

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Konsep Dasar strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian strategi

Strategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai atau hendak ingin di capai atau hendak menjadi apa suatu organisasi dimasa depan (arah) dan bagaimmna cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute).<sup>1</sup> Senja Nilasari mengemukakan bahwa Alfred Chandler mendefinisikan strategi adalah penerapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam buku Senja Nilasari juga menyampaikan bahwa menurut Kenichi Ohmae, strategi adalah keunggulan bersaing guna mengubah kekuatan perusahaan atau organisasi sehingga menjadi sebanding atau melebihi kekuatan pesaing dengan cara yang paling efisien.<sup>2</sup>

##### 2. Pengertian pengembangan sumber daya maya manusia

Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek yakni aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berfikir, dan ketrampilan-ketrampilan lainnya.<sup>3</sup> Pengembangan (*development*) adalah membantu karyawan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sesuai dengan Posisi yang ditemui selama karirnya.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Tedjo Tripomo, Udan, *Manajemen Strategi*, Rekayasa Sains Bandung, 2005, hlm 17

<sup>2</sup> Senja Nilasari, *Manajemen Strategi*, Dunia Cerdas, Jakarta, 2014, hlm. 3.

<sup>3</sup> Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2003 hlm. 2.

<sup>4</sup> Ambar Teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003 hlm. 176.

Sedangkan Pengembangan menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan yang demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja pada pekerjaannya yang sekarang.<sup>5</sup>

Pengembangan SDM (sumber daya manusia) merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan ketrampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka dapat diharapkan memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.<sup>6</sup>

Dengan demikian, pengembangan SDM (sumber daya manusia) merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan SDM serta keragaman SDM yang ada dalam organisasi, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran SDM. Dalam menghadapi tantangan-tantangan diatas, unit kepegawaian/personalia/SDM dapat memelihara para SDM yang efektif dengan program pengembangan SDM. Pentingnya organisasi melakukan investasi peralatan capital untuk tetpa kompetitif dan menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, namun peralatan capital tidak dapat beroperasi secara efisien bila para SDM-nya tidak kapabel dan terampil.

Nilai-nilai Islami yang terkandung dalam Al-Quran dan Hadist tentang aturan dan anjuran dalam perilaku dan kegiatan sehari-hari. Program ini perlu dilakukan agar melatih karyawan untuk dapat mengemban amanah dan tugas yang diberikan dengan cara yang benar. perlunya pelatihan dan pengembangan SDM ini karena Islam sangat mengedepankan semangat sebagaimana pesan Rasulullah bahwa:

---

<sup>5</sup> Faustiono Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi off set, Yogyakarta, 2000, hlm. 197-198.

<sup>6</sup> M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 5.

يومه خيرا امسه فهو . يومه امسه فهو .  
 فهو . يومه امسه فهو . ) (

“Barang siapa hari ini lebih baik dari hari kemarin, dialah tergolong orang yang beruntung. Barang siapa yang hari ini sama dengan hari kemarin dialah tergolong orang yang merugi dan Barang siapa yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin dialah tergolong orang yang celaka” (HR Hakim)<sup>7</sup>

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَبْطُلُوا صَدَقَاتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَى كَالَّذِي يُنْفِقُ  
 مَالَهُ رِثَاءَ النَّاسِ وَلَا يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ صَفْوَانٍ  
 عَلَيْهِ تُرَابٌ فَأَصَابَهُ وَابِلٌ فَتَرَكَهُ صَلْدًا ۖ لَا يَقْدِرُونَ عَلَى شَيْءٍ مِّمَّا  
 كَسَبُوا ۗ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ ﴿٢٦٤﴾

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu menghilangkan (pahala) sedekahmu dengan menyebut-nyebutnya dan menyakiti (perasaan si penerima), seperti orang yang menafkahkan hartanya Karena riya kepada manusia dan dia tidak beriman kepada Allah dan hari kemudian...” (Al-Baqarah : 264)<sup>8</sup>

Keterkaitan ayat di atas memberikan pengertian bahwa taqwa merupakan dasar utama kerja, apapun bentuk dan jenis pekerjaan, maka taqwa merupakan petunjuknya. Memisahkan antara taqwa dengan iman berarti mengucilkan Islam dan aspek kehidupan dan membiarkan kerja berjalan pada wilayah kemashlahatannya sendiri. Bukan kaitannya dalam pembangunan individu, kepatuhan kepada Allah SWT serta pengembangan umat manusia.

Perlu kiranya dijelaskan disini bahwa kerja mempunyai etika yang harus selalu diikuti sertakan didalamnya, oleh karenanya kerja merupakan bukti adanya iman dan barometer bagi pahala dan siksa. Hendaknya setiap pekerjaan disamping mempunyai tujuan akhir berupa upah atau imbalan,

<sup>7</sup> Abdul baqi dan Muhamad Fuad, *Terjemahan Al-Lu'lu'uwalmarjan (kumpulan hadits shahih bukhari muslim)*, PT. Pustaka Riski Putra, Semarang, 2012 , hlm. 17.

<sup>8</sup> *Al -Qur'an Al -Karim dan Terjemahnya, Departemen Agama RI*, PT. Karya Toha Putra, Semarang, 2002, hlm. 35.

namun harus mempunyai tujuan utama, yaitu memperoleh keridhaan Allah SWT. Prinsip inilah yang harus dipegang teguh oleh umat Islam sehingga hasil pekerjaan mereka bermutu dan monumental sepanjang zaman.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan pengembangan berarti perbaikan, menjadi lebih pandai dan lebih efektif, sehingga pengetahuan, kemampuan sikap dan sifat- sifat kepribadian meningkat.

### 3. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat penting, rumit, dan sulit. Dikatakan sangat penting sebab disamping menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pemilihan yang tepat, biaya pelatihanya tidak murah sehingga bilamana pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya selanjutnya dikatakan rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosis kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang.

Selanjutnya, kegiatan ini akan berjalan dengan baik bila bisa menjawab 3 pertanyaan sebagai berikut;

- a. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan apa yang dibutuhkan.
- b. Apakah pegawai memiliki kekurangan dalam aspek diatas.
- c. Apakah pelatihan akan memecahkan kekurangan-kekurangan tersebut.<sup>9</sup>

Selanjutnya analisis dapat dilakukan melalui analisis organisasi atau analisis kebutuhan organisasi, analisis tugas dan analisis pegawai.

---

<sup>9</sup> Marihot Tua Effendi Hariandja, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta, 2009, hlm. 175-176.

a. Analisis organisasi atau analisis kebutuhan organisasi

Adalah analisis yang dilakukan dengan mengidentifikasi strategi organisasi, lingkungan organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang, dan strategi organisasi atau departemen. Strategi sebagaimana diartikan secara berbeda oleh para ahli dapat diartikan sebagai cara yang ditempuh oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Cara yang diambil biasanya disesuaikan dengan situasi lingkungan yang dihadapi organisasi.<sup>10</sup>

b. Analisis tugas

Analisis tugas adalah upaya menganalisis pekerjaan dan menguraikan tugas-tugas yang tercakup dalam pelaksanaannya. Hasil analisis tugas adalah batasan kerja. Jadi, batasan kerja dapat dan seharusnya berfungsi sebagai kerangka kerja untuk melatih karyawan baru. Batasan kerja menunjukkan tugas yang dilakukan untuk melaksanakan pekerjaan. Analisis tugas dipakai untuk mendisain pelatihan karyawan baru dan karyawan yang pindah ke pekerjaan lain sehingga pekerjaan itu menjadi baru baginya. Analisis tugas dengan jelas menunjukkan apa saja yang perlu dipelajari karyawan dan tingkat kompetensi yang diharapkan.<sup>11</sup>

c. Analisis pegawai

Yaitu analisis terhadap pegawai perusahaan, yaitu analisis mengenai apakah ada pegawai yang kurang dalam kesiapan melakukan tugas-tugas atau kurang didalam kemampuan, ketrampilan, dan pengetahuan yang dapat diketahui dari penilaian kinerja, observasi lapangan, kuesioner.<sup>12</sup>

4. Macam-Macam Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program

---

<sup>10</sup> *Ibid*, hlm. 176.

<sup>11</sup> Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004, hlm. 315-317

<sup>12</sup> Marihot Tua Effendi Hariandja, *opcit*, hlm. hlm. 183.

pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu menejer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik hendaknya program ini disusun oleh menejer personalia dan atau suatu timserta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode pengembangan harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai.<sup>13</sup>

a. Pengembangan Melalui Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah yang spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang diidentifikasi. Pelatihan juga harus mempelajari ketrampilan atau teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi ditempat tugasnya.<sup>14</sup>

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.<sup>15</sup>

1) Metode Pelatihan

a) *On the job training*

Metode ini memungkinkan para pekerja para pekerja untuk terus melakukan tugasnya dengan menyisihkan waktu mereka sambil belajar. Manfaat dari *on the job training* adalah peserta belajar dengan perlengkapanyang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas. Sebaliknya, pelatihan

---

<sup>13</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 76.

<sup>14</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm. 147.

<sup>15</sup> Faustino Cardoso Gomes. *opcit*, hlm. 197.

*on the job* seringkali menciptakan suasana jenuh karena peserta pelatihan tidak mendapatkan suasana baru dalam lingkungan kerjanya. Kelemahan lainnya adalah terhambatnya proses kerja yang disebabkan oleh kurang lancarnya karyawan yang dilatih dalam menangani sebuah persoalan kerja.<sup>16</sup>

Beberapa teknik yang bisa dilakukan dalam metode *on the job training* antara lain:

- (1) Magang, atau disebut *understudy training* adalah melibatkan suatu penugasan kerja dimana seseorang berfungsi sebagai seseorang yang sedang belajar (*understudy*) atau asisten bagi seseorang yang telah memiliki ketrampilan pekerjaan yang diperlukan. Dalam hal ini proses pemagangan tetap dilakukan didalam lingkungan kerja itu sendiri.
- (2) *Job instruction training* atau latihan instruksi jabatan adalah pelatihan dimana ditentukan seseorang seseorang (biasanya manajer atau *supervisor*) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses bekerja.<sup>17</sup>
- (3) *Coaching*, adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah.
- (4) *Job rotation* adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda

---

<sup>16</sup> Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, hlm. 83.

<sup>17</sup> Marihot Tua Effendi Hariandja, *opcit*, hlm. 186.

dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. ini biasanya dilakukan untuk pengembangan pegawai untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas.

(5) *Apprenticeship* adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek di lapangan.

b) *Off the job training*

Dalam metode pendekatan ini dibagi menjadi 2 metode yaitu :

(1) Metode Simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya.

Metode simulasi yang paling umum digunakan adalah:<sup>18</sup>

(a) Metode Studi Kasus

Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan keputusan.

(b) *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda.

---

<sup>18</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 2000, hlm. 113-114.

(c) *Business Games*

*Business (Management) game* adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata.

(d) *Vestibule Training*

Latihan yang diberikan oleh pelatih khusus bukan oleh atasan.

(e) Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi.

(f) Program-program Pengembangan Eksekutif

Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan, atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

(2) Presentasi Informasi

Teknik atau metode presentasi informasi ini mempunyai tujuan utama untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan:

(a) *Lecture* atau Kuliah

Adalah presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Disini pola komunikasi yang terjadi umumnya satu arah. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau diskusi, meskipun

tidak intensif. Metode ini biasanya diberikan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta.<sup>19</sup>

(b) Presentasi video

Metode ini serupa dengan bentuk kuliah dan biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentukbentuk latihan lainnya.

(c) Metode konperensi

Metode latihan ini berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan.

(d) *Programmed instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.

(e) Studi sendiri *Self-study*

Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau videotape rekaman. Studi ini berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila pross belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.<sup>20</sup>

2) Tahap-Tahap Pelatihan <sup>21</sup>

a) Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assesment*)

Yang tujuannya adalah menyampaikan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.

<sup>19</sup> Marihot Tua Effendi Hariandja *opcit*, hlm. 187.

<sup>20</sup> Hani Handoko, *opcit*, hlm. 115-116.

<sup>21</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *opcit*, hlm. 178.

b) Pengembangan program pelatihan (*development*)

Bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metodemetode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.

c) Evaluasi program pelatihan (*evaluation*)

Yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang mana tujuannya untuk lebih meningkatkan kemampuan, kualitas dan ketrampilan seseorang. Karena begitu pentingnya tujuan pelatih, maka ada empat tujuan pelatihan yaitu:

- a) Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dari pelatihan (contohnya jumlah kata diketik permenitnya, atau jumlah surat aplikasi yang diproses selama satu hari).
- b) Kualitas pekerjaan setelah pelatihan (contohnya biaya dalam dolar untuk pengerjaan ulang, kehilangan akibat kerusakan atau kesalahan lainnya).
- c) Batasan waktu dari pekerjaan setelah pelatihan (contohnya jadwal waktu yang dipenuhi, laporan anggaran diserahkan sesuai waktu).
- d) Penghematan biaya sebagai hasil dari pelatihan (contohnya deviasi dari anggaran, biaya penjualan, atau penurunan harga).

b. Pengembangan Melalui Pendidikan

Pendidikan adalah (formal) didalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2003, hlm. 25.

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif seorang menejer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan terhadap karyawan menejerialnya.

Metode pendidikan */development* menurut Malayu S.P Hasibuan adalah sebagai berikut:<sup>23</sup>

1) *Training Method* atau *Classroom Method*

Merupakan metode latihan didalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan.

2) *Under Study*

Adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktis langsung bagi seorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya *under study* biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

3) *Job Rotation and Planned Progression*

Adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.

4) *Coaching and counseling*

*Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya. *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenali hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya dan aspirasinya.

5) *Junior Board of Executif or Multiple Management*

Merupakan suatu komite penasihat tahap yang terdiri dari caloncalon manager yang ikut memikirkan atau memecahkan

---

<sup>23</sup> Malayu S.P Hasibuan, *opcit*, hlm. 80-83.

masalahmasalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*Top Management*).

6) *Committee Assignment*

Komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

7) *Business Games* (ketrampilan bisnis)

Adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

8) *Sensitivity Training*

*Sensitivity Training* dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.

9) *Other Development Method*

Metode ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer.

c. Pengembangan melalui motivasi kerja

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuannya individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan.<sup>24</sup>

Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Faktor-faktor pendorong itulah yang disebut dengan motivasi, sebagai tujuan yang diinginkan yang mendorong seseorang berperilaku tertentu, sehingga motivasi sering pula diartikan dengan keinginan, tujuan, kebutuhan, atau dorongan, dan sering dipakai secara bergantian untuk menjelaskan motivasi seseorang. motif yang sangat

---

<sup>24</sup> M. Kadarisman, *opcit*, hlm. 276.

kuat akan membentuk usaha yang sangat keras. Usaha memotivasi berarti memunculkan faktor-faktor (motif) yang mendorong orang berperilaku tertentu, yang dapat dilakukan dengan misalnya memberi imbalan, menciptakan persaingan, melatih, menasehati dan lain-lain.<sup>25</sup>

Proses motivasi dimulai dari adanya kebutuhan kebutuhan, kemudian diikuti dengan adanya dorongan, dan adanya dorongan, dan adanya tujuan yang ingin dicapai. Kebutuhan (*needs*), ini mengakibatkan munculnya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang diinginkan. Kebutuhan adalah suatu keinginan yang kurang dirasakan oleh seseorang pegawai pada waktu tertentu. Kebutuhan menunjukkan kekurangan yang dialami seseorang pada suatu waktu tertentu. Dari pernyataan ini dapat dikemukakan bahwa kebutuhan tersebut mungkin bersifat fisiologis (kebutuhan sandang, pangan, papan), bersifat psikologis (kebutuhan akan harga diri), atau sosiologis (kebutuhan berinteraksi dengan orang lain). Akibat kekurangan yang dirasakan karyawan, membuat karyawan berusaha untuk memenuhinya.<sup>26</sup>

Motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk suatu pekerjaan baru. Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Selanjutnya, perkembangan teori motivasi didasarkan kajian yang lebih kritis dan mendalam atas teori-teori pendahulunya yang dianggap lebih relevan dengan situasi dan kondisi saat ini. Secara

---

<sup>25</sup> Marihot Tua Effendi Hariandja, *opcit*, hlm. 321.

<sup>26</sup> M. Kadarisman, *opcit*, hlm. 277-292.

umum teori-teori motivasi mengacu kepada dua kategori sebagai berikut. 1) teori kepuasan (*content theories*), yang memusatkan perhatian kepada faktor dalam diri orang yang menguatkan (*energize*), yang mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*), dan menghentikan (*stop*) perilaku pegawai, 2) teori proses (*proses theories*) yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung, dan diberhentikan.

#### 1) Tujuan Motivasi Kerja

Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk:

- a) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- b) Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- c) Meningkatkan disiplin kerja.
- d) Meningkatkan semangat kerja.
- e) Meningkatkan semangat tanggung jawab.
- f) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- g) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

#### 2) Alat-alat motivasi<sup>27</sup>

- a) Material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memeberikan kebutuhab ekonomis. Misalnya kendaraan rumah, dan lain-lain.
- b) Non material inseftif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa barang atau benda yang tidak ternilai, jadi hanya memeberikan kepuasan atau kebanggaan rohani saja. Misalkan mendali, piagam, bintang jasa, dan lain-lain.
- c) Kombinasi material dan non material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa material (uang dan barang) dan nonmaterial (mendali-piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggan rohani.

---

<sup>27</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *opcit*, hlm. 221-222.

### 3) Jenis-jenis motivasi

- a) Motivasi positif (*insentif positif*) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b) Motivasi negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahannya dalam jangka pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang ini kurang baik.

#### d. Pengembangan Melalui Insentif

Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran langsung yang dilandaskan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan *gain sharing*, yang juga dikaitkan dengan kinerja dan diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya, sistem ini merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut system kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*)

Kedua bentuk ini umumnya dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis, dimana produktivitas menjadi hal yang sangat penting dengan memanfaatkan perilaku pegawai yang mempunyai kecenderungan kemungkinan bekerja seadanya atau tidak optimal dalam sistem kompensasi yang menerima jumlah tetap, dan akan bekerja secara maksimal bila mana unjuk kerjanya berkaitan langsung dengan *reward* yang akan diterima. Vroom dalam teori *expectancy* mengatakan bahwa

pegawai akan termotivasi bila dia melihat ada kaitan langsung antara kinerja dan *reward* yang disebut dengan istilah *instrumentality*.

Insentif terdiri dari beberapa bentuk, yaitu:<sup>28</sup>

- 1) *Piecework*, merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
- 2) *Production bonus*, yaitu tambahan upah yang diterima akibat hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana pekerja juga mendapatkan gaji pokok. Bonus juga bisa diakibatkan karena pegawai menghemat waktu penyelesaian pekerjaan.
- 3) *Commission*, yaitu insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual.
- 4) *Maturity curve*, yaitu ketika seseorang telah mencapai tingkat gaji maksimal, untuk mendorong pegawai terus berprestasi, organisasi mengembangkan apa yang disebut dengan *Maturity curve* atau kurva kematangan, yang merupakan kurva yang menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja, sehingga mereka diharapkan terus meningkatkan prestasi.
- 5) *Merit raisis*, *merit* per definisi diartikan dengan sifat terpuji, jasa, atau bobot yang dimiliki seseorang. Bila mana dikaitkan dengan pengkompensasian, ini menjadi kontribusi yang diberikan seseorang kepada perusahaan.
- 6) *Pay-for-knowledge/pay-for-skill compensation*. Pemberian insentif yang didasarkan bukan pada apa yang dikerjakan oleh seseorang akan menghasilkan produk nyata, tetapi pada apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh, yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi.

---

<sup>28</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 355-356.

- 7) *Nonmonetary incentive*. Insentif berupa fasilitas kerja seperti mobil dinas dan rumah dinas yang diberikan kepada seseorang pegawai akibat prestasi kerja yang diperoleh.
- 8) *Insentif eksekutif*. Bonus yang diberikan kepada para para menejer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi.

## 5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan

### a. Faktor Internal

Faktor internal ini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain:<sup>29</sup>

- 1) Misi dan tujuan organisasi  
Untuk mencapai tujuan diperlukan perencanaan yang baik, serta perencanaan secara tepat. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia).
- 2) Strategi penilaian tujuan  
Setiap organisasi mempunyai strategi tertentu. Untuk itu diperlukan kemampuan karyawannya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan diluar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasi.
- 3) Sifat dan jenis kegiatan  
Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan dalam organisasi yang bersangkutan.
- 4) Jenis teknologi yang digunakan  
Pengembangan diperlukan untuk mempersiapkan tenaga guna menangani terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.

---

<sup>29</sup> Soekidjo Notoatmojo, *opcit*, hlm. 8-12.

#### b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal berpengaruh pada lingkungan dimana organisasi itu berada. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain :

##### 1) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi.

##### 2) Sosial-Budaya Masyarakat

Faktor sosial-budaya tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosial-budaya yang berbeda-beda.

##### 3) Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat. Untuk itu organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya.

#### 6. Tujuan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab bersama dan utamanya menejemen puncak (pimpinan) serta mendapat dukungan dari berbagai pihak, misalnya: penyelia, departemen SDM, karyawan. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pelatihan dan pengembangan. Untuk itu komitmen pimpinan sangat penting agar berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses serta tujuan dari pelatihan dan pengembangan.<sup>30</sup>

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan.

---

<sup>30</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *opcit*, hlm. 178.

Tujuan pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:

a. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan trampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan yang bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

## g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, ketrampilan dan produksi kerjanya lebih baik.

## h. Konseptual

Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya telah lebih baik.

## i. Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationnya lebih luas, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

## j. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji upah intensif dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

## k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.<sup>31</sup>

## 7. Manfaat Pengembangan

Bagi organisasi atau perusahaan terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan:<sup>32</sup>

- a. Peningkatan produktifitas kerja organisasi.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi.

---

<sup>31</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta. 2014, hlm. 70-72.

<sup>32</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm 194-195.

- e. Mendorong sikap penerapan gaya manajemen melalui penerapan gaya menejerial yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Disamping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan yang baik juga memberikan manfaat bagi para anggota organisasi, diantaranya:<sup>33</sup>

- a. Membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
- b. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- d. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- e. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri.
- f. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- g. Meningkatkan kepuasan kerja.
- h. Semakin besarnya pengakuan atas seseorang.
- i. Makin besarnya tekak pekerja untuk lebih mandiri.
- j. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

---

<sup>33</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 184-185.

## 8. Hambatan Atau Kendala Pengembangan.

Adapun hambatan atau kendala pengembangan meliputi :

### a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau hitoregen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan.

### b. Pelatih atau instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada Fasilitas para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya yang diinginkan tidak tercapai.

### c. Fasilitas pengembangan

Sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

### d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya sangat sulit.

### e. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.<sup>34</sup>

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Made Dwi Setyadhi Mustika dalam jurnalnya yang berjudul "analisis strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam upaya

---

<sup>34</sup> Malayu S. P Hasibuan, *opcit*, hlm. 85-86.

pengentasan kemiskinan di kecamatan nusa penida”. Berdasarkan pembahasan analisis indikator variabel dan SWOT, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut; (1) analisis indikator variabel kualitas Dwi Setyadhi Mustika, Analisis Strategi Peningkatan Kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan, memberikan hasil bahwa dari beberapa indikator yang dianalisis, memang menunjukkan bahwa kualitas SDM berkaitan dengan kondisi kehidupan mereka sendiri. Masyarakat desa cenderung menerima apa adanya kondisi mereka saat ini, sehingga sulit untuk lepas dari kemiskinan, dan (2) analisis SWOT yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa Desa Batukandik memiliki berbagai kekuatan yang bisa dimanfaatkan dalam usaha pengentasan kemiskinan. Peluang yang ada juga cukup besar dalam menunjang usaha tersebut. Namun perlu diperhatikan kelemahan mendasar yang ada, yaitu ketersediaan air bersih yang sangat terbatas. Ini berkaitan dengan kondisi alam yang menjadi kesulitan terbesar bagi desa Batukandik. Selain itu, salah satu ancaman bagi usaha pengentasan kemiskinan di desa ini adalah rendahnya rasa optimis dan inisiatif dari masyarakat desa untuk berusaha agar dapat meningkatkan kualitas hidup.

2. Fransina Wattimena dalam jurnalnya yang berjudul ”Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Dukungan Organisasi Terhadap Peningkatan Kualitas Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon”. Berdasarkan hasil analisis, maka penelitian mengenai pengaruh pendidikan lanjutan, pelatihan dan magang, seminar dan penataran terhadap dukungan organisasi dan peningkatan mutu dosen pada Fakultas Ekonomi di Universitas Pattimura Ambon maka dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a. Variabel pendidikan lanjutan ternyata tidak terbukti berpengaruh terhadap Dukungan organisasi. Namun demikian jika dosen mengikuti Pendidikan Lanjutan akan meningkatkan dukungan dari organisasi terkait kesempatan, peluang maupun dana.

- b. Variabel pelatihan dan magang ternyata terbukti berpengaruh terhadap dukungan organisasi dan jika dosen terlibat dalam program pelatihan dan Magang maka akan semakin meningkatkan dukungan organisasi.
  - c. Variabel penataran dan seminar ternyata terbukti berpengaruh terhadap dukungan organisasi. Semakin dosen terlibat dalam kegiatan Seminar dan Penataran maka akan meningkatkan dukungan organisasi.
  - d. Variabel Pendidikan Lanjutan ternyata terbukti berpengaruh terhadap Peningkatan mutu dosen. Jika dosen menempuh Pendidikan lanjutan maka peningkatan mutu dosen akan meningkat .
  - e. Variabel Pelatihan dan Magang ternyata terbukti tidak berpengaruh terhadap Peningkatan mutu dosen.
  - f. Variabel seminar dan penataran ternyata terbukti berpengaruh terhadap Peningkatan mutu dosen. Semakin dosen terlibat dalam Seminar dan Penataran maka akan meningkatkan mutu dosen.
  - g. Variabel dukungan organisasi ternyata tidak terbukti berpengaruh terhadap Peningkatan mutu dosen. Namun demikian semakin besar dukungan organisasi maka Peningkatan Mutu dosen semakin meningkat.
  - h. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur menunjukkan bahwa Variabel pendidikan lanjutan, Pelatihan dan Magang, Seminar dan Penataran melalui dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan mutu dosen. Ditunjukkan pula pengaruh secara langsung dari Variabel pendidikan lanjutan, Pelatihan dan Magang, Seminar dan Penataran terhadap peningkatan mutu dosen lebih besar dibandingkan daripada pengaruh variabel pendidikan lanjutan, Pelatihan dan Magang, Seminar dan penataran terhadap peningkatan mutu dosen secara tidak langsung.
3. R. Andi Sularso Murdijanto dalam jurnalnya dengan judul "Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia". Berdasarkan pada analisis data dan pembahasan yang dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain :

- a. Bahwa kemampuan teoritis karyawan, secara nyata dipengaruhi oleh peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan. Pengaruh tersebut bersifat nyata, baik secara parsial maupun secara simultan, maka hipotesis pertama terbukti diterima.
- b. Bahwa kemampuan teknis karyawan, secara nyata dipengaruhi oleh peran karyawan, peranpimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan. Pengaruh tersebut bersifat nyata, baik secara parsial maupun secara simultan, maka hipotesis kedua terbukti diterima.
- c. Bahwa kemampuan konseptual karyawan, secara nyata dipengaruhi oleh peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan. Pengaruh tersebut bersifat nyata, baik secara parsial maupun secara simultan, maka hipotesis ketiga diterima.
- d. Bahwa kemampuan moral karyawan, secara nyata dipengaruhi oleh peran karyawan, peranpimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan. Pengaruh tersebut bersifat nyata, baik secara parsial maupun secara simultan, maka hipotesis keempat terbukti diterima.
- e. Bahwa ketrampilan teknis karyawan, secara nyata dipengaruhi oleh peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan. Pengaruh tersebut bersifat nyata, baik secara parsial maupun secara simultan, maka hipotesis kelima terbukti diterima.
- f. Bahwa kualitas SDM, secara nyata dipengaruhi oleh peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan. Pengaruh tersebut bersifat nyata, baik secara parsial maupun secara simultan, maka hipotesis keenam terbukti diterima.

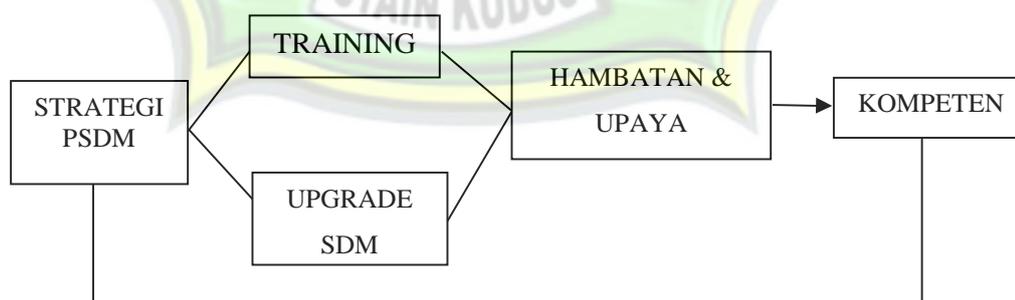
- g. Dengan demikian penetapan TQM berpengaruh baik terhadap peningkatan kualitas SDM di Balai Pengujian Sertifikasi Mutu Barang Jember.
4. Rayadi dengan judul jurnal ” Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar”. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa faktor yang paling besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah penilaian kinerja dengan melakukannya merupakan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, terlihat dari promosi jabatan yang merupakan peningkatan standar kualitas pekerjaan. Kontribusi yang diberikan faktor ini sangat besar, hal ini dapat dilihat bahwa faktor tersebut mempengaruhi dua dari tiga perspektif kinerja yang dianalisis. Motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik menjadi tinggi apabila perusahaan melakukan serangkaian kegiatan yang benar-benar nyata dalam hal promosi jabatan, mutasi bahkan demosi. Peran atasan sangat berpengaruh dalam mengontrol kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian hanya sebatas mengemukakan permasalahan yang ditemukan dan memberikan saran seputar permasalahan.
5. Meida Rachmawati dalam jurnalnya yang berjudul ”Strategi untuk menerapkan talent management (manajemen talenta) dalam perusahaan”. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta di perusahaan *software* menjadikan keuntungan non-finansial menjadi meningkat, seperti daya tarik perusahaan dan motivasi kinerja karyawan yang meningkat pesat. Di sisi lain, pelaksanaan manajemen talenta dengan fokus yang kuat pada strategi bisnis memiliki dampak yang secara statistik tinggi dan signifikan terhadap keuntungan perusahaan. Peneliti menemukan bahwa terdapat kecenderungan untuk perusahaan dapat memiliki strategi yang fokus pada menarik dan mempertahankan karyawan yang bertalenta, menekankan pada proses belajar dan memiliki nilai terhadap pengembangan kualitas kerja dan kualifikasi. Akan tetapi, penelitian ini juga menemukan batasan-

batasan seperti apa yang diterapkan di suatu negara belum tentu berhasil jika diterapkan di negara yang lain karena ada perbedaan nilai dan budaya kerja. Belum lagi, sampel yang diambil merupakan sampel yang tidak random dan relative kecil dibandingkan dengan jumlah penerapan penelitian mengenai manajemen talenta yang mendunia dan luas. Selain itu, dalam penelitian ini juga belum dibahas lebih lanjut mengenai hubungan sebab-akibat, dan hanya dibahas mengenai hubungan manajemen talenta dengan outcome.

### C. Kerangka Berfikir

Sumber daya manusia keberadaannya menempati posisi yang paling menentukan dalam peningkatan mutu suatu sistem dalam organisasi. Dalam TQM, karyawan dibebani kesempatan untuk terlibat aktif di dalam sistem dengan pengembangan kemampuannya, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan pelaksanaan operasional, karena sasaran yang terpenting di dalam TQM adalah bagaimana meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan serta mengembangkan agar punya kualitas yang optimal.

Berdasarkan telaah pada pemikiran keilmuan yang terkait dan hasil-hasil penelitian empiris terdahulu sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka selanjutnya peneliti akan menyusun kerangka teori melalui diagram yang akan menggambarkan alur pemikiran.



Dari ilustrasi gambar tersebut menunjukkan bahwa tahapan pengembangan Sumber Daya Manusia meliputi: (1) Menganalisis kebutuhan pengembangan SDM serta penentuan strategi pengembangan SDM, (2) Training dan upgrade, dalam arti memberikan pendidikan dan pelatihan dan

terus meningkatkan pengetahuan dan skil karyawan. (3) Mengetahui hambatan yang ditemukan dalam melakukan strategi pengembangan SDM serta upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan tersebut. Dengan mengimplementasikan tiga langkah tersebut, maka KSPS akan siap menghadapi era globalisasi dan bersaing secara kompeten.

