

PENGEMBANGAN SDM

Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan



Nurfitriani, M. M.

Pengembangan SDM

Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan

Penulis:

Nurfitriani, M.M

Editor:

Ulfa Hidayati, M.M

Penerbit IAIN Parepare Nusantara Press



2023

**Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja
Karyawan**

Penulis

Nurfitriani, M.M

Editor

Ulfah Hidayati, M.M

Desain Sampul

Nur Jamilah Ambo

Penata Letak

Nur Jamilah Ambo

Copyright IPN Press,
ISBN : 978-623-8092-71-0
97 hlm 14 cm x 21 cm
Cetakan I, Januari 2024

Diterbitkan oleh:
IAIN Parepare Nusantara Press
Jalan Amal Bakti No. 08 Soreang
Kota Parepare, Sulawesi Selatan 91132

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan apapun tanpa
izin tertulis dari penerbit.
Dicetak oleh IAIN Parepare Nusantara Press, Parepare.

PENGANTAR PENULIS

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt. karena atas berkat dan rahmat-Nya, buku pengembangan SDM dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dapat terselesaikan. Salawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi besar Muhammad saw. yang telah membawa reformasi besar dalam peradaban dan memberikan sinar kemuliaan Islam.

Terima kasih penulis ucapkan kepada semua pihak yang telah banyak memberikan kontribusi dalam penyusunan buku ini, mulai dari proses penulisan hingga proses cetak, terkhusus bagi institusi penulis IAIN Parepare yang telah menyediakan bantuan material dalam penyusunan buku ini. Semoga Allah Swt. membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dan buku referensi ini bermanfaat bagi peningkatan mutu pembelajaran dosen, mahasiswa, maupun pembaca lainnya.

Buku dengan judul pengembangan SDM dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan ini telah selesai dibuat semaksimal dan sebaik mungkin agar kiranya dapat bermanfaat bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan mengenai pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan bagaimana materi yang disajikan relevan bagi pembaca.

Penulis sadar bahwa penulisan buku ini bukan merupakan buah hasil kerja keras sendiri, ada banyak pihak

yang sudah berjasa dalam membantu menyelesaikan buku ini. Maka dari itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak sebelum maupun ketika menulis buku ini. Penulis sadar bahwa buku yang dibuat masih belum bisa dikatakan sempurna. Oleh karena itu, penulis meminta dukungan dan masukan dari para pembaca, agar kedepannya penulis bisa lebih baik lagi dalam menulis sebuah buku.

Demikian buku ini dibuat, semoga bermanfaat dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan menjadi salah satu sumber kajian pengembangan SDM. Segala kritik dan saran demi perbaikan buku ini penulis sambut dan hargai. Terima kasih.

Wassalamu alaikum wa rahmatullahit wabarakaatuh.

Parepare, Januari 2024

Penulis

DAFTAR ISI

PENGANTAR PENULIS.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
BAB 2 LINKUP PENGEMBANGAN SDM.....	7
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	7
B. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia	13
C. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	15
D. Peran Pendidikan dan Pelatihan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	21
E. Metode Pelatihan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	23
F. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia	44
BAB 3 PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN.....	54
A. Pengertian Produktivitas Kerja	54
B. Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja	55
C. Indikator Produktivitas Kerja.....	58
D. Masalah Produktivitas Kerja di Perusahaan.....	59

E. Pengukuran Produktivitas.....	62
BAB 4 PENGARUH PENGEMBANGAN SDM TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN	66
A. Teori Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan SDM.....	66
B. Pengaruh Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.....	68
C. Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.....	72
BAB 5 IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN SDM DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN.....	79
A. Pengelolaan SDM Perusahaan Perbankan Sebagai Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan.....	79
B. Pemberian Pendidikan dan Pelatihan Sebagai Implementasi Pengembangan SDM Perusahaan Perbankan	85
BAB 6 PENUTUP	90
DAFTAR PUSTAKA.....	92
TENTANG PENULIS	98

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Variasi Metode Ceramah.....	28
Tabel 2.2 Perbedaan Metode Studi Kasus dan Bermain Peran.....	35

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Evaluasi Pengembangan SDM.....	52
---	----

BAB | **PENDAHULUAN**

1

Sejarah Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perkembangan manajemen pada umumnya. Sebelum permulaan abad kedua puluh manusia tidak dihargai karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang, metode dan sebagainya. Pimpinan lebih mementingkan atau memberikan perhatian pada sumber daya alam dari pada sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai, sehingga penghargaan pada manusia masih rendah dipicu pula jumlah tenaga kerja yang berlebihan, padahal lapangan kerja sangat sedikit.

Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar. Hal ini disebabkan oleh perkembangan pengetahuan manajemen, organisasi serikat kerja yang lebih aktif dan adanya kekurangan tenaga kerja. Adanya faktor di atas, pada sekitar tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Manajemen sumber daya manusia muncul begitu manusia berkumpul untuk sebuah tujuan yang sama. Menurut Suharyanto (Manusia, 2022),

aktivitas MSDM berawal dari tahun 1915 ketika militer Amerika Serikat mengembangkan suatu korps pengujian psikologi, suatu tim penguji serikat buruh dan suatu tim semangat kerja. Beberapa orang yang terlatih dalam praktek-praktek diketiga tim tersebut kemudian menjadi manajer-manajer personalia di bidang industri. Khaeruman & Saleh (2017) menjelaskan bahwa para ahli pada abad ke-20 mengembangkan MSDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam diri yang perlu digali, dibina, dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. SDM merupakan kemampuan potensial yang dimiliki manusia yang terdiri dari kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan (bersifat teknis atau manajerial). Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat memengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup, baik individual maupun bersama. SDM adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan atau diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang atau jasa.

Sumber daya manusia merupakan kemampuan untuk berbuat sesuatu dan memanfaatkan kesempatan yang ada, dan kemampuan untuk membebaskan diri dari kesulitan yang dialami. Sumber daya manusia menurut Almasdi (1996) adalah

kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dikaji, dibina serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. Jadi dapat dikatakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan atau diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang atau jasa.

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki konsep dasar yaitu menempatkan semua karyawan sebagai manusia, ini berarti bahwa karyawan bukan hanya sebagai mesin pendukung saja. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia (Nurfitriani M.M, 2020). Manajemen SDM khusus digunakan untuk mengatur manusia, baik dalam organisasi maupun perusahaan. Hal ini sangat penting sebab manusia dalam suatu komunitas yang ada didalamnya menjadi penggerak roda utama. Apabila semuanya tidak dapat bekerja sama dengan maksimal maka tidak mungkin iklim perusahaan menjadi kondusif (Duha, 2018).

Dalam manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan pengembangan sumber daya manusia yang merupakan upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Pengembangan sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai pelatihan pengembangan. Program pelatihan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang

untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Aktivitas ini juga mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap guru (Nugroho, 2019).

Pengembangan SDM merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum. Pendapat lain yang diungkapkan oleh Ningrum (2016), bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan SDM yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, baik secara formal maupun informal, yang dilaksanakan secara simultan berkelanjutan. Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan.

Pada dasarnya, tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada semua tingkat organisasi. Misalnya, kegiatan pelatihan yang seringkali terbukti mampu meningkatkan profitabilitas sebuah organisasi bisnis atau perusahaan. Tujuan lain pengembangan sumber daya manusia adalah mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan organisasi yang berubah, pada rentang waktu tertentu, keterampilan yang dimiliki karyawan sering menjadi usang dan

tidak bisa digunakan lagi. Setiap organisasi membantu para pekerjanya untuk selalu meningkatkan keterampilan berdasarkan minat dan bakat mereka, selain untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Disamping itu, pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk mempersiapkan pekerja agar dapat menjalankan tugas atau pekerjaan yang lebih tinggi jenjangnya (Suwarno, 2016).

Peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan juga sangat penting dalam pemenuhan kebutuhan tenaga yang profesional. Sasaran obyek penilaian produktivitas adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan sehingga pendidikan dan pelatihan kerja mempunyai peranan penting dalam produktivitas kerja karyawan. Pendidikan (formal) dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan (*training*) adalah bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus (Notoatmodjo, 1992). Setiap perusahaan seharusnya melakukan program pengembangan bagi karyawan sesuai kebutuhan perusahaan sebagai usaha meningkatkan produktivitas kerja, baik mengenai kualitas maupun kuantitas untuk masing-masing perusahaan mengingat kemajuan teknologi dan persaingan bisnis yang semakin kuat. Program pendidikan dan pelatihan pengembangan SDM ini tidak hanya berguna bagi perusahaan tetapi juga bagi karyawan itu sendiri agar lebih percaya diri, lebih dihargai, dan akan merasa puas dengan hasil pekerjaannya (Kusdyah, 2008).

Karyawan perlu menyegarkan pengetahuan sesuai dengan berkembangnya zaman saat ini sehingga karyawan dapat melakukan inovasi dengan pengembangan SDM. Kualitas SDM yang baik harus memiliki pengetahuan akademik yang luas dan keterampilan handal, karena kunci utama dalam melayani nasabah dapat ditingkatkan dengan pengetahuan dan keterampilan dari karyawan. Pelayanan prima yang memuaskan nasabah dari segi pelayanan dan terpenuhinya kebutuhannya dapat dilihat dari karyawan melayani nasabah dengan ramah, adil, tepat, cepat, dan etika yang baik. Pemberian pendidikan dan pelatihan kepada karyawan disuatu perusahaan merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Adanya pendidikan dan pelatihan dapat menjamin tersedianya tenaga-tenaga kerja yang memiliki keahlian, terlatih atau terdidik dan yang dapat menggunakan pikirannya secara kritis. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan kemampuan intelektual dan keperibadian karyawan agar produktivitas kerja karyawan meningkat.

BAB | LINKUP

2 | PENGEMBANGAN SDM

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan. Manajemen menurut James Stoner adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Jadi dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen Sumber Daya Manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumberdaya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia-bukan mesin-dan bukan semata menjadi sumberdaya bisnis.

Manajemen sumberdaya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya

manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif .

Manajemen sumber daya manusia memiliki sasaran atau obyek yang sudah ditentukan sesuai bidang pekerjaannya. Beberapa obyek yang menjadi sasaran MSDM yaitu :

1. Perusahaan yaitu manajemen sumber daya manusia membantu para pimpinan atau manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Misalnya, perencanaan sumber daya manusia, seleksi, pelatihan, pengembangan SDM, dsb.
2. Fungsional yaitu untuk mempertahankan kontribusi dari HRD pada level yang lebih cocok bagi kebutuhan perusahaan, seperti pengangkatan jabatan, penempatan serta penilaian pegawai dalam perusahaan tersebut.
3. Sosial yaitu menjaga hubungan baik antara manajemen perusahaan dengan syarikat kerja tetapi tetap memprioritaskan keuntungan perusahaan dan karyawan. Misalnya menjaga hubungan perusahaan dengan masyarakat sekitar.
4. Pribadi karyawan yaitu depertemen yang bisa membantu para karyawan untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan permasalahan pribadi mereka. Jika memang dirasa karyawan tersebut sudah bekerja dengan baik di perusahaan. Misalnya, membantu karyawan yang ingin melakukan kredit rumah/kendaraan.

Noor (2018) mengemukakan bahwa tantangan MSDM secara relatif lebih berat dihadapi di Negara berkembang yang budaya perusahaan lebih banyak tergantung pada pemilik perusahaan. Terdapat dua jenis tantangan yang ada dalam MSDM, yaitu:

1. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal adalah kekuatan dari luar yang mempengaruhi kegiatan perusahaan dan kegiatan manajemen sumber daya manusia, baik secara langsung maupun tidak langsung. Bentuk-bentuk tantangan eksternal antara lain:

a. Sektor Ekonomi

Berbagai tantangan siklus bisnis mempengaruhi kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia. Sejalan berkembangnya waktu, sektor ekonomi terus berkembang. Perkembangan-perkembangan ini selanjutnya memberikan tekanan pada peningkatan upah, penawaran "*benefits*" yang lebih baik, dan perbaikan kondisi kerja. Bagaimana produsen menuntut karyawan untuk lebih kreatif dalam menciptakan produk jika sewaktu-waktu kondisi perekonomian dalam kondisi lesu. Semua sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus bekerja keras untuk memberikan inovasi pada produknya.

b. Sektor Sosio-Kultural

Kondisi sosial-kultural merupakan pertimbangan penting bagi pengambilan keputusan. Kondisi ini berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan dan pola atau gaya kehidupan yang berkembang dan terbentuk dari

dinamika kebudayaan, ekologi, demografis, geografis, religius, pendidikan dan faktor-faktor etnis lainnya. Perubahan-perubahan kondisi atau nilai-nilai sosial budaya merupakan tantangan bagi manajemen SDM. Kondisi inilah dimana perusahaan diuji kemampuannya dalam mengatur karyawan yang mempunyai berbagai kultur dan budayanya masing-masing agar mencapai satu visi yang diinginkan oleh perusahaan.

c. Sektor Internasional

Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan ekonomi internasional seperti resesi, penurunan/kenaikan nilai uang. Perusahaan juga diharapkan bisa memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis internasional agar bisa bersaing dan kompeten dengan sumber daya manusia dari luar negeri. Diterapkannya pasar bebas dan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) membuat tenaga kerja dari luar negeri akan membanjiri sektor dalam negeri, sehingga sumber daya manusia dari dalam negeri tidak terpinggirkan di negeri sendiri.

d. Sektor Teknologi

Kecanggihan teknologi telah berdampak secara bisnis yaitu semakin produktif, efektif, dan efisien dalam pengelolaan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kemampuan bersaing di era globalisasi. Tantangan teknologi tidak sekedar menyangkut pembiayaan (*cost*), karena bagi

manajemen sumber daya manusia hubungannya terkait pada keharusan menyediakan tenaga kerja yang terampil mempergunakannya, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam organisasi. Organisasi perlu merancang kegiatan-kegiatan pengaturan dan pendayagunaan SDM untuk mengikuti perkembangan operasi perusahaan akibat dari inovasi teknologi.

e. Sektor Publik

Perusahaan harus mampu dan selektif dalam menyeleksi sumber daya manusia yang akan direkrut. Perusahaan terlebih dahulu menentukan mutu karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatan dan jumlah tenaga kerja yang akan direkrut.

2. Tantangan Internal

Berbagai tantangan internal yang timbul dalam perusahaan untuk mencapai tujuan, baik dalam bidang pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia dan bidang akuntansi, antara lain:

a. Pemilik

Pemilik menanamkan modal bagi perusahaan dengan harapan modal yang ditanam secara berkelanjutan akan memberikan keuntungan yang layak bagi perusahaan. Jika perusahaan tidak mau memperbaiki kompetensi sumber daya manusianya, maka pemilik modal juga tidak mau untuk menanamkan modal di perusahaan tersebut.

b. Pemerintah

Pemerintah memiliki hak, wewenang dan tanggung jawab untuk meningkatkan mutu hidup dari warga negaranya. Fungsi pemerintah sangat sentral dalam perekonomian suatu negara karena fungsi pemerintah adalah pembuat kebijakan-kebijakan fiskal dan kebijakan moneter. Pemerintah juga berhak mengatur jam kerja, memantau apakah karyawan diperlakukan dengan layak oleh perusahaan dan mendapatkan upah yang layak.

c. Manajemen

Kelompok profesional mempertaruhkan waktu, keahlian, pengetahuan, keterampilan dan reputasinya demi kepentingan negara dalam rangka pemenuhan tanggung jawab sosial dari perusahaan yang bersangkutan. Seorang *supervisor* yang baik akan selalu membimbing bawahannya.

d. Karyawan

Perekrutan, pembinaan, dan pelatihan bagi karyawan menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Karyawan harus dipenuhi kebutuhan material, psikologi, sosial dan intelektual secara memuaskan sehingga karyawan mau melakukan dan berbuat sesuatu untuk kepentingan perusahaan (Firmansyah & Syamsudin, 2016)

e. Customer

Masyarakat yang menjadi konsumen barang dan jasa sangat mengharapkan penyediaan barang dan jasa tidak mengalami gangguan sehingga perusahaan mampu memuaskan kebutuhan konsumen.

B. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan merupakan suatu proses peningkatan kemampuan atau pendidikan jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia untuk mencapai tujuan umum yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi dan dilakukan oleh pegawai manajerial. Pengertian pengembangan, tidak lepas dari pembahasan strategi pengembangan manajemen kualitas, karena elemen dalam pengembangan manajemen kualitas diantaranya mengacu pada pemberdayaan karyawan dan pendidikan serta pelatihannya. Pendidikan bertujuan mendidik seluruh anggota organisasi tentang mengapa aktivitas dilakukan. Sedangkan pelatihan bertujuan melatih seluruh anggota organisasi tentang bagaimana melakukan.

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Pengembangan sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai pelatihan pengembangan. Program pelatihan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, atau seluruh organisasi (Notoatmodjo, 1992). Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang terpenting karena sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai

tujuan organisasi atau perusahaan. Di samping itu, dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Pada dasarnya, tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada semua tingkat organisasi. Tujuan lain pengembangan sumber daya manusia adalah mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan organisasi yang berubah, pada rentang waktu tertentu, keterampilan yang dimiliki karyawan sering menjadi usang dan tidak bisa digunakan lagi. Setiap organisasi membantu para pekerjanya untuk selalu meningkatkan keterampilan berdasarkan minat dan bakat mereka, selain untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Disamping itu, pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk mempersiapkan pekerja agar dapat menjalankan tugas atau pekerjaan yang lebih tinggi jenjangnya (Notoatmodjo, 1992).

Pengembangan sumber daya manusia dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Mangkunegara, 2011) :

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. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan

cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

2. Pengembangan secara formal, yaitu karyawan yang ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan. Pelatihan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang yang sifatnya nonkarir atau peningkatan karir seorang karyawan.

C. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu kata “Strategas” artinya “Generalship” atau pekerjaan yang biasanya dilakukan oleh jenderal untuk menyusun rencana memenangkan perang. Konsep ini relevan pada zaman dahulu dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin angkatan perang. Secara umum strategi adalah suatu proses yang menentukan rencana pemimpin yang berada dalam organisasi yang fokusnya pada jangka panjang organisasi, serta bagaimana penyusunan, rencana agar mencapai tujuan. Strategi merupakan suatu proses penentuan rencana pimpinan puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai. Menurut Jauch & Glueck (1988) strategi adalah program yang sangat luas dalam

mencapai tujuan yang sudah ada dalam organisasi atau perusahaan, kata “program” dalam definisi tersebut mencerminkan peran yang aktif dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi yang dilakukan oleh manajer untuk menggerakkan sumber daya yang dimiliki ke arah tujuan organisasi.

Menurut Grant (2021), strategi dalam manajemen memiliki tiga peran penting yaitu strategi sebagai pengambilan keputusan, strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi, dan strategi sebagai target konsep strategi yang akan dipadukan dengan visi dan misi untuk menentukan tujuan perusahaan jangka panjang. Strategi merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan yang sudah ada dalam organisasi, tujuan akan dicapai jika keputusan, perencanaan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dilandasi dengan pertimbangan yang matang. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Strategi pengembangan sumber daya manusia adalah rencana jangka panjang atau rencana masa depan sebagai upaya untuk mempersiapkan karyawan agar dapat bergerak dan berperan dalam perusahaan sesuai dengan perkembangan dan perubahan suatu perusahaan (Jauch & Glueck, 1988). Kegiatan pengembangan karyawan dirancang untuk memperoleh karyawan-karyawan yang mampu berprestasi untuk perusahaan dalam perkembangannya di masa depan. Strategi pengembangan

sumber daya manusia merupakan cara atau rencana yang dibuat perusahaan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dengan melakukan suatu perubahan dan perbaikan hasil kerja sumber daya manusia agar lebih maksimal dan terampil dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga tujuan perusahaan tercapai dengan baik.

Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat berkembang ke arah yang lebih baik dan meningkat kemampuan kerjanya, serta memiliki loyalitas yang baik terhadap perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan agar dapat berkembang secara lebih dinamis karena sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting di dalam sebuah perusahaan. Perusahaan yang dapat mencapai kesuksesannya adalah perusahaan yang mengerti bagaimana pentingnya strategi pengembangan sumber daya manusia dan mengetahui upaya apa saja yang harus ditempuh.

Beberapa strategi pengembangan sumber daya manusia menurut Sule & Saeful (2019), antara lain:

1. Mengadakan program pelatihan bagi karyawan

Ada banyak program pelatihan yang dapat diambil oleh karyawan. Tujuan dari program pelatihan ini untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan dan juga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

2. Mengadakan forum diskusi

Perusahaan dapat mengadakan forum diskusi dimana setiap karyawan dapat menuangkan ide-ide untuk mengembangkan perusahaan. Selain itu, juga dapat menjadi wadah bagi para karyawan untuk mengenal satu sama lain, baik antar karyawan, maupun karyawan dengan atasan. Diharapkan dengan adanya forum diskusi, maka komunikasi yang terjadi dapat berjalan dengan lancar dan bahkan menghindari terjadinya miskomunikasi. Forum diskusi juga mampu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengutarakan keluhan yang mereka hadapi selama bekerja di perusahaan yang nantinya dapat dievaluasi oleh pihak perusahaan.

3. Memberikan penghargaan terhadap karyawan teladan

Karyawan di perusahaan yang telah memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sebaiknya diberikan penghargaan karena telah bekerja dengan keras demi mewujudkan tujuan dan cita-cita perusahaan. Ada banyak cara yang dapat dilakukan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawan teladan. Misalnya, pemberian bonus berupa uang tunai, voucher belanja, promosi jabatan, dan lain-lain. Memberikan penghargaan terhadap karyawan juga mampu meningkatkan motivasi kinerja mereka. Karyawan yang belum mendapatkan penghargaan akan termotivasi kepada karyawan lainnya yang sudah mendapatkan apresiasi dari perusahaan sehingga akan lebih giat untuk bekerja.

4. Terbuka terhadap kritik dan saran

Menerima kritik dan saran berarti memahami hal apa saja yang dapat diperbaiki oleh perusahaan ke depannya. Para karyawan akan merasa dihargai apabila kritik dan saran yang telah mereka sampaikan didengarkan oleh perusahaan dan bahkan terdapat perbaikan yang nyata.

5. Membuat lingkungan kerja yang nyaman

Lingkungan kerja yang nyaman akan memengaruhi perkembangan sumber daya manusia di perusahaan. Apabila lingkungan tempat kerja tidak terasa nyaman, karyawan tentu tidak akan merasa produktif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka sehingga produktivitas keseluruhan perusahaan juga ikut menurun.

6. Menerapkan nilai positivity

Seorang pemimpin sebaiknya memastikan bahwa lingkungan kerja di perusahaan jauh dari hal negatif. Terapkanlah nilai positivity agar setiap karyawan merasa nyaman untuk bekerja dan bersosialisasi dengan sesama rekan kerjanya.

7. Melakukan evaluasi secara berkala

Evaluasi berguna untuk melihat hal apa yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan dari perusahaan. Selain itu, evaluasi juga dapat membantu dalam menilai hal apa yang dibutuhkan oleh perusahaan, namun masih belum terlaksana atau tersedia.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah upaya yang dapat dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan manusia berkualitas yang memiliki kecakapan,

kemampuan serta loyalitas dalam melaksanakan pekerjaannya di sebuah perusahaan. Memiliki karyawan yang berkualitas merupakan suatu aset terbesar bagi perusahaan. Strategi pengembangan sumber daya manusia sangat perlu dilakukan mengingat di era teknologi saat ini banyak perusahaan yang saling bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas. Strategi pengembangan SDM yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain:

1. Memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan pribadi mereka karena di dalam suatu perusahaan, karyawan juga berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan atau sebagai roda penggerak suatu perusahaan sehingga ide dan gagasan dari setiap karyawan juga perlu didengarkan dan dipertimbangkan.
2. Memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan, yang bertujuan untuk membuat karyawan lainnya agar termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik. Hal tersebut nantinya akan memberikan kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan perusahaan.
3. Mengadakan program pelatihan bagi karyawan yaitu ada beberapa jenis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan, diantaranya adalah *skill training*, *retraining* atau pelatihan ulang, *cross functional training*, *team training*, *creativity training*, dan lain-lain.

D. Peran Pendidikan dan Pelatihan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan intelektual dan kepribadian seseorang. Oleh karena itu untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam pengembangan karyawan diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan agar para karyawan dapat mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurdin & Mulyanti (2023) bahwa peranan dan fungsi pendidikan serta pelatihan yaitu suatu kegiatan dari perusahaan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan, dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui orientasi, pendidikan, dan pelatihan. Pada hakikatnya yang ditujukan untuk menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibuthkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang atau pada masa mendatang dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan sekarang. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan untuk dapat memperbaiki kinerja SDM yang secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Selanjutnya dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia biasa dilakukan secara

formal maupun informal. Secara formal berarti karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Sedangkan secara informal berarti karyawan melatih dan mengembangkan dirinya atas keinginan dan inisiatif sendiri tanpa ditugaskan oleh perusahaan. Pendidikan dan pelatihan akan memberikan bantuan pada masa yang akan datang dengan jalan pengembangan pola pikir dan bertindak, terampil berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan dalam suatu proses belajar baik secara formal maupun informal adalah untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, mutu, kepemimpinan, ketrampilan, dan pengebdian. Maka peranan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme karyawan yang terencana dan berkesinambungan. Alasan utama perlunya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan menurut (Nurfitriani M.M, 2020) adalah:

1. Perlunya pembaharuan dan penyempurnaan di bidang administrasi untuk dapat menanggulangi dan mendukung sosial ekonomi.
2. Perluasan fungsi-fungsi perusahaan yang harus dilaksanakan.
3. Kenyataan masih langkanya tenaga-tenaga karyawan yang cukup ahli dibidangnya.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam mengelola dan mengatur karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk terciptanya suatu

perusahaan. Salah satu cara untuk menciptakan kondisi sumber daya manusia yang bekerja secara optimal dengan cara mempersiapkan program pendidikan dan pelatihan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja untuk kebutuhan sekarang. Adanya program pendidikan dan pelatihan yang terencana dengan baik berarti mempersiapkan para sumber daya manusia untuk memangku suatu jabatan tertentu dimasa yang akan datang.

E. Metode Pelatihan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pentingnya pelatihan dan pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Pelatihan sebaiknya digunakan ketika karyawan kurang memiliki pengetahuan untuk melakukan kinerja dan kurang memiliki sumber daya yang ada untuk mendesain, menyampaikan, dan menindaklanjuti pelatihan. Dalam memilih metode pelatihan untuk mengembangkan sumber daya manusia, perlu menyesuaikan dengan situasi tertentu yaitu definisikan secara cermat apa yang ingin diajarkan yang merupakan tujuan fase penilaian kebutuhan. Kemudian memilih metode yang sesuai dengan kebutuhan. Metode pelatihan seharusnya memotivasi peserta pelatihan meningkatkan kinerjanya, secara jelas menggambarkan keterampilan yang diharapkan, memberi

kesempatan kepada peserta pelatihan berperan serta secara aktif, menyediakan kesempatan atau waktu untuk praktik, memberi umpan balik tepat waktu mengenai kinerja peserta pelatihan, memberi sarana untuk penguatan pada saat peserta pelatihan belajar, terstruktur dari tugas sederhana sampai yang kompleks, dapat diadaptasi dengan masalah-masalah spesifik, dan mendorong transfer yang positif dari pelatihan ke pekerjaan (Cascio, 2006).

Menurut Cascio (2006), metode pelatihan dapat dikelompokkan dalam tiga cara yaitu:

1. Teknik presentasi informasi

Metode presentasi informasi yang merujuk pada metode dimana peserta pelatihan menjadi penerima informasi yang pasif. Metode ini terdiri atas:

a. Metode ceramah

Metode ceramah melibatkan *trainer* berkomunikasi melalui kata-kata lisan dengan peserta pelatihan. Metode ceramah merupakan salah satu cara yang paling murah dan hemat waktu untuk mempresentasikan informasi yang sangat banyak secara efisien dalam cara yang terorganisasi. Disamping menjadi sarana utama mengkomunikasikan jumlah informasi yang besar, metode ceramah juga digunakan untuk mendukung metode pelatihan yang lain, seperti pemodelan perilaku dan teknik berbasis-teknologi. Metode ceramah juga biasa digunakan untuk mengkomunikasikan informasi mengenai tujuan program pelatihan, model konseptual, atau perilaku utama kepada peserta pelatihan sebelum menerima pelatihan

yang interaktif dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik. Terdapat beberapa variasi metode ceramah standar beserta deskripsinya, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1
Variasi Metode Ceramah

Metode	Deskripsi
Ceramah Standar	<i>Trainer</i> berbicara ketika menyimak dan menyerap informasi
<i>Team Teaching</i>	Dua <i>trainer</i> atau lebih mempresentasikan menyajikan topik yang berbeda atau pandangan alternatif mengenai topik yang sama
<i>Guest Speaker</i>	Pembicara mengunjungi sesi untuk periode waktu yang ditetapkan sebelumnya. Pembelajaran utama dilakukan oleh <i>guest speaker</i>
Panel	Dua pembicara atau lebih mempresentasikan informasi dan mengajukan pertanyaan
Presentasi Siswa	Kelompok peserta pelatiba mempresentasikan topik ke kelas

Sumber: Noe & Tews (2008)

Kelemahan daripada metode ceramah yaitu cenderung kurang melibatkan peserta, umpan balik, dan hubungan yang

bermakna dengan lingkungan kerja. Metode ceramah tidak banyak melibatkan indera peserta pelatihan karena hanya berfokus pada mendengarkan informasi. Selain itu, juga mempersulit *trainer* membuat penilaian secara cepat dan efisien tingkat pemahaman pembelajar. Dalam mengatasi kelemahan ini, metode ceramah sering dilengkapi dengan sesi tanya-jawab, diskusi atau studi kasus. Teknik ini memberi kesempatan kepada *tariner* memasukkan kedalam metode ceramah partisipasi aktif peserta. Misalnya yang terkait dengan pekerjaan dan latihan metode ceramah yang memfasilitasi pembelajaran dan transfer pelatihan.

b. Metode Diskusi/Konferensi

Metode diskusi melibatkan *trainer* berkomunikasi dua arah dengan peserta pelatihan dan peserta pelatihan berkomunikasi satu sama lain. Metode diskusi memberikan kesempatan untuk memperoleh umpan balik, klarifikasi dan berbagai sudut pandang. Kesuksesan metode ini bergantung pada kemampuan *trainer* untuk mengambil inisiatif dan mengelola diskusi kelas dengan mengajukan satu atau lebih pertanyaan yang bersifat langsung, reflektif, dan terbuka. Ada beberapa keterbatasan metode diskusi yaitu fasilitator yang terampil diperlukan untuk mengelola proses diskusi. Keterampilan dalam memfasilitasi diskusi bukanlah hal yang mudah dikuasai oleh seseorang, fasilitator yang terampil biasanya telah berlatih dan menyiapkan diri secara matang sebelum memimpin diskusi. Keterbatasan selanjutnya yaitu waktu yang mencukupi harus ada agar terjadi diskusi yang

bermakna dan peserta pelatihan perlu memiliki titik rujukan bersama agar terjadi diskusi yang bermakna. Memberi tugas bacaan sebelum sesi diskusi bisa membantu mengatasi kendalaini.

c. Media Audiovisual

Metode media audiovisual memanfaatkan aneka media untuk memperlihatkan bahan pelatihan dan menyajikan kejadian-kejadian kompleks lebih hidup dengan menunjukkan dan menggambarkan detail yang sering sulit dikomunikasikan dengan cara lain. Metode audiovisual dikelompokkan menjadi tiga yaitu media statis, media dinamis, dan telekomunikasi.

Metode statis secara khusus meliputi ilustrasi tetap yang menggunakan baik kata-kata maupun gambar, seperti bahan cetak, slide, dan transparansi *overhead*. Bahan cetak terdiri atas *hand out*, *chart*, buku oetunjuk, buku rujukan, dan buku teks yang memungkinkan peserta pelatihan menyimpan bahan tersebut sebelum, selama dan setelah sesi pelatihan. Slide sering digunakan dengan cara yang mirip dengan bahan cetak, tetapi dengan memproyeksikan gambar yang dihasilkan kamera atau komputer pada layar. Slide dapat berfungsi sebagai fokus diskusi dan disinkronkan dengan *autotape* untuk membentuk presentasi yang dibakukan. Transparansi *overhead* juga memberi kesempatan kepada *trainer* memproyeksikan bahan cetak atau gambar lain pada layar dan lebih fleksibel karena *tariner* bisa menulis pada transparansi.

d. Pembelajaran Jarak Jauh

Pembelajaran jarak jauh atau sering disebut kursus korespondensi digunakan oleh perusahaan yang secara geografis tersebar untuk memberikan informasi mengenai produk, kebijakan, atau prosedur baru, pelatihan keterampilan, dan ceramah pakar ke lokasi lapangan. Pembelajaran jarak jauh memiliki ciri komunikasi dua arah antar karyawan. Keuntungan pembelajaran jarak jauh adalah perusahaan dapat menghemat biaya perjalanan, memberi kesempatan karyawan yang tempatnya tersebar secara geografis menerima pelatihan dari para pakar yang amat sulit mengunjungi tiap-tiap lokasi. Sedangkan kelemahan utamanya yaitu kurangnya interaksi antara trainer dengan peserta pelatihan.

e. Internet atau pelatihan berbasis web dan *e-learning*

Internet merupakan alat yang digunakan secara luas untuk komunikasi, metode untuk mengirimkan dan menerima komunikasi secara cepat, tidak mahal, dan sebagai cara menemukan serta mengumpulkan sumber daya, seperti perangkat lunak dan laporan. *World Wide Web* (www) merupakan pelayanan yang ramah pengguna pada internet. Web menyediakan perangkat lunak *browsing*, seperti *mosaic* dan *netscape* yang memungkinkan pengguna mengeksplorasi web. Disamping perangkat lunak tersebut, pengguna juga membutuhkan *search engine*, seperti yahoo dan infoseek untuk menemukan informasi mengenai topik yang dipilih.

Pelatihan berbasis internet mengacu kepada pelatihan yang disampaikan pada jaringan komputer umum atau pribadi

dan ditunjukkan oleh browser Web dengan menggunakan jaringan komputer perusahaan sendiri. Program pelatihan hanya bisa diakses oleh karyawan perusahaan, bukan untuk masyarakat umum. Pelatihan berbasis web dan *e-learning* mendukung realitas virtual, animasi, interaksi, komunikasi antar peserta pelatihan, maupun audio dan video pada waktu yang sebenarnya. *E-learning* mencakup pelatihan berbasis web, pembelajaran jarak jauh, dan kelas virtual/maya, maupun CD-ROM. Ada tiga karakteristik penting *e-learning* yaitu *e-learning* melibatkan jaringan elektronik yang memungkinkan informasi dan pembelajaran disampaikan, dibagi, dan diperbarui dengan cepat, *e-learning* disampaikan kepada peserta pelatihan menggunakan komputer dengan teknologi internet, dan *e-learning* berfokus pada mempelajari solusi yang melebihi pelatihan tradisional.

f. *Intelligent Tutoring System (ITS)*

Intelligent tutoring system merupakan sistem pembelajaran yang menggunakan *artificial intelligence*. Ada tiga jenis ITS yaitu lingkungan tutoring, *coaching* (pembinaan), dan pemberdayaan. Tutoring adalah usaha yang terstruktur untuk meningkatkan pemahaman peserta latihan terhadap ranah isi. *Coaching* menyediakan kefleksibelan kepada peserta pelatihan untuk mempraktikkan keterampilan dalam lingkungan buatan. Pemberdayaan mengacu kepada kemampuan peserta pelatihan untuk mengeksplorasi secara bebas isi program pelatihan.

ITS dapat dibedakan dari teknologi pelatihan baru yang lain dalam beberapa cara yaitu ITS memiliki kemampuan

menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan individual siswa, dapat mengkomunikasikan dan merespons peserta, membantu model proses belajar peserta pelatihan, memutuskan atas dasar kinerja peserta pelatihan sebelumnya, informasi apa yang diberikan kepadanya, membuat keputusan tentang tingkat pemahaman peserta pelatihan, dan melengkapi penilaian diri yang menghasilkan modifikasi proses pengajaran.

2. Metode simulasi

Metode simulasi terdiri atas metode studi kasus, bermain peran, *behavior modeling* (pemodelan perilaku), permainan bisnis dan simulasi, serta teknik *in-basket*.

a. Metode studi kasus

Metode studi kasus membantu peserta pelatihan mempelajari keterampilan analisis dan pemecahan masalah dengan menyajikan cerita (kasus) mengenai orang dalam organisasi yang menghadapi masalah atau keputusan. Kasus mungkin didasarkan pada kejadian yang sebenarnya atau mungkin hanya fiktif. Dalam memecahkan masalah, peserta pelatihan biasanya dituntut menggunakan proses pemecahan masalah yang rasional yaitu menyatakan kembali fakta-fakta penting, menarik kesimpulan dari fakta-fakta tersebut, menyatakan masalah atau beberapa masalah, mengembangkan solusi alternatif dan selanjutnya menyatakan konsekuensi dari masing-masing solusi, serta menentukan dan mendukung serangkaian tindakan.

Metode studi kasus merupakan sarana yang sangat efektif untuk meningkatkan dan memperjelas pengambilan

keputusan yang rasional. Dalam metode ini, instruktur bertindak sebagai katalis dan fasilitator yang seharusnya mendorong sudut pandang yang beragam, menggagas diskusi tentang topik yang luput dari pengamatan manajer, dan sepenuhnya siap siaga. Pada menggunakan metode ini, instruktur harus menjaga dirinya agar tidak mendominasi diskusi, tidak membiarkan beberapa orang mendominasi diskusi, dan tidak mengarahkan diskusi menuju solusi yang dikehendakinya.

b. Bermain peran

Bermain peran merupakan persaingan antara studi kasus dan program pengembangan sikap. Setiap orang diberi peran dalam suatu situasi, diminta untuk memainkan peran, dan bereaksi terhadap rangsangan yang dikehendaki seseorang. Bermain peran dilakukan dalam kelompok kecil, kesuksesan metode ini tergantung pada kemampuan pemain memainkan peran yang ditugaskan secara meyakinkan. Jika dilakukan dengan baik, bermain peran dapat membantu manajer lebih menyadari perasaan orang lain. Perbandingan antara bermain peran dan studi kasus diantaranya seperti yang terlihat pada tabel dibawah:

Tabel 2.2
Perbedaan Metode Studi Kasus dan Bermain Peran

No	Studi Kasus	Bermain Peran
1	Menyajikan masalah untuk analisis dan diskusi	Menempatkan masalah dalam situasi kehidupan nyata

2	Menggunakan masalah yang telah terjadi di perusahaan atau di tempat lain	Menggunakan masalah yang sedang berlangsung pada pekerjaan
3	Mengenai masalah yang melibatkan orang lain	Mengenai masalah dimana para pesertanya sendiri terlibat
4	Mengenai aspek emosi dan sikap dalam kerangka referensi intelektual	Mengenai aspek emosional dan sikap dalam kerangka referensi pengalaman
5	Penekanannya pada penggunaan fakta dan pembuatan asumsi	Penekanannya pada pengalaman
6	Melatih penggunaan penilaian	Melatih kendali emosi
7	Menyediakan latihan menganalisis masalah	Menyediakan pelatihan pada keterampilan interpersonal

Sumber: Ivancevich & Konopaske (2007)

c. *Behavior modeling*

Modeling perilaku cenderung meningkat ketika model dihargai atas perilakunya dan ketika penghargaaannya (seperti pengatuh gaji) merupakan hal-hal yang ingin dimiliki oleh peniru. Dalam konteks pelatihan, kita berusaha memaksimalkan peserta mengidentifikasi model. Hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain:

- 1) Model sebaiknya sama dengan usia, jenis kelamin, dan suku pengamat. Jika pengamat melihat sedikit kesamaan antara dirinya dan model, kecil kemungkinannya dia meniru perilaku model.
- 2) Soroti perilaku yang hendak dijadikan contoh secara jelas dan mendetail. Memberikan daftar perilaku utama untuk memfokuskan perhatian peserta pada perilaku yang hendak ditiru dan biarkan mereka mengungkapkan perilaku dalam bahasa yang paling nyaman bagi mereka.
- 3) Urutan perilaku yang hendak dijadikan model dari yang paling mudah sampai paling sulit, dan yakinkan bahwa peserta pelatihan mengamati banyak pengulangan dari perilaku yang dijadikan model.
- 4) Miliki beberapa model yang mendemonstrasikan perilaku yang dikehendaki, bukan hanya satu.

Riset menunjukkan bahwa *behavior modeling* merupakan salah satu teknik yang paling efektif untuk mengajarkan keterampilan interpersonal. Tiap sesi pelatihan, yang secara khusus berlangsung empat jam, berfokus pada satu keterampilan interpersonal, seperti *coaching* (pembinaan) atau mengkomunikasikan gagasan. Setiap sesi menyajikan alasan dibalik perilaku utama, videotape model yang menjalankan perilaku utama, mempraktikkan kesempatan menggunakan bermain peran, mengevaluasi kinerja model dalam videotape, dan sesi perencanaan yang dicurahkan untuk memahami bagaimana perilaku utama itu dapat digunakan pada pekerjaan. Dalam sesi praktik, peserta pelatihan memperoleh umpan balik

mengenai seberapa dekat perilaku mereka sesuai dengan perilaku utama yang diperagakan oleh model. Bermain peran dan kinerja yang diperagakan didasarkan pada kejadian aktual dalam setting pekerjaan dimana peserta pelatihan perlu mendemonstrasikan kesuksesan.

d. Permainan Bisnis dan Simulasi

Permainan bisnis dimaksudkan untuk mengembangkan keterampilan memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Namun, teknik ini cenderung lebih memfokuskan pada keputusan manajemen bisnis (seperti memaksimalkan keuntungan). Permainan bisnis dan simulasi digunakan oleh *trainer* sebagai latihan belajar, dan sebagai alat pemecahan masalah dan evaluasi. Berikut ini beberapa penerapannya menurut Craig & Craig (1976), yaitu:

- 1) Permainan bisnis dan simulasi secara khusus cocok untuk pengajaran keterampilan pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.
- 2) Simulasi menyediakan sarana yang efektif untuk belajar. Peserta mengadopsi peran, sehingga mereka juga sering mengadopsi perasaan.
- 3) Permainan bisnis dan simulasi sering digunakan untuk mengembangkan kesadaran dan pemahaman khusus mengenai elemen dan sistem yang membentuk kenyataan.
- 4) Simulasi tidak hanya bermanfaat secara edukatif, tetapi juga dapat digunakan untuk mengeksplorasi dan memecahkan masalah yang sebenarnya bagi organisasi

dalam proses pengajaran karena simulasi membuat model realitas.

- 5) Permainan bisnis dan simulasi digunakan untuk mengidentifikasi dan menilai kekuatan serta kelemahan seorang individu.

3. Metode *on-the job training*

Metode *on-the job training* meliputi pelatihan orientasi, magang, *on-the job training*, *near-the job training* (menggunakan peralatan yang mirip tetapi jauh dari pekerjaan itu sendiri), rotasi pekerjaan, penugasan komite, penugasan *understudy*, *on-the job coaching*, dan manajemen kinerja. Adapun penjelasan dari beberapa metode *on-the job training* tersebut adalah sebagai berikut:

a. Program orientasi

Orientasi mengenalkan karyawan baru dengan organisasi, dengan tugas-tugas baru, manajer, dan dengan kelompok kerja. Selain itu, orientasi merupakan proses memberi tahu kepada karyawan baru tentang apa yang diharapkan dari mereka dipekerjakan dan membantu mengatasi stres dimasa transisi. Program orientasi merupakan usaha mengirimkan pesan yang jelas dan menyediakan informasi yang akurat tentang budaya organisasi, pekerjaan, dan harapan. Tujuan daripada orientasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mengurangi stres dan kecemasan karyawan baru, dalam hal ini adalah rasa takut gagal dalam pekerjaan
- 2) Mengurangi pergantian karyawan. jika karyawan mempersepsikan dirinya tidak efektif dan tidak

dibutuhkan, maka mereka bereaksi dengan mengundurkan diri.

- 3) Menghemat waktu. Karyawan yang tidak diorientasi dengan baik tetap harus melakukan pekerjaan dan membutuhkan terutama teman sejawat dan atau supervisor.
- 4) Membantu karyawan baru mempelajari perilaku yang sesuai.
- 5) Mengembangkan ekspektasi yang realistis melalui pelatihan dan pengembangan.

b. Magang (*Apprenticeship*)

Magang melibatkan belajar dari karyawan atau para karyawan yang lebih berpengalaman. Pendekatan pelatihan ini, dilengkapi dengan pelatihan kelas di luar pekerjaan. Keuntungan utama program magang adalah pembelajaran memperoleh upah atau gaji selagi mereka belajar. Upah pemegang meningkat seiring dengan meningkatnya keterampilan mereka. Program magang biasanya merupakan pengalaman belajar yang efektif karena melibatkan pembelajaran mengapa dan bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan di dalam pembelajaran di dalam kelas yang disediakan oleh sekolah, politeknik, atau universitas setempat.

Adapun kekurangan program magang adalah tidak ada jaminan bahwa pekerjaan akan ada ketika program magang selesai. Program ini menyiapkan peserta pelatihan yang terlatih dengan baik dalam satu keterampilan atau pekerjaan. Banyak

perusahaan enggan mempekerjakan karyawan dari program magang disebabkan keadaan pekerjaan yang senantiasa berubah berkat penggunaan teknologi baru. Perusahaan beranggapan bahwa pemegang dilatih secara sempit dalam satu pekerjaan atau dengan satu perusahaan, sehingga lulusan program ini mungkin hanya memiliki keterampilan khusus perusahaan dan mungkin tidak dapat menguasai keterampilan baru atau tidak dapat menyesuaikan keterampilannya dengan perubahan di tempat kerja.

c. Rotasi pekerjaan

Rotasi pekerjaan meliputi pemberian serangkaian tugas kepada karyawan di wilayah fungsional yang berbeda di dalam organisasi. Tugas ini secara khusus bersifat mendatar daripada vertikal dan dapat meliputi melakukan gugus tugas atau bergerak dari posisi lini menuju posisi staf. Rotasi pekerjaan merupakan cara yang baik untuk memperkenalkan keragaman dalam karir karyawan. Selain itu rotasi pekerjaan memberi kesempatan pada karyawan untuk mempelajari dan menggunakan keterampilan baru memahami lebih baik fungsi-fungsi organisasi yang berbeda. Rotasi pekerjaan dapat juga bertindak membantu karyawan membangun jaringan di dalam organisasi dan lebih siap untuk kesempatan promosi yang akan datang jika kesempatan itu ada.

Karakteristik sistem rotasi pekerjaan yang efektif menurut Noe (2008), antara lain:

- 1) Rotasi pekerjaan digunakan untuk mengembangkan keterampilan serta memberi kepada karyawan pengalaman yang dibutuhkan untuk posisi.
- 2) Karyawan memahami keterampilan khusus yang akan dikembangkan melalui proses.
- 3) Rotasi pekerjaan digunakan untuk semua tingkat dan jenis karyawan.
- 4) Rotasi pekerjaan dikaitkan dengan proses manajemen karir sehingga karyawan mengetahui kebutuhan pengembangan yang diberikan melalui masing-masing penugasan kerja.
- 5) Manfaat rotasi dimaksimalkan dan biayanya diminimalkan melalui manajemen waktu rotasi untuk mengurangi biaya beban kerja dan membantu karyawan memahami peranan rotasi pekerjaan dalam rencana pengembangan.
- 6) Semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk penugasan rotasi tanpa memandang kelompok demografis.

d. Penugasan *Understudy*

Penugasan *understudy* bertujuan mempersiapkan peserta pelatihan melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu jabatan/posisi tertentu. Peserta pelatihan atau pengembangan itu pada masa yang akan datang akan menerima tugas dan tanggung jawab pada posisi jabatannya. Konsep *understudy* merupakan suatu teknik pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer

Pegawai pengganti (*understudy*) adalah peserta pelatihan untuk jabatan manajer yang mengambil tugas dan tanggung jawab penuh yang sedang dipegang atasannya saat ini, ketika atau promosi. Di sini manajer/kepala departemen menyeleksi salah satu bawahannya untuk menjadi penggantinya. Sebagai alternatif, departemen personalia/SDM akan membimbingnya (calon pengganti) mempelajari pekerjaannya dan menangani masalah-masalah yang dihadapi manajer sehari-hari. Calon pengganti akan mempelajari pekerjaan atasannya melalui pengamatan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dia mungkin diberi masalah-masalah khusus untuk dipelajari dan membuat rekomendasi untuk memecahkan masalah-masalah itu. Dia akan diberi paparan dan kesempatan yang lebih luas untuk mengembangkan kapasitas menangani masalah sulit dan situasi yang kompleks.

e. *Counseling*

Konseling merupakan masalah utama dalam manajemen dan pengembangan sumber daya manusia. Manajer sering terikat dalam banyak aktifitas selama dalam kehidupan kerja normalnya yang disebut sebagai konseling. Selin itu, konseling juga merupakan diskusi atau pembahasan masalah dengan pekerja dengan tujuan umum membantu karyawan mengatasi masalah itu. Tujuannya adalah membantu karyawan mengatasi atau menangani situasi itu sehingga sehingga mereka menjadi orang-orang yang lebih efektif. Teori dasar yang mendukung konseling adalah stress dan masalah pribadi cenderung mempengaruhi baik kinerja maupun penyesuaian hidup

karyawan secara umum; oleh karena itu, mereka berkepentingan (majikan, karyawan, dan masyarakat) ingin membantu karyawan kembali menjadi efektif sepenuhnya.

Kebanyakan karyawan yang mendapat konseling adalah orang-orang yang mengalami stress dan membutuhkan bantuan untuk kembali secara emosi. Emosi merupakan bagian kehidupan normal tetapi bisa menjadi di luar kendali dan menyebabkan pekerja melakukan hal-hal membahayakan kepentingannya sendiri dan organisasi. Manajer menginginkan karyawannya memelihara keseimbangan emosinya pada hal-hal yang konstruktif sehingga setiap orang dapat bekerja sama secara efektif. Konseling merupakan alat yang bermanfaat untuk untuk mencapai sasaran ini. Konseling yang efektif adalah kegiatan yang melibatkan paling sedikit dua pihak, yaitu karyawan dan konselor, berwujud komunikasi dua arah yang terbuka, membantu karyawan menghadapi dan menyelesaikan masalah, meningkatkan kemampuan organisasi mencapai sasarannya, memperlakukan karyawan dengan cara yang lebih manusiawi, mengatasi masalah pribadi dan organisasi, bersifat konfidensial atau rahasia, dan ditangani oleh tenaga ahli secara profesional, baik yang terdapat didalam organisasi maupun yang didatangkan dari luar organisasi (Siagian, 1993).

f. Pembinaan (*Coaching*)

Coaching adalah hubungan kemitraan antara *coach* dan karyawan yang mengarahkan secara langsung atau tidak langsung energi dan keinginan karyawan untuk meningkatkan motivasi, mencapai tujuan, dan memaksimalkan potensi. Proses

coaching memusatkan pada pembelajaran berkesinambungan, pertumbuhan, dan perubahan yang membawa hasil dalam pembangunan keterpenuhan kebutuhan sumber daya internal seseorang. Inti dari *coaching* adalah memberdayakan orang dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan diri, dan perbaikan kinerja.

Coaching memiliki banyak manfaat yaitu mengatasi masalah kinerja, membangun keterampilan karyawan, meningkatkan produktivitas, menyiapkan bawahan yang dapat dipromosikan, memperbaiki ikatan, dan memperkuat budaya kerja positif (Nurfitriani, 2022). Keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi *coach* yang efektif dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu keterampilan komunikasi dan interpersonal. Keterampilan komunikasi merupakan hal yang esensial untuk efektifitas *coaching*, seperti keterampilan dasar memperhatikan, umpan balik, mengartikan ulang (*paraphrasing*), merefleksikan perasaan, mengajukan pertanyaan baik secara tertutup maupun terbuka, dan berfokus pada hal-hal yang mungkin mendatangkan kesulitan bagi organisasi. Sedangkan keterampilan interpersonal yaitu dengan menunjukkan rasa hormat, keurgenan, objektivitas, perencanaan, penegasan, konsistensi perilaku, membangun kepercayaan, dan menunjukkan integritas. Pedoman yang diperlukan untuk menciptakan budaya *coaching* yaitu menetapkan strategi yang jelas ditujukan untuk mencapai budaya *coaching*, mengesahkan dasar untuk *coaching* sebagai proses pengembangan yang penting, memilih pemimpin dengan potensi tertinggi untuk

mengembangkan kemampuan *coaching*, adopsi suatu pendekatan bagi pembelajaran, dan mengintegrasikan pengembangan pribadi kedalam pelatihan *coach*. (Werner, 2014).

Adapun metode dalam pelatihan tenaga kerja menurut Barron et al (1989), antara lain:

1. Metode *On-The-Job Training*

Metode *on-the-job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Adapun empat metode yang termasuk dalam *on-the-job training* antara lain rotasi pekerjaan, penugasan yang di rencanakan, pembimbingan dan pelatihan posisi.

2. Metode *Off-The-Job Training*

Off the job training adalah metode pelatihan SDM yang diselenggarakan di luar lokasi kerja selama jangka waktu tertentu demi menciptakan lingkungan yang lebih kondusif untuk belajar dan melatih diri. Dalam metode ini pelatihan dan pengembangan dilaksanakan dimana karyawan keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatihan di datangkan dari luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan. Keuntungan dari metode ini para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga

memperluas pengetahuan. Metode ini dapat di lakukan dengan beberapa teknik yaitu :

- a. ***Business games***, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu.
- b. ***Vestibule school***, tenaga kerja di latih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan cara yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan.
- c. ***Case study***, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat di lakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang di tentukan.

Menurut Hill & Brierley (2017) metode pelatihan terbagi menjadi 3, antara lain:

1. *Presentation Methods*.

Dalam metode ini, peserta pelatihan menjadi pihak pasif yang hanya menerima informasi. Metode ini terbagi menjadi 3 jenis, yaitu *classroom instruction*, *distance learning*, dan *audiovisual techniques*.

2. *Hands-on Methods*

Metode ini mengharuskan peserta pelatihan untuk ikut terlibat secara aktif dalam proses pelatihan. Terdapat 6 jenis dari metode ini, yaitu *on-the-job training*, *simulation*, *business game*

and case studies, behavior modelling, interactive video, dan e-learning.

3. Group Building Methods

Dalam metode ini, pelatihan diadakan secara berkelompok dan peserta saling menolong dan menukar ide, membangun identitas kelompok dan mengerti dinamika dari hubungan interpersonal. Terdapat 3 jenis dari metode ini, yaitu *adventure learning, team training, dan action learning.*

F. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Proses Evaluasi

Evaluasi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan tujuan yang hendak dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya. Pengembangan SDM merupakan suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Adapun tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan obyektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak atau hasil yang dicapai, efesiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk

program itu sendiri, yaitu untuk mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Selain itu, juga dipergunakan untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program. Saat ini ada perkembangan dalam pengukuran dan evaluasi dalam pengembangan SDM (Wang & Spitzer, 2005).

Evaluasi berkaitan dengan proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana dari tujuan pengembangan SDM sudah tercapai. Evaluasi juga dimanfaatkan untuk mengambil keputusan terhadap sebuah proses secara menyeluruh (input, proses, output). Meskipun dalam pengembangan sumber daya manusia, evaluasi sering dikritik untuk fungsi terbatas dalam pengambilan keputusan organisasi. Beberapa alasan pentingnya mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut (Wang & Spitzer, 2005):

- a. Mengetahui kekuatan dan kelemahan program pelatihan dan pengembangan. Termasuk menentukan apakah programnya sesuai dengan tujuan pembelajaran, kualitas lingkungan belajar dan apakah penerapan pengembangan yang telah dilaksanakan benar-benar terjadi dalam pekerjaan.
- b. Menilai apakah isi, organisasi dan administrasi program memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan konten dalam pengembangan sumber daya manusia digunakan dalam pekerjaan.
- c. Mengetahui apakah program pengembangan ini menguntungkan atau merugikan bagi peserta.

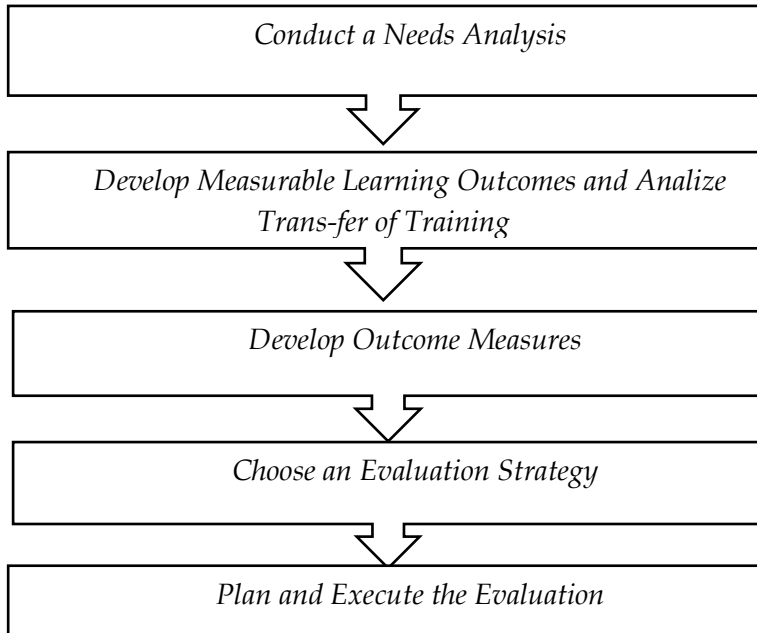
- d. Mendapatkan data pemasaran dengan bertanya pada partisipan apakah mereka akan merekomendasikan program tersebut dan bagaimana tingkat kepuasan mereka terhadap program tersebut.
- e. Menentukan keuntungan finansial dan biaya program
- f. Membandingkan biaya dan keuntungan program pengembangan SDM yang berbeda untuk memilih program yang terbaik

Beberapa hal yang perlu dievaluasi dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu proses pembelajaran, proses pengajaran, media audio visual, isi materi, produk, lokasi dan tempat akomodasi dan konsumsi, hasil jangka panjang tentang penerapan keterampilan di tempat kerja, efektivitas biaya. Evaluasi dimulai dengan identifikasi yang jelas dari tujuan atau hasil yang diharapkan dari pengembangan program tersebut. Ini diharapkan bahwa program pengembangan didasarkan pada tujuan organisasi dan upaya perbaikan. Namun, korelasi harus langsung membimbing upaya pengembangan jika hasil pengembangan dihubungkan dengan langkah-langkah organisasi. Evaluasi dapat melayani beberapa tujuan dalam organisasi dan membantu untuk menentukan apakah program SDM mencapai tujuannya, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, menentukan rasio biaya-manfaat program, putuskan siapa yang harus berpartisipasi dalam program SDM masa depan, mengidentifikasi mana peserta yang paling diuntungkan dari program, memperkuat poin utama yang harus dilakukan untuk para peserta, mengumpulkan data untuk membantu dalam

pemasaran program masa depan, menentukan apakah program tersebut sesuai, dan membangun database untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan (Burrow & Berardinelli, 2003).

Evaluasi pengembangan SDM meliputi meneliti program, baik sebelum dan setelah program selesai. Evaluasi pengembangan dipertimbangkan oleh manajer dan pelatih sebelum pengembangan telah benar-benar terjadi. Proses evaluasi pengembangan SDM harus dimulai dengan menentukan kebutuhan pengembangan. Penilaian membantu mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, perilaku, atau kemampuan belajar lainnya. Analisis lingkungan kerja untuk menentukan perpindahan pengembangan ini juga berguna untuk menentukan bagaimana content pengembangan akan digunakan pada pekerjaan. Berdasarkan tujuan pembelajaran dan analisis transfer pengembangan, dirancang untuk menilai sejauh mana pengalihan telah terjadi. Setelah hasil yang diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menentukan strategi evaluasi. Faktor-faktor seperti keahlian, seberapa cepat formasi dibutuhkan, mengubah potensi, dan budaya organisasi harus dipertimbangkan dalam memilih desain. Perencanaan dan pelaksanaan evaluasi melibatkan pratinjau program serta mengumpulkan hasil pengembangan sesuai dengan desain evaluasi. Hasil evaluasi digunakan untuk memodifikasi, atau mendapatkan dukungan tambahan untuk program tersebut. Pada akhirnya pemeriksaan setiap aspek dari proses evaluasi, dimulai dengan pengembangan ukuran hasil (Grove & Ostroff, 1991).

Gambar 2.1
Proses Evaluasi Pengembangan SDM



Sumber: Grove & Ostroff (1991)

2. Model Evaluasi Pengembangan SDM

Dalam melakukan evaluasi, perlu dipertimbangkan model evaluasi yang akan dibuat. Model evaluasi merupakan suatu desain yang dibuat oleh para ahli atau pakar evaluasi. Biasanya model evaluasi ini dibuat berdasarkan kepentingan seseorang, lembaga atau instansi yang ingin mengetahui apakah program yang telah dilaksanakan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Perkembangan konsep dan proses evaluasi

pengembangan SDM dipengaruhi oleh berbagai pendapat ahli yang telah mengembangkan model-model, kerangka kerja serta sistem dan prosedur pengembangan SDM. Selain itu, evaluasi pengembangan SDM dituntut untuk obyektif dan transparan, sehingga standar dan kriteria dalam evaluasi pengembangan SDM sangat penting. Ada banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai dalam mengevaluasi program pembelajaran. Berikut akan diuraikan beberapa model evaluasi program yang populer dan banyak dipakai sebagai strategi atau pedoman kerja dalam pelaksanaan evaluasi program menurut (Yusuf, n.d.) yaitu:

a. Model Evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*)

Model evaluasi CIPP yang dikemukakan oleh Madaus et al (1983) adalah sebuah pendekatan evaluasi yang berorientasi pada pengambil keputusan untuk memberikan bantuan kepada administrator atau *leader* pengambil keputusan. Hasil evaluasi akan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi para pengambil keputusan.

Model evaluasi CIPP ini terdiri dari 4 komponen yaitu pertama evaluasi konteks mencakup analisis masalah yang berkaitan dengan lingkungan program atau kondisi obyektif yang akan dilaksanakan dan berisi tentang analisis kekuatan dan kelemahan obyek tertentu. Evaluasi konteks adalah upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan proyek. Kedua, input evaluasi atau evaluasi masukan. Evaluasi masukan membantu mengatur

keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, rencana apa dan strategi apa untuk mencapai tujuan, dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Komponen evaluasi masukan meliputi sumber daya manusia, sarana dan peralatan pendukung, dana atau anggaran, dan berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan. Ketiga, evaluasi proses digunakan untuk mendeteksi atau memprediksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program dan sebagai rekaman atau arsip prosedur yang telah terjadi. Evaluasi proses meliputi koleksi data penilaian yang telah ditentukan dan diterapkan dalam praktik pelaksanaan program. Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki. Keempat, evaluasi output merupakan penilaian yang dilakukan guna melihat ketercapaian/ keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pada tahap evaluasi inilah seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluasi apakah suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan/modifikasi, atau bahkan dihentikan.

Model evaluasi CIPP lebih komprehensif diantara model evaluasi lainnya, karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata tetapi juga mencakup konteks, masukan, proses, dan hasil. Selain kelebihan tersebut, di satu sisi model evaluasi ini juga memiliki keterbatasan, antara lain penerapan

model ini dalam bidang program pengembangan mempunyai tingkat keterlaksanaan yang kurang jika tidak dimodifikasi.

b. Model Evaluasi Abruzzese's.

Model ini dikembangkan oleh Abruzzese's pada tahun 1996, dalam bukunya "*Nursing staff development; Strategies for success*". Model ini berbasis pada evaluasi proses, evaluasi konten, evaluasi hasil, evaluasi dampak dan evaluasi program keseluruhan.

c. Model Evaluasi orientasi Costumer

Model ini dikembangkan oleh Scriven, M. Pada tahun 1967 dalam bukunya "*The methodology of evaluation*" dan R. Tyler dalam "*Perspective of curriculum Evaluation.*" Model ini melakukan evaluasi formatif untuk membantu mengembangkan program dan untuk meningkatkan pengembangan dan summatif untuk mengukur program yang telah dibuat dan digunakan.

d. Model evaluasi Alspach's

Model ini dikembangkan oleh Alspach's dalam bukunya "*the educational process in Nursing staff Development*" pada tahun 1995. Model ini mengevaluasi kepuasan peserta pada reaksi konten, metode penyampaian, instruktur, materi pengembangan dan lainlain, proses pembelajaran meskipun telah dilaksanakan namun harus dapat diukur oleh perubahan kognitif, afektif dan kebiasaan psikomotor, aplikasi merupakan implementasi hasil belajar di lingkungan kerja seperti adanya peningkatan kompetensi

dalam praktik, dan dampak merupakan pengaruh yang diakibatkan kemudian.

e. Evaluasi Model Kirkpatrick

Kirkpatrick adalah salah seorang ahli evaluasi program pelatihan dalam bidang pengembangan SDM. Model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick dikenal dengan istilah *Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model*. Evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan menurut Kirkpatrick (1998) mencakup empat level evaluasi yaitu *reaction, learning, behavior, dan result*.

3. Evaluasi Biaya Pengembangan SDM

Secara khusus, Phillips serta Kirkpatrick menawarkan cara praktis untuk meramalkan potensi hasil *return on investment* (ROI) dari pengembangan SDM yang diusulkan lebih mudah dalam penggunaannya. Adanya dukungan alat dalam pengambilan keputusan memungkinkan organisasi untuk secara cepat mengembangkan dan menguji kasus bisnis untuk berinvestasi dalam pengembangan SDM. Model ROI atau lebih dikenal dengan ROTI (*Return on Training Investment*) merupakan evaluasi terakhir untuk melihat *cost-benefit* setelah pengembangan dilaksanakan. Manfaat dari model ini adalah agar pihak manajemen perusahaan melihat bahwa pengembangan bukan sebagai sesuatu yang mahal dan hanya merugikan pihak keuangan, tetapi merupakan investasi. Sehingga dengan hitungan yang akurat terhadap keuntungan yang akan diperoleh setelah melaksanakan pengembangan. Model evaluasi ini merupakan tambahan dari model evaluasi

Kirkpatrick. Evaluasi biaya pengembangan membandingkan biaya yang terjadi dan manfaat program SDM yang diterima oleh organisasi, dan dapat melibatkan dua kategori kegiatan yaitu evaluasi biaya manfaat dan evaluasi biaya efektivitas.

Analisis biaya manfaat yaitu melakukan analisis kebutuhan, mengembangkan hasil belajar dan menganalisa transfer pengembangan yang terukur, mengembangkan tindakan hasil, pilih strategi evaluasi, merencanakan dan melaksanakan evaluasi analisis efektivitas biaya berfokus pada keuntungan finansial yang diperoleh dari pengembangan SDM, seperti peningkatan kualitas dan keuntungan, dan pengurangan limbah dan waktu proses. Robinson (1989) telah mengembangkan model yang sama, membagi biaya pengembangan ke dalam lima kategori yaitu biaya langsung, biaya tidak langsung, biaya pembangunan, biaya overhead dan kompensasi bagi para peserta. Biaya langsung termasuk gaji dan tunjangan bagi seluruh karyawan yang terlibat dalam pengembangan, termasuk pengembangan, instruktur, konsultan, dan karyawan yang merancang program; peralatan atau alat dukung untuk mengajar; dan biaya perjalanan. Biaya tidak langsung termasuk perlengkapan kantor umum, fasilitator, peralatan, dan biaya terkait. Semua biaya pengembangan ini kemudian dibandingkan dengan manfaat yang diukur dengan perbaikan dalam indikator operasional, seperti kinerja, kualitas, dan sikap pekerja. Manfaat adalah nilai bahwa perusahaan mendapat keuntungan dari program pengembangan (Noe & Tews, 2008).

BAB 3 | PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

A. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*), sikap mental yang memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan sekarang harus jauh lebih baik di masa mendatang (Chaerudin et al., 2020). Produktivitas menjadikan manusia untuk tidak begitu cepat puas terhadap dirinya saat ini, sehingga cenderung untuk selalu berusaha dalam meningkatkan kemampuan yang dimiliki dan mengembangkan kemampuan kerja (Simanjuntak, 1985). Adapun menurut Soetrisno (2016), produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas menggunakan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Produktivitas kerja adalah perbandingan dari hasil kerja dan waktu yang digunakan dalam menghasilkan produk dari karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan.

Produktivitas merupakan suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan. Umar (Amiruddin, 2017) mengemukakan bahwa

produktivitas memiliki dua dimensi, yaitu dimensi efektifitas yang berkaitan dengan pencapaian kerja yang maksimal atau pencapaian target yang berhubungan dengan kualitas, kuantitas dan waktu, dan dimensi kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Produktivitas yang meningkat adalah performansi yang baik yang akan menjadi feedback bagi usaha atau memotivasi karyawan pada tahap berikutnya. Semakin besar kemampuan tersebut dibina, maka akan semakin efektif pemanfaatan sumber daya yang digunakan dan besarnya biaya yang digunakan dapat ditekan.“

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah ukuran dari efisiensi produktif antara hasil keluaran (*output*) berupa barang maupun jasa dan masukan (*input*) berupa tenaga kerja, bahan, dan uang. Produktivitas merupakan sikap mental yang memiliki semangat dalam memperbaiki diri, misalnya peningkatan dari segi keterampilan, disiplin, kerukunan bekerja, pengetahuan, upaya pribadi, dan meningkatkan pekerjaannya melalui manajemen dan sikap kerja yang lebih baik dari sebelumnya, menghemat biaya, tepat waktu, dan memiliki sistem teknologi yang lebih baik.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Burhanuddin (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dari karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun nonformal yang berorientasi pada kemampuan berpikir, daya cipta, penguasaan ilmu, pemecahan masalah dan luas atau sempitnya wawasan individu sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan produktif.
2. Keterampilan (*Skills*), merupakan kemampuan individu dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknik, sehingga diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan produktif yang diperoleh dari proses belajar dan berlatih.
3. Kemampuan (*Abilities*), yaitu sejumlah kompetensi yang dimiliki karyawan seperti pengetahuan dan keterampilan.
4. Sikap (*Attitude*) dan perilaku (*behaviors*), dimana sikap yaitu kebiasaan berpola yang memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja karyawan. Sedangkan untuk perilaku ditentukan oleh sikap yang ada dalam diri individu yang dapat mendukung keefektifan pekerjaan.

Berikut ini beberapa faktor yang menjadi penentu keberhasilan karyawan dalam upaya peningkatan produktivitas kerja menurut Soetrisno (2016), yaitu:

1. Perbaikan berkelanjutan yaitu sebuah perusahaan akan diperhadapkan dengan tuntutan yang sering berubah, baik datangnya dari internal ataupun eksternal sehingga organisasi diharap untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.
2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan, yaitu upaya organisasi dalam melakukan perbaikan secara terus menerus dilakukan

dengan peningkatan mutu hasil pekerjaan segala komponen organisasi baik dari segi internal maupun eksternal. Mutu berkaitan dengan segala jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksanaan tugas pokok maupun tugas penunjang dalam organisasi.

3. Pemberdayaan sumber daya manusia, yaitu berupa pengakuan harkat dan martabat manusia, memperkaya mutu kekaryaan, dan menerapkan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi berorganisasi.

Adapun menurut Simanjuntak (Soetrisno, 2016), ada beberapa faktor yang dapat dipengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu:

1. Pelatihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Pelatihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.
3. Hubungan antara atasan-atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

C. Indikator Produktivitas Kerja

Dalam mengukur produktivitas kerja karyawan diperlukan beberapa indikator menurut Soetrisno (2016), antara lain:

1. Kemampuan, yaitu seorang karyawan harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas yang diembankan kepada mereka. Kemampuan karyawan tersebut sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki dan profesionalisme karyawan dalam bekerja.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai, dimana hasil merupakan sesuatu yang dirasakan oleh seseorang yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi dalam upaya memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan yaitu dengan meningkatkan hasil yang dicapai.
3. Semangat kerja, merupakan indikator yang dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hasil sebelumnya yang harus lebih baik.
4. Pengembangan diri, yaitu meningkatkan kemampuan kerja dengan mengembangkan diri dan dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.
5. Mutu, yaitu hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan dan selalu berusaha untuk meningkatkan mutu yang lebih baik dari sebelumnya.

6. Efisiensi, yaitu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh signifikan bagi karyawan.

D. Masalah Produktivitas Kerja di Perusahaan

Masalah rendahnya produktivitas kerja di Indonesia telah lama dibahas dan diperhatikan. Akhir-akhir ini masalah tersebut menjadi hangat lagi setelah Indonesia dihadapkan pada masalah turunnya pendapatan negara guna membiayai pembangunan. Krisis moneter yang berkepanjangan dan situasi politik yang tidak menentu dapat mengganggu produksi dan produktivitas dari suatu perusahaan. Dengan kata lain masalah produktivitas ini telah menjadi perhatian sejak Indonesia terpojok dalam perdagangan internasional, terutama dengan dirasakan adanya kecenderungan penurunan nilai mata uang yang terus menerus terjadi.

Tingkat produktivitas kerja karyawan dalam berbagai perusahaan ataupun instansi hingga saat ini masih dianggap sebagai masalah yang sangat perlu dikaji. Hal itu dikarenakan dengan adanya pengkajian tingkat produktivitas kerja karyawan, dapat diketahui bagaimana perlakuan dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai prinsip efektivitas dan efisiensi. Sesuatu yang dapat dikatakan efisien apabila dilakukan dengan memperhatikan aspek biaya, sarana prasarana, sumber daya (manusia dan material), serta waktu seminimal mungkin, sedangkan dikatakan efektif apabila pemanfaatan berbagai aspek

tersebut benar-benar tepat sasaran dan tujuan yang diinginkan. Masalah produktivitas merupakan suatu pembicaraan yang sangat kompleks dan bersifat multi dimensi, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor tersebut dapat berasal dari perusahaan maupun di luar perusahaan. Faktor perusahaan misalnya sumber daya manusia, alat kerjanya, material kerja, sedangkan yang berasal dari luar perusahaan yang sangat besar peranannya. Misalnya konflik dalam keluarga yang di bawa ke perusahaan, banyaknya tuntutan karyawan dan lemahnya daya beli masyarakat Ancok & Effendi (1986).

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi perkembangan perusahaan seiring dengan masuknya era globalisasi dan kemajuan teknologi pad saat sekarang ini. Menurut Naisbitt (1982), kemajuan teknologi ditandai oleh berkembangnya masyarakat informasi menggantikan masyarakat industri. Kemajuan dan perkembangan dalam bidang ekonomi dan teknologi selalu merangsang adanya perubahan pada bidang sosial kemasyarakatan. Implikasi yang lebih jauh adalah pada faktor pelayanan prima, faktor kecepatan dan sarana pendukung infrastruktur teknologi informasi yang kemudian menjadi pangsa pasar baru. Setiap organisasi harus lebih banyak menyesuaikan pengembangan strategi organisasi dengan mengandalkan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor kunci sukses. Sehingga setiap individu dituntut untuk menyesuaikan diri secara adaptif dengan kompetensi yang harus dimiliki dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada gilirannya,

kompetensi harus diikuti oleh perubahan pengetahuan, kemampuan dan sikap dan perilaku yang proporsional, arif dan bijaksana. Misalnya pengembangan sumber daya manusia di bidang pelayanan harus berpihak pada orientasi pelayanan pelanggan.

Tantangan persaingan global menuntut suatu perusahaan untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Kualitas sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai suatu aset yang bisa menyusut atau dihapuskan ketika umur ekonomisnya berakhir, namun sebagai modal dan senjata untuk berinovasi dan memenangkan persaingan. Strategi pengembangan yang berorientasi pada peningkatan pelayanan yang efisien, handal, aman, nyaman dan akrab dengan lingkungan menjadi bagian dari upaya peningkatan produktivitas karyawan. Implementasi dari strategi pengembangan sumber daya manusia melibatkan semua aspek fungsional organisasi (faktor strategi) yang disebut dengan istilah faktor kunci internal. Kinerja karyawan merupakan dasar bagi pengembangan kemampuan dan kemauan karyawan untuk melaksanakan peran fungsinya secara optimal, merencanakan apa yang harus dilakukan secara komprehensif dan dirancang untuk menjamin bahwa tujuan dasar perusahaan dapat dicapai. Strategi pengembangan sumber daya karyawan akan mampu member nilai positif terhadap produktivitas karyawan.

E. Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas merupakan suatu alat manajemen yang penting disemua tingkatan ekonomi. Pengukuran produktivitas berhubungan dengan perubahan produktivitas sehingga usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas dapat dievaluasi. Pengukuran dapat juga bersifat propektif dan sebagai masukan untuk pembuatan keputusan strategik. Pengukuran produktivitas adalah penilaian kuantitatif atas perubahan produktivitas. Tujuan pengukuran ini adalah untuk menilai apakah efisiensi produktif meningkat atau menurun. Hal ini berguna sebagai informasi untuk menyusun strategi bersaing dengan perusahaan lain, sebab perusahaan yang produktivitasnya rendah biasanya kurang dapat bersaing dengan perusahaan yang produktivitasnya tinggi. Oleh sebab itu, setiap perusahaan untuk mencapai produktivitas yang tinggi dengan berbagai macam cara, misalnya melalui perbaikan alat (teknologi) atau peningkatan sumber daya manusia.

Hay et al (2007) menjelaskan bahwa ukuran produktivitas bisa dilihat dengan dua cara yaitu produktivitas operasional dan produktivitas finansial. Produktivitas operasional adalah rasio unit output terhadap unit input. Baik pembilang maupun penyebutnya merupakan ukuran fisik (dalam unit). Produktivitas finansial juga merupakan rasio output terhadap input, tetapi angka pembilang atau penyebutnya dalam satuan mata uang (rupiah). Ukuran produktivitas bisa mencakup seluruh faktor produksi atau fokus pada satu faktor atau sebagian faktor produksi yang digunakan perusahaan dalam

produksi. Ukuran produktivitas yang memusatkan perhatian pada hubungan antara satu atau sebagian faktor input dan output yang dicapai disebut dengan ukuran produktivitas parsial. Berikut ini adalah contoh-contoh produktivitas parsial, yaitu:

1. Hasil bahan baku langsung (output/unit bahan baku)
2. Produktivitas tenaga kerja, seperti output per jam tenaga kerja atau output per pekerja.
3. Produktivitas proses (atau aktivitas), seperti output per jam mesin atau output perkilowatt.

Faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. Mengukur produktivitas kerja menurut dimensi perusahaan menurut Alan Thomas (Chaerudin et al., 2020), yang secara matematis hubungannya diformulasikan sebagai berikut:

$$O_i = g(I_1, I_2, \dots, I_n)$$

Dimana O_i adalah output, sedangkan adalah sejumlah input yang dipergunakan dalam mencapai output tertentu. Dengan kata lain formula diatas dapat diperjelas kepada formula yang lebih dipahami, yakni sebagai berikut:

$$P = O/I$$

Keterangan:

P : Produktivitas

O : Output

I : Input

Karena yang diukur hanya produktivitas satu input maka ukuran tersebut dinamakan ukuran produktivitas parsial.

Pembilangnya adalah output yaitu jumlah unit yang diproduksi seperti jam tenaga kerja langsung, atau sumber daya input tertentu. Sedangkan pembilangnya adalah input yaitu jumlah unit sumber daya input yang digunakan. Jika output dan input keduanya diukur dalam kuantitas fisik maka ukuran tersebut dinamakan ukuran produktivitas parsial operasional. Jika output dan input dinyatakan dalam nilai uang maka ukuran ini dinamakan ukuran produktivitas finansial. Produktivitas parsial keuangan menunjukkan jumlah unit output yang diproduksi untuk setiap dolar sumber daya input yang digunakan perusahaan.

Ukuran produktivitas yang memasukkan seluruh sumber daya input yang digunakan dalam produksi disebut sebagai produktivitas total. Produktivitas total memberikan suatu ukuran produktivitas gabungan semua sumber daya input yang diperlukan. Produktivitas total merupakan ukuran produktivitas keuangan. Pengukuran produktivitas dilakukan dengan mengukur perubahan produktivitas sehingga dapat dilakukan penilaian terhadap usaha untuk memperbaiki produktivitas. Untuk mengukur perubahan produktivitas, ukuran produktivitas berjalan aktual dibandingkan dengan ukuran produktivitas periode awal. Periode awal ini disebut sebagai periode dasar yang menjadi acuan bagi pengukuran atau perubahan efisiensi produktif. Periode awal dapat ditentukan secara bebas. Untuk evaluasi strategis periode dasar biasanya dipilih tahun yang lebih awal. Untuk pengendalian operasional periode dasar cenderung mendekati periode berjalan.

Menurut Mulyadi (2003), pengukuran produktivitas untuk satu masukan pada suatu saat disebut dengan pengukuran produktivitas parsial. Pengukuran diukur dalam bentuk antara keluaran dengan masukan. Jika keluaran dan masukan yang digunakan dalam formula tersebut dinyatakan dalam kuantitas fisik, maka rasio produktivitas yang dihasilkan berupa ukuran produktivitas operasional. Jika digunakan keluaran dan masukan dalam rupiah, rasio produktivitas yang dihasilkan berupa ukuran produktivitas finansial. Pengukuran produktivitas kerja ini mempunyai peranan penting untuk mengetahui produktivitas kerja dari para karyawan sehingga dapat diketahui sejauh mana produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan. Selain itu pengukuran produktivitas juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi para manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

BAB

4

PENGARUH PENGEMBANGAN SDM TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

A. Teori Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan SDM

Dalam peningkatan, pengembangan dan pembentukan sumber daya manusia dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap untuk berkompetisi di pasar tenaga kerja. Organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi menyadari bahwa pegawai atau karyawan (SDM) bukanlah sapi perah yang hanya dimanfaatkan tenaganya untuk kepentingan organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi semata. Tetapi sumber daya manusia juga menjadi aset organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi yang harus selalu ditingkatkan kemampuan dan keterampilan untuk meningkatkan produktifitas. Di samping itu juga untuk mengantisipasi era globalisasi dan pemberlakuan pasar bebas serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat. SDM pada dasarnya masih mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang melekat pada dirinya, untuk itulah organisasi, perusahaan, lembaga dan

instansi merancang program pendidikan dan pelatihan untuk mempersempit keterbatasan yang ada pada sumber daya manusianya.

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana sumber daya manusia (SDM) dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Menurut Heidjrachman & Husnan (2002), pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan dalam mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Siagian (2008), pengertian pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pelatihan adalah proses memberikan atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan serta menanamkan atau menyesuaikan sikap kepada pegawai, karyawan, SDM atau proses membantu pegawai, karyawan, SDM untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan dalam kinerjanya di masa silam. Menurut Nitisemito (1992) pengertian pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan

keahlian, konsep, peraturan Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.

B. Pengaruh Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Pendidikan pada hakekatnya merupakan usaha untuk mencari agar mengetahui informasi yang dibutuhkan dan berguna bagi kehidupan. Belajar untuk mengetahui (*learning to know*) dalam prosesnya tidak sekedar mengetahui apa yang bermakna tetapi juga sekaligus mengetahui apa yang tidak bermanfaat bagi kehidupan. Guna merealisasikan *learning to know*, pendidikan seyogyanya tidak hanya berfungsi sebagai sumber informasi melainkan juga fasilitator. Selain itu, pendidik dituntut dapat berperan sebagai teman sejawat dalam berdialog dengan peserta didik dalam mengembangkan penguasaan pengetahuan maupun ilmu tertentu. Dalam hal ini, kualitas sumber daya manusia pun menjadi salah satu kunci penentu sebagai sarana antisipasi agar perusahaan tidak terdepak dari persaingan. Meskipun sumber daya manusia ini merupakan aset perusahaan yang tidak pernah tampak secara nyata dalam neraca, akan tetapi neraca itu sendiri merupakan gambaran langsung mengenai efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dari hasil kerja bagi seluruh sumber daya manusia pada suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu (Endah, n.d.). Begitu pentingnya peranan sumber daya manusia dalam mengendalikan perusahaan sehingga peranan yang dimiliki melebihi peranan

sumber daya lainnya. Ketika suatu perusahaan tidak terdapat pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan tanpa didukung oleh karyawan yang berkualitas, maka sumber daya lainnya seperti modal atau uang, alam dan teknologi tidak akan mencapai hasil yang optimum. Hal ini berarti bahwa meskipun terdapat peralatan canggih yang dimiliki tetapi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang handal mengoperasikan maka hasilnya akan tetap sia-sia.

Mengingat peranan sumber daya manusia pada perusahaan yang begitu penting, maka perlu adanya usaha untuk memperbaiki kualitas karyawan yang akan mempengaruhi produktivitas kerja dalam rangka mengimbangi dan mengantisipasi persaingan yang semakin tajam. Salah satu cara yang dilakukan adalah perlu adanya program secara matang serta terencana mengenai pendidikan dan pelatihan, baik yang diadakan oleh perusahaan itu sendiri (*in house training*) maupun lembaga-lembaga profesional yang khusus mengadakan program pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia. Pemberian pendidikan dan pelatihan karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilannya untuk kemudian dapat dikembangkan sebagai suatu modal dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Berkaitan dengan hal tersebut tugas pendidikan adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, yaitu masyarakat yang memiliki etos kerja yang tinggi yang mengutamakan kualitas. Wajar apabila pimpinan instansi baik pemerintah maupun swasta menginginkan agar para karyawannya dapat bekerja secara

efektif dan efisien, hal ini haruslah didukung oleh motivasi dan kinerja dalam diri karyawan itu sendiri.

Secara makro pengembangan pendidikan dan pelatihan merupakan suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia agar mampu mengolah dan mengelola sumber daya yang ada, sehingga dapat digunakan untuk kesejahteraan dalam pembangunan kemampuan sumber daya manusia, sedangkan secara mikro pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk institusi dari sumber daya manusia yaitu pegawai atau karyawan itu sendiri dalam pengembangan dan peningkatan produktivitas untuk maju dan berkembang. Oleh karena kemajuan suatu negara tidak dapat dipisahkan dari keberadaan kualitas pendidikan dan kualitas sumber daya manusia yang ada, maka kualitas sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan setiap program yang telah disusun disamping berbagai faktor lainnya.

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan dan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang. Menurut Harahap et al (2023), pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan, dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu. Pemahaman akan kepribadian seseorang juga dapat dilihat dari pendidikan. Secara tradisional, pendidikan merupakan kriteria utama dalam penilaian para karyawan dan suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia untuk berpikir dan

cenderung berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya. Pendidikan didesain untuk memungkinkan pekerja belajar tentang peredaan pekerjaan dalam organisasi yang sama sehingga pendidikan karyawan penting artinya bagi suatu organisasi untuk dilaksanakan tenaga-tenaga kecakapan dan keahlian dalam bidangnya masing-masing.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri (2016) menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi CV. Karunia Abadi Wonosobo. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi pendidikan yang dimiliki akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2005), salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah pendidikan. Seseorang yang mempunyai pendidikan tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas. Pendidikan dapat berarti pendidikan formal maupun non formal. Tingginya kesadaran pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai melakukan tindakan yang produktif. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurfitriani (2023) yaitu terdapat pengaruh pendidikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCP Majene. Hal ini berarti bahwa semakin baik pendidikan karyawan maka produktivitas kerja karyawan juga akan semakin meningkat. Secara umum tingkat pendidikan karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Majene berada pada kategori sedang (70%).

Pendidikan merupakan proses pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental secara intelektual dan mempunyai sifat konstruktif dalam hidup manusia. Semua usaha yang direncanakan dalam mengubah pola perilaku baik jasmani maupun rohani, suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan dan mengembangkan potensi-potensi seseorang melalui suatu pengajaran, pengendalian, dan keterampilan yang digunakan dalam pendidikan sehingga dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Indikator pendidikan menurut Judge & Robbins (2017) adalah jenjang pendidikan yaitu tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai, dan kemampuan yang dikembangkan serta kesesuaian jurusan yaitu dilihat saat proses sebelum karyawan direkrut oleh organisasi, kemudian organisasi menganalisis kesesuaian jurusan pendidikan karyawan tersebut agar nantinya dapat ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya.

C. Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Pelatihan yang diberikan kepada karyawan pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki, mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian pelatihan dan produktivitas kerja mempunyai hubungan yang kuat, karena dengan adanya pelatihan karyawan, maka produktivitas kerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Setiap karyawan dalam suatu perusahaan diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Peningkatan kemampuan karyawan tersebut dalam suatu perusahaan perlu dilakukan pelatihan.

Sumber daya manusia merupakan aset bagi setiap perusahaan, karena terlibat langsung serta berperan aktif dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan perhatian secara maksimal kepada karyawannya melalui peningkatan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan karyawan, terutama untuk menghadapi perkembangan teknologi yang demikian pesat. Pelatihan (*training*) merupakan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Pelatihan memiliki potensi untuk menyelaraskan para karyawan dengan strategi-strategi perusahaan sedangkan produktivitas kerja karyawan adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Sakti et al (2023) pelatihan karyawan atau *training* adalah upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap-sikap kerja (*attitudes*) para karyawan melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas jabatannya. Dalam pelatihan karyawan diberikan pengetahuan-pengetahuan (*knowledge*) yaitu segenap pemahaman karyawan akan berbagai macam prosedur, proses-proses, peraturan-peraturan, ilmu-ilmu mengenai pekerjaan, dan lain sebagainya. Pelaksanaan program pelatihan dianggap membawa manfaat yang cukup besar bagi perusahaan,

khususnya apabila dihubungkan dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Perusahaan melakukan program pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan yang dilakukan secara bertahap terhadap karyawan yang ada di perusahaan tersebut yang nantinya akan tercapai SDM yang sesuai dengan harapan dari pelaksanaan program pelatihan. Pelatihan juga akan memberikan kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian. Setiap orang memiliki kemampuan masing-masing, akan tetapi kemampuan (*ability*) yang dimiliki belum tentu sesuai dengan spesifikasi yang dicari dan dibutuhkan oleh perusahaan, maka dari itu penting bagi perusahaan untuk melaksanakan pelatihan agar karyawan tahu apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana melakukannya. Pelatihan berarti proses membantu karyawan untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningsih (2019) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan maka produktivitas kerja karyawan juga akan semakin meningkat. Dalam hal ini perusahaan PDAM Tirta Umu Kabupaten Nias

Selatan memberikan pelatihan kepada semua karyawannya, baik karyawan baru maupun karyawan lama. Ilmu pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari program pelatihan, memungkinkan pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, efisien dan berkualitas sehingga akan tercapai produktivitas kerja yang tinggi.

Setiap karyawan dalam suatu perusahaan diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Untuk meningkatkan kemampuan karyawan tersebut, dalam suatu perusahaan perlu dilakukan pelatihan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki, mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Pelatihan dapat meningkatkan Produktivitas kerja pegawai, hal ini dikemukakan oleh Harahap et al (2023) yang menyatakan bahwa: “dengan pelatihan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik”. Sakti et al (2023) menjelaskan bahwa “pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan”.

Pelatihan secara efektif akan membantu karyawan untuk lebih termotivasi meningkatkan produktivitas kerjanya. Jika karyawan dapat mengikuti pelatihan secara efektif, maka keahlian, keterampilan, dan pengetahuan yang didapat dari pelatihan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan tersebut. Pelatihan didalam suatu perusahaan merupakan hal

yang sangat penting. Karena dengan seiringnya perusahaan memberikan pelatihan kepada pegawai, maka pekerjaan yang diberikan kepada mereka akan terselesaikan dengan maksimal sehingga produktivitas kerja pegawai akan semakin meningkat. Pelatihan yang sering dilakukan berfungsi sebagai standar dari prestasi kerja yang dimana bias dilihat dari produktifitas karyawan. Hal ini berarti perusahaan harus sering memberikan pelatihan agar para karyawan mampu memperbaiki dan menguasai pekerjaan mereka.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siswadi (2016) terkait pengaruh pelatihan dan disiplin terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Jasa Marga Cabang (BELMERA) Medan. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. Penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci ke arah peningkatan kinerja karyawan sehingga diperlukan suatu kebijakan perusahaan untuk menggerakkan karyawan agar ingin bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Jadi, setelah karyawan direkrut, dipilih dan dilantik selanjutnya dikembangkan agar lebih sesuai dengan pekerjaan dan organisasi (Arifin et al., 2017). Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan dari perusahaan tersebut adalah dengan melakukan pelatihan.

Pelatihan kerja adalah proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja karyawan dalam melakukan

pekerjaannya. Pada dasarnya tujuan pelatihan yaitu ingin mengembangkan karyawan untuk terampil, terdidik, dan terlatih secara profesional dan siap pakai dibidangnya masing-masing. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat mendorong para karyawan bekerja lebih keras. Hal ini disebabkan karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas dan kewajibannya akan berusaha mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi (Shoss, 2017). Perusahaan juga akan mengeluarkan sejumlah biaya untuk keperluan pelatihan karyawannya meski terkadang jumlah yang dikeluarkan cukup besar, sebab hal ini dianggap sebagai suatu investasi dalam sumber daya manusia dan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja pada karyawan. Produktivitas perusahaan sangat diharapkan dapat meningkat secara terus-menerus untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lain.

Produktivitas adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang disuatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral maupun etika. Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang ada agar lebih efektif dan efisien. Produktivitas muncul ketika memperoleh pengaruh dari atasannya yang dapat berupa pemberian pelatihan kepada para bawahannya. Bentuk pemberian pelatihan agar karyawan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dapat berupa metode pelatihan, materi pelatihan dan pelatih pelatihan. Hal ini

akan memberikan produktivitas yang tinggi bagi karyawan ataupun tenaga kerja untuk mengemban tugas yang diberikan. Adanya pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan keahlian pada karyawan, pengetahuan guna memperlancar tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, untuk mencapai produktivitas kerja optimal yang merupakan salah satu tujuan perusahaan, maka salah satu cara yang perlu ditempuh oleh perusahaan adalah dengan melaksanakan pelatihan terhadap karyawan (Bowen et al., 2021). Semakin tinggi frekuensi dilaksanakannya program pelatihan, maka semakin tinggi pula produktivitas karyawannya. Hal ini sesuai dengan dasar empiris dari studi sebelumnya yang menyatakan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Studi tersebut berasal dari penelitian yang dilakukan oleh Abomeh & Peace (2015); Siswadi (2016); dan Gumilar (2018); Nurfitriani (2023); Irfan & Mataputun (2021).

BAB 5 | IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN SDM DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

A. Pengelolaan SDM Perusahaan Perbankan Sebagai Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan

Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya baik yang bergerak dalam bidang jasa maupun barang mempunyai tujuan yang sama yaitu memperoleh keuntungan. Selain itu perusahaan juga ingin memberikan kepuasan kepada pelanggan atas produk atau jasa yang dihasilkan, karena kepuasan pelanggan menjadi tolak ukur dari keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas, dan yang diinginkan oleh konsumen. Pencapaian dengan strategi pemasaran yang tepat dan terbaik untuk diterapkan, salah satunya perusahaan dapat melihat dari faktor pengelolaan sumber daya manusia yang diukur dari produktivitas sumber daya manusia secara individu maupun *teamwork* yang terbentuk kedalam struktur organisasi dalam perusahaan.

Investasi sumber daya manusia hanya mungkin terjadi jika secara individual sumber daya tersebut memiliki kualifikasi kemampuan yang relevan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan dan memiliki keinginan untuk mengembangkan diri secara kreatif. Investasi sumber daya manusia ini merupakan hal paling penting yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi

yang memiliki tujuan akhir yaitu agar organisasi dapat memiliki tenaga kerja yang jumlah dan mutu kerja, disiplin kerja, loyalitas, dedikasi, efisiensi, efektifitas kerja, dan produktivitas kerjanya dapat memenuhi kebutuhan suatu organisasi untuk masa kini dan masa yang akan datang. Dengan secara sadar organisasi telah menempatkan diri pada puncak persaingan yang sangat kuat atas pesaingnya, karena memiliki pegawai yang mampu mengerjakan semua pekerjaan secara profesional, memiliki nilai hasil kerja yang tinggi (*best performance*), dan kemampuannya dengan mudah membawa perusahaan pada puncak keberhasilan (*prestasi*), dengan kata lain mampu mengungguli para pesaingnya dengan baik (*good competency to be market leader*).

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan. Peran sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan, bahkan lebih jauh keunggulan suatu perusahaan juga ditentukan oleh keunggulan daya saing manusianya bukan ditentukan lagi oleh sumberdaya alamnya. Semakin kuat pengetahuan (*knowledge*) dari sumber daya manusia suatu perusahaan akan semakin kuat daya saing perusahaan tersebut. Setiap manusia memiliki kemampuan, keahlian, dan kreativitas yang tidak sama. Kemampuan, keahlian dan kreativitas tidak bekerja optimal jika tidak diasah dengan adanya pengembangan. Pengembangan karyawan menjadi salah satu kegiatan yang penting dalam perusahaan dimana karyawan dan perusahaan

bekerja sama secara *balance* untuk eksistensi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang diwujudkan dalam berbagai bentuk nyata. Misalnya, pemberian pelatihan, mengadakan seminar-seminar, pemberian kursus pelatihan dan lain-lain. Perusahaan harus memilih cara pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar hasilnya mencapai sasaran.

Potensi setiap karyawan harus diketahui oleh perusahaan sebelum melakukan program pengembangan, karena mengetahui potensi ini, dapat diarahkan jenjang karir yang sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang optimal. Apabila perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia yang kompetitif, maka sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuannya dalam menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan sebuah perusahaan untuk melakukan pembinaan karier bagi para pekerja. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan SDM atau pengembangan karyawan yang sangat bermanfaat untuk karyawan secara pribadi dan untuk masa depan perusahaan guna menghindari adanya penurunan kinerja perusahaan dari kemajuan era globalisasi.

Pada zaman yang serba modern ini, perusahaan sudah banyak menggunakan fasilitas canggih maka tenaga kerja yang perusahaan miliki disesuaikan dengan bekal pelatihan agar bisa bekerja dengan baik. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan memerlukan peningkatan atau pengembangan agar

dicapai suatu hasil kerja yang optimal, maka perlunya suatu perusahaan apapun memiliki unit atau divisi ataupun departemen yang menangani pengembangan sumber daya manusia atau *Human Resources Development* (HRD). Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan. Peran sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dari kualitas kerja yang dihasilkan, bahkan lebih jauh keunggulan suatu perusahaan juga ditentukan oleh keunggulan daya saing manusianya.

Produktivitas merupakan suatu komponen penting yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan, dimana hal ini harus dioptimalkan perusahaan jika ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan perusahaan harus bisa mengoptimalkan semua produktivitas kerja karyawan dari waktu ke waktu, semua ini berkaitan dengan adanya sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan (Wahyuni, 2019). Produktivitas merupakan suatu sikap mental yang selalu berusaha dan memiliki pandangan yaitu kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin, hari esok, bahkan hari ini (Yusuf, n.d.). Upaya untuk meningkatkan produktivitas suatu perusahaan tidak hanya menggunakan dengan cara bekerja keras melainkan bekerja dengan cerdas. Produktivitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan bisa dikatakan produktif apabila karyawan mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan dengan waktu singkat dan tepat

(Widodo, 2023). Keberhasilan suatu perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan itu sangat mendukung kemampuan bersaingnya. Tuntutan perusahaan untuk menghadapi kompetensi diatas kompetisi merupakan hal yang tidak bisa dibiarkan dengan begitu saja. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Produktivitas merupakan keinginan untuk mengoptimalkan kualitas kehidupan disemua bidang yang sangat mempengaruhi terwujudnya tujuan dari perusahaan. Produktivitas karyawan merupakan perbandingan suatu hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang diterapkan dengan begitu tugas yang ditetapkan oleh atasan dapat dijalankan dengan begitu baik oleh karyawan. oleh karena itu, karyawan harus memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi, sikap yang baik, serta memiliki kemampuan untuk menarik customer sehingga produktivitas karyawan bisa berjalan dengan baik. Sumber daya manusia begitu penting bagi perusahaan perbankan karena perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan seluruh kegiatan perusahaan (Amarsyah, 2020).

Pengembangan sumber daya manusia sangat mempengaruhi efisiensi organisasi. Tujuan perusahaan dapat dicapai jika karyawannya dikembangkan dengan tepat. Karyawan akan menjadi lebih keras dalam bekerja dan berusaha mencapai tingkat prestasi yang tinggi. Pengembangan sumber daya merupakan suatu investasi yang memberikan jaminan bahwa karyawan akan lebih berkompeten. Pengembangan

sumber daya manusia merupakan proses yang berjalan terus-menerus. Adanya permasalahan baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahuan dan jabatan baru, selalu muncul pada organisasi yang dinamik. Akan selalu terjadi pergeseran jabatan, karyawan yang keluar, promosi jabatan dan sebagainya. Perbaikan produktivitas kerja karyawan dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan, ketrampilan dan sikap karyawan. Namun, perbedaan objek dalam pengembangan akan berkonsekuensi pada metode yang digunakan. Pelaksanaan pengembangan yang tepat akan berdampak pada tingginya tingkat produktivitas kerja karyawan.

Peran sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci suksesnya sebuah perusahaan, termasuk perbankan. Salah satu contoh implementasi dari dunia perbankan menyikapi kondisi pengembangan sumber daya manusia yang dapat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan adalah pada PT. Bank Syariah Indonesia KCP Majene yang telah memiliki strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu kunci sukses memenangkan persaingan. Implementasi pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. Bank Syariah Indonesia KCP Majene yaitu melalui metode pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan dengan baik, secara berkesinambungan, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan serta kemampuan perusahaan sebagai wadah untuk menambah wawasan pengetahuan. Pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan PT Bank Syariah Indonesia memberikan hasil yang baik dan memberikan peningkatan yang baik pula

terhadap kinerja karyawannya. Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Bank Syariah Indonesia KCP Majene didasarkan pada konsep sistem SDM berbasis kompetensi yang bekerja semaksimal mungkin untuk memberikan kualitas dalam pekerjaan, dan tepat waktu dalam menyelesaikan tugas. Sebagai salah satu bank yang berkembang dalam industri perbankan syariah di Indonesia, PT. Bank BSI KCP Majene menyadari pentingnya implementasi dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan (Nurfitriani, 2023).

B. Pemberian Pendidikan dan Pelatihan Sebagai Implementasi Pengembangan SDM Perusahaan Perbankan

Pengembangan sumber daya manusia dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pendidikan dan pelatihan (Soetrisno, 2016). Berbagai riset menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja yang luar biasa pesatnya. Studi yang dilakukan oleh Tall dan Hall (Sonia, 2014) misalnya, menghasilkan kesimpulan dengan mengkombinasikan berbagai macam faktor seperti teknik pelatihan yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang, serta komitmen terhadap esensi pelatihan, perusahaan dapat mencapai manfaat kompetensi yang sangat besar di dalam pasar yang sangat ketat.

Sistem pengembangan SDM yang baik tanpa ditunjang manajemen SDM yang kompeten juga akan berakibat pada kesalahan pelaksanaan konsep manajemen tersebut.

Pemaksimalan dan pengembangan seluruh SDM menjadi elemen pokok yang perlu diperhitungkan untuk menghadapi tingginya kompeten persaingan. Jadi yang sangat dibutuhkan yaitu karyawan dengan pengetahuan tinggi dan menguasai bidang tugasnya. Karyawan berkompeten menjadi modal utama dan menentukan kesuksesan perusahaan. Dalam mencapai tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia, maka suatu perusahaan harus menjaga SDM sehingga seluruh fungsi perusahaan beroperasi secara efektif. Sebuah perusahaan yang hendak memperoleh hasil maksimal serta memperkecil resiko diaktivitas kerjanya perlu membenahi para pekerjanya dengan memberikan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Edwin B. Flippo (Harahap et al., 2023), Pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Sedangkan pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Adapun menurut Husnan (Soetrisno, 2016), pelatihan membantu karyawan dalam memahami sesuatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan- persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak bisa dipisahkan karena pada prinsipnya pendidikan dan pelatihan

memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan pengetahuan, keahlian, kemampuan dan sikap mental karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi misi dan mencapai tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Hal ini mengisyaratkan kepada manajemen sumber daya manusia agar menjalankan fungsinya secara tepat dan efektif guna mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam suatu perusahaan

Perbankan sebaiknya menyiapkan karyawan yang profesional dalam jangka waktu yang panjang meskipun harus menggunakan biaya yang besar karena faktor penentu keberhasilan dan kesehatan perbankan adalah sumber daya manusia. Peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan juga sangat penting dalam pemenuhan kebutuhan tenaga yang profesional. Sasaran objek penilaian produktivitas adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan. Sehingga pendidikan dan pelatihan kerja mempunyai peranan penting dalam produktivitas kerja karyawan. Setiap perusahaan seharusnya membuat dan melakukan program pengembangan bagi karyawan sesuai kebutuhan dari perusahaan sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, baik mengenai kualitas maupun kuantitas untuk masing-masing organisasi mengingat kemajuan teknologi dan persaingan bisnis yang semakin kuat. Program pendidikan dan pelatihan

pengembangan sumber daya manusia ini tidak hanya berguna bagi perusahaan tetapi juga bagi karyawan itu sendiri agar lebih percaya diri, lebih dihargai, dan akan merasa puas dengan hasil pekerjaannya (Kusdyah, 2008). Ketika perusahaan tidak melakukan pengembangan SDM seperti memberikan pendidikan dan pelatihan otomatis perusahaan tersebut akan jauh tertinggal dari perusahaan lain karena sudah tidak mampu bersaing.

Karyawan perlu menyegarkan pengetahuan sesuai dengan berkembangnya zaman saat ini sehingga karyawan dapat melakukan inovasi dengan pengembangan SDM. Kualitas SDM yang baik harus memiliki pengetahuan akademik yang luas dan keterampilan handal, karena kunci utama dalam melayani nasabah dapat ditingkatkan dengan pengetahuan dan keterampilan dari karyawan. Pelayanan prima yang memuaskan nasabah dari segi pelayanan dan terpenuhinya kebutuhannya dapat dilihat dari karyawan melayani nasabah dengan ramah, adil, tepat, cepat, dan etika yang baik. Pemberian pendidikan dan pelatihan kepada karyawan disuatu perusahaan merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Adanya pendidikan dan pelatihan dapat menjamin tersedianya tenaga-tenaga kerja yang memiliki keahlian, terlatih atau terdidik dan yang dapat menggunakan pikirannya secara kritis. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan kemampuan intelektual dan keperibadian karyawan.

Riset yang dilakukan oleh Nurfitriani (2023) yaitu terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia KCP Majene. Produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*), sikap mental yang memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan sekarang harus jauh lebih baik di masa mendatang (Chaerudin et al., 2020). Secara empiris, hasil penelitian ini juga mendukung pemikiran Kubr (Prajitiasari, 2012) yang mengemukakan bahwa dalam jangka panjang tidaklah berlebihan apabila produktivitas diartikan sebagai suatu kemampuan jiwa hasil pendidikan dan pelatihan yang menumbuhkan kecakapan mengorganisasikan pada diri manusia.

Daya saing yang tinggi dan berkelanjutan yang harus dimiliki perusahaan perbankan tersebut hanya dapat dicapai melalui keunggulan dari sumber daya manusianya (SDM). Melalui pendidikan dan pelatihan karyawan yang terencana dan dilakukan secara terus menerus maka perilaku karyawan yang melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efektif dan efisien akan lebih mudah diatasi, dan melalui motivasi serta pendidikan dan pelatihan karyawan akan merasakan bahwa ada perhatian dari pihak perusahaan terhadap kebutuhan mereka khususnya ketentuan yang menyangkut tentang karir, imbalan-imbalan balas jasa dan sebagainya.

BAB | PENUTUP

6

Pengembangan SDM adalah suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan teknis teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan adalah usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam lingkungan pekerjaan untuk menghadapi berbagai penugasan. Pengembangan SDM berkaitan dengan pemberian kesempatan belajar, pembuatan program-program *training* dan melakukan evaluasi untuk program-program yang telah dilakukan untuk mengembangkan kemampuan karyawan dalam suatu perusahaan. Jadi, jika SDM adalah karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan yang diharapkan bisa menaikkan pendapatan perusahaan dengan kinerjanya sehingga bisa menjadikan mereka sumber daya.

Pengembangan SDM adalah sebuah usaha untuk meningkatkan kemampuan SDM agar bisa menaikkan produktivitas perusahaan. Dengan kemampuan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja di lingkungan perusahaan. Pengembangan SDM dapat terjadi secara formal ataupun informal dan sangat penting untuk

individu maupun perusahaan. Pengembangan tersebut dibutuhkan sebagai bentuk penyesuaian diri dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu, program pengembangan SDM harus dilakukan secara berkelanjutan dan dinamis. Produktivitas kerja dapat dilihat sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik daripada kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini. Sikap yang demikian membuat karyawan selalu memperbaiki diri dan melakukan berbagai peningkatan kualitas dirinya. Pengembangan SDM yang direncanakan dengan baik akan menghasilkan output yang bermutu, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat mempersiapkan karyawan yang efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam teori Abraham Maslow tentang hierarki kebutuhan, pengembangan SDM dapat dihubungkan dengan dua tingkat kebutuhan yaitu kebutuhan aktual dan kebutuhan pertumbuhan. Dengan memahami kebutuhan karyawan sesuai dengan teori Maslow, perusahaan dapat merancang program pengembangan SDM melalui pendidikan, pelatihan, pengembangan, dan pengakuan. Karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan siap untuk berkontribusi secara maksimal pada perusahaan. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan kebutuhan karyawan yang mendasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abomeh, O. S., & Peace, N. N. (2015). Effects of training on employees' productivity in Nigeria insurance industry. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 7(3), 227–235.
- Almasdi, S. J. (1996). Aspek Sikap Mental dalam Manajemen SDM. *Ghalia Indonesia*.
- Amarsyah, A. D. (2020). Identifikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Sdm (Studi Kasus Pada Karyawan Bank Btn Syariah Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 8(2).
- Amiruddin, A. M. (2017). *Analisa Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Pelatihan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Makassar*. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Ancok, D., & Effendi, S. (1986). Status Pekerjaan, Niat Untuk Memakai alat kontrasepsi dan prilaku pemakaian alat kontrasepsi studi longitudinal di Kelurahan Triharjo DIY. *Jurnal Psikologi*, 14(1986).
- Arifin, S., Mardikaningsih, R., & Al Hakim, Y. R. (2017). Pengaruh Kedisiplinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 2(1).
- Barron, J. M., Black, D. A., & Loewenstein, M. A. (1989). Job matching and on-the-job training. *Journal of Labor Economics*, 7(1), 1–19.
- Bowen, D., McNeil, N., Bailey, K., & Moore, G. (2021). Systematic Review of Individual Performance in the Study of Human Resource Management and Its Measurement. *International Journal of Work Innovation*, 2(4), 358–372.

- Burhanuddin, Y. (2015). Manajemen sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah. *Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.*
- Burrow, J., & Berardinelli, P. (2003). Systematic performance improvement—refining the space between learning and results. *Journal of Workplace Learning*, 15(1), 6–13.
- Cascio, W. F. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48(4), 41–59.
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, V. (2020). *Sumber daya manusia: pilar utama kegiatan operasional organisasi*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Craig, R. L., & Craig, R. (1976). *Training and development handbook: A guide to human resource development*. McGraw-Hill New York.
- dalam Sedarmayanti, M. (2005). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. *Bandung: CV. Mandar Maju.*
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Endah, S. (n.d.). Ninuk. 1999. Sumber Daya Manusia Asset Penting Dalam Dunia Perbankan. *Warta BRI.*
- Firmansyah, H., & Syamsudin, A. (2016). Organisasi dan Manajemen Bisnis. *Ombak, Yogyakarta.*
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Grove, D. A., & Ostroff, C. (1991). Program evaluation. *Developing Human Resources, Bureau of National Affairs, Washington, DC.*
- Gumilar, G. (2018). Pengaruh pelatihan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT. Raya Sugarindo Inti Tasikmalaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 19(1), 55–63.

- Harahap, T. K., Hasibuan, S., Pratikna, R. N., Ahmad, M. I. S., Novarini, N. N. A., Widiawati, W., Sanjaya, R., Riesso, A. S., & Batubara, N. A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Tahta Media.*
- Hay, R., Lim, V., & Blocher, D. (2007). *Worth keeping: Global perspectives on best practice in missionary retention.* William Carey Publishing.
- Heidjrachman, R., & Husnan, S. (2002). *Manajemen personalia.* Yogyakarta: Bpfe.
- Hill, N., & Brierley, J. (2017). *How to measure customer satisfaction.* Routledge.
- Irfan, M., & Mataputun, D. R. (2021). Pelatihan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Lima Daun Ilmu (MADA)*, 1(1), 15–26.
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2007). *Human resource management.* New York: Mc GrawHill.
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). *Strategic management and business policy. (No Title).*
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior.* Pearson Education (us).
- Khaeruman, K., & Saleh, M. (2017). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN. *SAINTIFIKA ISLAMICA: Jurnal Kajian Keislaman*, 4(1), 109–128.
- Kusdyah, I. R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Andi.
- Madaus, G. F., Scriven, M. S., Stufflebeam, D. L., & Stake, R. E. (1983). *Program evaluation, particularly responsive evaluation.* Springer.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan.*

- Manusia, S. M. S. D. (2022). PERKEMBANGAN TEORI MSDM. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15.
- Naisbitt, J. (1982). Megatrends. *New York*, 17, 1982.
- Ningrum, E. (2016). Pengembangan sumber daya manusia bidang pendidikan. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1).
- Nitisemito, A. (1992). Manajemen Personalialia: Manajemen SDM. *Jakarta: Ghalia Indonesia*.
- Noe, R. A., & Tews, M. J. (2008). Strategic training and development. *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, 262–284.
- Noor, S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Yogyakarta: Graha Ilmu*.
- Notoatmodjo, S. (1992). *Pengembangan sumber daya manusia*. PT. Rineka Cipta.
- Nugroho, Y. A. B. (2019). *Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Aplikasi*. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.
- Nurdin, A., & Mulyanti, D. (2023). Fungsi Peranan Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Keterampilan Kinerja Karyawan Di Perusahaan. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(2), 85–92.
- Nurfitriani M.M, S. P. (2020). *Buku Ajar Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Nurfitiani. (2023). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada BSI KCP Majene. *Valid Jurnal Ilmiah*, Vol 21, No1.
- Nurfitriani, M. M. (2022). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Cendekia Publisher.
- Putri, H. R. (2016). Pengaruh pendidikan, pengalaman kerja, dan jenis kelamin terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi CV. Karunia Abadi Wonosobo. *Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi*, 5(4), 292–300.

- Robinson, S. (1989). Multisectoral models. *Handbook of Development Economics*, 2, 885–947.
- Sakti, D. P. B., Simamora, R. B., Karim, A., Nurmayanti, S., Alhamidi, E. M. A., Abidin, N., Siregar, B. G., Darsana, I. M., Mitrin, A., & Salijah, E. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. CV. Intelektual Manifes Media.
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939.
- Siagian, S. P. (1993). Kiat Meningkatkan Aktivitas Kerja. *Jakarta: Penerbit: Rineka Cipta*.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Simanjuntak, P. J. (1985). *Pengantar ekonomi sumber daya manusia*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indo.
- Siswadi, Y. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Padapt. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1).
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Sonia, F. (2014). *PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PERBANKAN SYARIAH TERHADAP PENINGKATAN KUALITAS SDM iB PADA PT. BANK BRI SYARIAH KC PEKANBARU DITINJAU MENURUT EKONOMI ISLAM*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Sule, E. T., & Saeful, K. (2019). *Pengantar manajemen*. Prenada Media.
- Suwarno, W. (2016). Mengembangkan SDM perpustakaan

- dalam rangka menuju world class university. *Libraria*, 4(1), 105–126.
- Wahyuni, A. (2019). *Pengaruh Serta Pentingnya Faktor Kepuasan Kerja Dan Semangat Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Di Suatu Perusahaan, Instansi Atau Organisasi*.
- Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Warta*, 13(2). (ISSN : 1829-7463).
- Wang, G. G., & Spitzer, D. R. (2005). Human resource development measurement and evaluation: Looking back and moving forward. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 5–15.
- Werner, J. M. (2014). Human resource development≠ human resource management: So what is it? In *Human Resource Development Quarterly* (Vol. 25, Issue 2, pp. 127–139). Wiley Online Library.
- Widodo, S. E. (2023). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*.
- Yusuf, A. E. (n.d.). Suwarno (2016) Pengembangan SDM. *Tangerang: Universitas Terbuka*.

TENTANG PENULIS



Nurfitriani. Lahir tanggal 3 April 1991 di Wonomulyo, Kabupaten Polewali Mandar, Provinsi Sulawesi Barat dari ayah bernama H. Abd Rasyid dan ibu bernama Hj. Nadriah. Riwayat Pendidikan, di TK Islam Aisyiyah Wonomulyo Polewali Mandar (1996-1997), SD Negeri 007 Sidodadi Wonomulyo Polewali Mandar (1997-2003), SMP Negeri 1 Wonomulyo Polewali Mandar (2003-2006), SMA Negeri 1 Polewali (2006-2009), memperoleh gelar Sarjana Psikologi dari Fakultas Psikologi Universitas Negeri makassar (2009-2013). Magister manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dari program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia (2016-2018). Adapun riwayat pekerjaan yaitu pernah bekerja sebagai *customer service* di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Makassar Ahmad Yani Unit Pannampu (2014-2017), sebagai teller di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Makassar Ahmad Yani Unit Pongtiku (2017-2019), dan menjadi Aparatur Sipil Negara sebagai dosen tetap Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare (2019-sekarang).

Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan



Buku ini menyoroti bagaimana pentingnya melakukan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Diantara topik utama dalam buku ini adalah lingkup pengembangan SDM, produktivitas kerja karyawan, pengaruh pengembangan SDM terhadap produktivitas kerja karyawan meliputi pengaruh pendidikan terhadap produktivitas dan pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. Selain itu, juga menyajikan implementasi pengembangan SDM dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.



Penerbit

IPN PRESS

IAIN Parepare Nusantara Press

<https://omp.iainpare.ac.id/index.php/npnpress>

ppn@iainpare.ac.id

ISBN 978-623-9092-71-0



9

786238

092710