



BAB II

KAJIAN TEORI



A. LANDASAN TEORITIS

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Strategi merupakan landasan awal sebuah organisasi dan elemen-elemen di dalamnya untuk menyusun langkah-langkah atau tindakan-tindakan dengan memperhitungkan faktor-faktor internal dan eksternal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penyusunan strategi harus memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Selain itu, suatu organisasi harus mampu berinteraksi dengan lingkungan dimana strategi tersebut akan dilaksanakan, sehingga strategi tersebut tidak bertentangan dengan keadaan lingkungan yang ada. Strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Strategi harus mampu berkembang untuk mengatasi isu-isu strategi yang ada di lingkungannya, dimana strategi harus mampu meresponi organisasi terhadap pilihan kebijakan yang akan diambil. Itu sebabnya sesuatu strategi mempunyai skema untuk mencapai sasaran apa yang akan dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan (Supriatna, 2018).

Lynch dalam (Sopiah dan Sangadji, 2018), strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Strategi adalah seni dan ilmu perencanaan yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan , seperti pencapaian tujuan atau solusi untuk masalah; pengertian lainnya strategi adalah seni dan ilmu perencanaan dan memanfaatkan sumber daya untuk penggunaan yang lebih paling efisien dan efektif (Sopiah, 2018).

Henry Mintzberg dalam (Sopiah, 2018), seorang ahli bisnis dan manajemen, bahwa pengertian strategi terbagi atas lima devinisi yaitu strategi sebagai rencana, strategi sebagai pola, strategi sebagai posisi, strategi sebagai taktik, dan strategi sebagai perspektif. Pengertian strategi sebagai rencana adalah sebuah program atau langkah terencana untuk mencapai serangkaian tujuan atau cita-cita yang telah ditentukan, sama halnya dengan konsep strategi perencanaan. Pengertian strategi sebagai pola adalah sebuah pola perilaku masa lalu yang konsisten, dengan menggunakan strategi yang merupakan kesadaran daripada menggunakan yang terencana ataupun diniatkan. Hal yang merupakan pola berbeda dengan berniat atau bermaksud, maka strategi sebagai pola lebih mengacu pada sesuatu yang muncul begitu saja. Pengertian strategi sebagai posisi adalah menentukan merek, produk, ataupun perusahaan dalam pasar, berdasarkan kerangka konseptual para konsumen ataupun para penentu kebijakan, sebuah strategi utamanya ditentukan oleh faktor-faktor eksternal. Pengertian strategi sebagai taktik, merupakan sebuah manuver spesifik untuk mengelabui atau mengecoh lawan/ kompetitor. Pengertian strategi sebagai perspektif adalah mengeksekusi strategi berdasarkan teori yang ada maupun menggunakan insting alami dari isi kepala atau cara berfikri ataupun ideologis.

Morrisey dalam (Sopiah dan Sangadji, 2018) strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan untuk menentukan produk, jasa dan pasarnya di masa depan.

Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa strategi merupakan suatu rencana yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Tujuan Strategi

Tujuan strategi dalam sebuah penjabaran dari pernyataan misi, yang dikembangkan dengan spesifisitas yang lebih besar mengenai bagaimana perusahaan akan melakukan misinya. Tujuan bersifat kebijakan, program, atay manajerial, dan dinyatakan dengan cara yang memungkinkan penilaian atas pencapaian sasaran di masa depan.

Adapun tujuan strategi dikemukakan oleh (Prihanto Sugi, 2020) ada tujuh tujuan srategi yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan arah jangka panjang pada setiap perusahaan
2. Membuat perusahaan beradaptasi
3. Membuat kinerja perusahaan menjadi lebih efektif
4. Mengaplikasikan dan mengevaluasi strategi yang disepakati dengan efektif dan efisien
5. Membuat strategi baru untuk menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal
6. Meninjau ulang kelebihan dan kelemahan serta mencermati peluang dan ancaman bisnis perusahaan
7. Berinovasi pada produk dan layanan sehingga selalu disukai oleh konsumen



c. Konsep Strategi

Strategi sebagai suatu teori mengenai cara bersaing memberikan perusahaan suatu peta yang digunakan sebagai pemandu arah di wilayah persaingan. Semakin akurat peta tersebut, semakin strategis pembuatan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan. Kinerja relatif satu perusahaan dalam pasar yang kompetitif memberikan umpan balik yang diperlukan perusahaan untuk memilai seberapa baik strategi tersebut dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dengan demikian, proses manajemen strategis merupakan siklus analisi, formulasi, implementasi, dan umpan balik yang tidak pernah berhenti.

Kunci keberhasilan dalam strategi adalah mengombinasikan sejumlah aktivitas untuk memasang posisi unik dalam suatu industri. Keunggulan kompetitif harus muncul dari melakukan aktivitas yang berbeda dengan yang dilakukan pesaing. Efektivitas operasional, keterampilan pemasaran, dan keahlian fungsi lainnya, juga praktik terbaik, memberikan kontribusi terhadap posisi strategis yang unik.

Konsep strategis didarakan pada tiga konsep utama, yaitu *competitive advanted*, *distinctive cavability*, dan *strategic fit*, dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) *Competitive advanted*, istilah ini berasal dari judul buku Michael Porter, *Competitive Advantage* (1985), yang dibuat sebagai jawaban atas kritik terhadap konsep keunggulan komparatif. Porter merumuskan dua jenis keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu biaya rendah atau diferensiasi produk. Keunggulan kompetitif adalah apa yang membuat perusahaan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

lebih baik daripada persaingan di benak pelanggan, bisa diperoleh dengan inovasi, kualitas produk, kepemimpinan harga.

- 2) *Distinctive capability* adalah konsep strategi bisnis oleh Kay (1993) yang dengannya perusahaan sukses mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan lain tidak dapat melakukan replika dengan membangun karakter unik dalam hubungan yang dimilikinya dengan lingkungan eksternal/ pemangku kepentingan atau secara internal dengan pelanggan, pemasok, karyawan, investor, dan pemegang saham. Ada tiga cara yang bisa dicapai (tiga kemampuan khas) yaitu arsitektur (struktur kontak relasional), inovasi (kemampuan yang kuat untuk menghasilkan inovasi teknologi), repuasi (reputasi perusahaan yang kuat).
- 3) Amstrong (2016) menambahkan cara untuk mendapatkan kemampuan yang berbeda, yaitu menciptakan nilai bagi konsumen, langka dibanding pesaing, tidak bisa ditiru oleh kompetitor, bukan barang substitusi.
- 4) *Strategic fit* adalah situasi yang terjadi ketika sebuah proyek tertentu, target perusahaan atau produk dipandang sesuai dengan tujuan keseluruhan organisasi. Sebagian besar perusahaan ingin memperluas operasi perusahaan melalui merger atau akuisisi akan mencari perusahaan lain yang membuat strategi strategis sesuai dengan perusahaan mereka sendiri.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



d. Tahapan Strategi

Terdapat tiga tahapan dalam proses strategi menurut David (dalam Maruf, 2019) di antaranya yaitu:

1) Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah tahap awal yang dilakukan pada proses strategi, yang meliputi :

- a) Pengembangan visi dan misi
- b) Identifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman
- c) Menganalisa kekuatan dan kelemahan internal
- d) Merumuskan tujuan jangka panjang
- e) Menghasilkan strategi alternatif
- f) Memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan

2) Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*)

Pada tahapan ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

3) Evaluasi Strategi dan Pengawasan

Tahapan pengawasan terhadap seluruh aktivitas perusahaan, apakah sudah berjalan sesuai dengan perencanaan strategi yang dipilih. Metode laporan analisa bisa diterapkan dalam periode tahunan, bulanan, atau mingguan, supaya segala penyimpangan dapat dievaluasi kinerjanya dengan harapan segala sesuatu yang telah direncanakan dapat berjalan dengan semestinya.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Cara terbaik untuk memahami manajemen sumber daya manusia strategi adalah dengan membandingkan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dengan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis adalah kebijakan pengelolaan karyawan yang diintegrasikan dengan strategi organisasi dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi, agar karyawan memiliki nilai tambah (manfaat) dan menjadi sumber keunggulan bersaing (Sopiah dan Sangadji, 2018).

Armstrong dalam (Sopiah dan Sangadji, 2018) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia strategis adalah pendekatan untuk membuat keputusan dan rencana organisasi mengenai hubungan kerja dan strategi perekrutan, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan dan hubungan karyawan, kebijakan dan praktik kerja. Armstrong lebih jauh mengungkapkan pentingnya integrasi baik vertikal maupun horisontal dalam organisasi. Strategi sumber daya manusia saling terintegrasi secara horisontal satu sama lain dan terintegrasi secara vertikal dengan strategi perusahaan.

Adapun sejumlah definisi manajemen sumber daya manusia strategi yang diambil dari Armstrong dalam (Sopiah dan Sangadji, 2018), sebagai berikut :

- 1) Manajemen sumber daya manusia strategis adalah kumpulan tugas dan proses yang dimiliki bersama oleh manajer lini dan sumber daya manusia untuk memecahkan masalah bisnis berdasarkan sumber daya manusia.
- 2) Manajemen sumber daya manusia strategis berkepentingan untuk memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia strategis sepenuhnya terintegrasi ke dalam perencanaan strategis dan bahwa kebijakan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



manajemen sumber daya manusia strategis mencakup keseluruhan wilayah kebijakan dan lintas hierarki dan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia diterima dan digunakan oleh manajer lini sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari mereka.

- 3) Manajemen sumber daya manusia strategis adalah tentang menyelaraskan dan menghubungkan semua proses, prosedur, dan inisiatif sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi.
- 4) Manajemen sumber daya manusia strategis adalah pendekatan khusus untuk manajemen ketenagakerjaan yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan strategi tenaga kerja yang berkomitmen tinggi dan mampu menggunakan serangkaian teknik budaya, struktural, dan personel.
- 5) Manajemen sumber daya manusia strategis adalah penghubung manajemen sumber daya manusia dengan peran dan tujuan strategis untuk memaksimalkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi dan mendorong inovasi dan fleksibilitas.

Manajemen sumber daya manusia strategis merupakan proses mengembangkan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi-strategi sumber daya manusia yang dimaksudkan untuk mendukung strategi bisnis, Donald P. Rogers (dalam Kaswan, 2019).

Indarto (dalam buku Sopiah dan Sangadji, 2018) manajemen sumber daya manusia strategis adalah orientasi organisasi dan rencana tentang bagaimana tujuan bisnis harus dicapai melalui orang-orang.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia strategis adalah mengelola dan merencanakan sumber daya manusia

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dengan tujuan untuk mendorong keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia strategis merupakan bagian terpenting dalam suatu perusahaan, agar perusahaan dapat atau mampu untuk tetap bertahan dalam pasar.

b. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia strategis merupakan upaya pencapaian tujuan organisasi tersebut dengan memberdayakan sumber daya manusia. Tujuan organisasi dicapai dengan prinsip-prinsip dari manajemen sumber daya manusia strategis berikut tujuh prinsip yang ditetapkan oleh Ondrack dan Nininger dalam (Sopiah dan Sangadji, 2018):

- 1) Ada tujuan secara keseluruhan dan dimensi sumber daya manusia yang tujuannya jelas
- 2) Proses strategi pengembangan dalam organisasi ada dan dipahami, dan ada pertimbangan eksplisit sumber daya manusia
- 3) Hubungan yang efektif ada secara berkelanjutan untuk memastikan integrasi pertimbangan sumber daya manusia dengan organisasi pengambilan keputusan
- 4) Kantor kepala eksekutif memberikan tantangan untuk mengintegrasikan pertimbangan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan bisnis
- 5) Organisasi dari semua tingkatan menetapkan tanggung jawab dan akuntabilitas untuk manajemen sumber daya manusia
- 6) Inisiatif dalam pengelolaan sumber daya manusia yang relevan dengan kebutuhan bisnis

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 7) Melibatkan tanggung jawab untuk mengidentifikasi dan berinteraksi dalam sosial, lingkungan politik, teknologi, dan ekonomi

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

c. Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Alasan mendasar dalam manajemen sumber daya manusia strategis adalah bahwa organisasi mengadopsi sebuah strategi yang mensyaratkan praktik sumber daya manusia yang berbeda dengan yang disyaratkan organisasi yang mengadopsi strategi lain. Oleh karena itu, penerapan manajemen sumber daya manusia harus dijelaskan dalam strategi organisasi agar mampu menghasilkan kinerja yang tinggi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan strategi organisasi dengan penerapan praktik manajemen sumber daya manusia. Penerapan manajemen sumber daya manusia itu sendiri dapat memberikan pengaruh yang relevan terhadap hasil akhir organisasi seperti produktivitas dan profitabilitas, Delery dan Doty dalam (Sopiah dan Sangadji, 2018).

Delery dan Doty dalam (Sopiah dan Sangadji, 2018), mengidentifikasi tiga perspektif manajemen sumber daya manusia strategis:

1) Perspektif Universal

Beberapa praktik sumber daya manusia lebih baik daripada yang lain dan semua organisasi harus mengadopsi praktik terbaik ini. Ada hubungan universal antara praktik individu terbaik dan kinerja perusahaan.

2) Perspektif Peluang

Supaya efektif, kebijakan sumber daya manusia dari organisasi harus konsisten dengan aspek-aspek lain dari organisasi. Faktor kemungkinan utama adalah strategi dan organisasi tersebut.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3) Perpektif Konfigurasional

Ini adalah pendekatan holistik yang menekankan pentingnya pola praktik sumber daya manusia dan berkaitan dengan bagaimana pola variabel independen terkait dengan variabel dependen kinerja organisasi.

Indarto dalam (Sopiah dan Sangadji, 2018) menyebutkan ada lima pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia strategis. Pendekatan tersebut terdiri atas pendekatan berbasis sumber daya, pencapaian strategi, manajemen kinerja tinggi, manajemen komitmen tinggi, dan manajemen keterampilan tinggi.

1) Pendekatan berbasis sumber daya

Pendekatan berbasis sumber daya membahas metode peningkatan kemampuan strategis perusahaan dengan pengembangan manajer dan staf. Manajer dan staf adalah mereka yang dapat berpikir dan merencanakan secara strategis dan yang memahami isu-isu strategis. Pendekatan sumber daya didasarkan pada keyakinan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan dapat memperoleh dan mengembangkan sumber daya manusia yang memungkinkan perusahaan untuk belajar lebih cepat dan menerapkan pembelajaran yang lebih efektif dibanding para pesaingnya.

2) Pendekatan berbasis pencapaian strategi

Strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis, dan harus menjadi bagian integral dari strategi bisnis, memberikan kontribusi terhadap proses perencanaan bisnis. Integrasi vertikal dimungkinkan untuk memberikan kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian sebelumnya dan membantu mendefinisikan strategi bisnis. Integrasi horisontal dengan aspek selain strategi sumber daya manusia untuk menyatukan perbedaan yang ada, dengan tujuan untuk



mencapai ksesuaian pendekatan dalam mengelola sumber daya manusia pada praktik yang beragam dengan cara memberikan dukungan satu sama lain.

3) Pendekatan berbasis manajemen kinerja tinggi

Manajemen kinerja tinggi bertujuan untuk memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan melalui sumber daya manusia yaitu produktivitas, kualitas tingkat layanan kepada pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan memberikan peningkatan nilai-nilai pada *shareholder*. Praktik manajemen kinerja tinggi termasuk di dalamnya adalah prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, aktivitas manajemen pengembangan dan pelatihan yang relevan dan luas, sistem pembayaran insentif, dan proses manajemen kinerja.

4) Pendekatan berbasis manajemen komitmen tinggi

Salah satu keunggulan karakter sumber daya manusia adalah berhubungan dengan komitmen. Manajemen komitmen tinggi adalah bentuk pengelolaan yang ditujukan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku ini menjadi sebuah kesadaran dibandingkan dengan sebuah pengendalian oleh sanksi dan tekanan eksternal dari tiap individu, dan komitmen ini berhubungan dengan organisasi berdasarkan tingkat kepercayaan yang tinggi. Komitmen yang tinggi merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia dalam perusahaan guna memperlancar semua rencana yang sudah disusun.

5) Pendekatan berbasis manajemen keterlibatan tinggi

Pendekatan ini menanggapi karyawan sebagai rekan dalam perusahaan kepentingan dan usulan mereka perlu dihargai. Hal ini terkait dengan komunikasi dan pelibatan. Tujuannya adalah untuk menciptakan suasana

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

komunikasi antara manajer dan anggotanya dalam mengetahui harapan mereka dan bertukar informasi dalam menjalankan misi, nilai, dan tujuan organisasi/ perusahaan. Hal ini menimbulkan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai dan suatu kerangka untuk mengelola dan mengembangkan karyawan untuk memastikan bahwa apa yang harus dicapai akan dapat dicapai.

d. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Tujuan dasar manajemen sumber daya manusia strategis adalah untuk membangun kapabilitas strategis dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, bertanggung jawab, dan memiliki motivasi tinggi; karyawan tersebut diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, Armstrong dalam (Sopiah dan Sangadji, 2018).

Boxall dalam (Anggraeni dan Wardini, 2020) tujuan mendasar dari manajemen sumber daya manusia strategis adalah untuk menghasilkan kemampuan strategis yang dapat memastikan bahwa organisasi karyawan terampil, bersedia terlibat dan termotivasi dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selaras dengan pandangan berbasis sumber daya, tujuan manajemen sumber daya manusia strategis adalah untuk menciptakan perusahaan yang lebih cerdas dan fleksibel dibanding pesaing dengan cara mempekerjakan dan mengembangkan lebih banyak staf yang berbakat dan dengan memperluas basis keterampilan karyawan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



e. Konsep Keunggulan Kompetitif Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Manajemen sumber daya manusia strategis secara prosedural dan sistemik menempatkan manusia sebagai pusat perhatian. Yang dimaksud dengan manusia tidak hanya karyawan, tetapi juga merangkul orang-orang yang ada dalam organisasi yang mendukung proses. Melalui mereka, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai. Sebagai aset, sumber daya manusia harus dikelola untuk pencapaian tujuan kesuksesan bisnis jangka panjang. Potensi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari sumber daya manusia yang bernilai, matang, tidak mudah dicontoh dan diganti serta mudah diorganisir.

Dalam penjelasannya, Barney dalam (Sopiah dan Sangadhi, 2018) memberikan gambaran kaitan antaran sumber daya manusia dengan protensi keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang menyingkronkan seluruh potensi sumber daya manusia diarahkan pada aplikasi dan implikasi berperilaku dalam organisasi yang mendukung terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini diyakini karena sumber daya manusia adalah pelaku kunci dalam sebuah perusahaan yang akan menentukan arah dan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan keberhasilan individu mencapai suatu tingkatan dalam periode tertentu dalam pelaksanaan tugas dan dapat dinilai oleh pimpinan dari berbagai aspek, seperti standarisasi hasil kerja, target, maupun kriteria yang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



telah ditentukan terlebih dan sudah disepakati bersama (Kurniasari & Manafe, 2021). Kinerja (prestasi kerja) adalah perolehan hasil baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan kewenangan yang telah diberikan oleh atasannya (Agussaleh et al, 2020).

Malayu S.P Hasibuan dalam (Adianto & Sugiyanto, 2019) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2016).

Untuk memaksimalkan kinerja karyawan salah satunya adalah memberikan peluang untuk pengembangan karir bagi karyawan. Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka karyawan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karir karyawan merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sampai masa jabatannya berakhir. Sehingga karyawan ada keinginan untuk memaksimalkan kinerjanya di perusahaan.

Hasibuan dalam (Lolowang et al., 2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah hasil kerja secara

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Lolowang et al., 2016).

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan secara keseluruhan selama jangka waktu tertentu dalam melaksanakan pekerjaannya yang kemudian dibandingkan dengan indikator seperti kriteria atau target tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan (Andika, 2019). Kinerja karyawan juga merupakan pencapaian atas hasil kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan berdasarkan pengetahuan, pengalaman, kecakapan, kepribadian, dan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Dengan adanya kinerja, dapat menunjukkan tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Kinerja juga merupakan fungsi dari sikap, tindakan, dan kompetensi yang menunjukkan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh suatu perusahaan (Rahinnaya & Perdhana, 2016).

Pengertian Pengembangan Karyawan Menurut Handoko dalam (Sudrajat, 2020), adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menemukan dan mengeluarkan potensi yang ada pada diri karyawan yang mungkin selama ini terpendam untuk tujuan pengembangan personal dan perusahaan. Mengembangkan budaya perusahaan dalam aspek hubungan kerjasama team yang berkualitas untuk kemajuan perusahaan. Mendorong rasa percaya diri karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Suwarsih dalam (Sulaefi, 2017), menyatakan bahwa produktivitas karyawan menyoroti fakta bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan memiliki prestasi kerja yang lebih

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



tinggi, dan retensi terhadap pekerjaan demikian tinggi. Karyawan yang bahagia dan puas, memudahkan manajemen untuk memotivasi mereka berkinerja tinggi dalam mencapai target perusahaan. Karyawan bisa puas bila merasa kompeten untuk melakukan pekerjaan, yang dicapai melalui program pelatihan yang lebih baik. Sebuah organisasi yang memberikan pengetahuan sebagai sumber mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing, harus membangun sistem yang memastikan belajar terus-menerus dan melakukan pelatihan secara efektif (Sulaefi, 2017).

b. Kriteria Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan terdiri atas sejumlah kriteria, Schuler dan Jackson dalam (Priansa, 2019) menyatakan tiga kriteria yang berhubungan dengan kinerja yaitu sifat, perilaku dan hasil, dengan penjabaran sebagai berikut:

- 1) Sifat, kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- 2) Perilaku, kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini sangat penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antarpersonal pegawai. Sebagai contoh, apakah pegawainya ramah atau menyenangkan.
- 3) Hasil, kriteria berkenaan dengan hasil semakin populer dengan semakin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan daripada bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Armstrong dan Baron dalam Amelia & Handayani (2020) yaitu sebagai berikut:

- 1) Faktor personal seperti tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi, serta komitmen karyawan.
- 2) Faktor kepemimpinan yang diukur dari kualitas dorongan, arahan, dan support team leader.
- 3) Faktor kelompok kerja yang ditunjukkan oleh dukungan rekan kerja.
- 4) Faktor sistem, ditunjukkan sistem kerja dan fasilitas dari organisasi.
- 5) Faktor situasional berupa tinggi-rendahnya tekanan dan perubahan yang ditimbulkan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Organisasi membutuhkan karyawan yang mamu bekerja lebih baik, cepat, dan tepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Kasmir (2019) yaitu: keterampilan dan pengetahuan khusus, gaya manajemen, pengetahuan, desain pekerjaan, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya manajemen, budaya organisasi, kepuasan kerja, iklim kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin pekerjaan.

Dalam sebuah organisasi, karyawan mempunyai kinerja yang berbeda-beda. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Afandi (2021) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kejelasan dan penerimaan seseorang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

pekerja, tingkat motivasi pekerja, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

d. Penilaian Kinerja

Susilowati, Retnowulan dan Widiyanti (2018) menjelaskan penilaian kinerja adalah kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dicapai setiap karyawan. Penilaian Kinerja menurut Chusminah dan Haryati (2019) adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi.

Tujuan dari penilaian kinerja Cusminah dan Haryati (2019) pada dasarnya meliputi:

- 1) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan insentif
- 3) Pengembangan sumber daya manusia yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan kembali seperti mutasi atau rotasi pekerjaan, promosi jabatan, pelatihan
- 4) Meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja
- 5) Sebagai salah satu sumber informasi perencanaan sumber daya manusia, karir dan keputusan perencanaan sukses
- 6) Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja serta membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie





e. Mengukur Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan perusahaan dan mempertimbangkan karyawan yang dinilainya. Mondy, Noe, Premeaux dalam (Priansa, 2019) menyatakan, pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi, antara lain:

1) Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

2) Kualitas pekerjaan (*quality of work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan dalam menangani tugas-tugas yang ada di perusahaan.

3) Kemandirian (*dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisasi bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4) Inisiatif (*initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5) Adaptabilitas (*adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan kebutuhan dan kondisi-kondisi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



6) Kerja sama (*cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Sadati et al (2020) untuk mengukur kinerja karyawan dapat dilihat dari segi berikut:

- 1) Jumlah pekerjaan. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang sesuai.
- 2) Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
- 3) Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.
- 4) Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

- 5) Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

f. Memaksimalkan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan perlu ditingkatkan, Tyson dan Jackson dalam (Priansa, 2019) menyatakan meningkatkan kinerja merupakan konsep sederhana tetapi penting. Konsep tersebut didasarkan pada ide bahwa sebuah tim akan meningkat dengan cepat dan terus-menerus dengan cara meninjau keberhasilan serta kegagalannya.

Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai karena disokong oleh unit-unit kerja yang didapat di dalamnya. Priansa (2019) menjelaskan upaya yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan kinerja dapat dilakukan dengan upaya diskriminasi, pemberian harapan, pengembangan, komunikasi; dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Diskriminasi

Penjelasan dari upaya diskriminasi adalah seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara pegawai yang dapat memberi sumbangan penting bagi tujuan perusahaan dengan mereka yang tidak. Penilaian kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui hal tersebut. Melalui penilaian kinerja, keputusan yang terukur dan adil dapat diambil, misalnya terkait dengan pengembangan karyawan, penggajian.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 2) Pemberian Harapan
Penjelasan dari upaya pemberian harapan adalah karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan berbagai pengakuan dari perusahaan, baik pengakuan dari sisi materi, sosial internal perusahaan, maupun jenjang karier tertentu sesuai dengan kemampuan perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus mampu melakukan identifikasi yang tepat guna memastikan bahwa karyawan yang berkinerja baik memiliki berbagai harapan yang penting bagi dirinya sehingga ia termotivasi untuk mewujudkan kinerja terbaik dan organisasi memastikan bahwa harapan karyawan tersebut dapat diberikan sesuai dengan keinginan karyawan.
- 3) Pengembangan
Penjelasan dari upaya pengembangan adalah upaya peningkatan kinerja karyawan juga dapat dirancang dalam skema pengembangan karyawan yang sesuai dengan kinerja karyawan. Karyawan yang menghasilkan kinerja tinggi dapat dipromosikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sesuai dengan kinerja karyawan itu sendiri. Sementara karyawan yang memiliki kinerja di bawah ketentuan, program pelatihan dan *refreshing* diperlukan sebagai solusi dalam rangka memaksimalkan kinerjanya.
- 4) Komunikasi
Penjelasan dari upaya komunikasi adalah para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Di samping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

4. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020).

Jackson et al. (2018) pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan. Pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini, (Hariyati, 2019).

Pelatihan juga merupakan proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan, (Dessler, 2020).

Dalam pasal 1 ayat (9) Undang-Undang Republik Indonesia No.13 tentang ketenagakerjaan, pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan, (Pratiwi & Hartono, 2021).

Program pelatihan sumber daya manusia sendiri didasari oleh faktor-faktor antara lain sebagai pengembangan Ketrampilan sumber daya manusia, Untuk persiapan regenerasi sumber daya manusia, serta guna mengembangkan kemampuan sesuai dengan kemajuan zaman dan teknologi (Iswara, 2018).

Pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran dimana karyawan akan memperoleh pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap yang diperlukan perusahaan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Pelatihan dikatakan penting karena memberikan karyawan kesempatan untuk mempelajari apa yang dibutuhkan karyawan sehingga dapat melakukan tugas pekerjaan dengan baik. Hal ini membuktikan bahwa, jika karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dan telah memiliki keterampilan dengan baik, maka akan mendapatkan kemampuan untuk melakukan pekerjaannya. Kesimpulannya, pelatihan adalah tindakan peningkatan kompetensi karyawan untuk pekerjaan yang lebih efektif di masa depan (Andayani & Hirawati, 2021).

Gomes dalam (Sudrajat, 2020) mengemukakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki perpormansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya.

Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan memiliki tujuan untuk memperbaiki keterampilan dan teknik dalam melaksanakan pekerjaan tertentu sehingga kualitas karyawan meningkat (Leatemia, 2018).

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



KWIK KIAN GIE
SCHOOL OF BUSINESS

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Mondy dalam (Adianto & Sigiyanto, 2019) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Marlina dan Bustami (2021) juga berpendapat bahwa pelatihan merupakan kegiatan yang penting untuk dilaksanakan oleh perusahaan guna mengembangkan potensi para karyawan. Dengan dilaksanakannya pelatihan perusahaan mengharapkan adanya peningkatan baik dari kemampuan, pengetahuan, serta adanya perbaikan pada perilakunya.

Jeffrey A. Mello dalam (Adianto & Sugiyanto, 2019) mengemukakan bahwa, *“Training involves employees acquiring knowledge and learning skills that they will be able to use immediately”* yang artinya, pelatihan melibatkan karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan belajar bahwa mereka akan dapat menggunakan segera.

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori (Rohmah, 2018).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli mengenai pelatihan, maka penulis menyimpulkan bahwa pelatihan adalah sebuah pembelajaran yang diberikan kepada karyawan untuk dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Berkut tujuan dan manfaat pelatihan menurut Haryati (2019), yaitu sebagai berikut :

1) Tujuan Pelatihan

- a) Memperbaiki kinerja Karyawan, untuk melakukan perbaikan hasil kerja dengan maksud mengisi adanya kekurangan pada diri karyawan sebelumnya.
- b) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.
- c) Mengurangi waktu pembelajaran. sebagai bentuk belajar bagi karyawan yang dirasa kurang maksimal pada saat proses seleksi khususnya bagi karyawan baru, sehingga dengan adanya pelatihan ini akan membantu karyawan untuk kembali belajar dan dapat mengurangi perbedaan kompetensi antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.
- d) Membantu memecahkan masalah operasional memecahkan suatu permasalahan yang ada dalam sistem operasional dan bisa menjadi wadah bagi karyawan untuk promosi jabatan.
- e) Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Setiap karyawan/pegawai tentu mengharapkan adanya peningkatan jabatan, dan adanya kegiatan pelatihan tentu dapat membantu mereka dalam mempersiapkan diri untuk mendapatkan promosi jabatan di masa yang akan datang.
- f) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Adanya kegiatan pelatihan kemungkinan besar membantu karyawan baru untuk mengenal suasana dan proses kerja yang akan dijalaninya nanti.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



g) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Kebutuhan pribadi dalam hal ini adalah kebutuhan karyawan untuk memiliki kemampuan lebih cepat membiasakan diri dengan suasana dan dunia kerja yang sedang dijalani serta kemampuan menjalin hubungan kerja sama yang baik sesama karyawan lainnya. Faktor yang mampu mempengaruhi pelatihan dapat berasal dari dalam diri individu itu sendiri ataupun berasal dari lingkungan sekitar.

2) Manfaat Penelitian

- a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas. Tentunya dari kegiatan pelatihan akan memberikan adanya perubahan positif sedikit ataupun banyak akan berbeda pada masing masing individu.
- b) Mengurangi waktu belajar yang di perlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima. Dalam hal ini, pelatihan memberikan pengetahuan baru, sehingga para karyawan atau pegawai dapat mengurangi waktu belajar mereka.
- c) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan. Adanya kegiatan pelatihan selain memberikan tambahan pengetahuan juga memberikan pengalaman baru, dan pemahaman yang lebih tentang suatu hal, sehingga akan mampu membentuk sikap positif, lebih menyenangi pekerjaan, dan kemampuan bekerja sama yang baik.
- d) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Kemampuan sumber daya manusia dalam merencanakan sesuatu akan lebih terarah.
- e) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja. Adanya pelatihan akan menambah keandalan sumber daya manusia dalam melaksanakan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kerja, dan tentunya akan mengurangi kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja dalam bentuk apapun.

- f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka. Kegiatan ini akan mampu membantu sumber daya manusia untuk terus meningkatkan potensi dan bakatnya sehingga akan ada hal yang menguntungkan bagi pribadi masing masing.

c. Jenis Pelatihan

Berikut ini jenis kegiatan pelatihan menurut Haryati (2019), yaitu :

1) Pelatihan Keahlian (*Skill Training*)

Pelatihan keahlian merupakan pelatihan yang sering ditemukan di berbagai organisasi. *Skill* atau keahlian merupakan keterampilan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaannya. Pelatihan ini *relative* sederhana dan membutuhkan penilaian yang cermat dan identifikasi kebutuhan atau kekurangan berdasarkan tujuan yang ditentukan selama tahap penilaian. Pelatihan keahlian dikenal juga dengan pelatihan keterampilan merupakan keterampilan yang mengacu pada pelatihan yang memperkenalkan dan memperdalam keterampilan individu, kelompok, organisasi, atau lembaga baik keterampilan teknik (*hard skill*) maupun non-teknis (*soft skill*). Keterampilan yang diajarkan dalam pelatihan biasanya untuk tenaga kerja yang dianggap belum menguasai keterampilan tertentu atau yang nilainya masih rendah.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



a) *Hard skill*

Hard skill adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu berasal dari pengetahuan, kemampuan serta kemampuan untuk melakukan sesuatu yang memerlukan sejumlah keahlian atau keterampilan praktis.

b) *Soft skill*

Soft skill merupakan kualitas yang dibutuhkan individu untuk manajemen diri dan kemampuan interpersonal. *Interpersonal skill* merupakan kemampuan seseorang untuk memahami kesadaran dan keahlian diri sendiri. *Soft skill* merupakan karakteristik kemampuan seseorang dalam menghadapi lingkungan. *Soft skill* diperlukan di lingkungan kerja. Kemampuan ini bisa membantu individu dalam menerapkan ilmu yang diperoleh dari universitas dan pengalaman di bidang pekerjaan. *Soft skill* sulit diukur karena parameter pengukuran tidak diukur seperti *hard skill*. Pengukuran dilakukan secara kualitatif untuk memahami pemahaman peserta pelatihan.

2) Pelatihan Ulang (*Retraining*)

Istilah retraining merupakan istilah yang lazim di suatu perusahaan besar. Pelatihan ulang merupakan penyegaran akan hal yang sudah pernah diikuti, namun tidak aktif di bidang pekerjaan itu atau masih aktif di pekerjaan itu, tetapi pekerjaannya tetap pada hasil itu-itu aja tidak ada peningkatan sehingga diperlukan pengulangan pelatihan agar layak kembali melakukan tugasnya. Pelatihan ulang bertujuan untuk memberi karyawan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengatasi tuntutan pekerjaan yang terus berubah. Berubahnya tuntutan kerja dipengaruhi oleh perkembangan zaman yang modern, maka para karyawan dituntut untuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



menambah keterampilan, pengetahuan, dan perubahan sikap untuk meningkatkan inovasi terbaru di sebuah perusahaan. Retraining dilakukan untuk menghadapi tuntutan kerja yang meningkat pesat dalam bidang teknologi, dan dunia yang terus berkembang menuntut karyawan untuk terus maju dan beradaptasi.

3) Pelatihan Fungsional Silang (*Cross Functional Training*)

Beberapa organisasi telah mengembangkan fungsi kerja yang terspesialisasi. Pelatihan ini lebih menekankan keahlian banyak hal daripada hanya memiliki keahlian tertentu. Pelatihan ini untuk melaksanakan aktivitas kerja tertentu yang ditugaskan kepada setiap individu dengan melakukan aktivitas pekerjaan di luar bidang pekerjaan yang ditugaskan. Berikut pendekatan untuk pelatihan fungsional silang antara lain :

- a) Rotasi pekerjaan, merupakan proses yang digunakan dalam memberikan perspektif luas untuk manajer dalam ruang fungsional.
- b) Setiap organisasi atau perusahaan dapat bertukar tenaga kerja, dalam hal ini tenaga kerja dapat memahami pekerjaan organisasi atau perusahaan lainnya dalam waktu tertentu.
- c) Pelatih adalah rekan kerja, karyawan dengan kinerja luar biasa bertindak sebagai internal membantu karyawan mengembangkan keterampilan di bidang operasionalnya.

Pelatihan fungsional silang sangat bermanfaat seluruh karyawan, sehingga mereka dapat memahami bagaimana organisasi perusahaan dapat bekerja lebih luas, tidak sekedar untuk melaksanakan tugas dengan baik.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



4) Pelatihan Tim (*Team Training*)

Dalam perusahaan, karyawan tidak hanya perlu bekerja secara mandiri, tetapi juga harus dapat bekerja dalam suatu departemen, tim dalam suatu departemen, bahkan bekerja dalam tim organisasi perusahaan secara keseluruhan. Jika anggota tim memiliki tujuan yang berbeda atau bertentangan, maka rencana akan terganggu. Dalam tim, memiliki tim manajemen, tim peneliti, dan tim tugas yang merupakan karakteristik yang umum banyak organisasi. Pelatihan terhadap sumber daya manusia dalam sebuah tim lebih ditujukan kepada sekelompok karyawan agar dapat terbiasa dengan kerja tim, berintegrasi ke dalam tim dan bekerja dengan anggota tim lainnya sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dan tujuan perusahaan dengan lebih cepat dan efektif.

5) Pelatihan Kreativitas (*Creativity Training*)

Kreativitas adalah suatu keterampilan yang dapat dipelajari dengan berbagai cara, semuanya berfungsi untuk membantu orang memecahkan masalah melalui keterampilan baru. Di dalam perusahaan terdapat banyak posisi dan jabatan yang membutuhkan kreativitas tinggi, termasuk manager, marketing, supervisor, promosi, dan lainnya. Mereka harus kreatif untuk mengeluarkan ide-ide baru, populer dan inovatif agar menguntungkan perusahaan. Peserta atau pekerja diberi kesempatan untuk mengungkapkan ide-idenya sebebaskan mungkin, maka peserta diminta memberikan penilaian rasional dari segi biaya dan kelayakan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



d. Prinsip-Prinsip Pelatihan

Berikut ini prinsip-prinsip penting dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan menurut Nugroho (2019), yaitu :

1) Prinsip Partisipasi

Jika peserta belajar berpartisipasi aktif, pembelajaran biasanya akan lebih cepat dan lebih lama. Selama kegiatan pelatihan berlangsung peserta pelatihan serius berpartisipasi dalam kegiatan, harus terjalin komunikasi yang baik antarpeserta pelatihan dan instruktur. Jika peserta tidak menunjukkan motivasi yang tinggi, kegiatan yang berjalan merasa cenderung membosankan. Tetapi, jika selama kegiatan pelatihan berjalan secara dinamis, orang merasa waktu berlalu begitu cepat, dan para instruktur maupun peserta pelatihan memiliki motivasi yang tinggi.

2) Prinsip Repetisi

Repetisi adalah peserta dapat mengulangi apa yang sudah dipelajari dalam pelatihan sehingga berguna bagi pelaksanaan tugasnya dalam kebutuhan sehari-hari. Setelah mengikuti pelatihan, peserta dituntut untuk lebih terampil, mampu dan mahir dalam bidang-bidang tertentu yang menjadi pokok bahasan pelatihan. Jadi, dari proses yang didapatkan dari pelatihan dapat dipraktikkan ke pekerjaan nyata (*real*). Hal ini dapat meningkatkan peluang peserta untuk memperoleh keterampilan dan kemajuan kerja.

3) Prinsip Relevansi

Relevansi yang dimaksud adalah hubungan antara masalah organisasi atau perusahaan, materi pelatihan, dan semua komponen penting dalam

pelatihan. Jika masalah yang dihadapi dan topik pelatihan sesuai, maka pelatihan dikatakan relevan.

4) Prinsip Pengalihan Pengetahuan dan Keterampilan

Pengalihan atau transfer pengetahuan dan keterampilan terjadi karena penerapan teori dalam situasi nyata atau karena praktik simulasi. Artinya, pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pelatihan simulasi yang dapat ditransfer dalam situasi nyata.

5) Prinsip Umpan Balik

Dalam konteks pelatihan, para instruktur yang berperan sebagai pemateri dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari. Instruktur harus mampu memberikan umpan balik kepada peserta untuk setiap kegiatan pada materi pelatihan yang disajikan.

e. Sistem dan Metode Pelatihan

Ada beberapa sistem dan metode dalam melakukan pelatihan yang di jelaskan dalam (Sofyan, 2017) yaitu sebagai berikut:

1) *On The Job Training*

Metode latihan banyak dipakai atasan langsung dari karyawan yang akan dilatih, diberi tugas untuk melatih mereka. Sistem ini mempunyai keunggulan karena hemat, dan karena tidak perlu menyediakan fasilitas khusus untuk latihan. Kerena itu keberhasilan sistem ini sangat tergantung kepada kemampuan membagi waktu dari atasan langsung. Meskipun demikian cara ini memberi dampak psikis yang kuat terhadap karyawan baru, karena dijalankan sendiri oleh atasannya, dan dilakukan pada tempat kerja yang sesungguhnya.





2) *Vestibule Training*

Sebaliknya dari *on the job training*, pada cara ini dengan *vestibule training*. Latihan tidak diberikan oleh atasan langsung melainkan oleh pelatih khusus (*staff specialist*). Pelatihan diberikan oleh pelatih yang ahli dibidangnya. Jika peserta latihan tidak memperlihatkan prestasi yang baik, atasan langsung bisa minta pertanggung jawaban dari pelatih yang profesional itu. Dengan cara ini, bisa terjadi perbedaan pendapat antara pelatih dengan atasan langsung, dan bisa menimbulkan konflik berkepanjangan. Inilah salah satu kelemahan dari *vestibule training*. Salah satu bentuk dari Latihan *vestibule training* adalah latihan “*simulasi*”.

3) Magang atau *Apprenticeship*

Bisa digunakan untuk bekerja yang membutuhkan keterampilan formal yang relatif memerlukan sistem dan prosedur yang lebih rinci program magang bisa dikombinasikan dengan *on the job training*, dengan memanfaatkan pengalaman peserta sendiri. Mereka kemudian diberi petunjuk cara-cara mengambil manfaat dari pengalaman mereka. Mereka menjalani masa magang dianggap sebagai karyawan penuh, mereka mendapatkan hak dan kewajiban sama seperti karyawan lainnya.

4) Kursus dan Pelatihan Khusus

Merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan dari pada pelatihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat dari karyawan dibidang pengetahuan tertentu, seperti kursus bahasa asing, kursus manajemen, kepemimpinan, dan lain sebagainya. Diberikan dalam bentuk “*programmed learning*”, yaitu cara

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

belajar menurut rencana yang baku, diberikan dengan irama, kecepatan dan kemampuan peserta.

f. Manajemen Pelatihan

Manajemen pelatihan terdiri atas sejumlah tahap. Noe, et al dalam (Priansa, 2019) menyatakan, tujuh tahap proses perencanaan pelatihan agar menjadi efektif, yaitu:

- 1) Mengadakan penilaian terhadap kebutuhan.
- 2) Memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keahlian dasar yang diperlukan pelatihan.
- 3) Menciptakan lingkungan belajar.
- 4) Memastikan bahwa peserta mengaplikasikan isi pelatihan dalam pekerjaannya.
- 5) Mengembangkan rencana evaluasi, meliputi identifikasi hal yang mempengaruhi hasil yang diharapkan dari pelatihan (seperti perilaku, pembelajaran, keahlian), memilih rancangan evaluasi yang memungkinkan untuk menentukan hal yang berpengaruh terhadap hasil dari pelatihan, dan perencanaan untuk menunjukkna bagaimana pelatihan mempengaruhi *bottom line*.
- 6) Memilih metode pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan pembelajaran.
- 7) Mengevaluasi program dan membuat perubahan atau revisi pada tahapan awal agar dapat meningkatkan efektivitas pelatihan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie





g. Tantangan Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan merupakan salah satu fungsi strategis bagi organisasi, terutama bagi departemen sumber daya manusia. Sejumlah tantangan yang dihadapi berkenaan dengan pentingnya pelatihan sumber daya dilaksanakan, yaitu berkaitan dengan keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis, serta perputaran karyawan. Kemampuan untuk mengatasi tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen sumber daya manusia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif, Priansa (2019).

1) Tantangan Keusangan

Tantangan keusangan terjadi apabila karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan efektif. Meskipun keusangan mungkin disebabkan adanya perubahan dalam diri karyawan, tetapi lebih mungkin sebagai hasil kegagalankaryawan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi baru, prosedur kerja baru, atau perubahan lainnya.

Semakin cepat perubahan lingkungan terjadi, semakin besar kemungkinan karyawan akan menjadi usang. Ada banyak tanda terjadinya keusangan, antara lain sikap yang kurang tepat, prestasi yang menurun (jelek), atau prosedur kerja yang ketinggalan zaman.

2) Tantangan Perubahan Sosioteknis

Tantangan perubahan sosioteknis merupakan tantangan bagi departemen sumber daya manusia dalam mempertahankan sumber daya manusia efektif. Misalnya, penggunaan mesin-mesin otomatis akan



memaksa organisasi untuk merancang kembali program pelatihan sumber daya manusia.

3) Tantangan Perputaran Karyawan

Karyawan yang keluar dari organisasi untuk bekerja diorganisasi lain merupakan salah satu tantangan khusus yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya manusia. Program program pelatihan sumber daya manusia harus mampu mengantisipasi kemungkinan karyawan keluar dari organisasi. Namun pada lain sisi, pelatihan sumber daya manusia juga dapat menimbulkan dan mendorong perputaran karyawan di organisasi berlangsung secara dinamis.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

5. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kualitas dan kuantitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban suatu perusahaan. Singodimedjo mengemukakan pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik, (Barus, 2017).

Pengembangan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



atau posisi di masa yang akan datang (Noe, 2020). Pengembangan merupakan kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi. Untuk itu, kegiatan pengembangan sering disebut sebagai pengembangan karir atau pengembangan kepemimpinan (Jackson et al. 2018). Pengembangan juga merupakan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih jangka panjang. Aktivitas-aktivitas yang dirancang oleh perusahaan ini untuk mempersiapkan seorang karyawan yang akan melaksanakan pekerjaannya, (Hariyati, 2019).

Pengembangan sumber daya manusia adalah hal yang harus dilakukan oleh perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) karyawan atau pegawainnya dapat terbentuk sebagaimana tuntutan pekerjaan yang harus mereka lakukan (Purnomo et al, 2021).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha yang telah direncanakan dan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan karyawan baik secara moral, konseptual, teknis, dan teoritis sesuai dengan kebutuhan pekerjaan (Andika, 2019). Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan kepada karyawan agar kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya (Prayudi, 2017).

Kurniawati (2020) menjelaskan pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan sumber daya manusia

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja organisasi.

Hasibuan dalam (Adianto & Sugiyanto, 2019) menerangkan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Singodimeddo dalam (Sutrisno, 2016) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi, yang biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Chris Rowley dalam (Latief et al., 2019) pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sedangkan menurut Bella, pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja, baik secara teknis maupun manajerial. Dimana, pendidikan berorientasi pada teori dan berlangsung lama, sedangkan latihan berorientasi pada praktek dengan waktu relative singkat. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



KWIK KIAN GIE
SCHOOL OF BUSINESS

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dimiliki individu. Selanjutnya dijelaskan bahwa daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan adalah diperoleh dari usaha pendidikan. Daya fisik adalah kekuatan dan ketahanan seseorang untuk melakukan pekerjaan atau melaksanakan tugas yang diembannya. Dengan demikian, sumber daya manusia bidang pendidikan adalah kompetensi fungsional yang dimiliki tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya, (Hasibun dalam Utari & Mauliadi, 2019).

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis dan terencana yang berkaitan dengan pelatihan, pendidikan, dan pengelolaan karyawan untuk memperbaiki kerja karyawan sehingga dapat mencapai kualitas karyawan yang diharapkan. Pengembangan sumberdaya manusia dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan sehingga kuantitas dan kualitas menjadi lebih baik. Hal ini terjadi karena karyawan memiliki keterampilan baik human skill, managerial skill, dan technical skill yang semakin baik (Prayudi, 2017). Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia dapat menciptakan karyawan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan standar yang ditetapkan serta karyawan memiliki keterampilan yang lebih mumpuni dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi pasti akan berupaya agar tujuannya tercapai dengan efektif dan efisien. Efektifitas dan efisiensi organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



tersebut secara proporsional harus diberikan latihan serta pendidikan yang terbaik. Pada umumnya pengembangan lebih bersifat filosofis dan teoritis, dibandingkan dengan kegiatan pelatihan. Serta pengembangan lebih diarahkan untuk golongan manajer, sedangkan program pelatihan ditujukan untuk golongan non manajer. Meskipun terdapat perbedaan antara keduanya, namun perlu disadari bahwa baik latihan maupun pengembangan keduanya fokus pada peningkatan keterampilan ataupun kemampuan.

Dari uraian di atas jelas, bahwa tujuan organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Sehingga untuk itu usaha pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan sangatlah diperlukan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia termaksud adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan : pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia (karyawan) sendiri menyangkut beberapa hal, seperti meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan efisiensi tenaga, mengurangi kerusakan terhadap peralatan kerja, mengurangi kecelakaan, meningkatkan kualitas pelayanan, terciptanya moral yang lebih baik, meningkatkan karir karyawan, konseptual, meningkatkan jiwa kepemimpinan, meningkatkan insentif, menciptakan consumer satisfaction, (Shinta, 2019).

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Adapun tujuan dari pengembangan sumber daya manusia menurut Priansa alam Afriyani (2021) yaitu sebagai berikut :

1) Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.

2) Meningkatkan Pelayanan

Pelaksanaan pengembangan karyawan dapat memberikan peningkatan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada perusahaan, hal ini dikarenakan dengan pengembangan akan menambah inovasi-inovasi dalam konsep pelayanan optimal.

3) Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik jika dilakukan pengembangan, hal ini dapat dilihat ketika *human relationsnya* terasa lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga perlunya kerjasama vertical dan horizontal dimungkinkan akan tererasa harmonis.

4) Moral

Pelaksanaan pengembangan dapat menciptakan moral karyawan yang lebih baik karena keahlian sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Adapun moral akan berkaitan dengan ajaran mengenai baik buruk yang diterima yang umumnya melalui perbuatan, sikap dan kewajibannya.



5) Konseptual

Dilakukannya pengembangan karyawan dapat berimplikasi pada manajer yang semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *manajerial skillnya* dapat tercipta dengan lebih baik dan lebih berkonsep.

6) Meningkatkan Efisiensi

Pengembangan SDM baik dilevel manajerial maupun operasional dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi organisasi sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing organisasi ditengah persaingan dengan organisasi lain. Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, dan bahan baku sehingga efisiensi dapat dikatakan sebagai suatu tindakan yang sangat penting dan sangat berguna bagi organisasi.

7) Karir

Persyaratan suatu jabatan menitik beratkan pada syarat-syarat individual yang dibutuhkan untuk mengemban jabatan dan bekerja dengan lebih optimal. Jabatan dalam organisasi menuntut adanya dukungan pendidikan dan pengalaman pelatihan yang saling menunjang. Melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat bagi pegawai diharapkan akan memberikan kesempatan karir yang lebih luas, bahkan pegawai diberi kesempatan untuk duduk dilevel strategis yang ada didalam organisasi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Faktor-Faktor Pengembangan Sumber Daya Manusia

Notoadmodjo dalam (Panjaitan, 2017) mengemukakan bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor, baik dari dalam organisasi itu sendiri maupun dari dalam organisasi yang bersangkutan.

1) Faktor Internal

Mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan, yang terdiri dari :

- a) Misi dan tujuan organisasi, pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang telah berkembang.
- b) Strategi pencapaian tujuan, diperlukan kemampuan pegawai dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasinya.
- c) Sifat dan jenis kegiatan, strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.
- d) Jenis teknologi yang digunakan, pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk mempersiapkan tenaga guna mengoperasikan teknologi yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

2) Faktor Eksternal

Agar organisasi dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka ia harus mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang mungkin saja dapat mempengaruhinya, terdiri dari :

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- a) Kebijakan pemerintah, seperti misalnya : Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, SK Menteri atau keputusan pejabat lainnya, merupakan arahan yang harus diperhitungkan karena barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.
- b) Sosio-budaya masyarakat, suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosiobudaya yang berbeda-beda.
- c) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, suatu organisasi harus mampu memilih teknologi yang tepat yang sesuai dengan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya.

d. Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan penuturan Hasibuan dalam Untari & Mauliadi (2019), terdapat dua jenis pengembangan sumber daya manusia, yaitu: pengembangan sumber daya manusia secara formal dan secara informal.

- 1) Pengembangan sumber daya manusia secara formal yaitu sumber daya manusia yang ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut maupun lembaga diklat. Pengembangan sumber daya manusia secara formal dilakukan karena tuntutan tugas saat ini maupun masa yang akan datang, dengan demikian jenis pengembangan ini dapat memenuhi kebutuhan kompetensi sumber daya manusia yang bersifat *empirical needs* dan *predictive needs* bagi eksistensi dan keberlanjutan lembaga.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 2) Pengembangan sumber daya manusia secara informal yaitu pengembangan kualitas sumber daya manusia secara individual berdasarkan kesadaran dan keinginan sendiri untuk meningkatkan kualitas diri sehubungan dengan tugasnya. Banyak cara yang dapat dilakukan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuannya, namun jenis pengembangan ini memerlukan motivasi intrinsik yang kuat dan kemampuan mengakses sumber-sumber informasi sebagai sumber belajar.

e. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

Prinsip pengembangan pada dasarnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja karyawan dalam mengemban tugasnya pada masa depan. Upaya tersebut akan berhasil jika sudah diprogramkan terlebih dahulu. Beberapa prinsip yang penting untuk diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia menurut Priansa (2019) antara lain :

1) Prinsip Motivasi

Tingginya motivasi yang dimiliki oleh karyawan mendorong karyawan untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari perilaku, pengetahuan, keterampilan, maupun beradaptasi dengan perusahaan. Motivasi tersebut timbul dari dorongan diri sendiri (internal) maupun dorongan dari luar dirinya (eksternal). Motivasi eksternal muncul dari adanya program kesejahteraan karyawan, gaji akan meningkat, dan berbagai insentif lainnya. Pengembangan sumber daya manusia harus berhubungan dengan motivasi karyawan sehingga karyawan akan terlibat dengan baik dalam pengembangan sumber daya manusia.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2) Prinsip Laporan Kemajuan

Hasil pengembangan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana perbandingan antara karyawan pada saat sebelum mendapat pengembangan dan setelah memperoleh program pengembangan. Perbandingan tersebut dapat bersifat positif dan negatif, artinya pengembangan karyawan tersebut apakah dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja karyawan, atau sebaliknya.

3) Prinsip Latihan

Karyawan pada dasarnya dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan baru. Untuk itu, diperlukan program pengembangan sumber daya manusia yang diatur secara cermat dan tepat sehingga program pengembangan sumber daya manusia yang diberikan mampu dipraktikkan dalam pekerjaan. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif adalah pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian praktik yang dimiliki karyawan.

4) Prinsip Perbedaan Individu

Perbedaan individu perlu dijadikan pijakan dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia. Perbedaan tersebut bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, ekonomi, melainkan perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat karyawan. Maka dari itu, pengembangan sumber daya manusia yang paling efektif ialah menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan sumber daya manusia yang diberikan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



f. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk dilakukan secara berkesenambungan dan terencana. Agar proses pengembangan dapat terlaksana dengan baik maka perlu ditetapkan suatu planing yang matang terkait pengembangan sumber daya manusia. Progam pengembangan sumber daya manusia hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan. Pengembangan haruslah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moral sumber daya manusia supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan sumber daya manusia semakin penting manfaatnya karena tuntutan jabatan dari suatu pekerjaan, apalagi dengan kemajuan teknologi yang begitu cepat serta semakin ketatnya persaingan antar perusahaan sejenis. Setiap sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan dituntut agar bekerja efektif, efisien kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi sumber daya manusia melalui latihan dan pendidikan.

Pemimpin atau manajer suatu perusahaan semakin sadar tentang pentingnya pengembangan sumber daya manusia. Apalagi ketika sumber daya manusia yang baru memasuki dunia kerja pada faktanya hanya memiliki kemampuan secara teoritis yang mereka dapati di bangku kuliah ataupun dari jenjang pendidikan yang mereka tempuh. Jadi, pengembangan perlu dilakukan, karena untuk melatih, meningkatkan serta menyetarakan kemampuannya secara nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

efisien. Pengembangan sumber daya manusia ini sangatlah penting meskipun membutuhkan dana yang besar dalam prosesnya, akan tetapi dengan biaya yang besar tersebut hal ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Karena dengan hal ini, maka sumber daya manusia yang ada akan terampil dan cakap, sehingga ketika mereka menyelesaikan pekerjaannya maka mereka akan bekerja lebih efektif, efisien, mengurangi pemborosan bahan baku dan peralatan maupun perlengkapan lainnya akan lebih awet dalam pemeliharannya. Hasil kerjanya pun akan lebih baik yang akan berimbas pula pada meningkatnya daya saing perusahaan. Dengan daya saing yang besar ini, maka akan dapat dipastikan bahwa perusahaan tersebut nantinya akan memiliki peluang yang lebih baik agar mampu memperoleh laba yang maksimal maupun tujuan yang telah ditetapkan pada awal akan tercapai secara keseluruhan. Imbasnya bagi sumber daya manusia yang ada maka akan mendapatkan penghargaan berupa gaji yang maksimal, sehingga dapat digunakan untuk sarana memperbaiki diri dan juga penyemangat dalam bekerja.

Pengembangan sumber daya manusia sendiri juga dapat dibedakan menjadi dua, yakni pengembangan sumber daya manusia secara makro dan secara mikro. **Pertama** pengembangan sumber daya secara makro penting sekali dalam rangka mencapai tujuan pembangunan secara efektif. Pengembangan sumber daya secara makro ini bertumpu pada pengertian bahwa pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik akan dapat menghemat sumber daya alam yang ada, atau setidaknya pengelolaan dan pemakaian sumber daya alam dapat secara tepat guna. Karena sumber daya manusia yang telah dikembangkan sedemikian rupa, akan memiliki skill yang cukup untuk memanfaatkan hasil alam secara

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie





berkelanjutan. **Kedua** adalah pengembangan sumber daya manusia secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia secara mikro ini lebih menekankan pada pengoptimalan hasil kerja yang maksimal dalam suatu perusahaan.

Baik secara makro maupun mikro, pengembangan sumber daya manusia jelaslah menuju pada sasaran yakni peningkatan kualitas sumber daya manusia yang nantinya akan bermuara pada pembangunan bangsa. Dalam pembangunan suatu bangsa memerlukan aspek pokok yang disebut dengan sumber daya (*resources*) baik sumber daya alam atau *Natural resources* maupun sumber daya manusia atau *human resources*. Kedua sumber daya ini sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Namun untuk mendukung suatu pembangunan, sumber daya manusia adalah yang terpenting, karena jika sebuah negara memiliki suatu sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas maka ia akan mampu mengelola sumber daya alam yang jumlahnya terbatas.

Untuk Negara-negara berkembang, dimana terdapat “*Labour Surplus Economy*” artinya modal pembangunan tak dapat dituangkan hanya pada tersedianya atau kemungkinan tersedianya dana investasi. Pembangunan tersebut akan terlalu mahal dan juga akan mengalami hambatan apabila sesuatu waktu sumber investasi menjadi terbatas, baik yang berasal dari pemerintah maupun dari masyarakat. Selain itu jumlah sumber daya manusia yang besar hendaknya dijadikan sebagai keunggulan karena jumlah penduduk yang besar apabila dapat dikembangkan sebagai tenaga kerja yang efektif akan merupakan modal pembangunan yang besar yang sangat menguntungkan bagi usaha-usaha disegala bidang.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pengembangan sumber daya manusia juga dianggap semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap karyawan perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan non karier maupun karier bagi para karyawan baru atau lama melalui pelatihan dan pendidikan. Pelatihan dan pendidikan ini dilaksanakan untuk karyawan baru agar dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan dan untuk karyawan lama guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun dimasa mendatang. Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah, jadi perlu dikembangkan kedalam kemampuan untuk dapat mengerjakan pekerjaannya. Karena karyawan yang cakap dan terampil dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku, dan ausnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik sehingga perusahaan mampu bersaing, (Ardania et al, dalam Afriyani, 2021).

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

6 Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Shinta (2019) menjelaskan strategi pelatihan yang paling terkenal dan yang paling banyak digunakan ada 6 macam, antara lain adalah :

a. *On the job training*

Merupakan strategi yang menempatkan peserta secara langsung di tempat pelatihan dan pengembangan guna bisa langsung belajar dan meniru suatu pekerjaan dimana juga masih dibawah bimbingan pengawas.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



b. *Vestibule* atau Balai

Merupakan strategi yang dilakukan di dalam ruangan, dimana metode ini cocok untuk banyak peserta (karyawan baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama.

c. Demonstrasi dan Contoh

Merupakan strategi pelatihan yang dilakukan dengan cara demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dilakukan.

d. Simulasi

Strategi pelatihan ini merupakan suatu situasi atau peristiwa untuk menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas yang ada. Pelatihan ini dilakukan untuk memberi contoh dengan menciptakan situasi semirip mungkin dengan situasi sebenarnya.

e. *Apprenticeship*

Strategi ini merupakan suatu cara untuk mengembangkan keterampilan (*skill*) pengrajin atau pertukangan, sehingga peserta yang bersangkutan bisa mempelajari segala aspek mengenai pekerjaannya.

f. Ruang Kelas

Metode ini merupakan metode yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan yang meliputi pengajaran, rapat, intruksi yang terprogram, studi kasus, role playing, diskusi, dan seminar.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Sedangkan strategi pelatihan dan pengembang sumber daya manusia menurut

© Dessler (2020), yaitu sebagai berikut :

a. Strategi Pelatihan

- 1) *On the Job Training*, yaitu metode pelatihan dengan cara melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya;
- 2) Pelatihan Magang, merupakan metode pelatihan yang dilakukan melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan jangka panjang dan biasanya di bawah pengawasan orang yang ahli di bidangnya;
- 3) Pelatihan informal, meliputi pertemuan, pelatihan, menghadiri konferensi, mencari informasi di internet, bekerja dengan pelanggan, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, dan lainnya;
- 4) Pelatihan Instruksi Kerja, dengan membuat langkah-langkah dalam menyelesaikan pekerjaan;
- 5) *Lectures* atau metode perkuliahan, dengan cara memberikan ceramah kepada para peserta pelatihan;
- 6) Pelatihan Terprogram, merupakan metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja yang melibatkan penyajian pertanyaan atau fakta yang memungkinkan peserta pelatihan untuk merespon dan memberikan umpan balik;
- 7) Permodelan Perilaku, merupakan teknik pelatihan dimana peserta pelatihan diminta untuk menirukan teknik manajemen yang baik dan kemudian diberikan umpan balik mengenai perannya tersebut;
- 8) Pelatihan Berbasis *Audiovisual*, melalui media DVD, film, kaset audio untuk mensimulasikan masalah dan reaksi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan;

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



9) *Vestibule Training*, yaitu pelatihan simulasi tempat kerja yang dilakukan di luar tempat kerja yang mirip dengan kondisi sebenarnya.

b. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

- 1) *Strategy's Role Management Development*, yaitu metode pengembangan manajemen yang dilakukan selaras dengan rencana strategis perusahaan.
- 2) *Candidate Assesment and the 9-Box Grid*, yaitu dalam rangka pengembangan pegawai untuk mengisi jabatan yang lebih tinggi dilakukan dengan menerapkan asesmen dan 9 boks kompetensi.
- 3) *Managerial On the Job Training and Rotation*, yaitu pengembangan di dalam lingkungan kerja yang dapat dilakukan melalui metode *coaching* (pendampingan), *action learning*, *stretch assignment* (mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan melampaui zona nyaman mereka).
- 4) *Off the Job Management Training and Development Techniques*, yaitu metode pengembangan yang dilakukan di luar lingkungan kerja melalui metode seminar, program di universitas/kampus, *role play*, *corporate university* (pusat pengembangan internal), pelatihan eksekutif, sistem pembelajaran sertifikasi SHRM (*Society for Human Resource Management*).

Mondy & Joseph J. (2016), terdapat beberapa macam strategi pelatihan dan pengembangan, yaitu:

- a. Metode kelas, dengan cara instruktur berdiri secara fisik di depan siswa, dengan keuntungan sang instruktur dapat menyampaikan informasi secara langsung;

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- b. *E-learning*, merupakan pelatihan secara daring dengan menggunakan bantuan peralatan berbasis teknologi;
- c. Studi kasus, di mana peserta belajar menyelesaikan sebuah kasus dan belajar dari kasus tersebut;
- d. Pemodelan perilaku, yaitu suatu strategi dengan cara menirukan perilaku orang lain;
- e. *Role-play*, yaitu strategi yang meminta peserta memberikan tanggapan terhadap permasalahan khusus yang mungkin dihadapi dalam pekerjaan dunit nyata;
- f. *Training games*, yaitu suatu strategi yang menggunakan sarana permainan untuk mendorong keterlibatan peserta, sehingga menambag pengetahuan peserta;
- g. *In basket training*, strategi pelatihan yang menuntut peserta pelatihan untuk menentukan prioritas pada setiap situasi tertentu sebelum membuat keputusan, yang cukup bermanfaat untuk membantu memprediksi keberhasilan kinerja dalam pekerjaan manajemen;
- h. *On-the-job-training (OJT)*, merupakan metode yang memungkinkan seorang karyawan mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan benar-benar melakukannya' Magang, yaitu metode yang menggabungkan kelas dengan OJT' Pelatihan tim, yaitu pelatihan yang difokuskan pada pengajaran pengetahuan dan keterampilan kepada individu yang diharapkan bekerja secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



7. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk mengetahui hasil setelah dilakukannya pelatihan dan pengembangan perlu diadakan pengevaluasian. Menurut Shinta (2019), terdapat empat kriteria dasar yang dapat dievaluasi yaitu :

a. Reaksi

Fokus pada pemahaman dan reaksi peserta terhadap tujuan kegiatan pelatihan dan pengembangan serta proses pelaksanaan secara keseluruhan.

b. Penugasan

Menilai sejauh mana para peserta benar-benar telah menguasai konsep, informasi, serta prinsip-prinsip tentang keterampilan dan pengetahuan yang telah diberikan.

c. Sikap

Perubahan sikap dan perilaku para peserta dalam melakukan pekerjaan dan tugasnya sebagai hasil dari pelaksanaan kegiatan.

d. Hasil

Hasil akhir dalam hal ini dapat berupa indikator-indikator kinerja yang nyata seperti kenaikan produktifitas, peningkatan laba, penurunan biaya, penurunan tingkat kesalahan, peningkatan kualitas, penurunann keluhan pelanggan.

Ryan Arthur (2018) mengemukakan komponen-komponen evaluasi program pelatihan antara lain:

a. Evaluasi peserta, meliputi *pre-test*, *post-test*, ujian tertulis, ujian praktik, ujian komprehensif, evaluasi tatap muka, evaluasi pengajar, dan evaluasi penyelenggaraan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- b. Evaluasi pengajar/pelatih, meliputi metode pembelajaran, kemampuan mengelola waktu dan sistematika penyampaian.
- c. Evaluasi penyelenggaraan program, meliputi kurikulum, pelayanan penyelenggara, sarana prasarana, kebutuhan pelatihan, fasilitas, dan konsumsi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Tujuan dilaksanakan evaluasi program pelatihan menurut Ritonga et al (2019),

yaitu sebagai berikut :

- a. Untuk menilai program pelatihan apakah bisa mencapai tujuan pelatihan atau tidak.
- b. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan (efektivitas dan efisiensi) suatu program pelatihan.
- c. Untuk mendapatkan informasi tentang bagaimana meningkatkan program pelatihan berikutnya.
- d. Untuk memutuskan apakah program pelatihan bisa dilanjutkan atau tidak. Serta mampu mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan program pelatihan.
- e. Mengevaluasi keberadaan organisasi pelatihan, yaitu dengan menunjukkan kontribusi pelatihan terhadap tujuan organisasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



B. PENELITIAN TERDAHULU

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini, maka peneliti mencantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dijalankan. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang disajikan pada tabel-tabel berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu 1

Judul Penelitian	Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Nama Peneliti	Nurruli Fatur Rohmah
Tahun	2018
Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa, Metode Pelatihan dan Pengembangan SDM yang di gunakan adalah <i>On the job</i> (pelatihan dalam tempat kerja) sedang yang kedua yaitu, <i>off the job</i> (pelatihan diluar tempat kerja) meliputi simulasi dan presentasi informasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu 2

Judul Penelitian	Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap peningkatan Kinerja Karyawan pada KFC Jember
Nama Peneliti	Luckman Ashary
Tahun	2019
Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa, metode pengembangan karyawan yang digunakan KFC Jember adalah <i>job rotasi</i> lalu dengan memakai Kembali metode pelatihan (<i>on the job training</i>) dan <i>understudy</i> .

Tabel 2.3

Penelitian Terdahulu 3

Judul Penelitian	Pelatihan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi Covid-19
Nama Peneliti	Rita Mustopa, Mar'ah Khopipah Barjah, Niqa Afina Ahsaina, & Yumna Rais
Tahun	2021

© Hak cipta milik IBI KIAN GIE (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini yaitu pelatihan dan pengembangan MSDM di masa pandemic Covid-19 ini dapat dilakukan dengan media online dengan memanfaatkan fasilitas yang ada, seperti menggunakan <i>e-learning</i> , aplikasi <i>zoom</i> , <i>google meeting</i> , dan berbagai aplikasi lainnya.
------------------	---

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Tabel 2.4

Penelitian Terdahulu 4

Judul Penelitian	Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus PD BPR Bank Kapas 69 Magelang)
Nama Peneliti	Pardongan Sihombing & Dian Marlina Verawati
Tahun	2020
Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini menunjukkan metode yang digunakan terbukti efektif, seperti proses pelatihan karyawan menggunakan metode teknik presentasi informasi berupa metode ceramah dan metode diskusi, sedangkan dalam pengembangannya menggunakan simulasi dan pemantauan pengembangan dilihat melalui KPI (<i>key performance indicator</i>).

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Tabel 2.5

Penelitian Terdahulu 5

Judul Penelitian	Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Kasus: PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi)
Nama Peneliti	Mustika & Indri Apriani
Tahun	2021
Hasil Penelitian	Hasil dari yang diperoleh dari penelitian yang peneliti lakukan yaitu Pelatihan dan Pengembangan karyawan yaitu suatu metode atau cara untuk meningkatkan kualitas karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Pelatihan dan Pengembangan ini memberikan motivasi, pengetahuan dan meningkatkan kemampuan karyawan baik.

© Hak cipta milik Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Tabel 2.6

Penelitian Terdahulu 6

Judul Penelitian	Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Nama Peneliti	Agus Dwi Cahya, Daru Amanta Rahmadani, Ary Wijiningrum, & Fierna Fajar Swasti
Tahun	2021

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



<p>Hasil Penelitian</p>	<p>Metode yang digunakan adalah <i>on the job training</i>. Faktor penghambat yang muncul adalah kurangnya perhatian pemilik pada karyawan setelah pelatihan dan kurangnya motivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan.</p>
-------------------------	---

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Tabel 2.7
Penelitian Terdahulu 7

<p>Judul Penelitian</p>	<p>Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di BMT Ramadan Salatiga</p>
<p>Nama Peneliti</p>	<p>Sri Mirnawati</p>
<p>Tahun</p>	<p>2017</p>
<p>Hasil Penelitian</p>	<p>Strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan BMT Ramadana Salatiga meliputi pemberian motivasi, seminar, diklat dan beasiswa lanjutan.</p>

Tabel 2.8
Penelitian Terdahulu 8

<p>Judul Penelitian</p>	<p>Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. BPRS PNM Binama Semarang</p>
<p>Nama Peneliti</p>	<p>Anggun Riwayati</p>
<p>Tahun</p>	<p>2017</p>

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Hasil Penelitian © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)	Menunjukkan bahwa PT. BPRS PNM Binama mengelompokan pelaksanaan pengembangan SDM menjadi metode <i>on the job training</i> (pengembangan ditempat kerja) berupa pembekalan (<i>coaching</i>) dan pelatihan instruksi jabatan (<i>job instruction training</i>) serta metode <i>off the job training</i> (pengembangan di luar tempat kerja) berupa pelatihan (<i>training</i>) dan pengembangan kepribadian..
--	---

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 2.9

Penelitian Terdahulu 9

Judul Penelitian	Peran Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi
Nama Peneliti	Suspahariati & Bambang Setyobudi
Tahun	2021
Hasil Penelitian	Menunjukkan bahwa terjadi peningkatan kinerja dosen di Unipdu Jombang setelah melaksanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan diri. Dengan adanya peningkatan kualitas kinerja dosen, maka akan ada peningkatan kualitas mahasiswa yang lebih terarah yang terbukti dari cara penyampaian materi kuliah oleh para dosen tersebut

© Hak cipta milik Kwik Kian Gie (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Tabel 2.10

Penelitian Terdahulu 10

Judul Penelitian	Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Jasa
Nama Peneliti	Arman Maulana
Tahun	2022

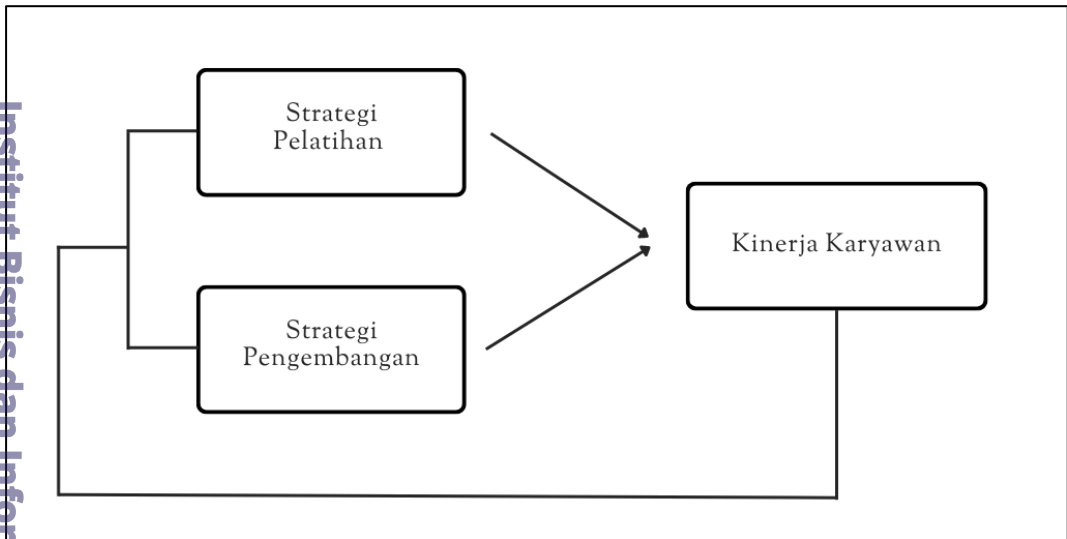
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

<p>Hasil Penelitian</p> <p>© Hak cipta milik IBI KKG (Institus</p>	<p>Menunjukkan bahwa pelatihan direkomendasikan sebagai kegiatan terkoordinasi secara terpusat yang memperkuat mekanisme pelatihan yang ada dan memberikan kesempatan pengembangan kepada karyawan untuk memperkaya pengetahuan dan pengalaman mereka.</p>
--	--

C KERANGKA PEMIKIRAN

Varpo et al., (2021) menyampaikan kerangka pemikiran merupakan konsep dan teori yang memberikan landasan teori melalui koneksi dengan menghubungkan konsep - konsep sutdi yang sedang dilakukan. Berikut Gambr kerangka pemikiran yang sudah dibuat sedemikian rupa sehingga menjadi bahan pertimbangan.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Digunakan untuk penelitian ini

Dalam Gambar 2.1 menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

karyawan dengan yang dikehendaki perusahaan. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan wajib memahami akan kepentingan program pengembangan dan pelatihan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



KWIK KIAN GIE
SCHOOL OF BUSINESS

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.