

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan *Soft-Skill*

Layli Rohmatillah¹, Misbahul Arifin², Akmal Mundi³

¹ Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; rahmatillahlaili@gmail.com

² Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; arifinmisbahul324@gmail.com

³ Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; akmalmundi@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords:

Human Resource Development;
Organizational Strategy;
Soft-Skills.

Article history:

Received 2025-12-13

Revised -

Accepted -

ABSTRACT

The rapid development of globalization and digitalization has intensified competition in the labor market, requiring human resources (HR) who are not only technically competent but also equipped with strong soft skills. This study aims to analyze effective strategies for developing human resources through the strengthening of soft skills in educational institutions and organizational settings. Employing a qualitative descriptive approach, the research is based on a comprehensive literature review of books, national and international journal articles, research reports, and relevant policy documents related to human resource development. Data were analyzed using content analysis to identify key themes, patterns, and strategic models of soft skill development, while source triangulation was applied to enhance the credibility and validity of the findings. The results indicate that communication, teamwork, problem solving, adaptability, resilience, and leadership are the most critical soft skills required across various sectors and job levels. The study also reveals that effective soft skill development requires integrated and sustainable strategies, including experiential training, continuous coaching and mentoring, project-based learning, integration of soft skills into formal curricula and employee onboarding programs, the reinforcement of supportive organizational culture, and the use of microlearning through digital learning pathways. Furthermore, comprehensive monitoring and evaluation mechanisms such as pre-post assessments, 360-degree feedback, performance indicators, and portfolio-based evaluation are essential to ensure measurable behavioral change and performance improvement. Despite challenges such as resistance to change, limited resources, and measurement difficulties, adaptive mitigation strategies can enhance implementation effectiveness. This study concludes that positioning soft skills as core competencies within long-term human resource development strategies is crucial for improving workforce readiness, organizational performance, and sustainability in an increasingly dynamic and uncertain work environment.

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Misbahul Arifin

Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; arifinmisbahul324@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja pada era globalisasi dan digitalisasi menimbulkan persaingan yang semakin ketat bagi setiap individu dalam memasuki dunia profesional (Marzuki, Muljan, Haslinda, & Affandi, 2024). Transformasi teknologi yang begitu cepat menuntut setiap organisasi untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya unggul dalam kemampuan teknis, tetapi juga dalam kemampuan non-teknis atau *soft skill* (Lim & Ling, 2011). *Soft skill* seperti komunikasi, kerja sama tim, kreativitas, adaptabilitas, dan kepemimpinan kini menjadi indikator penting dalam menilai kualitas seseorang di lingkungan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan dunia kerja modern tidak lagi hanya bertumpu pada kecakapan teknis, melainkan juga pada kemampuan interpersonal dan intrapersonal yang menentukan bagaimana seseorang mampu berinteraksi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan strategis (Mattajang, 2023).

Di sisi lain, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi antara *hard skill* dan *soft skill* masih menjadi permasalahan besar di Indonesia (Maulana, Dewi, & Maryam, 2024). Banyak lulusan pendidikan formal yang secara akademik memiliki capaian baik, namun kesulitan beradaptasi dengan dunia kerja akibat kurangnya kemampuan komunikasi, berpikir kritis, dan kemampuan menyelesaikan konflik (Jebur, Mirtavousi, Almaliki, & Aghasi, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa sistem pendidikan yang masih sangat berorientasi pada aspek kognitif kurang memberikan ruang bagi penguatan karakter, moral, kreativitas, dan kepribadian. Fenomena ini menjadi penyebab rendahnya kesiapan kerja generasi muda, sehingga organisasi harus bekerja lebih keras untuk melakukan pelatihan internal agar kualitas SDM sesuai dengan tuntutan industri (Basharat, Bobadilla, Lord, Pakula, & Smith Fowler, 2020).

Selain itu, perkembangan teknologi yang semakin pesat menyebabkan dunia kerja terus berubah dan menuntut SDM yang memiliki fleksibilitas tinggi (Griffith & Hoppner, 2013). Dalam konteks ini, *soft skill* berperan besar dalam membantu individu menyesuaikan diri terhadap berbagai kondisi yang tidak pasti, kompleks, dan ambigu. Kemampuan untuk berpikir kreatif, mampu bekerja dalam tim yang beragam, serta mampu mengambil keputusan yang bijaksana menjadi kebutuhan esensial yang tidak dapat digantikan oleh mesin atau sistem otomatisasi (Lubis, 2022). Oleh karena itu, organisasi-organisasi maju menjadikan *soft skill* sebagai salah satu aspek utama dalam proses rekrutmen, evaluasi kinerja, dan promosi jabatan.

Berbagai organisasi juga menyadari bahwa pengembangan *soft skill* tidak dapat dilakukan hanya melalui pelatihan singkat atau kegiatan formal semata. Dibutuhkan strategi komprehensif yang mencakup: pembiasaan sikap positif, pembelajaran berbasis pengalaman, interaksi sosial yang intens, dan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karakter (Karneli, Handayati, & Rijal, 2024). Organisasi yang mampu menciptakan kultur kerja yang kondusif terbukti lebih berhasil dalam menghasilkan SDM yang bukan hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga stabil secara emosional dan efektif secara sosial. Dalam konteks ini, *soft skill* berperan sebagai penghubung penting antara kompetensi teknis dengan efektivitas kinerja individu di tempat kerja (Kupryaeva, Mamai, Panofenova, Syreskina, & Chigina, 2021).

Namun, pengembangan *soft skill* sering kali menghadapi tantangan seperti kurangnya kesadaran dari pemangku kepentingan, minimnya fasilitas pendukung, dan belum adanya kurikulum khusus yang menekankan aspek *soft skill* secara mendalam (Hong, 2016). Banyak institusi pendidikan dan pelatihan masih menganggap *soft skill* sebagai tambahan, bukan sebagai kompetensi utama yang membentuk karakter dan profesionalisme seseorang. Padahal, keberhasilan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi, kreativitas, kemampuan menyelesaikan konflik, serta ketahanan emosional para anggotanya (Lussier & Hendon, 2025). Oleh karena itu, perlu

adanya perubahan paradigma bahwa *soft skill* merupakan kompetensi inti dalam pengembangan SDM (Cotet, Balgiu, & Zaleschi, 2017).

Melihat fenomena tersebut, sangat penting untuk merumuskan strategi pengembangan *soft skill* yang tepat, sistematis, dan berkelanjutan. Penelitian ini berupaya mengkaji berbagai strategi yang dapat diterapkan dalam pendidikan dan organisasi untuk meningkatkan kualitas *soft skill* SDM. Pembahasan mencakup pelatihan berbasis praktik, coaching dan mentoring, pembelajaran kolaboratif, pembelajaran berbasis proyek, serta pembentukan budaya organisasi yang adaptif. Diharapkan artikel ini dapat memberikan rekomendasi strategis bagi institusi pendidikan dan organisasi dalam menciptakan SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga matang secara emosional, sosial, dan moral.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena fokus utama penelitian adalah memahami secara mendalam berbagai strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan *soft skill* sumber daya manusia (Tersiana, 2018). Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang terjadi di lapangan, terutama terkait bagaimana institusi pendidikan maupun organisasi merancang dan melaksanakan program pengembangan kompetensi non-teknis bagi SDM mereka. Pendekatan kualitatif juga memungkinkan peneliti menafsirkan data berdasarkan konteks, makna, dan pengalaman yang ditemukan dalam berbagai literatur ilmiah (Saebani, 2024).

Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur yang mencakup buku-buku, artikel jurnal nasional dan internasional, laporan penelitian, serta dokumen terkait pengembangan SDM dari berbagai institusi. Studi literatur ini memberikan landasan teoritis yang kuat dan membantu peneliti memahami tren terbaru, model pelatihan, serta pendekatan yang digunakan dalam pengembangan *soft skill* di berbagai negara (Rosyidah & Fijra, 2021). Selain itu, peneliti juga melakukan analisis terhadap dokumen-dokumen seperti pedoman pelatihan, kurikulum institusi pendidikan, dan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang relevan. Dokumen-dokumen tersebut menjadi sumber informasi penting untuk menelaah bagaimana strategi pengembangan *soft skill* diimplementasikan dalam praktik nyata.

Data yang diperoleh dari berbagai sumber kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis konten. Proses ini dilakukan dengan membaca, mengidentifikasi, serta mengelompokkan informasi menjadi tema-tema utama yang relevan dengan fokus penelitian. Tema-tema tersebut mencakup urgensi *soft skill* dalam dunia kerja modern, bentuk-bentuk pelatihan yang efektif, hambatan pengembangan *soft skill*, hingga model implementasi yang dapat diterapkan oleh institusi pendidikan dan organisasi (Kusumastuti & Khoiron, 2019). Dengan analisis konten, peneliti dapat menemukan hubungan antar konsep serta menggambarkan pola yang muncul dari hasil kajian.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Peneliti membandingkan informasi dari berbagai literatur dan dokumen untuk memastikan konsistensi data serta mengurangi bias. Triangulasi ini juga memperkuat temuan penelitian, karena informasi yang digunakan telah diverifikasi melalui berbagai sumber yang kredibel (Kusumastuti & Khoiron, 2019). Melalui proses ini, hasil penelitian yang disajikan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memiliki landasan teoritis yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Secara keseluruhan, metode penelitian ini dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai strategi pengembangan *soft skill*, dengan menekankan pentingnya integrasi antara teori dan praktik. Pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur serta analisis konten memungkinkan peneliti merumuskan strategi yang aplikatif dan relevan untuk diterapkan baik dalam lingkungan pendidikan maupun organisasi (Moleong, 2011).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Kebutuhan SDM dan *Soft-Skill*

Berdasarkan studi literatur dan analisis dokumen, ditemukan pola kebutuhan soft skill yang konsisten di berbagai konteks organisasi dan pendidikan. Pertama, kemampuan komunikasi termasuk presentasi, menulis profesional, dan komunikasi antarpribadi sering disebut sebagai kebutuhan teratas. Kedua, kemampuan kolaborasi dan teamwork menjadi penting seiring struktur kerja yang lebih project-based dan lintas-fungsi. Ketiga, problem solving dan berpikir kritis dibutuhkan untuk menghadapi kompleksitas tugas dan pengambilan keputusan cepat. Keempat, adaptabilitas dan resilience menjadi kunci di era perubahan teknologi dan proses kerja terus-menerus. Kelima, kepemimpinan dan kecakapan manajerial (termasuk emotional intelligence) menjadi kebutuhan bagi jenjang menengah ke atas. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengembangan soft skill perlu bersifat multifaset dan disesuaikan dengan level pekerjaan serta konteks industri.

B. Strategi Pengembangan *Soft-Skill*

- 1) Pelatihan Berbasis Praktik (*Experiential Training*): Memprioritaskan praktik secara langsung, simulasi, dan latihan; bukan ceramah teoritis.
- 2) Coaching dan Mentoring Berkelanjutan: Pendampingan individu oleh mentor/*internal coach* untuk transfer pengetahuan dan pengembangan sikap kerja.
- 3) Strategi *Project-Based Learning* (PjBL) dalam Lingkungan Kerja: Menugaskan proyek lintas fungsi yang menuntut kolaborasi, manajemen waktu, dan inovasi.
- 4) Integrasi *Soft-Skill* ke Kurikulum Formal dan *Onboarding*: Menjadikan *soft-skill* sebagai bagian eksplisit dalam kurikulum pembelajaran maupun proses adaptasi karyawan baru.
- 5) Strategi Penguatan Budaya Organisasi yang Mendukung *Soft-Skill*: Membangun budaya yang menghargai komunikasi terbuka, *feedback*, dan *learning by doing*.
- 6) Strategi *Microlearning* dan *Digital Learning Pathways*: Pembelajaran singkat berbasis digital untuk *reinforcement*.

C. Monitoring dan Evaluasi

- 1) Pre-post Assessment: kuesioner kompetensi dan simulasi untuk mengukur kenaikan skor.
- 2) 360° Feedback: penilaian dari atasan, rekan kerja, dan bawahan untuk menilai perubahan perilaku.
- 3) Penilaian Kinerja (KPIs): hubungan antara pelatihan dengan indikator kinerja seperti produktivitas, *error-rate*, dan kepuasan pelanggan.
- 4) Portofolio dan *Evidence-Based Assessment*: dokumentasi proyek, rekaman presentasi, dan jurnal reflektif.
- 5) Survei Kepuasan Peserta dan Stakeholder: pengukuran persepsi dampak program, peningkatan skor pada kompetensi terukur, dan penerapan nyata dalam pekerjaan.

D. Tantangan Implementasi dan Strategi Mitigasi

- 1) Untuk Resistensi: melakukan komunikasi perubahan, pilot kecil, dan melibatkan *champion* internal.
- 2) Untuk Anggaran: menggunakan *blended-learning* (kombinasi digital dan tatap muka) dan modul internal *reusable*.
- 3) Untuk Keterbatasan Waktu: menggunakan *microlearning* dan mengintegrasikan pembelajaran ke dalam flow kerja (*learning in work*).
- 4) Untuk Fasilitator: menginvestasikan *training for trainers* (ToT) dan menggunakan *external expert* hanya untuk tahap desain.

- 5) Untuk Pengukuran: menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif, serta menggunakan *timeline* evaluasi ja ngka menengah (6-12 bulan).

Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada era globalisasi dan digitalisasi tidak dapat dilepaskan dari penguatan soft skill sebagai kompetensi inti. Temuan pada bagian analisis kebutuhan menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi, kolaborasi, problem solving, adaptabilitas, dan kepemimpinan merupakan soft skill yang paling dibutuhkan secara lintas sektor. Hal ini sejalan dengan pendahuluan yang menekankan bahwa dunia kerja modern tidak lagi hanya menuntut kecakapan teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal dan intrapersonal yang menentukan efektivitas kerja individu dalam organisasi. Dengan demikian, soft skill berfungsi sebagai jembatan antara hard skill dan kinerja nyata di lingkungan kerja.

Dominannya kebutuhan terhadap kemampuan komunikasi dan kolaborasi menunjukkan bahwa pola kerja kontemporer semakin mengarah pada kerja tim, struktur organisasi yang datar, serta sistem kerja berbasis proyek. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan individu tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan intelektual, tetapi juga oleh kemampuan membangun relasi kerja yang produktif dan menyampaikan ide secara efektif. Dalam konteks ini, soft skill tidak lagi bersifat pelengkap, melainkan menjadi determinan utama daya saing SDM, sebagaimana juga ditegaskan dalam berbagai studi terdahulu yang dikaji pada penelitian ini.

Strategi pengembangan soft skill yang teridentifikasi dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan berbasis praktik (*experiential training*) merupakan strategi yang paling relevan dan efektif. Pelatihan yang menekankan simulasi, role play, studi kasus, dan latihan langsung terbukti mampu mendorong internalisasi nilai, sikap, dan keterampilan sosial secara lebih mendalam dibandingkan pendekatan ceramah. Temuan ini selaras dengan pendekatan kualitatif deskriptif yang digunakan dalam penelitian, di mana pembelajaran bermakna muncul melalui pengalaman nyata dan refleksi kontekstual. Dengan demikian, *experiential training* dapat dipandang sebagai metode yang menjawab kelemahan sistem pelatihan konvensional yang terlalu kognitif.

Selain itu, strategi coaching dan mentoring berkelanjutan menempati posisi penting dalam pengembangan soft skill. Pendampingan individual memungkinkan terjadinya transfer nilai, etos kerja, serta pembentukan karakter profesional secara lebih personal dan kontekstual. Temuan ini menunjukkan bahwa soft skill tidak dapat dibentuk secara instan, melainkan memerlukan proses berkelanjutan melalui interaksi sosial yang intens dan reflektif. Hal ini sekaligus memperkuat argumen bahwa pengembangan SDM harus dipandang sebagai proses jangka panjang yang terintegrasi dengan sistem manajemen organisasi.

Implementasi *project-based learning* (PjBL) dalam lingkungan kerja juga menjadi strategi yang signifikan. Penugasan proyek lintas fungsi tidak hanya melatih kemampuan teknis, tetapi juga menuntut komunikasi efektif, manajemen konflik, kepemimpinan situasional, dan kemampuan beradaptasi. Strategi ini relevan dengan kebutuhan dunia kerja yang dinamis dan kompleks, sebagaimana diuraikan dalam pendahuluan (Chintya, Haryani, Linuwih, & Marwoto, 2023; Firda & Sunarti, 2022; Setyowati*, Kaniawati, Sriyati, Nurlaelah, & Hernani, 2022; Widarti, Yamtinah, Rokhim, Syafruddin, & Firdaus, 2023; Yanti, Rahmad, & Azhar, 2023). Dengan PjBL, soft skill dikembangkan secara kontekstual dalam situasi kerja nyata, sehingga dampaknya lebih berkelanjutan dan aplikatif.

Integrasi soft skill ke dalam kurikulum formal dan proses onboarding karyawan baru menunjukkan adanya pergeseran paradigma dalam pengembangan SDM (Basharat et al., 2020; Costa & Cipolla, 2025; Karneli et al., 2024). Soft skill tidak lagi ditempatkan sebagai muatan tambahan, melainkan sebagai bagian eksplisit dari sistem pembelajaran dan adaptasi organisasi. Temuan ini mengonfirmasi urgensi perubahan paradigma yang disebutkan dalam pendahuluan, bahwa soft skill merupakan kompetensi inti yang menentukan profesionalisme dan keberlanjutan organisasi. Integrasi ini juga memperkecil kesenjangan antara dunia pendidikan dan kebutuhan dunia kerja. (Hafiduddin, 2025; Pemberian et al., 2025)

Penguatan budaya organisasi yang mendukung soft skill menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi strategi pengembangan SDM. Budaya yang mendorong komunikasi terbuka, feedback konstruktif, dan pembelajaran berkelanjutan menciptakan ekosistem yang kondusif bagi tumbuhnya soft skill. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan SDM tidak hanya bergantung pada program pelatihan, tetapi juga pada nilai-nilai dan norma yang hidup dalam organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi berperan sebagai medium utama internalisasi soft skill.

Dari sisi monitoring dan evaluasi, penggunaan pendekatan multidimensi seperti pre-post assessment, 360° feedback, dan penilaian kinerja menunjukkan upaya serius untuk mengukur dampak pengembangan soft skill secara objektif dan berkelanjutan. Pendekatan ini penting untuk memastikan bahwa pelatihan tidak berhenti pada tingkat partisipasi, tetapi berdampak pada perubahan perilaku dan peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan metode analisis konten dan triangulasi sumber yang digunakan dalam penelitian, yang menekankan validitas dan kedalaman pemahaman.

Adapun tantangan implementasi yang ditemukan seperti resistensi perubahan, keterbatasan anggaran dan waktu, serta kesulitan pengukuran, menunjukkan bahwa pengembangan soft skill membutuhkan strategi mitigasi yang adaptif. Pendekatan blended-learning, microlearning, dan learning in work menjadi solusi realistis yang relevan dengan keterbatasan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa fleksibilitas strategi merupakan kunci keberhasilan pengembangan soft skill di era perubahan cepat.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa strategi pengembangan SDM dan soft skill harus dirancang secara sistematis, kontekstual, dan berkelanjutan. Integrasi antara pelatihan berbasis praktik, pendampingan, budaya organisasi, serta sistem evaluasi yang komprehensif menjadi fondasi utama dalam menciptakan SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga matang secara emosional, sosial, dan profesional.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada era globalisasi dan digitalisasi menuntut pendekatan yang lebih holistik dengan menempatkan soft skill sebagai kompetensi inti. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap soft skill seperti komunikasi, kolaborasi, problem solving, adaptabilitas, dan kepemimpinan bersifat lintas sektor dan lintas jenjang pekerjaan. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan individu dan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh penguasaan hard skill, tetapi juga oleh kemampuan interpersonal dan intrapersonal yang memungkinkan individu bekerja secara efektif dalam lingkungan yang dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian. Dengan demikian, soft skill berfungsi sebagai penghubung strategis antara kompetensi teknis dan kinerja nyata di dunia kerja.

Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa strategi pengembangan soft skill yang efektif harus bersifat terintegrasi, kontekstual, dan berkelanjutan. Pendekatan pelatihan berbasis praktik, coaching dan mentoring, project-based learning, integrasi soft skill dalam kurikulum dan onboarding, penguatan budaya organisasi, serta pemanfaatan microlearning berbasis digital terbukti saling melengkapi dalam membentuk karakter profesional SDM. Selain itu, sistem monitoring dan evaluasi yang komprehensif melalui pre-post assessment, 360° feedback, penilaian kinerja, dan portofolio menjadi elemen penting untuk memastikan bahwa pengembangan soft skill berdampak nyata pada perubahan perilaku dan peningkatan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan soft skill tidak dapat dilakukan secara parsial atau insidental, melainkan harus menjadi bagian dari strategi manajemen SDM jangka panjang.

Adapun saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian ini adalah agar institusi pendidikan dan organisasi secara serius mereorientasikan kebijakan pengembangan SDM dengan menempatkan soft skill sebagai prioritas utama, sejajar dengan hard skill. Institusi pendidikan disarankan untuk mengintegrasikan soft skill secara eksplisit dalam kurikulum, metode pembelajaran, dan sistem evaluasi, sehingga lulusan memiliki kesiapan kerja yang lebih komprehensif. Sementara itu,

organisasi perlu mengembangkan ekosistem kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan melalui budaya komunikasi terbuka, feedback konstruktif, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Untuk mengatasi keterbatasan anggaran dan waktu, penerapan blended-learning, microlearning, serta pembelajaran yang terintegrasi dengan alur kerja harian menjadi solusi yang realistis. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi empiris lapangan guna menguji efektivitas strategi-strategi tersebut secara kuantitatif, sehingga dapat memperkuat bukti ilmiah dan memberikan rekomendasi yang lebih operasional bagi pengembangan SDM di berbagai sektor.

REFERENSI

- Basharat, S., Bobadilla, A., Lord, C., Pakula, B., & Smith Fowler, H. (2020). Soft skills as a workforce development strategy for Opportunity youth: Review of the evidence. *Scoping Report*.
- Chintya, J., Haryani, S., Linuwih, S., & Marwoto, P. (2023). Analysis of the Application of the Project Based Learning (PjBL) Learning Model on Increasing Student Creativity in Science Learning in Elementary Schools. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 9(6), 4558–4565.
<https://doi.org/10.29303/jppipa.v9i6.2726>
- Costa, M. F. B., & Cipolla, C. M. (2025). Critical Soft Skills for Sustainability in Higher Education: A Multi-Phase Qualitative Study. *Sustainability (Switzerland)*, 17(2).
<https://doi.org/10.3390/su17020377>
- Cotet, G. B., Balgiu, B. A., & Zaleschi, V. (2017). Assessment procedure for the soft skills requested by Industry 4.0. *MATEC Web of Conferences*, 121, 7005. EDP Sciences.
- Firda, S. U., & Sunarti, T. (2022). The Learning Implementation of Project Based Learning (PjBL) to Analyze Students' 4C Skills Ability. *Prisma Sains : Jurnal Pengkajian Ilmu Dan Pembelajaran Matematika Dan IPA IKIP Mataram*, Vol. 10, p. 567. [pdfs.semanticscholar.org](https://doi.org/10.33394/j-ps.v10i3.5380).
<https://doi.org/10.33394/j-ps.v10i3.5380>
- Griffith, D. A., & Hoppner, J. J. (2013). Global marketing managers: Improving global marketing strategy through soft skill development. *International Marketing Review*, 30(1), 21–41.
- Hafiduddin, M. (2025). Transformasi Model Pengambilan Keputusan Konsumen Pendidikan Islam di Era Digital: Dampak Teknologi, Kontroversi Perubahan Sistem Pendidikan, dan Studi Kasus di SMA Darul Mukhlashin. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 11(4), 119–125. Retrieved from <https://journal.nuspublications.or.id/jdp>
- Hong, R. (2016). Soft skills and hard numbers: Gender discourse in human resources. *Big Data & Society*, 3(2), 2053951716674237.
- Jebur, A. O. A., Mirtavousi, S. H., Almaliki, M. S. H., & Aghasi, S. (2024). Design and Presentation of a Human Resource Allocation Model with a Soft Skills Approach. *Future of Work and Digital Management Journal*, 2(4), 1–13.
- Karneli, O., Handayati, R., & Rijal, S. (2024). Enhancement of Soft Skills competence in human resources as a key success factor in the digital business era. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 319–324.
- Kupryaeva, M., Mamai, O., Panofenova, L., Syreskina, S., & Chigina, N. (2021). Soft skills development in personnel training. *E3S Web of Conferences*, 273, 12017. EDP Sciences.
- Kusumastuti, A., & Khoiron, A. M. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP).
- Lim, B. T. H., & Ling, F. Y. Y. (2011). Contractors' human resource development practices and their effects on employee soft skills. *Architectural Science Review*, 54(3), 232–245.
- Lubis, D. S. W. (2022). STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PELATIHAN SOFT SKILL. *LITERASI JURNAL EKONOMI DAN BISNIS*, 4(1), 19–24.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2025). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*. Sage publications.

- Marzuki, S. N., Muljan, M., Haslinda, H., & Affandi, L. (2024). Soft Skill and Hard Skill Development Model in Improving the Quality of Human Resources in the Higher Education Environment. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 16(1), 571–582.
- Mattajang, R. (2023). The importance of soft skills development in human resource management. *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 2361–2368.
- Maulana, M. B., Dewi, S. R., & Maryam, S. (2024). Analysis of the Effect of Hard Skills, Soft Skills and Self Efficacy on the Quality of Human Resources in Universities in Region 3 Cirebon. *International Journal of Business, Economics, and Social Development*, 5(2), 209–218.
- Moleong, L. J. (2011). *Pendekatan penelitian kualitatif*.
- Pemberian, M., Pembelajaran, M., Marsa,), Harlina, S., Putri,), & Armus, R. (2025). Pengaruh Media Teknologi Pembelajaran Terhadap Motivasi Belajar Mahasiswa Pendidikan MatematikaNANo ranking found for "Jurnal Karya Pendidikan Matematika." *JDP (Jurnal Dinamika Pendidikan)*, 12(1), 67. Retrieved from <https://journal.nuspublications.or.id/jdp/article/view/128>
- Rosyidah, M., & Fijra, R. (2021). *Metode penelitian*. Deepublish.
- Saebani, B. A. (2024). *Metode penelitian*. CV Pustaka Setia.
- Setyowati*, Y., Kaniawati, I., Sriyati, S., Nurlaelah, E., & Hernani, H. (2022). The Development of Science Teaching Materials Based on the PjBL-STEM Model and ESD Approach on Environmental Pollution Materials. *Jurnal IPA & Pembelajaran IPA*, Vol. 6, pp. 45–53. <https://doi.org/10.24815/jipi.v6i1.23571>
- Tersiana, A. (2018). *Metode penelitian*. Anak Hebat Indonesia.
- Widarti, H. R., Yamtinah, S., Rokhim, D. A., Syafruddin, A. B., & Firdaus, Z. Z. S. (2023). Using Instagram as Rate of Reaction Learning Media Based on PjBL to Increase Students' Motivation and Creative Thinking Ability. *International Journal of Information and Education Technology*, 13(10), 1520–1525. <https://doi.org/10.18178/ijiet.2023.13.10.1957>
- Yanti, N., Rahmad, M., & Azhar. (2023). Application of PjBL (Project Based Learning) Based Physics Learning Model to Improve Collaboration Skills and Creative Thinking Ability of Students. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 9(11), 9973–9978. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v9i11.5275>