

Implementasi Program Pelatihan *Character Building* Sebagai Upaya Revolusi Mental Karyawan Di PT Varia Usaha Beton

Andra Fahreza

S2 Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Airlangga
Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan No.30, Airlangga, Surabaya, Indonesia 60286

Email: andra.fahreza-2017@pasca.unair.ac.id¹

No. HP: 082232421116¹

ABSTRAK

Tujuan : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) implementasi program pelatihan *character building* atau pembentukan karakter sebagai upaya revolusi mental karyawan di PT Varia Usaha Beton (VUB); 2) faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi program pelatihan pembentukan karakter; dan 3) dampak perubahan saat implementasi program pelatihan pembentukan karakter.

Metode/Desain: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, data didapatkan melalui wawancara dengan Kepala Seksi Bagian Organisasi dan Pengembangan SDM dan peserta pelatihan berjumlah tiga orang. Peneliti juga melakukan observasi partisipasi pasif.

Temuan: Hasil dalam penelitian ini: 1) Implementasi program pelatihan pembentukan karakter dapat mengubah mental peserta, dengan berani melawan rasa takut dengan ketinggian, binatang, dan kegelapan; 2) adanya komitmen manajemen puncak sampai menengah sebagai faktor pendukung dan karyawan yang tidak mempunyai tujuan yang sama sebagai faktor penghambat; dan 3) perubahan perilaku, semakin termotivasi dan berani menghadapi tantangan menjadi dampak perubahan.

Implikasi: Implikasi dalam penelitian ini, secara teoritis dapat mengembangkan kajian tentang sistem manajemen pelatihan, dengan membuat perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam melaksanakan program pelatihan bagi karyawan di organisasi. Sedangkan secara praktis, penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan/referensi bagi kalangan profesional tentang pentingnya program pelatihan pembentukan karakter di organisasi.

Jenis Penelitian: Penelitian ini menggunakan studi empiris. Secara keseluruhan pelaksanaan program pelatihan pembentukan karakter berjalan lancar, peserta mempunyai semangat dan antusiasme yang tinggi.

Kata kunci: Pelatihan, pembentukan karakter, revolusi mental

I. PENDAHULUAN

Organisasi atau perusahaan didalamnya memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsinya. Setiap perusahaan juga mengelola, mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM sebagai bagian utama untuk meningkatkan kinerja karyawan. Upaya untuk melakukan perubahan dan perbaikan terus dilakukan perusahaan kepada karyawan agar dapat mendapatkan kualitas yang diinginkan. Perubahan dan perbaikan itu salah satunya dengan melakukan *Character building* atau pembentukan karakter pada karyawan yang potensial. Jika SDM memiliki karakter kuat akan mampu merubah dan mencari solusi yang terbaik atas berbagai masalah yang dihadapi.

Manusia memiliki karakter yang khas dan unik. Dalam bekerja, manusia sangat dipengaruhi oleh prinsip, nilai-nilai dan keyakinan (*Spiritual Power*) dan kekuatan motivasi (*Emotional Power*). Kekuatan spiritual dan emosional bersifat fluktuatif, sementara dua kekuatan ini sangat berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Setiap perusahaan mempunyai hasil evaluasi kinerja karyawan yang dapat menjadi acuan dalam melakukan pengembangan maupun pelatihan berupa pembentukan karakter. Selain itu, dalam proses kepribadian melibatkan perilaku motivasi diri secara langsung yang menunjukkan seseorang mempunyai kapasitas untuk memotivasi diri mereka sendiri untuk menyusun tujuan-tujuan pribadi, merencanakan strategi serta mengevaluasi dan memodifikasi perilaku yang akan mereka lakukan (Cervone & Pervin, 2008). Aspek perilaku pada karyawan di perusahaan tentunya harus selaras dengan tujuan dan budaya organisasi.

Seperti perusahaan pada umumnya, PT Varia Usaha Beton (VUB) memiliki budaya organisasi/perusahaan yakni "VUB KITA OKE", itu berasal dari singkatan dari V: Visioner, U: Ulet, B: Berani, K: Kompeten, I: Integritas, T: Tanggung Jawab, A: Adil, O: Optimis, K: Kerja Sama, E: Etika. Budaya organisasi ini memiliki peranan penting didalam perusahaan, karena dapat dianggap sebagai norma-norma,

nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi kemudian disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi agar dapat mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2015).

Selain itu, dalam organisasi terdapat budaya moral. Dalam pengertian antropologis dari 'budaya' seperti memiliki bahasa atau jargon teknis, dan konotasi yang dilekatkan oleh kebiasaan dan praktik untuk kata-kata tertentu dalam bahasa itu, sehingga seseorang segera mengetahui apa yang diharapkan dan diizinkan, apa yang dipuji dan apa yang dilarang, dan apa yang terjadi pada mereka yang menimbulkan masalah atau terlihat setia dan dihargai oleh organisasi (Walton, 2014).

Perusahaan VUB mempunyai gagasan berupa program pelatihan pembentukan karakter yang telah aktif dilaksanakan sejak tahun 2013 sampai sekarang. Jangka waktu dalam implementasi program ini dilakukan 1-2 tahun sekali sesuai dengan perkembangan karyawan yang selalu di evaluasi kinerjanya oleh bagian SDM perusahaan. Program pelatihan ini tentunya menyasar seluruh staf karyawan yang ada di VUB yang potensial dan berpeluang menjadi pemimpin di kemudian hari. Implementasi *character building* di VUB ini berfokus pada upaya merevolusi atau mengubah mental karyawan agar lebih siap menghadapi tantangan maupun masalah yang akan dihadapi dirinya sendiri dan masalah yang ada di perusahaan. Pada perusahaan-perusahaan besar, skema pelatihan pembentukan karakter ini lebih mengarah ke suasana luar ruangan kegiatan yang menguras fisik seperti panjat tebing, kano, berkemah, dan termasuk *camp-craft* dan *hill-walking* (Price, 2013).

Upaya fokus pada revolusi mental ini menjadi *basic* atau dasar dalam diri manusia, ketika manusia itu sedang lelah atau menghadapi tekanan, disitulah mental itu akan diketahui. Terutama bagi karyawan yang mempunyai perilaku yang tidak selaras dengan budaya perusahaan, biasanya ditemukan pada sopir-sopir truk di VUB, ini tentu perlu dilakukan pembentukan karakter untuk merubah dan memperbaiki mentalnya. Dalam implementasi program pelatihan ini, diselaraskan dengan budaya perusahaan VUB. Karyawan harus bisa mengaplikasikan/menerapkan budaya itu ketika berada di perusahaan. Ketika program pelatihan ini dilaksanakan tentu terdapat faktor-faktor baik itu mendukung maupun hambatan.

Pertanyaan penelitian yang diajukan peneliti diantaranya: 1) Bagaimana implementasi program pelatihan *Character Building* sebagai upaya revolusi mental karyawan di PT Varia Usaha Beton?; 2) Apa faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi program ini?; dan 3) Apa dampak perubahan saat implementasi program pelatihan ini?. Sedangkan Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) implementasi program pelatihan *Character Building* sebagai upaya revolusi mental karyawan di PT Varia Usaha Beton; 2) faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi program pelatihan *Character Building*; dan 3) dampak perubahan saat implementasi program pelatihan *Character Building*.

Oleh karenanya, implementasi program pelatihan pembentukan karakter ini menarik untuk di kaji lebih mendalam, karena berhubungan dengan perkembangan dan perubahan perilaku pada manusia.

II. KAJIAN TEORI

2.1. Pelatihan

Bernardin dan Russel (dalam Akhyadi, 2015) menyatakan "*Training is defined as any attempt to improve employee performance on a currently held job or related to it.*" jadi, pelatihan merupakan setiap usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan/pegawai pada pekerjaan yang dipegangnya saat ini atau terkait dengan pekerjaannya. Pelatihan yang efektif melibatkan pengalaman belajar, aktivitas organisasi terencana dan dirancang untuk merespon kebutuhan yang telah diidentifikasi (Akhyadi, 2015). Pelatihan juga merupakan bagian dari sistem terintegrasi di mana kinerja diukur berdasarkan kriteria yang terkait dengan tujuan strategis dan digunakan secara ekstensif untuk membantu karyawan memahami bagaimana mereka dapat membantu dalam memenuhi tujuan perusahaan (Blanchard dan Thacker, 2007).

Dalam situasi pekerjaan, pelatihan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan individu dan memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa yang akan datang. Menurut Shawn Doyle (dalam Akhyadi, 2015) menjelaskan beberapa situasi di mana pelatihan benar-benar dibutuhkan: 1) ketika karyawan baru diperkerjakan; 2) ketika ada masalah kinerja; 3) ketika pelatihan merupakan bagian dari rencana pengembangan; 4) ketika ada perubahan besar-besaran yang sedang terjadi di dalam organisasi; 5) ketika ada produk, proses atau prosedur baru; 6) ketika organisasi membangun kekuatan cadangan sebagai bagian dari rencana suksesi; dan 7) ketika para pekerja meminta.

Siagian (dalam Akhyadi, 2015) menjelaskan beberapa manfaat dari pelatihan: 1) Bagi organisasi. Dapat meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan, memperlancar jalannya komunikasi yang efektif, mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajemen yang partisipatif, dan lain sebagainya; dan 2) Bagi individu (Karyawan). Dapat membantu karyawan dalam

membuat keputusan dengan lebih baik, meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, meningkatnya kepuasan kerja, semakin besar pengakuan atas kemampuan seseorang, mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru di masa yang akan datang dan lain sebagainya.

Proses pelatihan dimulai dengan beberapa jenis peristiwa yang memicu. Peristiwa pemicu terjadi ketika seseorang dengan kewenangan untuk mengambil tindakan mengakui bahwa kinerja organisasi yang sebenarnya atau *actual organizational performance* (AOP) kurang dari kinerja organisasi atau *expected organizational performance* (EOP) yang diharapkan (Blanchard & Thacker, 2007).

Menurut Blanchard dan Thacker (2007), terdapat beberapa metode pelatihan tradisional yang dapat digunakan:

- 1) Metode ceramah/diskusi. Metode ini menggunakan pembicara untuk memberikan informasi yang didukung, diperkuat, dan diperluas kepada peserta pelatihan melalui interaksi antara peserta pelatihan dan antara peserta pelatihan dan pelatih;
- 2) Demonstrasi. Metode berupa tampilan visual tentang bagaimana melakukan sesuatu atau bagaimana sesuatu bekerja. Demonstrasi menjadi lebih efektif apabila diintegrasikan dengan metode ceramah/diskusi;
- 3) Simulator peralatan. Merupakan alat mekanis yang mengharuskan peserta pelatihan untuk menggunakan prosedur, gerakan, dan proses keputusan yang sama yang akan mereka gunakan dengan peralatan kembali di tempat kerja;
- 4) Permainan bisnis. Merupakan simulasi yang mencoba merepresentasikan cara industri, perusahaan, atau unit fungsi perusahaan. mereka didasarkan pada serangkaian hubungan, aturan, dan prinsip-prinsip yang berasal dari teori penelitian.
- 5) In-basket technique. Memberi peserta pelatihan paket informasi dan permintaan tertulis, memo, pesan, dan laporan, ini untuk menangani dalam posisi tertentu seperti manajer penjualan, administrator staf, atau insinyur. Simulasi semu yang populer ini terutama berfokus pada pengambilan keputusan dan membuka peluang untuk menilai dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap;
- 6) Studi kasus. Mencoba untuk menstimulasi situasi pengambilan keputusan yang mungkin ditemukan peserta di tempat kerja;
- 7) Bermain peran; dan
- 8) Pemodelan perilaku.

Pelatihan untuk sistem kinerja adalah proses untuk mengembangkan keahlian manusia untuk tujuan meningkatkan organisasi, proses dan kinerja individu (Swanson & Holton, 2009). Pelatihan untuk sistem kinerja mencakup judul-judul dari lima fase pelatihan tradisional yang disajikan di sebagian besar model: menganalisis, merancang, mengembangkan, menerapkan, dan mengevaluasi.

Menurut Schuler, et. al. (dalam Irianto, 2001) terdapat beberapa pertimbangan dalam melakukan implementasi pelatihan, sebagai berikut:

1. Siapa harus ikut sebagai partisipan dalam pelatihan? Umumnya program pelatihan dirancang untuk memberi pelajaran atas kebutuhan penguasaan *skills* tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa program pelatihan hanya memiliki satu jenis kelompok partisipan sebagai sasaran pembelajaran.
2. Siapa yang memberi pengajaran dalam pelatihan? Program pelatihan dapat menentukan dari beberapa sumber untuk menentukan siapa yang memiliki kompetensi. Sumber tersebut bisa berasal dari internal maupun eksternal. Sumber internal dapat berasal dari manajer-manajer yang telah berpengalaman dan memiliki pengetahuan tertentu. Sedangkan dari sumber eksternal dapat berasal dari konsultan, pengajar dari perguruan tinggi dan lain sebagainya.
3. Media apakah yang digunakan dalam proses pembelajaran?
4. Pada tingkat pembelajaran apakah pelatihan diadakan? Ini terdiri dari empat level: *basic skills*, *basic job skills*, *interpersonal skills*, dan *boarder base conceptual skills*.
5. Prinsip-prinsip rancangan pelatihan apakah yang dibutuhkan? Program pelatihan dapat dikatakan optimal jika dikaitkan dengan prinsip-prinsip pembelajaran kritis sebagai acuan. Prinsip pembelajaran dapat bersumber dari motivasi karyawan, pengakuan adanya perbedaan individual, dan peluang-peluang yang diberikan untuk praktek.
6. Dimana program akan dilakukan? Ini terdapat tiga pilihan: di unit kerja, di tempat kerja tetapi tidak di unit kerja seperti di ruang khusus suatu organisasi dan/atau di luar arena tempat kerja seperti di perguruan tinggi, kantor pusat konferensi atau tempat lainnya.

2.2. Karakter

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), karakter dapat diartikan sebagai tabiat; watak; sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan yang lain. Sementara menurut kamus sosiologi, karakter diartikan sebagai ciri khusus dari struktur dasar kepribadian seseorang. Griek

(dalam Zubaedi, 2012), mengemukakan bahwa karakter merupakan panduan dari segala tabiat manusia yang bersifat tetap, sehingga menjadi tanda yang khusus untuk membedakan orang yang satu dengan yang lainnya. Dari beberapa pengertian tentang karakter diatas, dapat disimpulkan bahwa karakter merupakan ciri khas seseorang dalam berperilaku dan dapat membedakan dirinya dengan orang lain. Dalam karakter sendiri terdapat beberapa elemen-elemen: 1) dorongan-dorongan; 2) *Insting*; 3) refleks-refleks; 4) sifat-sifat karakter; 5) organisasi perasa, emosi dan sentimen; 6) minat; 7) kebajikan dan dosa; dan 8) kemauan.

Pikiran menjadi unsur terpenting dalam pembentukan karakter, karena pikiran yang didalamnya terdapat seluruh program yang terbentuk dari pengalaman hidupnya dan menjadi pelopor dalam hidup. Pembentukan karakter menjadi program yang dapat membentuk sistem kepercayaan yang akhirnya dapat membentuk pola berpikir dan dapat menjadi pengaruh dalam berperilaku. Program pembentukan karakter juga harus sesuai dengan prinsip-prinsip kebenaran universal yang selaras dengan hukum alam sehingga dapat menghasilkan perilaku yang membawa ketenangan dan kebahagiaan.

Pembentukan karakter juga dapat berkaitan dengan mengubah mental dalam diri individu. Pada sisi lain, mental berkaitan dengan respon emosional dan intelektual keseluruhan individu terhadap realitas eksternal atau berkaitan dengan intelektual sebagai hal yang kontras dengan aktivitas emosional. Revolusi mental menjadi bentuk transformasi atau perubahan pembentukan karakter pada setiap individu yang diharapkan dapat menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya.

III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini pendekatan yang dilakukan adalah melalui pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tertulis dan tingkah laku seseorang yang dapat diamati serta berakar dari paradigma interpretatif (Susanti, 2005). Selain itu, metode ini digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yg alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2017). Creswell (dalam Sugiyono, 2017), penelitian kualitatif juga merupakan proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik observasi dan wawancara. Peneliti melakukan observasi partisipasi pasif, maksudnya ialah peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut (Sugiyono, 2017). Dalam hal ini peneliti datang ke tempat implementasi program pelatihan *character building* di Plant Pandaan, kemudian mengamati pelaksanaan pelatihan tersebut dari awal sampai akhir.

Kemudian peneliti melakukan wawancara terstruktur, karena peneliti telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang akan diperoleh dan telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis (Sugiyono, 2017). Dalam hal ini, peneliti melakukan wawancara pada 4 subjek sebagai informan: Subjek A sebagai 1) pelatih atau *trainer* sekaligus menjabat sebagai Kepala Seksi Organisasi dan Pengembangan SDM di VUB; 2) Subjek B sebagai peserta pelatihan *character building*; 3) Subjek C sebagai peserta pelatihan *character building*; dan 4) Subjek D sebagai peserta pelatihan *character building*. Informan diminta untuk mendeskripsikan implementasi program pelatihan *character building* di VUB sebagai upaya revolusi mental karyawan dan memberi pesan dan kesan setelah mengikuti kegiatan ini.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2017), aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga data yang didapatkan sudah cukup. Aktivitas dalam analisis data dibagi menjadi empat langkah: 1) *Data collection* (Pengumpulan data); 2) *Data condensation* (Kondensasi data); 3) *Data display* (Penyajian data); dan 4) *Conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan dan verifikasi).

Peneliti melakukan pengumpulan data yang didapatkan melalui observasi dan wawancara, kemudian menginterpretasikan hasil rekaman dan membuat transkrip dari hasil wawancara. Setelah itu data yang sudah diinterpretasi, di kondensasi dengan menyederhanakan dan memfokuskan sesuai dengan topik. Tahap selanjutnya data tersebut disajikan dalam bentuk deskriptif tentang implementasi program pelatihan *character building* sebagai upaya revolusi mental karyawan di VUB. Langkah terakhir ialah menarik kesimpulan dari sajian data yang telah dilakukan sesuai dengan teori yang digunakan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan proposal yang dibuat panitia untuk ditujukan ke Direktur Utama, bahwa program pelatihan ini sasaran utamanya ialah karyawan fungsional pusat di VUB. Pelatihan *character building* (CB) ini dilakukan sehubungan dengan semakin tingginya tekanan dan volume pekerjaan jajaran fungsional kantor pusat dan guna memberikan penyegaran (*refreshing*) dengan menanamkan nilai-nilai budaya perusahaan,

memantapkan semangat kerjasama tim dalam mencapai target kinerjanya serta untuk merevolusi/mengubah maupun memperbaiki mental karyawan agar lebih siap ketika menghadapi tekanan dalam pekerjaannya. Implementasi program pelatihan CB di VUB dilaksanakan 2 gelombang, dilaksanakan pada waktu yang berbeda. Gelombang pertama pelatihan dilakukan pada tanggal 19-20 Oktober 2018, sedangkan gelombang kedua tanggal 26-27 Oktober 2018. Dalam pelatihan *character building* ini diikuti sebanyak 180 peserta dibagi kedalam dua gelombang dan dilaksanakan di Plant VUB Pandaan.

Anggaran keseluruhan yang dibutuhkan untuk pelatihan CB gelombang 1 dan 2 sebesar Rp. 51.846.000 masing-masing gelombang membutuhkan biaya sebesar Rp. 25.923.000. Anggaran tersebut digunakan untuk kebutuhan pelatihan CB, kebutuhan-kebutuhan itu meliputi: 1) Seragam peserta (terdiri dari kaos peserta, sablon VUB TC dan bandana); 2) alat/bahan permainan (seperti pisang, balon udara, telur ayam, tepung kanji, name tag, tali dan plastik); 3) hadiah untuk peserta; 4) konsumsi peserta dan trainer; 5) penginapan dan lokasi indoor (untuk penyewaan *sleeping bag* dan sewa matras); 6) transportasi pulang pergi; 7) sewa peralatan dan instruktur; dan 8) lain-lain (meliputi spanduk-spanduk komitmen, obat-obatan, dan oxican).

Metode program pelatihan CB ini dilaksanakan dengan metode Interaktif dan Partisipatif, dalam arti setiap peserta diharapkan untuk menyampaikan pendapatnya secara aktif pada setiap sesi. Peserta terlibat secara emosional dalam mengikuti dan menyerap materi pelatihan dengan menggunakan kekuatan emosi dan pikiran bawah sadar. Materi ini akan merasuk ke dalam hati dan pikiran sehingga materi menjadi bagian dari referensi dan mindset cara bersikap dan berfikir dalam kehidupan. Pelatihan CB dikemas dalam suasana *fun* (gembira) dan santai dengan iringan musik, tayangan film (audio visual), bernyanyi, dan games. Kesegaran, semangat, dan konsentrasi peserta akan tetap terjaga sepanjang hari.

Kemudian dari hasil penelitian yang dilakukan, terungkap beberapa fakta yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Implementasi program pelatihan CB sebagai upaya revolusi mental karyawan

Pelatihan CB dilakukan dengan mengarah ke budaya perusahaan "VUB KITA OKE". Jadi, dalam pelaksanaannya, harus bersinergi dengan budaya perusahaan.

"Pembentukan karakter di VUB merupakan implikasi dari budaya perusahaan kita, yaitu VUB KITA OKE. Kita yang bekerja di VUB harus mensinergikan dengan budaya itu, termasuk pas pelaksanaan pelatihan *character building* ini." (Subjek A)

Implementasi pelatihan CB ini mempunyai tujuan utama untuk merubah atau merevolusi mental karyawan agar siap menghadapi tantangan dan perubahan yang ada di suatu pekerjaan. Namun, tetap berpedoman pada budaya perusahaan dan tujuan perusahaan.

"Kami pada tahun ini melaksanakan pelatihan CB berfokus pada mengubah mental karyawan, atau mengubah pola pikirnya, tetapi perlu diingat, kita harus tetap mengarah ke budaya perusahaan itu tadi, budaya perusahaan akan dijadikan pedoman selama kita ada di kantor atau kegiatan yang mengatasnamakan perusahaan. Terus mengubah mental ini menjadi *basic* dari sebuah perubahan yang terjadi pada diri seseorang." (Subjek A)

Disini budaya perusahaan menjadi sangat penting untuk diterapkan dalam pekerjaan maupun saat pelatihan/pengembangan bagi karyawan karena menjadi nilai dan kebiasaan. Budaya perusahaan dapat dianggap sebagai norma-norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi kemudian disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi agar dapat mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2015).

Pelatihan CB dalam pelaksanaannya telah dilakukan rutin oleh VUB dalam setiap tahunnya dan tidak hanya kantor pusat, akan tetapi juga Plant-plant yang ada di seluruh Indonesia.

"Pelatihan CB ini mulai tahun 2013, tapi kita fokusnya tahun 2015. Satu tahun itu biasanya 2 kali, biasanya plant-plant yang ikut pelatihan ini. Sekarang ini khusus kantor pusat, baru pertama kali kita mengadakan pelatihan yang seperti ini untuk kantor pusat." (Subjek A)

Pelatihan CB menysasar seluruh karyawan yang ada di kantor pusat VUB, yang dibagi kedalam dua gelombang, gelombang 1 dan gelombang 2.

"Mmm.. yang menjadi sasaran pastinya karyawan VUB itu sendiri. karyawan yang potensial, karena sebagian besar peserta ini masih muda-muda ya. Sangat menarik ini, mendapatkan talenta dari mereka. Mereka ini calon *leader* di masa depan nanti." (Subjek A)

Program pelatihan CB ini secara khusus mengangkat tema untuk merevolusi mental. Dikemas dengan adanya permainan-permainan yang menguji adrenalin peserta.

“Iya betul.. kita mengangkat tema tentang revolusi mental. Seperti yang sudah saya bilang tadi, bahwa mental ini *basic* bagi diri manusia, disaat kita lelah maka disitulah mental dapat diketahui. Kita panitia juga memberi stimulus-stimulus berupa permainan seperti *spider web game*, *kaleng tower*, *follow the leader*, *rappelling*, menyusun kemah, berjalan diatas api, memegang ular & buaya, terus ada jurit malam juga dan banyak permainan lainnya untuk melatih peserta agar dapat bekerja sama, melatih kepemimpinan, menyesuaikan diri dengan perubahan, menciptakan rasa solidaritas tim, menanamkan rasa kepercayaan antar anggota tim, melawan rasa takut, melawan sifat fobia terhadap ketinggian maupun binatang.” (Subjek A)

Dalam hal ini, revolusi mental diharapkan adanya perubahan perilaku dari individu yang sebelumnya mempunyai sifat-sifat yang bertolak belakang. Dalam teori pembentukan perilaku, yang dipelopori oleh Skinner, dijelaskan bahwa perilaku manusia dapat dikontrol. Asumsi dasar Skinner: 1) perilaku memiliki hukum tertentu; 2) perilaku dapat diramalkan, dan 3) perilaku dapat dikontrol. Skinner juga menekankan *functional analysis of behaviour*, yaitu analisis perilaku dalam hal hubungan sebab akibat, penyebabnya seperti *stimuli*, *deprivation*, dan sebagainya merupakan sesuatu yang dapat dikontrol (Hambali & Jaenudin, 2013). Pembentukan perilaku juga dapat dilakukan melalui belajar, karena pengetahuan terbentuk melalui stimulus respon akan semakin kuat bila diberi penguatan positif. Bentuk penguatan positif dapat berupa hadiah, perilaku atau penghargaan.

Dalam konteks pelatihan CB yang memfokuskan revolusi mental, secara tidak langsung perilaku peserta dikontrol dan dibentuk melalui stimulus berupa adanya berbagai permainan maupun kegiatan yang menguji adrenalin dan adanya penyampaian materi. Saat merespon kegiatan-kegiatan itu tadi yang dapat membentuk perilaku. Dalam permainan game dan pemberian materi, disitu peserta belajar untuk dapat bisa merespon itu, respon semakin kuat, karena panitia memberikan hadiah berupa kaos, bantal dan di akhir pelatihan, diberikan penghargaan berupa *best team* atau tim terbaik. Dari situlah mental peserta di revolusi untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Misalnya ada peserta yang fobia terhadap ketinggian, karena panitia terus memberikan stimulus atau dorongan serta pengondisian melalui penguatan tindakan agar jangan takut menghadapi itu, setelah dilakukan, yang pada awalnya takut, bisa melawan rasa takut itu. Begitupun juga fobia dengan binatang ular dan buaya, dengan adanya penguatan yang kuat maka kaan bisa melawan sifat fobia itu, yg awalnya tidak berani memegang atau menatap binatang itu menjadi berani untuk memegangnya.

Selanjutnya, Skinner membedakan perilaku menjadi dua (Hambali & Jaenuddin, 2013):

- a) Perilaku yang alami (*Innate behaviour*), atau yang biasa disebut *respondent behaviour*, merupakan perilaku yang ditimbulkan oleh stimulus yang jelas.
- a) Perilaku operan (*Operant behaviour*), merupakan perilaku yang ditimbulkan oleh stimulus yang tidak jelas atau tidak diketahui, tetapi semata-mata ditimbulkan organisme itu sendiri.

Dalam konteks pelatihan CB, para peserta ini masuk kedalam perilaku yang alami atau *respondent behaviour*, karena stimulus yang diberikan jelas, berupa materi-materi, permainan-permainan yang dapat membentuk perilaku dan pola pikir.

Kemudian di tempat pelaksanaan CB ini banyak spanduk-spanduk yang dipasang, spanduk itu berisikan kata-kata mutiara maupun bijaksana untuk peserta agar fokus menghadapi pelatihan.

“Ya itu sengaja saya buat spanduk-spanduk itu yang isinya kalimat bijaksana. Itu saya buat bertujuan untuk agar para peserta ketika datang ke tempat pelatihan itu agar bisa langsung fokus, bahwa mereka bukan berada di rumah/kantor lagi namum sudah berada di tempat pelatihan. Selain itu juga dapat menjadi stimulus bagi para peserta, secara tidak langsung akan merubah pola pikir setelah membaca dan mendalami makna yang tersirat di spanduk-spanduk tersebut.” (Subjek A)

2. Faktor pendukung dan penghambat

Setiap kegiatan pelatihan terdapat faktor pendukung dan penghambat yang dapat mempengaruhi jalannya pelaksanaan kegiatan tersebut. Begitupun juga pada pelatihan CB ini.

“Faktor pendukung tentunya adanya komitmen dari manajemen. Allhadulillah kita bersyukur bapak Direktur pun juga mendukung kegiatan ini secara penuh dan menyerahkan ke kita untuk teknis pelaksanaannya. Terus saya dan teman-teman yang lain terus optimis bahwa kita bisa melakukan program pelatihan itu. Hmm.. untuk faktor penghambatnya apa ya.. mungkin ini, karyawan yang tidak mempunyai frekuensi yang sama. Biasanya sopir-sopir truk itu yang bandel, susah untuk diajak mengikuti pelatihan seperti ini. Jadi seluruh karyawan diharapkan mempunyai frekuensi yang sama berkaitan dengan pelatihan ini. Karena karyawan disini (VUB) itu banyak ya.” (Subjek A)

3. Dampak perubahan yang terjadi saat pelatihan *Character building*

Dalam setiap pelatihan pasti menginginkan adanya perubahan dari individu agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Pelatihan harus dilihat sebagai bagian integral dari sistem peningkatan kinerja organisasi.

Selain itu pelatihan yang efektif adalah proses peningkatan kinerja berkelanjutan. Pelatihan tidak dan mulai dengan setiap program. Fungsi pelatihan dalam organisasi terus mencari peluang peningkatan kinerja, mengembangkan dan menerapkan solusi, dan mengevaluasi efektivitas solusi (Blanchard & Thacker, 2007).

“Kegiatan ini kita lebih ke pembentukan dan perubahan karakter-karakter kita untuk menjadi lebih baik kedepannya, kemarin sebenarnya takut cuman dipaksa buat megang ular itu. Tapi akhirnya saya berani megang. Saya itu tipe orang yang penakut sih, pas kemarin waktu jurit malam, kan disuruh jalan sendiri-sendiri itu, saya kira itu ada yang nakutin di sekitar saya, soalnya disitu kan gelap, ternyata didepan atau dibelakang itu masih ada temen yang lain. jadi disini saya lebih bisa menangani rasa takut yang ada dalam diri saya sih.” (Subjek B)

“Kegiatan dua hari ini, membuat kita penuh semangat dan bikin kita itu termotivasi. Kita senang banget ada acara pelatihan ini, berharap agar setelah acara ini kita bisa berubah menjadi lebih baik.” (Subjek C)

“Khususnya untuk sesi gelombang 2 ini, yang saya sangat untuk diberi tepuk tangan yang meriah itu pas pembawaan materinya, sangat tidak membosankan, jadi kita selalu antusias untuk menyimak segala materi yang disampaikan oleh pematerinya.” (Subjek D)

Kesan dan pesan dari para peserta tersebut menggambarkan jika pelatihan CB ini di mata peserta berguna, sangat penting serta adanya perubahan perilaku dan mental, dapat melawan rasa takut yang ada dalam dirinya, termotivasi dan sangat antusias ketika materi sebagai sarana pembelajaran untuk peserta itu disampaikan.

V. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti didapatkan fakta bahwa dalam implementasi program pelatihan *Character building* atau CB ini dapat merubah mental/perilaku peserta. Hal itu berasal dari adanya stimulus atau rangsangan melalui kegiatan-kegiatan yang dapat mengubah mental. Kegiatan-kegiatan itu seperti permainan-permainan seperti *spider web game*, *kaleng tower*, *follow the leader*, *rappelling*, menyusun kemah, berjalan diatas api, memegang ular & buaya, dan kegiatan jurit malam. Kegiatan itu mempunyai tujuan jelas yakni untuk melatih peserta agar dapat bekerja sama, melatih kepemimpinan, menyesuaikan diri dengan perubahan, menciptakan rasa solidaritas tim, menanamkan rasa kepercayaan antar anggota tim, melawan rasa takut, melawan sifat fobia terhadap ketinggian maupun binatang.

Teori perubahan perilaku dari Skinner menjadi *grand theory* yang dipilih peneliti, karena berkaitan dengan pelatihan CB ini yang memfokuskan pada revolusi mental peserta pelatihan. Perubahan perilaku juga dapat ditunjukkan dengan cara menerima stimulus dan merespon melalui pembelajaran saat permainan, maupun tantangan yang diberikan serta saat materi disampaikan. Perilaku yang alami atau *Innate behaviour* dapat dikaitkan dengan peserta pelatihan CB, karena peserta diberikan permainan, tantangan dan materi yang jelas. Hal-hal itu dapat menjadi stimulus dan peserta merespon itu.

Adanya komitmen dari manajemen puncak seperti direktur utama sampai manajemen menengah seperti kepala bagian menjadi faktor pendukung dalam implementasi pelatihan CB ini. Sedangkan karyawan yang tidak mempunyai frekuensi atau tujuan yang sama dapat menjadi faktor penghambat dalam program pelatihan ini. Pelatihan akan efektif apabila semua *stakeholder* bersama-sama untuk mendukung dan menjalankan program yang ada di perusahaan.

Dampak perubahan yang terjadi pada peserta ialah adanya perubahan mental, dengan berani melawan rasa takut akan ketinggian, gelapnya malam saat jurit malam maupun dengan binatang ular dan buaya. Selain itu, peserta menjadi semakin termotivasi setelah mengikuti pelatihan CB dan antusias terhadap materi-materi yang disampaikan oleh pemateri. Secara keseluruhan, implementasi program pelatihan CB sebagai upaya revolusi mental karyawan berjalan lancar dan semua peserta memiliki semangat dan antusiasme yang tinggi. Diharapkan setelah mengikuti program pelatihan ini, kinerja juga semakin meningkat.

5.2. Saran

Terdapat beberapa saran dari peneliti untuk tim bagian SDM yang telah menyusun teknis pelaksanaan program pelatihan *Character building*:

- a. Agar kedepan program pelatihan ini dilakukan secara berkala bagi karyawan fungsional kantor pusat PT Varia Usaha Beton;
- b. Agar tim program pelatihan CB untuk memperhatikan efektivitas dan ketepatan waktu, supaya pelatihan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya.
- c. Agar tim bagian SDM untuk terus memantau kinerja peserta atau karyawan setelah mengikuti pelatihan CB, ini dilakukan supaya pelatihan ini bukan sekedar lewat begitu saja tanpa mempunyai efek perubahan yang diharapkan.

Daftar Pustaka

- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2007). *Effective Training (Systems, Strategies, and Practices* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Cervone, D., & Pervin, L. A. (2008). *Personality: Theory and Research*. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Hambali, A., & Jaenudin, U. (2013). *Psikologi Kepribadian; Studi Atas Teori dan Tokoh Psikologi Kepribadian*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Hendrarso, E. S. (2005). Penelitian Kualitatif: Sebuah Pengantar. In B. Suyanto, & Sutinah, *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan* (pp. 165-175). Jakarta: Prenada Media.
- Irianto, J. (2001). Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan. Surabaya: Insan Cendekia.
- Kaswan, & Akhyadi, A. S. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dari Konsepsi, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi* (1st ed.). Bandung: Alfabeta.
- Price, T. (2013). Some Aspect of Character Building. *Journal of the Royal Society of Arts*, 680-694.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif (Untuk Penelitian yang bersifat: Eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif*. Bandung: Alfabeta.
- Walton, C. (2014). Character and Integrity in Organizations: The Civilization of the Workplace. *Journal of Business & Professional Ethics*, 105-128.
- Zubaedi. (2012). *Desain Pendidikan Karakter Konsepsi dan Aplikasinya dalam Dunia Pendidikan*. Jakarta: Kencana.