

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Pustaka

1. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

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. Supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar (*learning experience*), aktivitas – aktivitas yang terencana (*be a planned organizational activity*), dan di desain sebagai jawaban atas kebutuhan – kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Secara ideal, pelatihan harus di desain untuk mewujudkan tujuan – tujuan dari para pekerja secara perorangan.¹

Pelatihan adalah suatu proses untuk mendapatkan keterampilan mengenai pekerjaan baik melalui serangkaian prosedur yang sistematis yang dilakukan oleh seorang ahli yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan.²

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, keahlian dan kemampuan, sesuai dengan bidang pekerjaannya.

¹ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* – Edisi Kedua, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 197.

² Eli Yulianti, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Farma Hotel di Tanggarong Kutai Kartanegara", dalam *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 3, No 4, 2015.

Terkadang pengetahuan karyawan sangat minim, maka melalui pelatihan tentu akan sangat menambah pengetahuan. *Skill* atau keahlian adalah keterampilan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Keahlian dapat diperoleh melalui pelatihan dan pengalamannya selama bekerja. Artinya yang semula karyawan tidak memiliki keahlian tertentu dengan masuk pelatihan maka keahliannya bertambah.³

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. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan – tujuan organisasi, yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan – tujuan dari para pekerja secara perorangan.⁴

Istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan merujuk kepada kesempatan – kesempatan belajar yang di desain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan yang demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja pada pekerjaannya yang sekarang. Jadi, pelatihan langsung berkaitan dengan performansi kerja, sedangkan pengembangan tidaklah harus. Pengembangan memiliki *skope* yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan.

Alasan dilakukannya pelatihan dapat meliputi:

- a. Pegawai yang direkrut belum dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
- b. Adanya perubahan – perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja.

³ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2016), 126.

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 67.

- c. Untuk meningkatkan produktivitas.
- d. Untuk menyesuaikan dengan peraturan.

Pentingnya pelatihan menghendaki kegiatan dilakukan dengan baik melalui langkah – langkah analisis kebutuhan, penentuan tujuan dan materi latihan, pemilihan metode latihan yang tepat, dan evaluasi pelatihan.

Pelatihan sering di anggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas karyawan. Para pemimpin menyokong pelatihan karena melalui pelatihan para pegawai akan menjadi lebih terampil, dan karenanya lebih produktif, sekalipun manfaat – manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika para pegawai sedang dilatih. Para pekerja menyukai pelatihan karena pelatihan membebaskan dari pekerjaan mereka (jika mereka tidak suka pada pekerjaannya) atau meningkatkan kecakapan yang bisa digunakan untuk mengusai kedudukan yang sedang mereka duduki atau yang akan mereka duduki. Perlu ditekankan bahwa sesungguhnya penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya, dengan penekanan para perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip – prinsip belajar yang telah dibahas di muka dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik – teknik tertentu dalam proses belajar mengajar. Di samping itu, suatu teknik mengajar dapat berupa pengembangan bagi sekelompok peserta yang lain pada hal sama – sama mengikuti program yang sama.⁵

Jadi pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi dimana para pegawai kekurangan

⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 191.

kecakapan dan pengetahuan. Pelatihan tidak dimaksudkan untuk menggantikan kriteria seleksi yang tidak memadai, ketidaktepatan rancangan pekerjaan, atau imbalance organisasi yang tidak memadai. Pelatihan lebih sebagai sarana yang ditujukan pada upaya untuk mengaktifkan kerja para anggota perusahaan yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak – dampak negative yang dikarenakan kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri dari karyawan.

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan – tujuan organisasional. Pelatihan dan pengembangan penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya.

Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi dan harapan – harapan untuk mencapai performance tertentu. Dalam pelatihan di ciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pegawai. Di samping itu, pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian – keahlian yang dapat langsung terpakai pada pegawai, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan yang didudukinya sekarang.⁶

Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan

⁶ Ambar Teguh, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2003), 175.

karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan merupakan serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang dibebankan kepadanya.⁷ Pada dasarnya, pelatihan merupakan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan pekerja sekarang dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi baru.⁸

Pelatihan (training) berarti memberikan kepada karyawan baru atau karyawan yang ada ketrampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka, seperti memperlihatkan kepada tenaga penjual baru mengenai cara menjual produk anda. Pelatihan dapat melibatkan pemegang pekerjaan sekarang untuk menjelaskan pekerjaan tersebut kepada karyawan baru, atau kelas selama beberapa minggu atau kelas internet.⁹

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.¹⁰

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan ketrampilan-ketrampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya

⁷Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jl. Conge Ngembalrejo Bae Kudus: Nora Media Interprise, 2011), 56.

⁸Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 370.

⁹Gary Desseler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jln. Raya Lenteng Agung No. 101 Jagakarsa, Jakarta Selatan 12610: Salemb Empat, 2015), 284.

¹⁰Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2008), 110.

dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka.

Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara baik, sedangkan pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke depan. Pengembangan biasanya ditujukan untuk karyawan tingkat manajerial dan didasarkan pada fakta bahwa seorang manajer akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan memecahkan masalah serta sikap kepemimpinan yang berkembang sejalan dengan persiapannya dalam posisi yang semakin meningkat pada karir mereka.¹¹

Pelatihan adalah lebih mengarah pada skill untuk jabatan sekarang.¹²

Para ahli pelatihan sering menggunakan teknik ini karena semua prinsip belajar yang telah di bahas di muka, yaitu partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik di terapkan secara intensif. Hasilnya pun pada umumnya memuaskan dalam arti terjadi peningkatan kemampuan kerja peserta latihan.¹³

Kualitas pelatihan organisasional sangat tergantung pada kemampuan penatar untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan, dan mengevaluasi progam pelatihan. Untuk itu pemilihan terhadap penatar benar – benar diperhatikan, tidak harus mengambil dari pegawai yang lebih senior karena mereka dipandang produktif dalam bekerja tetapi belum tentu mereka dapat sebagai penatar yang kompeten.¹⁴

¹¹ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif* (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 232-233.

¹² Justine T. Sirait, *Memahami aspek – aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* (Jakarta : PT. Grasindo, 2006), 100.

¹³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2009), 192.

¹⁴ Ambar Teguh, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 177.

Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan/pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian program yang di rancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai/karyawan dalam hubungannya dalam pekerjaan.

b. Tujuan Pelatihan

Memberikan sasaran khusus kepada pelatih dan peserta pelatihan yang dapat digunakan untuk menilai sukses mereka. Apabila tujuan tidak di penuhi maka dalam memberikan umpan balik kepada bagian kepegawaian mengenai program dan peserta pelatihan akan mengalami kegagalan.¹⁵

Pelatihan dan pengembangan diterapkan guna mengajarkan sejumlah ketrampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya. Tujuan utama suatu program pelatihan adalah meningkatkan kemampuan karyawan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik.¹⁶

Tujuan dan sasaran dari program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan dalam organisasi akan berbeda - beda tergantung pada tingkatan karyawan tersebut dalam organisasi. Untuk karyawan pada tingkat operasional misalnya, tujuan pelatihan yang utama adalah untuk mengurangi kecelakaan kerja. Sedangkan bagi karyawan pada tingkat manajerial diarahkan untuk meningkatkan kepercayaan dari kepekaan, dan stabilitas sosial.¹⁷

Tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik, dalam arti apakah perubahan perilaku

¹⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 200.

¹⁶ Agus Dharma, *Manajemen Supervisi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 311.

¹⁷ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: Universitas Muhammadiyah Malang, 2005), 74.

atau perubahan pengetahuan ingin dicapai setelah dilakukan, misalnya kemampuan untuk menggunakan sebuah peralatan baru, dan lain – lain. Selanjutnya, berdasarkan tujuan diatas, ditentukan materi atau isi dari suatu pelatihan yang menyangkut topik – topik yang harus diberikan atau diberikan atau diketahui dalam upaya mencapai tujuan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab bersama dan utamanya manajemen puncak (pimpinan) serta mendapat dukungan dari berbagai pihak, misalnya : penyelia, departemen SDM, karyawan. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan – kebijakan umum dan prosedur yang di butuhkan 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.¹⁸

c. Prinsip – Prinsip Pelatihan

Dalam melaksanakan program pelatihan, organisasi hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip dalam pelatihan sehingga tujuan dan sasaran pelatihan dapat dicapai dengan baik. Menurut *Werther dan Davis (1996)* ada beberapa prinsip penting dalam usaha untuk meningkatkan efektifitas pelatihan:

- 1) Partisipasi (*participation*): untuk mencapai pelatihan yang efektif, peserta pelatihan harus aktif berkontribusi terhadap proses pelatihan. Partisipasi aktif dapat meningkatkan pemahaman serta penyerapan terhadap materi pelatihan.
- 2) Pengulangan (*repetition*): melakukan dan mengatakan berulang-ulang supaya peserta pelatihan selalu teringat dengan materi pelatihan.

¹⁸ Ambar Teguh, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 176.

- 3) Relevan (*relevance*): jenis pelatihan hendaknya relevan dengan kebutuhan organisasi saat ini sehingga pelatihan memiliki manfaat bagi seseorang melaksanakan suatu pekerjaan.
- 4) *Transference*: pelatihan hendaknya mudah diterapkan di dunia kerja, sehingga model pelatihan hendaknya mendekati dengan praktek di dunia kerja.
- 5) *Feedback*: pelatihan yang selalu dibutuhkan adanya timbal balik pada presentasi yang dicapai setelah dilakukan *training*.¹⁹

d. Metode Pelatihan

Setelah merumuskan tujuan dan isi program, dilakukan pemilihan metode pemilihan. Metode pelatihan yang akan dipakai bisa dalam bentuk *on the job training*, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal. Dan *off the job training*, yaitu pelatihan yang dilakukan secara khusus diluar pekerjaan.²⁰

Pernyataan diatas telah menyebutkan terdapat dua metode yang dilakukan dalam pelatihan, yaitu:

a. Metode pelatihan *on the job training*

Terdapat beberapa metode penelitian on the job training yaitu:

- 1) *Job instruction training* atau latihan instruksi jabatan adalah pelatihan dimana ditentukan seorang bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja. Metode ini bilamana dikaitkan secara khusus dengan prinsip – prinsip belajar diatas terlihat dengan jelas memiliki partisipasi yang tinggi, *relevance, repetition, transference, dan feedback*.
- 2) *Coaching* adalah bentuk pelatihan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan

¹⁹ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 56.

²⁰ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Edisi Kedua*, 206.

bimbingan petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana. Dilihat dari prinsip – prinsip belajar metode ini mengaplikasikan prinsip belajar partisipasi.

3) *Job rotation* adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasanya dilakukan untuk pengembangan pegawai untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas. Bilamana dilihat dari prinsip – prinsip belajar, metode ini mengaplikasikan hampir semua prinsip belajar kecuali *feedback*.

4) *Apprenticeship* adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek ke lapangan. Teknik ini juga mengaplikasikan seluruh prinsip belajar seperti tersebut diatas.²¹

b. Metode pelatihan *off the job training*

Terdapat beberapa metode pelatihan *off the job training*, yaitu:

1) *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 berdiskusi, meskipun tidak intensif. Metode ini biasanya digunakan untuk memberikan pengetahuan umum kepada

²¹ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* – Edisi Kedua, 208.

peserta. Selanjutnya, dilihat dari prinsip – prinsip belajar, metode ini umumnya paling miskin menggunakan prinsip – prinsip belajar.

- 2) *Video Presentation* adalah presentasi atau pelajaran yang disajikan melalui film, televisi, atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Ini biasanya dilakukan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak begitu kompleks. Teknik hampir sama dengan lecture, miskin dalam menggunakan prinsip – prinsip belajar kecuali *transference*.
- 3) *Vestibul Training/simulation* adalah latihan yang diberikan di sebuah tempat yang khusus di rancang menyerupai tempat kerja, yang di lengkapi dengan berbagai peralatan seperti ditempat kerja. Teknik ini dapat mencakup semua prinsip belajar.
- 4) *Role Playing* adalah metode pelatihan yang di lakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Ini diaksudkan untuk dapat merasakan apa yang di rasakan orang lain.
- 5) *Case Study* adalah study kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi di kelompok belajar. Kasus – kasus yang diberikan sesuai dengan situasi nyata pekerjaan akan menimbulkan *transference*.
- 6) *Self Study* adalah meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video, dan kaset. Hal ini biasanya dilakukan karena adanya hambatan – hambatan geografis, sulitnya untuk bertemu langsung, atau biaya yang sangat

tinggi bilamana para peserta harus dikumpulkan dalam satu tempat.

- 7) *Program Learning* adalah bentuk lain dari *self study*, yaitu menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawaban secara tertulis dalam buku, atau dalam sebuah program computer. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, peserta memberikan *feedback*. Kemudian melalui *feedback* dapat diketahui hasilnya.
- 8) *Laboratory Training* adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui sharing pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku di antara beberapa peserta.
- 9) *Action Learning* atau belajar bertindak adalah proses belajar melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan, yang dibantu oleh seorang ahli, bisa dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan.²²

e. Tahap – Tahap Pelatihan

Dalam pelatihan tenaga kerja yang diselenggarakan, ada tiga tahapan utama, yaitu:

1) Tahap Penilaian

Tahap penilaian merupakan tahap terpenting dalam proses pelatihan dimana kebutuhan terhadap pelatihan ditentukan atau diidentifikasi terlebih dahulu.

2) Tahap Implementasi

Berdasarkan hasil penilaian pada tahap pertama, proses implementasi sudah dapat dimulai. Dua kegiatan utama dalam tahap implementasi adalah pemilihan dan perancangan program pelatihan serta pelaksanaan terhadap program itu sendiri. Jika terdapat sejumlah alternatif kegiatan pelatihan yang akan dikembangkan, tentunya manajer

²² Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* – Edisi Kedua, 209.

harus dapat memilih metode pelatihan mana yang efektif dikembangkan sesuai dengan tujuan pelatihan, selanjutnya dirancang sedemikian rupa program yang dikembangkan tersebut.

3) Tahap Evaluasi

Pada tahap ini program pelatihan dapat diukur efektifitasnya. Dengan demikian dapatlah dipastikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan sudah mencapai target yang ditentukan.²³

f. Keuntungan dari Pelatihan

a. Keuntungan untuk Organisasi/ Perusahaan

Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh keuntungan atau sikap yang positif terhadap orientasi keuntungan.²⁴

- 1) Memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan di semua level organisasi.
- 2) Memperbaiki moral tenaga kerja.
- 3) Membantu pegawai mengidentifikasi tujuan organisasi.
- 4) Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
- 5) Meningkatkan koetentikan, keterbukaan, dan kejujuran.
- 6) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
- 7) Memberikan bantuan dalam pengembangan organisasi.
- 8) Membantu menyiapkan pedoman kerja.
- 9) Membantu pemahaman dan pelaksanaan kebijakan.
- 10) Memberikan informasi untuk kebutuhan masa depan di semua bidang organisasi.

²³ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UMM Press, 2005), 79-81.

²⁴ Marihot Tua Efendi Harianja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2009), 172.

- 11) Meningkatkan efektivitas proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- 12) Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- 13) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek lain yang biasanya ditampilkan oleh pegawai dan manajer yang berhasil.
- 14) Membantu meningkatkan produktifitas atau kualitas kerja.
- 15) Membantu menurunkan biaya di beberapa bidang seperti produksi, kepegawaian, administrasi, dan lain – lain.
- 16) Mengembangkan rasa tanggung jawab pada organisasi dan menjadi lebih kompeten serta memiliki kemampuan.
- 17) Memperbaiki hubungan tenaga kerja dan manajemen.
- 18) Mengurangi biaya konsultasi dari luar dengan menggunakan konsultan internal kompeten.
- 19) Mendorong terjadinya manajemen pencegahan sebagai kebalikan dari tindakan sesudah terjadi masalah.
- 20) Menghindari perilaku yang tidak sepatutnya seperti menyembunyikan peralatan.
- 21) Menciptakan iklim kerja yang tepat untuk pertumbuhan dan komunikasi.
- 22) Membantu memperbaiki komunikasi organisasi.
- 23) Membantu pegawai menyesuaikan diri dengan perubahan.
- 24) Membantu dalam penanganan konflik, sehingga membantu mencegah stress dan ketegangan.²⁵

²⁵ Marihot Tua Efendi Harianja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 173.

- b. Keuntungan untuk Pegawai yang akhirnya akan menguntungkan organisasi

Membantu pegawai membuat keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif melalui pelatihan.

Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri sendiri dan kepercayaan diri.

- 1) Membantu seseorang menangani stress, ketegangan, frustrasi, dan konflik.
- 2) Memberikan informasi untuk perbaikan pengetahuan kepemimpinan dan keterampilan dan komunikasi dan bersikap.
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- 4) Memberikan kepada peserta pelatihan sebuah kesempatan untuk berkembang dan pandangan tentang masa depan sendiri.
- 5) Mengerakan seseorang ke arah tujuan – tujuan pribadi ketika keterampilan interaksi meningkat.
- 6) Memuaskan kebutuhan para pelatih dan jaga peserta pelatihan.
- 7) Meningkatkan keinginan belajar.
- 8) Membantu seseorang meningkatkan keterampilan berbicara dan mendengar, juga kemampuan menulis bilamana pelatihan – pelatihan dilakukan.
- 9) Membantu menghilangkan ketakutan dalam mencoba tugas baru.²⁶

2. Pengembangan

a. Pengertian Pengembangan

Kata pengembangan berasal dari kata kembang, berkembang yang berarti menjadi besar,

²⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* – Edisi Kedua, 207.

tersebar. Adapun pengembangan yaitu cara atau hasil yang mengembangkan.²⁷

Pengembangan adalah pelaksanaan setiap aktivitas yang mengarah pada pembelajaran berkesinambungan dan pengembangan diri dan yang berkontribusi mewujudkan tujuan - tujuan individu dan organisasi. Ini adalah proses pembelajaran berkesinambungan yang memperdalam pemahaman seseorang karyawan tentang nilai, minat, ketrampilan, bakat, atribut personal, dan kekuatan kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi yang diperoleh melalui pengembangan karyawan biasanya dimaksudkan untuk diterapkan di masa depan.²⁸

Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.²⁹

Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personal adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manager belajar pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum.³⁰

Menurut *Byars dan Rue (2000)*, pengembangan merupakan aktivitas formal yang berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumber daya manusianya dengan

²⁷ Soerjono Soekamto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: Rajawali Pers, 1983), 137.

²⁸ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2* (Bandung : Alfabeta, 2016), 155.

²⁹ Malayu S.P. Hasibuhan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 68.

³⁰ Malayu S.P. Hasibuhan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 70.

menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi.³¹

Pengembangan (*development*) merupakan pengajaran bagi manajer dan professional mengenai beragam keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan di masa kini dan mendatang.³²

Pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Begitu juga dalam organisasi pendidikan, guru dan karyawan pendidikan juga berhak mendapatkan pengembangan, baik yang dilakukan oleh suatu lembaga tertentu maupun dalam organisasi pendidikan tersebut.

Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerja atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerja karyawan. Kalau pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi karyawan dalam menghadapi tugas yang akan datang, sedangkan pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi melatih keterampilan yang sudah dijelaskan.

Menurut instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974, pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, Jasmaniah dan rohaniah yang

³¹ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 81.

³² Ebert Griffin, *Business Essentials*, (Inggris: Erlangga, 2014), 333.

berlangsung seumur hidup, baik didalam maupun diluar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan pancasila. Latihan adalah bagian pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relative singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.³³

Pengembangan dilakukan untuk menyiapkan karyawan yang akan memegang tanggung jawab pekerjaan dimasa yang akan datang. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kepribadian yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas seorang karyawan di masa yang akan datang. Pengembangan biasanya diberikan kepada karyawan melalui jalur selektif untuk dipersiapkan mengisi formasi-formasi jabatan yang kosong, baik karena pensiun atau mutasi, atau juga untuk menduduki posisi (jabatan) yang sudah dipersiapkan berdasarkan sistem karier yang berlaku di organisasi atau perusahaan masing-masing.³⁴

Pengembangan menekankan pada alat mempunyai tujuan akhir dalam jangka pendek dapat di artikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi segala kebutuhan secara tenaga, ahli teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi dan tenaga ini di tujukan pada kelompok sasaran untuk mempermudah mereka terlibat dalam sistem ekonomi di negeri ini.³⁵

Pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan, agar pengetahuan, kemampuan, dan

³³ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 185-186.

³⁴ M. Ma'ruf Abdullah, *Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 161.

³⁵ Tadjudi Noer Efendi, *Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 5.

ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan sumber daya manusia jangka panjang yang berbeda dengan pelatihan untuk suatu jabatan khusus makin bertambah penting bagi bagian personalia. Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang.³⁶

b. Tujuan Pengembangan

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan.³⁷

Sedangkan pengembangan lebih bertujuan pada penyiapan seseorang karyawan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang baru dan lebih besar serta lebih memfokuskan pada orientasi masa depan.³⁸

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan menurut *Henry Simamora*, meliputi:

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya, menjadi kompeten dalam pegawai
- 3) Membantu memecahkan persoalan operasional
- 4) Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- 5) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.³⁹

³⁶ Achmad S.Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas* (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2006) 227.

³⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 70.

³⁸ Yusanto, M.I. dan M.K.Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami* (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 197.

³⁹ Ambar T. Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 176.

Ada sedikit perbedaan penekanan antara pelatihan dan pengembangan. Pelatihan memfokuskan kepada masalah pekerjaan yang dihadapi sekarang, lingkungannya adalah para individu anggota, tujuannya untuk mengisi kekurangan kemampuan yang dibutuhkan oleh pekerjaannya sekarang. Sedangkan pengembangan memfokuskan di samping untuk menghadapi pekerjaan sekarang, tetapi juga untuk kebutuhan pekerjaan di masa datang, tujuannya untuk menyiapkan diri terhadap tuntutan pekerjaan di masa mendatang.⁴⁰

c. Prinsip – Prinsip Pengembangan

Prinsip pengembangan adalah meningkatkan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Program pengembangan adalah suatu jenis rencana yang konkret karena didalamnya sudah di cantumkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaannya. Jelasnya suatu program sudah pasti dilakukan. Pengembangan karyawan adalah untuk kepentingan jangka panjang dan merupakan bagian penting dalam suatu organisasi. Melalui pengembangan karyawan / pegawai yang ada, akan mengurangi ketergantungan organisasi pada penggunaan tenaga – tenaga ahli dari luar organisasi.⁴¹

Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relative kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan. Dalam program pengembangan harus di tuangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan

⁴⁰ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 85.

⁴¹ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013), 27

efisiensi kerja masing – masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing – masing.⁴²

Menurut *Dale Yoder*, terdapat 9 prinsip pelatihan dan pengembangan yaitu:

- 1) *Individual defferences*
- 2) *Ralation to job analysis*
- 3) *Motivation*
- 4) *Active participation*
- 5) *Selection of trainees*
- 6) *Trainer training*
- 7) *Training methods*
- 8) *Principles of learning.*

Perbedaan perseorangan baik latar belakang, pendidikan maupun pengalaman bagi calon peserta latihan dan pendidikan perlu di perhatikan, sehingga pelaksanaan pelatihan dan pengembangan atau pendidikan hasilnya lebih efektif.⁴³

d. Metode Pengembangan

Di samping pelatihan karyawan, perusahaan juga harus melakukan pengembangan terhadap seluruh karyawan yang diutamakan untuk karyawan lama dalam rangka meningkatkan karir dan penentuan kompensasi yang bersangkutan.

Adapun program pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui:

1. Paket-paket khusus yang diberikan oleh lembaga pendidikan.
2. Transfer antar bagian.
3. Promosi suatu jabatan.⁴⁴

⁴² Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* – Edisi Kedua, 172.

⁴³ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2007), 65.

⁴⁴ Kasmir, *Manajemen Perbankan* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2002), 145.

Menurut *Susilo Martono*, teknik latihan dan pengembangan, program-program pelatihan dan pengembangan tersebut di atas pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan pemutaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan:

- 1) Metode praktis (*on the job training*)
- 2) Teknik presentasi informasi dan metode simulasi (*of the job training*).

Setelah teknik latihan dan pengembangan dilakukan, selanjutnya ialah evaluasi pelatihan dan pendidikan (pengembangan), sebab implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai transformasi, yang perlu ditelaah hasil pencapaiannya agar karyawan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tanggung jawab yang besar.⁴⁵

e. Jenis – Jenis Pengembangan

Jenis pengembangan dielompokan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku – buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktifitasnya juga semakin baik.
- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilakukan lembaga –

⁴⁵ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 61-63.

lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya non karir ataupun peningkatan karir seorang karyawan.⁴⁶

f. Program – Program Pengembangan Sumber Daya Manusia

Program adalah suatu jenis rencana yang kongkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaannya. Jelasnya suatu program sudah pasti dilakukan. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil hendaknya terlebih dahulu di tetapkan program pengembangan.⁴⁷

Program-program pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua materi pokok program pengembangan SDM (*Decenzo&Robbins: 1999:230*) :

- 1) Metode praktis (on the job training)
- 2) Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi(off the job training).⁴⁸

Sebelum pengembangan diselenggarakan, kebutuhan akan hal itu perlu dianalisis lebih dahulu. Hal demikian disebut sebagai langkah /tahap penilaian dari proses pengembangan. Menurut (*Sjafri : 2003:140*), setelah tahap analisis kebutuhan dilakukan, maka harus melakukan beberapa tahapan berikut :

- 1) Penilaian kebutuhan pengembangan
- 2) Penilaian kebutuhan perusahaan
- 3) Penilaian kebutuhan tugas

⁴⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Edisi Kedua*, 172.

⁴⁷ Malayu S.P. Hasibuhan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 72.

⁴⁸ Arifin Ali, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 76.

- 4) Penilaian kebutuhan karyawan
- 5) Perumusan tujuan pengembangan

Perumusan tujuan pengembangan harus ada keterkaitan antara *input*, *output*, *outcome*, dan *impact* dan pengembangan SDM itu sendiri.⁴⁹

- 1) Prinsip-prinsip pengembangan
- 2) Partisipasi
- 3) Pendalaman
- 4) Relevansi
- 5) Pengalihan
- 6) Umpan balik
- 7) Suasana nyaman
- 8) Memiliki kriteria
- 9) Merancang dan menyeleksi prosedur pengembangan
- 10) Pelatihan instruksi pekerjaan
- 11) Perputaran pekerjaan
- 12) Magang
- 13) Kuliah dan presentasi
- 14) Permainan peran dan permodelan perilaku
- 15) Studi kasus
- 16) Simulasi
- 17) Studi mandiri dan pembelajaran program

g. Kendala – Kendala Pengembangan

Kendala pengembangan yang dilakukan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala – kendala pengembangan tersebut. Kendala – kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Kendala – kendala pengembangan diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Peserta, peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalamannya kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan

⁴⁹ Arifin Ali, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, 72

pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

- b. Pelatih dan instruktur, pelatih yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai.
- c. Fasilitas pengembangan, fasilitas sasaran dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik.
- d. Kurikulum, kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sarana yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta yang bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tetap 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. Tindak lanjut pengembangan adalah penilaian prestasi kerja karyawan oleh manajer personalia dan atasan langsung karyawan bersangkutan.⁵⁰

3. Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia hanya dapat berkembang dan terus hidup bilamana organisasi selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi, dan ilmu pengetahuan. Tantangan dan kesempatan bagi suatu organisasi baik dari dalam maupun luar, begitu rumit. Oleh karena itu perusahaan harus menyesuaikan tenaga kerjanya,

⁵⁰ Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2010), 37.

dengan membekali tenaga kerjanya dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan melalui program pengembangan tenaga kerja. Pengembangan tenaga kerja (SDM) adalah program yang khusus dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan memperbaiki sikapnya.⁵¹

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian proses kegiatan dalam mengatur atau mengelola sumber daya, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁵²

Adapun pengertian lain mengenai manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang membahas tentang penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.⁵³

Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan konsep dan sistem manajemen secara tepat dan efektif oleh sebuah organisasi untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi.⁵⁴

Sumberdaya organisasi secara garis besar dapat dibedakan ke dalam dua kelompok, yaitu: sumber daya manusia (*human resources*) dan sumberdaya non manusia (*non – human resources*). Sumberdaya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi, yang masing – masing memiliki peran dan fungsi. Sumberdaya manusia adalah potensi

⁵¹ M. Manulang, *Dasar – Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University, 2002), 203.

⁵² Faustico Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogkarta: CV. Andi Offset, 1995), 1.

⁵³ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2.

⁵⁴ Achmad Ruky, *Menjadi Eksekutif Manajemen SDM Profesional* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2014), 13.

manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik. Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai, sedangkan potensi non fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, ketrampilan, human relations.⁵⁵

Apabila dikatakan bahwa sumberdaya manusia merupakan sumberdaya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya ialah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah dibidang sumberdaya manusia.⁵⁶

Manajemen sumberdaya manusia (*Human Resources Management* – HRM) adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada upaya menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif.

Sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penentu keberhasilan pelaksanaan organisasi yang efektif. Bagian manajemen SDM (biasa disebut juga “Personalia”) dulunya diremehkan di banyak organisasi, tetapi kadar kepentingannya telah berkembang pesat dalam dua dasawarsa terakhir. Makin pentingnya peran manajemen SDM berakar dari makin kompleksnya persoalan hokum, kesadaran bahwa SDM merupakan sarana berharga bagi peningkatan produktivitas, dan kesadaran mengenai biaya yang timbul akibat buruknya pengelolaan SDM.⁵⁷

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya,

⁵⁵ Ambar T. Sulistiyani Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 9.

⁵⁶ Sondang P. Siagan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2004), 181.

⁵⁷ Ronald J. Ebert, *Business Essentials* (Inglis : Erlangga, 2014), 318-319.

sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.⁵⁸

Sumber daya manusia merupakan kekuatan dan kemampuan yang terdapat pada manusia yang dapat diberikan terhadap usaha kerja yang menghasilkan sesuatu, baik untuk dirinya sendiri, organisasi maupun untuk kepentingan masyarakat luas.

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan.⁵⁹

b. Tujuan Pengembangan SDM

Pada dasarnya, tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada semua tingkat organisasi. Kegiatan pelatihan, misalnya, sering kali terbukti mampu meningkatkan ketrampilan dan motivasi. Ini, pada gilirannya, akan mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi dan pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas sebuah organisasi bisnis atau perusahaan.

Tujuan lain, pengembangan sumber daya manusia adalah mencegah keusangan ketrampilan pada semua tingkat organisasi. Karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan organisasi yang berubah, pada rentang waktu tertentu, ketrampilan yang dimiliki karyawan sering menjadi usang atau tidak bisa digunakan lagi. Setiap organisasi berkewajiban membantu para pekerjanya untuk selalu meningkatkan keterampilan berdasarkan

⁵⁸ Hasibuhan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 244.

⁵⁹ Zainal Veithzal Rivai dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 200.

minat dan bakat mereka, selain untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Di samping itu, pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk mempersiapkan pekerja agar dapat menjalankan tugas atau pekerjaan yang lebih tinggi jenjangnya. Dengan demikian, biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan sumber daya manusia seharusnya dipandang sebagai sebuah investasi dalam bidang sumber daya manusia.⁶⁰

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa tujuan antara lain:

1) Tujuan Organizational

Tujuannya berkaitan dengan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

2) Tujuan Sosial

Tujuan berkaitan pemanfaatan tenaga sosial untuk mengisi lowongan kerja (kesejahteraan sosial).

3) Tujuan Fungsional

Tujuannya berkaitan dengan kontribusi departemen sumber daya manusia pada setiap departemen yang ada dalam organisasi.

4) Tujuan Personel

Tujuan yang berkaitan kepentingan individu melalui aktivitasnya dalam organisasi.⁶¹

c. Peran Sumber Daya Manusia

Perubahan – perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perubahan dramatis pada sifat – sifat penting sistem SDM dan menunjukkan makin pentingnya SDM bagi bisnis. Dampak lain adalah meningkatkan ketidakpastian yang berhubungan dengan isu – isu SDM. Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi

⁶⁰ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2*, 156.

⁶¹ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9-10.

ekonomi, dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi penuh ketidakpastian. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut untuk segera beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang semakin kompetitif.

d. Lingkungan Sumber Daya Manusia

Departemen sumber daya manusia tidak terlepas dari pengaruh lingkungan, yang meliputi lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

1) Lingkungan internal organisasi

- a. Faktor karakteristik organisasi merupakan karakteristik organisasi yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain (ciri khusus sebuah organisasi).
- b. Faktor serikat karyawan karyawan serta membela hak-hak para karyawan.
- c. Faktor sistem informasi manajemen sumber daya manusia merupakan database yang berisi hal yang berkaitan dengan karyawan, tugas-tugas, dan tanggung jawab setiap jabatan yang ada dalam organisasi.
- d. Faktor konflik internal merupakan perselisihan yang melibatkan antar individu maupun antar kelompok.

2) Lingkungan eksternal organisasi

- a. Faktor teknologi

Perubahan teknologi yang cepat menjadikan perusahaan harus selalu melakukan adaptasi karena teknologi merupakan salah satu penentu persaingan.

- b. Faktor ekonomi

Ketika pertumbuhan tumbuh cepat akan berpengaruh pada pertumbuhan perusahaan semakin tinggi, hal ini di dukung oleh meningkatnya permintaan akan produk atau jasa yang dihasilkan.

c. Faktor sosial budaya

Perbedaan tradisi dan budaya sumber daya manusia akan berdampak pada pola kerja dan kebiasaan karyawan.⁶²

e. Peserta Pengembangan SDM

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga operasional atau karyawan manajerial. Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan.⁶³

f. Bentuk Pengembangan SDM

Bentuk-bentuk pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- 1) Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
- 2) Pengembangan secara formal yaitu karyawan di tugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang di lakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.⁶⁴

g. Metode – Metode Pengembangan SDM

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode – metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung

⁶² Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3-8.

⁶³ Malayu S.P. Hasibuhan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,73.

⁶⁴ Malayu S.P. Hasibuhan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,72-73.

jawab pengembangan, yaitu *manajer personalia* dan suatu *tim*. Dalam program perkembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan *tim* serta mendapatkan saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode – metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

Sasaran pengembangan karyawan adalah:

1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills*.
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptual skills*.

Metode pengembangan terdiri atas:

1. Metode latihan atau *training*
2. Metode pendidikan atau *education*.

Latihan/ *training* diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan /*education* diberikan kepada karyawan manajerial.⁶⁵

h. Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala posisi yang dimilikinya se efektif mungkin sehingga dapat di peroleh sumber daya manusia yang puas dan memuaskan bagi organisasi. Lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, meliputi rancangan organisasi, *staffing*, sistem *reward*, tunjangan-tunjangan, manajemen performasi, pengembangan pekerja, komunikasi dan hubungan masyarakat.⁶⁶

⁶⁵ Malayu S.P. Hasibuhan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 76-77.

⁶⁶ Faustico Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4

i. Fungsi Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi penting yang sangat mempengaruhi efektifitas organisasi antara lain:

1) Fungsi Perencanaan

Fungsi ini terkait memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan strategi organisasi dimasa yang akan datang.

2) Fungsi Pengadaan

Fungsi ini terkait pada proses mengadakan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan organisasi (rekrutmen dan seleksi, sampai penempatan karyawan sesuai keahlian yang dimiliki).

3) Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Fungsi ini terkait dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang dihadapi organisasi.

4) Fungsi Kompensasi

Fungsi yang berkaitan dengan timbal balik (*feedback*) yang diberikan karyawan dalam upaya pengembangan organisasi.

5) Fungsi *Maintenance*

Fungsi ini berkaitan untuk memelihara karyawan supaya tetap tinggal dalam organisasi. Fungsi ini juga menyediakan fasilitas pemeliharaan pada kondisi fisik dan mental pekerja.⁶⁷

j. Peran Sumber Daya Manusia

Perubahan – perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perubahan dramatis pada sifat – sifat penting sistem SDM bagi bisnis. Dampak lain adalah meningkatkan ketidakpastian yang berhubungan dengan isu – isu SDM. Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi

⁶⁷ Faustico Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3-5.

ekonomi, dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi penuh ketidakpastian. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut untuk segera beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang semakin kompetitif.

SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang ada. Keterlibatan SDM sangat menentukan kesuksesan proses perubahan perusahaan, karena SDM merupakan subjek penting yang akan dilaksanakan proses perubahan dan hasil proses perubahan yang direncanakan. Untuk menunjang kesuksesan perusahaan diperlukan pengintegrasian fungsi SDM melalui praktek – praktek SDM dalam strategi bisnis perusahaan.⁶⁸

Peran dan fungsi sumber daya manusia dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu secara mikro dan makro. Secara mikro sumber daya manusia berperan dalam hal faktor produksi (ketenagakerjaan). Sedangkan secara makro peran sumber daya manusia dalam hal pembangunan dan kependudukan.

4. Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh *resources* yang ada di muka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas telah di tegaskan oleh Allah dalam Al – Qur'an surah Al – jatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا
مِنْهُ ۗ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

⁶⁸ Sri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UMM Press, 2005), 2.

Artinya: *“Dan Dia menundukan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) dari pada – Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar – benar terdapat tanda – tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir”*.⁶⁹

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggung jawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada.

Dalam perspektif ekonomi syariah, kesadaran bahwa manusia merupakan makhluk yang diciptakan sebagai hamba yang semata – mata mengabdikan diri kepada Allah SWT, dan dalam waktu yang sama juga sebagai “khalifah” yang mendapat amanah untuk mengelola bumi, meraih keselamatan dan kemaslahatan dunia dan akhirat adalah keyakinan yang melandasi semua perilaku dan aktivitas manusia. Dengan kesadaran sebagai “khalifah Allah” manusia membangun dan mengembangkan ilmu pengetahuan serta ketrampilannya memanfaatkan anugrah Allah.

Sumber daya manusia yang handal berbasis syariah pada hakikatnya harus diletakkan diatas fondasi kesadaran emosional dan rasional. Tidak ada pertentangan antara kesadaran emosional dengan kesadaran rasional dalam ekonomi syariah. Sebagai hamba Allah, manusia menjadi makhluk yang ta’at yang senantiasa melaksanakan perintah Allah dan menjahui larangan – Nya, dan sebagai khalifah Allah, manusia menjadi makhluk yang sukses dan berhasil.

SDM syariah yang beraktifitas, baik sebagai pemimpin perusahaan, pemilik maupun karyawan harus berpadu dalam kesadaran ketuhanan dan kesadaran rasional. Dalam menyiapkan SDM yang handal, penguasaan aspek keilmuan yang

⁶⁹ Al – Qur’an Surat Al – Jatsiyah ayat 13, *Al – Qur’an dan Terjemahannya* (Kudus, Mubarakatan Toyyibah, 1998), 456.

berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan mutlak diperlukan. Ada standart yang harus digunakan untuk dijadikan sebagai acuan. Standart itu sudah berhubungan dengan tugas dan wewenang yang akan dipertanggungjawabkan. Tinggi rendahnya pengetahuan, kesanggupan dan ketrampilan di tentukan oleh seberapa besar tanggung jawab yang akan diberikan. Segala sesuatu yang berhubungan SDM suatu perusahaan pda umumnya berlaku secara universal.⁷⁰

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kelemahan atau kelebihan yang sudah ada. Selain itu, peneliti juga menggali informasi dari jurnal atau skripsi dalam rangka mendapatkan suatu informasi yang ada sebelumnya tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah. Berikut ini adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan yang sama dengan penelitian ini:

⁷⁰ Abu Fahmi, dkk, HRD Syariah Teori dan Implementasi (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 5

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Nurul Khurotin	Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT. Beon Intermedia Cabang Malang.	Pelatihan dan Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.	Dalam penelitian ini meneliti tentang Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan pendekatan Kualitatif.
2.	Melvin Grady Lolowang	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado	Pelatihan SDM dan Pengembangan SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Manado. ⁷¹	Dalam penelitian ini meneliti tentang Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan pendekatan Kualitatif.

⁷¹Melvin Grady Lolowang, Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado (Manado, 2016), 1

3.	Eny Muslikah	Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta	Bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta.	Dalam penelitian ini meneliti tentang Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan pendekatan Kualitatif.
4.	Danny Albert Tilon	Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di <i>CITY OF TOMORROW SURABAYA</i>	Bertujuan untuk mengetahui proses pelatihan calon karyawan yang menggunakan metode pelajaran didalam kelas dan pelatihan sambil bekerja, sedangkan proses pengembangan karyawan, menggunakan metode rotasi pekerjaan, persiapan untuk	Dalam penelitian ini meneliti tentang Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan pendekatan Kualitatif.

			pengganti dan juga memakai kembali metode pelatihan (pelatihan sambil bekerja)	
5.	Yanni Dwi Jayanthi	Pengaruh Hasil Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di Balai Pelatihan Manajerial PT. KAI BANDUNG	Penelitian ini upaya adanya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan.	Dalam penelitian ini meneliti tentang Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan pendekatan Kualitatif.

C. Kerangka Berfikir

Penelitian analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan, di awali dengan melakukan identifikasi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang di lakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Setelah mengidentifikasi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, tahap berikutnya adalah mengidentifikasi apa saja hambatan dan pendukung pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia. Dengan mengevaluasi hambatan di dalam perusahaan dapat ditentukan langkah apa saja yang digunakan untuk meminimalisir hambatan – hambatan tersebut.

Setelah mengidentifikasi hambatan pelatihan dan pengembangan, tahap berikutnya adalah memilih metode –

metode serta langkah – langkah apa yang tepat digunakan untuk proses pelatihan dan pengembangan karyawan agar sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dengan ditentukannya metode – metode serta langkah – langkah dalam pelatihan dan pengembangan yang sesuai prosedur perusahaan memiliki karyawan yang lebih produktif sesuai dengan bidang yang ditekuni oleh karyawan.

