
- * Mendapatkan umpan balik dari mentor

3.2 Teori Kognitif-Apprenticeship

Collins, Brown & Newman (1989) menjelaskan bahwa pengetahuan ahli sering bersifat **tacit (tidak tertulis)**, sehingga hanya bisa dipelajari melalui pengamatan langsung terhadap praktik nyata. Shadowing menjadi cara efektif mentransfer tacit knowledge ini.

3.3 Teori Communities of Practice (Lave & Wenger, 1991)

Shadowing mendukung proses pembelajaran dalam komunitas profesional, di mana anggota baru belajar dari anggota berpengalaman melalui **legitimate peripheral participation**, yaitu keterlibatan awal dalam kegiatan nyata.

4. Tujuan dan Manfaat Shadowing

Shadowing memiliki berbagai tujuan strategis dalam pengembangan SDM:

4.1 Transfer Pengetahuan dan Keterampilan

- * Mempercepat pemahaman tugas dan prosedur kerja
- * Memfasilitasi belajar langsung dari praktik nyata

4.2 Orientasi dan Onboarding Karyawan Baru

- * Memperkenalkan budaya organisasi secara alami
- * Mengurangi masa adaptasi (learning curve)

4.3 Pengembangan Kepemimpinan

- * Memberikan pengalaman langsung tentang gaya kepemimpinan
- * Menumbuhkan soft skills seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan manajemen konflik

4.4 Eksplorasi Karier

- * Memberi wawasan realistis tentang suatu peran sebelum mutasi atau promosi
- * Membantu perencanaan karier individu

4.5 Membangun Jejaring dan Kolaborasi

- * Mempererat hubungan antar departemen
- * Mendorong pembentukan budaya belajar kolektif

5. Tahapan Pelaksanaan Shadowing

Agar efektif, shadowing harus dilakukan secara ****terstruktur****, bukan spontan. Berikut tahapan idealnya:

5.1 Tahap Persiapan

- * Menentukan tujuan pembelajaran
- * Memilih mentor/host yang relevan
- * Menyusun jadwal shadowing
- * Menjelaskan ekspektasi kepada shadower dan host

5.2 Tahap Pelaksanaan

- * Shadower mengikuti mentor sepanjang hari kerja
- * Mengamati perilaku, keterampilan, dan pengambilan keputusan

*Rudy C Tarumingkeng: SHADOWING - Strategi Pembelajaran
Observasional untuk Pengembangan Kompetensi*

- * Mengajukan pertanyaan klarifikasi secara terbatas
- * Mencatat pengamatan penting

5.3 Tahap Refleksi

- * Shadower menulis laporan refleksi tentang apa yang dipelajari
- * Diskusi antara shadower dan host tentang wawasan yang diperoleh
- * Identifikasi gap keterampilan dan rencana pengembangan selanjutnya

5.4 Tahap Evaluasi

- * HRD atau manajer mengevaluasi efektivitas shadowing
- * Mengumpulkan umpan balik dari shadower dan host
- * Menyusun rekomendasi perbaikan program

6. Jenis-Jenis Shadowing

Shadowing dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, tergantung tujuannya:

Jenis Shadowing	Tujuan Utama	Contoh Konteks
-----	-----	-----

Rudy C Tarumingkeng: SHADOWING - Strategi Pembelajaran Observasional untuk Pengembangan Kompetensi

Orientation shadowing	Adaptasi awal pegawai baru	Pegawai baru mengikuti staf senior di hari-hari pertama
Developmental shadowing	Pengembangan kompetensi spesifik	Calon manajer mengikuti manajer senior
Career exploration shadowing	Eksplorasi peran/karier baru	Staf pemasaran mengikuti tim riset produk
Leadership shadowing	Menanamkan nilai dan perilaku kepemimpinan	Future leaders mengikuti direksi dalam aktivitas harian
Cross-functional shadowing	Meningkatkan kolaborasi lintas fungsi	Pegawai IT mengikuti staf layanan pelanggan

7. Contoh Praktik Shadowing di Organisasi

7.1 Perusahaan Multinasional

Sebuah perusahaan teknologi global memiliki program “Leader Shadowing” untuk calon manajer. Peserta dipasangkan dengan senior manager selama dua minggu, menghadiri rapat, mempelajari cara mengambil keputusan, dan berdiskusi tentang dilema manajerial. Hasilnya, mereka lebih siap saat dipromosikan.

7.2 Rumah Sakit

Dalam pendidikan kedokteran, mahasiswa koas sering melakukan shadowing terhadap dokter senior untuk mempelajari praktik klinis, etika profesi, dan cara berkomunikasi dengan pasien. Shadowing menjadi jembatan antara teori di kampus dan realitas di lapangan.

*Rudy C Tarumingkeng: SHADOWING - Strategi Pembelajaran
Observasional untuk Pengembangan Kompetensi*

7.3 Institusi Pendidikan

Guru baru dapat mengikuti guru berpengalaman di kelas untuk mempelajari teknik mengajar, manajemen kelas, dan cara menghadapi siswa dengan kebutuhan khusus.

8. Perbedaan Shadowing dengan Mentoring, Coaching, dan Job Rotation

Aspek	Shadowing	Mentoring	Coaching
Job Rotation			
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
Fokus utama	Observasi dan pembelajaran langsung	Hubungan jangka panjang berbasis bimbingan	Pengembangan keterampilan spesifik
Durasi	Pendek (hari/minggu)	Menengah-panjang (bulan/tahun)	
Pendek-menengah	Menengah (bulan)		
Peran aktif peserta mempraktikkan	Pasif mengamati Sangat aktif bekerja	Aktif berdiskusi	Sangat aktif
Interaksi dengan mentor Intensif selama sesi	Minim, hanya klarifikasi Terbatas pada rotasi	Intensif dan berkelanjutan	

9. Kelebihan Shadowing

* 🧠 Transfer pengetahuan tacit yang tidak tertulis

*Rudy C Tarumingkeng: SHADOWING - Strategi Pembelajaran
Observasional untuk Pengembangan Kompetensi*

- * ⚡ Mempercepat adaptasi karyawan baru
- * 🧩 Memberi pengalaman nyata dan kontekstual
- * 👁 Meningkatkan pemahaman budaya organisasi
- * 🧳 Menyiapkan calon pemimpin secara praktis
- * 🌐 Mendorong kolaborasi lintas fungsi

10. Tantangan dan Keterbatasan Shadowing

- * ⚠ Membutuhkan kesiapan mentor (tidak semua orang cocok jadi role model)
- * ⚠ Risiko bias atau perilaku buruk ikut ditiru
- * ⚠ Dapat mengganggu produktivitas host
- * ⚠ Tidak semua aspek kerja bisa diamati langsung
- * ⚠ Sulit diukur hasil belajarnya tanpa refleksi formal

Karena itu, shadowing sebaiknya dilengkapi dengan **diskusi reflektif, penilaian kompetensi, dan dokumentasi hasil belajar**.

11. Shadowing dalam Perspektif Pembelajaran Organisasi

*Rudy C Tarumingkeng: SHADOWING - Strategi Pembelajaran
Observasional untuk Pengembangan Kompetensi*

Dalam konteks organisasi pembelajar (learning organization — Senge, 1990), shadowing memperkuat:

- * **Personal mastery:** shadower mengembangkan keterampilan individual
- * **Shared vision:** membangun kesamaan pemahaman budaya organisasi
- * **Team learning:** mempererat hubungan antar anggota tim
- * **Tacit knowledge sharing:** mempercepat penyebaran pengetahuan implisit

Dengan demikian, shadowing bukan sekadar metode pelatihan, melainkan juga **alat strategis transformasi budaya organisasi**.

12. Shadowing dalam Pembelajaran Bahasa

Selain di manajemen, shadowing juga dikenal dalam **linguistik dan pendidikan bahasa**. Dalam konteks ini, shadowing adalah **teknik menirukan ucapan penutur asli secara langsung dan secepat mungkin (speech shadowing)**.

Tujuannya:

- * Meningkatkan pengucapan dan intonasi

*Rudy C Tarumingkeng: SHADOWING - Strategi Pembelajaran
Observasional untuk Pengembangan Kompetensi*

- * Meningkatkan kecepatan pemahaman lisan (listening fluency)
- * Melatih pemrosesan bahasa secara otomatis

Metode ini banyak dipakai dalam pembelajaran bahasa Inggris, Jepang, dan Mandarin.

13. Indikator Keberhasilan Program Shadowing

- * Peningkatan kepercayaan diri peserta
- * Pemahaman lebih baik tentang tugas/pekerjaan
- * Terbangunnya jejaring profesional baru
- * Umpan balik positif dari host/mentor
- * Tercapainya tujuan kompetensi yang ditetapkan HR

14. Rekomendasi Implementasi Shadowing di Organisasi

1. ****Desain program resmi****: tentukan tujuan, durasi, dan mekanisme evaluasi
2. ****Seleksi mentor yang tepat****: pilih yang kompeten dan komunikatif
3. ****Orientasi awal peserta****: jelaskan etika, ekspektasi, dan batasan
4. ****Fasilitasi refleksi****: sediakan waktu untuk diskusi pasca-shadowing

5. ****Integrasi dengan sistem HR****: kaitkan hasil shadowing dengan rencana karier
6. ****Dokumentasi hasil belajar****: buat portofolio pembelajaran peserta

15. Refleksi Kritis: Nilai Strategis Shadowing

Shadowing memiliki nilai strategis yang tinggi karena:

- * Mendorong pembelajaran berbasis pengalaman (experiential learning)
- * Menjadi jembatan antara pengetahuan teoretis dan praktik nyata
- * Mempercepat pembentukan identitas profesional
- * Mengurangi risiko kesalahan pada masa awal bekerja
- * Memupuk budaya berbagi pengetahuan (knowledge sharing culture)

Dalam konteks revolusi industri 4.0 dan Society 5.0, ketika organisasi dituntut untuk agile dan adaptif, shadowing membantu mencetak ****talenta yang belajar cepat (fast learners) dan siap memimpin.****

16. Glosarium

*Rudy C Tarumingkeng: SHADOWING - Strategi Pembelajaran
Observasional untuk Pengembangan Kompetensi*

- * **Shadowing**: metode belajar dengan mengamati langsung pekerjaan orang lain
- * **Shadower**: peserta yang belajar
- * **Host/Mentor**: orang yang diamati
- * **Tacit knowledge**: pengetahuan implisit yang sulit ditulis
- * **Onboarding**: proses adaptasi pegawai baru
- * **Cognitive apprenticeship**: model belajar dengan observasi praktik nyata
- * **Communities of Practice**: komunitas profesional tempat belajar bersama

17. Daftar Pustaka

- * Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- * Collins, A., Brown, J. S., & Newman, S. E. (1989). *Cognitive apprenticeship: Teaching the craft of reading, writing, and mathematics*. In L. B. Resnick (Ed.), *Knowing, learning, and instruction*. Lawrence Erlbaum.
- * Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- * Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- * CIPD (2020). *Learning and Development: Shadowing*. Chartered Institute of Personnel and Development.

*Rudy C Tarumingkeng: SHADOWING - Strategi Pembelajaran
Observasional untuk Pengembangan Kompetensi*

* Oxford University Careers Service. (2018). *Work shadowing guide*.

* Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.

18. Penutup

Shadowing merupakan metode pembelajaran yang sederhana tetapi sangat efektif untuk mempercepat pengembangan kompetensi di tempat kerja. Melalui pengamatan langsung, diskusi reflektif, dan interaksi informal, shadower dapat menyerap pengetahuan, keterampilan, nilai, dan budaya kerja yang tidak mungkin diperoleh hanya dari pelatihan kelas.

Dalam dunia yang menuntut kecepatan adaptasi, shadowing menjadi salah satu pilar penting dalam strategi manajemen SDM modern. Ia menggabungkan aspek **belajar sosial, berbagi pengetahuan, dan pengembangan profesional** dalam satu pendekatan praktis yang berorientasi pada realitas kerja.
