

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Human Resources Development atau pengembangan sumber daya manusia didefinisikan sebagai perangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang (Harrish dan Desimone, 1992, hlm.2).

Pengembangan sumber daya manusia menurut Wherther & Davis seperti dikutip Kaswan (2011, hlm.16) bahwa Davis menjelaskan bahwa manajemen SDM merupakan suatu studi dan praktek dari manajemen SDM yang juga dikenal dengan sebutan manajemen kepegawaian. Notoatmodjo (2003, hlm.4) menjelaskan pengembangan sumber daya manusia sebagai proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil optimum. Hasil ini dapat berupa jasa, benda atau uang.

Peningkatan tuntutan terhadap kinerja organisasi mendorong perbaikan pada praktek pengembangan SDM termasuk perbaikan pada konsep pengembangan SDM. Vince (2004, hlm. 12) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya yang direncanakan secara efektif dan efisien upaya untuk mengorganisasikan pembelajaran dan perubahan. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa konsep pengembangan SDM berada dalam kerangka tata kelola yang disusun berdasarkan konsep system Pada pengembangan SDM

terdapat suatu proses integrasi kegiatan-kegiatan yang dikordinasikan melalui struktur.

Pengembangan merupakan wujud dari suatu kesadaran terhadap realitas kedudukan SDM yang memiliki peran strategis dimana SDM tersebut mengalami berubah. Tata kelola yang menempatkan SDM sebagai unsur strategi dapat merubah ke arah lebih baik. Pada prakteknya, hanya sebagian kecil pengembangan SDM yang ditempatkan dalam kedudukan strategis. Pengembangan SDM lebih banyak didasarkan pada paradigma yang menempatkan SDM pada level administratif untuk melayani kepentingan operasional sehari-hari.

Pembelajaran dan perubahan baik pada kemampuan menciptakan nilai maupun pada kemampuan mengantisipasi dinamika persaingan terutama pada lembaga profit. Gibb (2006, hlm. 5) menjelaskan bahwa pengembangan SDM dapat didefinisikan dalam beragam cara antara lain pendidikan pelatihan serta pengembangan dalam konteks pekerjaan. Pengembangan itu sendiri merupakan sebuah wujud pengakuan terdapat adanya karakter bahwa realitas dunia memiliki perubahan terhadap waktu. SDM berkembang berdasarkan potensinya serta didasarkannya pada realitas dirinya dalam suatu pekerjaan.

Sambrook dan Stewart (2007, hlm. 16) menjelaskan bahwa teori PSDM terus berkembang seperti dinyatakan: Sambrook dan Stewart (2007, hlm. 410) menyatakan bahwa pengembangan SDM secara umum dapat dinyatakan sebagai kegiatan teknis guna mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Pengembangan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi para pegawai lembaga mencapai kinerja sesuai dengan tujuan organisasi. Pandangan tersebut

menunjukkan adanya penempatan SDM yang dikembangkan hanya untuk mendukung kegiatan strategis. Pada dasarnya pengembangan SDM tidak hanya memberikan dukungan strategi namun sudah menjadi tujuan strategis itu sendiri.

Pengembangan SDM merupakan salah satu isu strategis. Pengembangan SDM yang dijelaskan Hill dan Stewart (2007, hlm. 40) adalah pengembangan SDM sebagai tindakan intervensi lembaga untuk meningkatkan kapabilitas strategis dan performance organisasi seperti disampaikan: Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intervensi manajemen termasuk kedalam bidang SDM merupakan wujud penempatan SDM sebagai isu strategis yang menjadi fokus perhatian lembaga.

Kedudukan SDM serta pengembangannya merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh lembaga. Kondisi pengembangan SDM di lembaga pendidikan tidak berbanding lurus dengan pengembangan teori. Praktek di lembaga pendidikan merupakan paradox yang menjadi fenomena umum di lembaga pendidikan tinggi. Konsep HRD seperti disampaikan oleh Swanson dan Holton (2008, hlm.4) bahwa: hanya menjadi kajian teoritis tanpa aplikasi nyata . Pada saat melakukan pengembangan SDM, pada dasarnya lembaga sedang mengoptimalkan fungsi-fungsi MSDM sebagai mitra strategis lembaga. Kondisi tersebut seharusnya menjadi existing condition di lembaga pendidikan tinggi.

Pengembangan SDM yang dijelaskan Noe,et.al (2011, hlm.532) menjelaskan bahwa pengembangan SDM sebagai sebuah proses atau kegiatan sistematis serta terencana adalah kegiatan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan kerja dan tuntutan klien.

Konsep pengembangan SDM yang lebih komprehensif seiring dengan meningkatnya persaingan termasuk di lembaga non profit, Meifert (2012, hlm.2) mengemukakan konsep pengembangan SDM sebagai kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan kualifikasi dan performance, seperti dinyatakan:

Paradigma performance dalam konsep pengembangan SDM memiliki wacana tinggi yang diarahkan pada suatu pencapaian yang ingin dipenuhi baik oleh lembaga melalui optimalisasi fungsi strategis SDMnya maupun oleh individu dengan pengembangan bakat serta potensinya. Performance individu ditujukan untuk performance lembaga.

Pengembangan SDM memiliki dua paradigma yaitu paradigma pembelajaran dan paradigma kinerja serta paradigma yang memadukan kedua sudut pandang tersebut (pendekatan pragmatis). Swanson dan Holton (2008, hlm. 128) menyatakan ada dua pendekatan dalam Kedua paradigma tersebut dapat dilihat dari praktek-praktek pengembangan SDM. Paradigma pembelajaran lebih fokus pada kegiatan-kegiatan yang dilandasi oleh pembelajaran termasuk pembelajaran sepanjang hayat. Elliot dan Turnbull (2005, hlm. 69) menyampaikan bahwa konsep pengembangan SDM didasarkan pada pembelajaran sepanjang hayat seperti dinyatakan :

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang

dimaksud tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan, tetapi juga menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan kebutuhan karena tuntutan dinamika lingkungan, perkembangan teknologi maupun persaingan bisnis yang terus berjalan. Hasibuan (2010, hlm.75) menyatakan bahwa “pengembangan karyawan semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis.” Pengembangan SDM tidak lepas dari pengembangan organisasi secara keseluruhan. Pengembangan sumber daya manusia merencanakan dan menyediakan bahan mentah dengan menerima pegawai dan pelatihan dasar dan mengubahnya dengan cara program-program pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi saat sekarang dan pada masa yang akan datang.

Proses pengembangan SDM dimulai dengan perencanaan strategis perusahaan yang menetapkan tempat kegiatan usaha dan banyaknya sumber yang dibutuhkan. Titik awal dari program sumber daya manusia terletak pada rencana strategi perusahaan yang dialihkan pada rencana sumber daya manusia tentang berapa banyak dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada masa yang akan datang. Hal ini berarti peran strategis pengembangan SDM yang dimulai dengan analisis

kompetensi SDM saat ini lalu dibandingkan dengan kebutuhan. Penentuan secara tepat kebutuhan pengembangan SDM diperlukan tiga analisis seperti yang dikemukakan oleh Noe, et.al (2011) yaitu: analisis organisasi, analisis tugas dan analisis orang.

1. Analisis Organisasi

Analisis organisasi adalah analisis yang dilakukan dengan tujuan menjawab pertanyaan tentang bagaimana pengembangan organisasi? Cara yang dapat ditempuh adalah dengan mengadakan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Pemanfaatan turn over, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuaun pegawai dan data perencanaan pegawai.

2. Analisis pelaksanaan Tugas

Analisis tugas adalah analisis yang dilakukan dengan tujuan menjawab pertanyaan tentang apa yang harus dipelajari para peserta agar dapat melaksanakan tugas secara efektif. Analisis ini merupakan dasar bagi pengembangan program pelatihan kerja.

3. Analisis individu

Analisis orang adalah analisis dengan tujuan menjawab pertanyaan tentang siapa yang harus dikembangkan. Peranan penilaian kinerja menjadi dasar yang pokok bagi penentuan orang-orang yang harus dikembangkan oleh organisasi atau perusahaan. Analisis individu difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan

training bagi pegawai. Kebutuhan training pegawai dapat dianalisis secara individual atau kelompok.

C. Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2010, hal. 70-72) bertujuan untuk : a. Meningkatkan produktivitas kerja, b. meningkatkan efisiensi, c. mengurangi kerusakan, d. mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, e. meningkatkan pelayanan yang lebih baik, f. moral karyawan lebih baik, g. kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, h. technical skill, human skill, dan managerial skill semakin baik, i. kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik, j. balas jasa meningkatkan prestasi kerja semakin besar, k. memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Pendapat yang lebih strategis dikemukakan oleh Swanson dan Holton (2008, hal. 2) yang menegaskan bahwa tujuan pengembangan SDM untuk meningkatkan keahlian dan pengembangan organisasi yang bertujuan meningkatkan Keahlian dan pengembangan organisasi, sebagai tujuan menunjukkan bahwa kedudukan pengembangan SDM didasarkan pada paradigma yang lebih menyeluruh dan strategis. Meifart (2012, hal. 2) menjelaskan bahwa tujuan PSDM adalah perubahan kualifikasi atau peningkatan kinerja seperti dinyatakan. Perpaduan berbagai pendapat para ahli menyimpulkan bahwa pada umumnya tujuan pengembangan sumber daya manusia ASN adalah memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap tugas-tugas ataupun

tanggung jawab terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan peningkatan mutu pendidikan. Tujuan PSDM juga akan memberikan dasar dalam pencapaian tujuan jangka panjang dalam rangka peningkatan karier bagi diri ASN sehingga produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Manfaat pengembangan SDM menurut Castetter dalam (Danim, 2002, hal.35), yaitu:

1. peningkatan performansi personel sesuai dengan posisi saat ini,
2. pengembangan keterampilan personel untuk mengantisipasi tugas-tugas baru yang bersifat reformasi dan
3. memotivasi pertumbuhan diri personel bagi penciptaan kepuasan kerja secara individual.

Pengembangan personel dilihat dari segi organisasi, dapat memberikan manfaat seperti: a. meningkatkan produktivitas personel, b. menurunkan biaya pengeluaran, b. mengurangi turn over personel (keusangan pegawai). Berdasarkan hasil pengkajian terhadap sejumlah hasil penelitian, Siagian yang mengutip tulisan (Danim, 2002, hal.44) menyimpulkan manfaat pendidikan, pelatihan, pengembangan bagi pegawai, yaitu: a. membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik, b. meningkatkan kemampuan pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya, c. terjadinya internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasional, d. timbulnya dorongan pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerja, e. peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang memperbesar rasa percaya pada diri sendiri, f. tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh

pegawai dalam rangka pertumbuhan,g.meningkatkan kepuasan kerja,h.meningkatkan pengakuan atas kemampuan seseorang dan i. mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru pada masa depan. Manfaat pengembangan bagi kepentingan organisasi atau lembaga sangat dirasakan keberadaannya. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sangat bermanfaat bagi keperluan organisasi dan pribadi.

Manfaat pengembangan SDM antara lain: a. peningkatan performansi personel sesuai dengan posisi saat ini, b. pengembangan keterampilan personel untuk mengantisipasi tugas-tugas baru yang bersifat reformasi, c. memotivasi pertumbuhan diri personel bagi penciptaan kepuasan kerja secara individual. d. membantu para personel untuk membuat keputusan yang lebih baik, e. meningkatkan kemampuan personel, f. terjadinya internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasional, g. timbulnya suatu dorongan untuk meningkatkan kemampuan, h. peningkatan kemampuan personel dalam mengatasi stres, frustrasi dan konflik, i. tersedianya informasi berbagai program pengembangan, j. meningkatkan kepuasan kerja dan k. semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang, l. semakin besar bagi pegawai untuk bersikap mandiri dan m. mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru.

Pengembangan personel dilihat dari segi organisasi, dapat memberikan manfaat seperti: a. meningkatkan produktivitas personel, b. menurunkan biaya pengeluaran, c. mengurangi turnover personel (keusangan pegawai). Pengembangan personel ini akan mengakibatkan pada perkembangan individu dan organisasi.

D. Jenis dan Jalur Pengembangan SDM

Pengembangan SDM sebagai kegiatan dalam fungsi SDM strategis memiliki jenis dan jalur pengembangan SDM. Hasibuan (2010, hlm. 72-73) membagi jenis pengembangan sumber daya manusia menjadi dua bagian yaitu pengembangan informal dan formal. Pengembangan informal, yaitu personel atau karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.

Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan berkeinginan keras untuk maju dengan meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi lembaga atau organisasi karena prestasi kerja karyawan tersebut semakin besar, efisien dan produktivitasnya semakin baik. Adapun kegiatan informal yang dilaksanakan dapat berupa mengikuti seminar, lokakarya, pertemuan ilmiah lainnya dan program penelitian.

Pengembangan formal, yaitu karyawan ditugaskan oleh instansi atau lembaga untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seseorang karyawan. Biasanya kegiatan formal ini dilakukan melalui program pendidikan sarjana, magister, doktor ataupun sekolah lagi ke luar negeri.

Model pengembangan tenaga kependidikan merupakan bagian integral dari kegiatan pengelolaan tenaga kependidikan secara keseluruhan. Pendidikan pegawai dilakukan melalui dua jalur pengembangan, yaitu jalur pendidikan prajabatan (preservice education) dan pendidikan dalam jabatan (inservice education).” Bentuk pengembangan SDM Noe, et.al (2011, hlm. 528) menjelaskan bahwa terdapat beberapa bentuk PSDM antara lain pendidikan formal, penilaian mengenai perilaku, gaya komunikasi atau beragam keterampilan yang dimiliki, pengalaman kerja, hubungan antar pribadi. Pengembangan SDM tidak hanya fokus pada pembelajaran atau pendidikan.

Bentuk PSDM Meifart (2012, hlm.2) menjelaskan bahwa bentuk pengembangan SDM antara lain pelatihan, perencanaan karier maupun restrukturisasi pekerjaan seperti dinyatakan: profesi menyebabkan perubahan pada bentuk pengembangan SDM. Ghamrawi (2013) menjelaskan bahwa salah satu bentuk pengembangan profesionalitas yang efektif adalah model professional development model (PDM).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa jalur pengembangan SDM yang bisa dilaksanakan melalui hal berikut.

a. Pendidikan Prajabatan (Preservice Education)

Pendidikan prajabatan (Preservice Education) menurut penjelasan UU No.8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 31 adalah suatu pendidikan atau latihan yang diberikan kepada calon Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang akan dipercayakan kepadanya.

Pendidikan prajabatan (preservice education) merupakan sebuah istilah yang paling lazim digunakan lembaga pendidikan keguruan, yang merujuk pada pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga jenjang universitas (university or college) pendidikan untuk menyiapkan mahasiswa yang hendak meniti karier dalam bidang pendidikan.

Kegiatan pendidikan prajabatan merupakan istilah yang paling lazim digunakan lembaga pendidikan dalam menyiapkan calon tenaga kerja yang hendak meniti karier dalam bidang pendidikan. Secara konkret usahanya yang bisa dilakukan dengan merekrut calon tenaga kependidikan dari lembaga pendidikan yang profesional. Perkembangan layanan pendidikan terhadap peserta multi budaya dan keanekaragaman membuat guru harus siap menghadapi kondisi tersebut. Keengwe (2010, hlm,233) menjelaskan bahwa perlunya guru untuk siap untuk bekerja efektif dengan peserta didik dari latar belakang yang berbeda, seperti sebagai budaya, bahasa atau asal negara. Pre service akan membantu guru bekerja efektif. Schmidt (2010, hlm. 132) mengungkapkan melalui preservice guru akan menemukan makna pekerjaan maupun makna dirinya. Guru sering mengklaim telah belajar lebih banyak dari pengalaman mengajar daripada dari pekerjaan. Konsisten dengan teori Dewey, pengalaman para guru belajar berinteraksi dengan pengalaman maupun dengan dunianya untuk menciptakan kesinambungan antara makna profesinya maupun dirinya dalam lingkungannya .

Pendidikan pre service berkembang tidak hanya menjadi kegiatan yang dilakukan melalui pelatihan atau intervensi pendidikan jangka pendek. Hudson & dan Hudson (2013, hlm.9) mengungkapkan bahwa memperkenalkan komunitas

pembelajaran merupakan bentuk preservice terhadap pegawai termasuk guru. Lebih lanjut dijelaskan bahwa preservice untuk guru sebagai model ekstensi untuk meningkatkan pemahaman guru mengenai pendidikan maupun mengenai lingkungannya. Guru dalam preservice belajar untuk terlibat dalam praktek-praktek yang mungkin tidak tersedia selama pengalaman praktikum. Kondisi dalam Kantor lebih beragam dengan peserta didik yang berasal dari beragam etnis, budaya maupun pemikiran.

b. Pendidikan dalam Jabatan (Inservice Education)

Inservice education atau pendidikan ‘inservice’ dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai pendidikan dalam jabatan atau latihan dalam jabatan yang merupakan lanjutan dari pendidikan atau latihan setelah seseorang menjabat tugas mengajar. Pendidikan ‘in service’ dalam arti luas mencakup segala kegiatan yang dilaksanakan oleh para petugas pendidikan yang dimaksud untuk meningkatkan mutu kerja, yaitu kemampuan profesional dalam menjalankan tugasnya. Pendidikan dalam jabatan sering juga disebut pendidikan, pelatihan, dan pengembangan.

Kegiatan pendidikan prajabatan merupakan istilah yang paling lazim digunakan lembaga pendidikan dalam menyiapkan calon tenaga kerja yang hendak meniti karier dalam bidang pendidikan. Secara konkret usahanya yang bisa dilakukan dengan merekrut calon tenaga kependidikan dari lembaga pendidikan yang profesional.

Perkembangan layanan pendidikan terhadap peserta multi budaya dan keanekaragaman membuat guru harus siap menghadapi kondisi tersebut. Keengwe

(2010, hlm,233) menjelaskan bahwa perlunya guru untuk siap untuk bekerja efektif dengan peserta didik dari latar belakang yang berbeda,seperti sebagai budaya, bahasa atau asal negara. Pre service akan membantu guru bekerja efektif. Schmidt (2010, hlm. 132) mengungkapkan melalui preservice guru akan menemukan makna pekerjaan maupun makna dirinya. Guru sering mengklaim telah belajar lebih banyak dari pengalaman mengajar daripada dari pekerjaan. Konsisten dengan teori Dewey, pengalaman para guru belajar berinteraksi dengan pengalaman maupun dengan dunianya untuk menciptakan kesinambungan antara makna profesinya maupun dirinya dalam lingkungannya

Berdasarkan penjelasan UU No.8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 31 disebut bahwa “Pendidikan dalam jabatan (inservice education) adalah suatu latihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.” Schrier (2010 hlm. 182) menjelaskan bahwa inservice training merupakan upaya untuk membantu guru membangun pemahaman pedagogis dari bawah ke atas, memahami landasan praktek penelitian yang koheren dan teori serta membantu para Pegawai kembali fokus dan mampu merefleksikan kegiatannya.

Inservice training menurut Rahmati, et.al (2014, hlm. 294) menjelaskan bahwa praktek inservice training di lembaga publik memberikan dampak pada efektivitas lembaga. Lebih lanjut dijelaskan bahwa in service training dilakukan setelah pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, mempersiapkan anggota organisasi untuk prestasi baik dari tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan inservice merupakan layanan atau bantuan yang berupa kegiatan sebagai upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya.

E. Pelatihan

1. Pengertian dan Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek bagi para karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis guna memenuhi kebutuhan perusahaan dalam segala bidang tugas yang diberikan. Menurut Handoko (2010:5), Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Pelatihan bisa dilakukan pada semua tingkat dalam organisasi. Pada tingkat bawah/rendah pelatihan berisikan pengajaran bagaimana mengerjakan suatu tugas misalnya mengoperasikan mesin. Sedangkan menurut Fajar (2013:100), pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan kepada karyawan agar pelaksanaan pekerjaan memuaskan.

Menurut Sutrisno (2009:109), mengemukakan bahwa Pelatihan dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu latihan diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar.

Tujuan pelatihan dan antara lain :

- a) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.

- b) Meningkatkan produktivitas kerja.
- c) Meningkatkan kualitas kerja.
- d) Meningkatkan ketetapan peningkatan sumber daya manusia.
- e) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h) Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Menurut Mangkunegara (2008:52), Secara umum pelatihan bertujuan mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik struktural maupun fungsional, Yang memiliki kemampuan dalam profesinya, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik. Jadi tujuan dan manfaat pelatihan harus ditentukan sebelum Melaksanakan program pelatihan agar produktivitas kerja karyawan meningkat dan memperkecil pemborosan biaya baik untuk kerusakan mesin ataupun kecelakaan kerja, serta meningkatkan pelayanan yang lebih baik Dari Pegawai kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan bersangkutan.

2. Manfaat dan Prinsip – Prinsip Pelatihan

Pelatihan untuk hanya menekankan pada keterampilan teknis, pelatihan seperti ini sebenarnya sangat baik, sebab mengarahkan seseorang untuk benar benar kompeten pada bidangnya. Manfaat program pelatihan bagi perusahaan menurut Edison (2010:98), sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kompetensi pelayanan, sehingga karyawan betul-betul menguasai bidang pekerjaannya
- 2) tingkat produktivitas kerja, sehingga menghasilkan output yang lebih baik.
- 3) Meningkatkan kerjasama antar karyawan, sehingga menghasilkan sinergi dan kerjasama yang lebih baik.
- 4) Menyiapkan kaderisasi yang lebih siap dan handal.
- 5) Memperbaiki moral kerja karyawan.
- 6) menemukan kekurangan-kekurangan
- 7) Membantu karyawan untuk bisa menyesuaikan diri dengan perubahan

Manfaat pelatihan bagi karyawan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kemampuan individual didalam menangani tugas dan pemecahan masalah.
- 2) Memperbaiki komunikasi antar karyawan/kelompok. Memiliki bekal sebagai pelengkap untuk karier internal maupun eksternal.

Prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- b. Tahapan-tahapan tersebut harus sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Pengajar harus mampu memotivasi dan menyeberangkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.

- d. Adanya penguat (reinforcement) guna membangkitkan respons yang positif dari peserta.
- e. Menggunakan konsep Pembentukan (shapping) perilaku.

Menurut Mangkunegara (2009:44), Sesuai dengan prinsip-prinsip pelatihan diatas maka program pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan haruslah sesuai dengan yang disyaratkan oleh pekerjaannya, yang bersifat searah, sistematis dan sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat menumbuhkan Motivasi dan meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan kata lain program pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan haruslah dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dan yang paling penting adalah setiap perusahaan tidak boleh membedakan pegawai satu dengan yang lainnya, karena pada hakikatnya setiap individu mempunyai kemampuan yang berbeda-beda.

3. Metode Pelatihan

Ada beberapa metode pelatihan yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Menurut Siagian (2010:192-197), berikut ini adalah berbagai teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan dewasa ini adalah :

- a. Metode on the job training, antara lain seperti :
 - 1. Pelatihan dalam jabatan.
 - 2. Rotasi pekerjaan.
 - 3. Sistem magang.
- b. Metode off the job training, antara lain seperti :

1. Sistem ceramah.
2. Pelatihan vestibul
3. Role-playing
4. Studi kasus
5. Simulasi
6. Pelatihan laboratorium
7. Belajar sendiri.

4. Indikator Pelatihan

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

- a. Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang.
- b. Semangat mengikuti pelatihan merupakan salah satu factor yang menentukan proses pelatihan.
- c. Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria.
- d. Meningkatkan keterampilan yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

Rivai dan Sagala (2013:226) Menyebutkan beberapa indicator pelatihan meliputi :

1. Kualitas Sarana dan Fasilitas

2. Kualitas peserta Pelatihan

3. Kualitas Instruktur Pelatihan

F. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil kerja dari suatu organisasi dihubungan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan dan lain-lain.

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012:67). Kinerja seorang karyawan adalah hal penting, sekaligus menentukan efektif tidaknya kinerja disuatu perusahaan. Apabila kinerja karyawan tidak baik, maka kinerja perusahaan pun secara otomatis tidak baik. Begitu sebaliknya (Cahayani, 2012:89). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sebagai bagian dari suatu perusahaan harus dapat memperlihatkan kinerja atau prestasi kerja. Kinerja pada karyawan dapat dibagi kepada dua bagian yaitu kemampuan

manajerial dan produktivitas. Kemampuan manajerial adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial seperti mengatur, membina, merencana dan sebagainya dan sangat sedikit sekali terkait dengan pergerakan fisik. Produktivitas adalah kemampuan olah fisik karyawan yang dikaitkan dengan hasil-hasil fisik yang akan dicapai. penilaian kinerja membandingkan setiap kinerja actual dari masing-masing karyawan dan standar kerjanya.

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberitahu karyawan dan diharapkan pengawasan untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang kinerja perlu ditetapkan indikator kinerja yaitu ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat kinerja baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi.

Secara umum indikator kinerja memiliki beberapa fungsi yaitu :

- a. Memperjelas tentang apa, berapa dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan
- b. Menciptakan consensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijaksanaan, program, kegiatan.

Keputusan penting berkaitan dengan penilaian kinerja adalah jenis criteria yang digunakan, periode waktu penilaian dan waktu penilaian. Pada umumnya perusahaan menetapkan waktu penilaian antara 6 bulan hingga 120 tahun.

Penetapan periode waktu penilaian ini berkaitan dengan lama waktu yang diperlukan untuk mengetahui prestasi seseorang yang menjalankan pekerjaan dan tujuan dari penilaian itu sendiri. Apabila periode atau siklus penilaian terlalu cepat dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan untuk mengukur secara tepat, penilaian yang dilakukan bisa salah. Sedangkan bila periode terlalu lama, karyawan tidak akan tahu apa harus dilakukan untuk memperbaiki kinerjanya.

2. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2002:68), karakteristik kinerja seseorang yang memiliki kinerja tinggi diantaranya yaitu:

- a) Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
- b) Memiliki tujuan yang realistik
- c) Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
- e) Memanfaatkan umpan balik yang kritis dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogram.

Penyebab umum yg sering menimbulkan kegagalan dalam meningkatkan kinerja sehingga harus dihindari adalah sebagai berikut :

- 1) Kesalahan penilai. Termasuk dalam kesalahan penilai adalah keberpihakan (bias), perasaan syak wasangka, halo effect (terpengaruh oleh yang dinilai), kecenderungan untuk “pelit”

atau sebaliknya kecenderungan untuk memilih nilai tengah dan takut untuk menghadapi bawahan.

- 2) Pemberian umpan balik secara buruk Pada awal proses manajemen kinerja, standar harus dikomunikasikan kepada pegawai yang dinilai untuk diketahui dan disepakati. Demikian pula seluruh proses penilaian dan hasil penilaian harus dikomunikasikan pula kepada mereka sesuai dengan prinsip dan tujuan program pengembangan karier dan kinerja, khususnya program manajemen kinerja.
- 3) Komunikasi yang negatif. Proses evaluasi ternyata terganggu oleh komunikasi yang didasari dengan sikap negatif seperti arogansi dan kekakuan pada pihak penilai dan sikap membela diri dan ketertutupan pada pihak yang dinilai.
- 4) Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian. Kegagalan untuk menggunakan seluruh data yang diperoleh melalui proses penilaian sebagai dasar bagi semua keputusan dalam bidang sumber daya manusia telah menurunkan kredibilitas dari program manajemen kinerja ini. Akibatnya manager dan pegawai tidak menganggap program tersebut sebagai suatu hal yang penting. Kinerja pegawai perlu diperhatikan guna mempertahankan dan meningkatkan hasil kerja karyawan. Keberhasilan memperoleh hasil kerja yang bermutu seperti diuraikan diatas akan lebih mudah tercapai

apabila pimpinan dan manajemen perusahaan memberikan contoh yang baik serta melakukan bimbingan, pendidikan dan latihan kepada para pegawai, dan yang paling utama adalah menerapkan falsafah perusahaan sehingga mempermudah pemahaman pegawai atas keinginan-keinginan pimpinan.

3. Indikator Kinerja

Armstrong dan Baron dalam Nurmansyah (2014:183) menyatakan bahwa klasifikasi lain yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja bersifat pelayanan, antara lain sebagai berikut:

1. Produktivitas, yaitu indikator yang memfokuskan pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
2. Tingkat penggunaan, yaitu indikator yang menunjukkan jumlah jasa yang tersedia yang dipergunakan, seperti tingkat penempatan sekolah, tingkat hunian hotel, dan tingkat hunian tempat tidur di rumah sakit dan sebagainya.
3. Target waktu, yaitu indikator yang menunjukkan rata-rata waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan, misalnya jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pesanan.
4. Banyaknya pelayanan, yaitu indikator yang menunjukkan banyaknya pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, misalnya jumlah perbaikan rumah yang diselesaikan.

5. Permintaan, yaitu indikator yang menunjukkan kemampuan dalam memenuhi permintaan, misalnya jumlah sekolah juru rawat dibandingkan dengan jumlah penduduk dari kalangan anak-anak.

Sedangkan untuk mengukur kinerja dapat dilihat dari beberapa indikator yang dapat mendukung diantaranya adalah (Gibson, 2011:104) :

1. Kualitas hasil pekerjaan dilakukan
2. Kuantitas menyelesaikan pekerjaan
3. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Mangkunegara,(2012:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah sebagai

Berikut :

- a. Kualitas, kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b. Kuantitas, kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya.Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan.
- c. Pelaksanaan tugas, pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- d. Tanggung jawab,tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

G. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian dan Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia yang ada hendaklah dikembangkan sedemikian rupa guna mencapai kesejahteraan. Pengembangan sumber daya Manusia ini sangat diperlukan karena memiliki aspek yang penting bagi peningkatan produktivitas sumber daya manusia dan juga memiliki tujuan tertentu.

Menurut Handoko (2012:4), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Ismail (2010:111), sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Organisasi yang efektif harus mampu untuk menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang di cita-citakan

(Marwansyah, 2012:3) Dapat disimpulkan bahwa tercapainya tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh usaha manusianya, baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan, pengkoordinasian dan pengendalian. Sumber daya manusia di perusahaan berperan sebagai penentu keberhasilan perusahaan untuk mencapai hasil yang dicita citakan.

Hasibuan (2003:70-72), mengemukakan beberapa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia yaitu:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja
- b. Meningkatkan efisiensi
- c. Mengurangi kerusakan
- d. Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan
- e. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik
- f. Moral karyawan lebih baik
- g. Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar
- h. Technical skill, human skill, dan managerial skill semakin baik
- i. Kepemimpinan seorang manager akan semakin baik
- j. Balas jasa meningkat karena prestasi kerja semakin baik
- k. Memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka

akan memperoleh barang atau jasa pelayanan yang lebih bermutu.

2. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manfaat penyelenggaraan program pengembangan karyawan bagi suatu organisasi Siagian (2008 : 98), sebagai berikut.

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan spesialisasi, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah

ditetapkan secara lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang butuh dan utuh.

- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, antara lain adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknis maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para karyawan yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sabar diperintah oleh para manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalistik.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota.

3. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya harus didasarkan pada metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus telah ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan Sebagai sarana dalam meningkatkan kinerja.

Sedarmayanti (2010:182-183) membagi metode pengembangan sumber daya Manusia menjadi 2 metode,yaitu:

- 1) Job rotation (rotasi pekerjaan) adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambahkan keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan”.
- 2) Coaching (bimbingan) dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas-tugas dengan bimbingan oleh pejabat senior atau ahli. Bimbingan dan penyuluhan dianggap efektif karena latihannya diindividualisasikan dan peserta berlatih/belajar melakukan pekerjaan langsung”

4. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasan (2011:100), untuk memajukan kualitas sumber daya insani ada tiga indikator yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) Indikator Kepribadian. Indikator kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.

- 2) Indikator Produktivitas. Indikator ini menyangkut apa yang dihasilkan oleh manusia tadi dalam hal jumlah yang lebih banyak dan kualitas yang lebih baik.
- 3) Indikator Kreativitas. Indikator ini menyangkut pada kemampuan seseorang untuk berpikir dan berbuat kreatif, menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan masyarakatnya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2000:82) indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain sebagai berikut:

1. Prestasi kerja karyawan

Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat, maka berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakan perbaikan.

2. Kedisiplinan karyawan

Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi jika kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

3. Absensi Karyawan

Jika absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun, berarti metode pengembangan yang dilakukan cukup baik. Tetapi jika absensi karyawan tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

H. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan SDM

1. Faktor pendukung :

a. Pendidikan Prajabatan (Preservice Education)

Pendidikan prajabatan (preservice education) merupakan sebuah istilah yang paling lazim digunakan lembaga pendidikan keguruan, yang merujuk pada pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga jenjang universitas pendidikan untuk menyiapkan mahasiswa yang hendak meniti karier dalam bidang pendidikan. Pendidikan pre service berkembang tidak hanya menjadi kegiatan yang dilakukan melalui pelatihan atau intervensi pendidikan jangka pendek. mengungkapkan bahwa memperkenalkan komunitas pembelajaran merupakan bentuk preservice terhadap pegawai termasuk guru. Lebih lanjut dijelaskan bahwa preservice untuk guru sebagai model ekstensi untuk meningkatkan pemahaman guru mengenai pendidikan maupun mengenai lingkungannya. Guru dalam preservice belajar untuk terlibat dalam praktek-praktek yang mungkin tidak tersedia selama pengalaman praktikum. Kondisi dalam Kantor lebih beragam dengan peserta didik yang berasal dari beragam etnis, budaya maupun pemikiran.

b. Pendidikan dalam Jabatan (Inservice Education)

Inservice education atau pendidikan 'inservice' dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai pendidikan dalam jabatan atau latihan dalam jabatan yang merupakan lanjutan dari pendidikan atau latihan setelah seseorang menjabat tugas mengajar. Pendidikan 'in service' dalam arti luas mencakup segala kegiatan yang dilaksanakan oleh para petugas pendidikan yang dimaksud untuk meningkatkan mutu kerja, yaitu kemampuan profesional dalam menjalankan tugasnya. Pendidikan dalam jabatan sering juga disebut pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Lembaga memiliki tujuan strategis yang diolah dalamnya ada SDM. Oleh karena itu pengembangan SDM merupakan kegiatan strategis yang didasarkan pada hasil analisis yang komprehensif.

2. Faktor Penghambatan :

a. pemahaman yang rendah dari penyelenggara pengembangan SDM.

pemahaman yang rendah dari penyelenggara pengembangan SDM Paradigma pengembangan itu sendiri masih menggunakan paradigma lama yang menempatkan SDM sebagai operasional kegiatan sehari-hari bukan strategis.

Hal ini mempengaruhi bagaimana kegiatan-kegiatan analisis untuk pengembangan SDM dilakukan secara menyeluruh. Pada prakteknya analisis tersebut sulit dilakukan. Perpaduan berbagai pendapat para ahli menyimpulkan bahwa pada umumnya tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap tugas-tugas ataupun tanggung jawab terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan peningkatan mutu pendidikan.

Kegiatan pendidikan prajabatan merupakan istilah yang paling lazim digunakan lembaga pendidikan dalam menyiapkan calon tenaga kerja yang hendak meniti karier dalam bidang pendidikan. Secara konkret usahanya yang bisa dilakukan dengan merekrut calon tenaga kependidikan dari lembaga pendidikan yang profesional. Aktivitas yang dimaksud tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan, tetapi juga menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Paradigma performance

Pemahaman yang rendah konsep Paradigma performance dalam konsep pengembangan SDM memiliki wacana tinggi yang diarahkan pada suatu pencapaian yang ingin dipenuhi baik oleh lembaga melalui optimalisasi fungsi strategis SDMnya maupun oleh individu dengan pengembangan bakat serta potensinya. Paradigma pembelajaran lebih fokus pada kegiatan-kegiatan yang dilandasi oleh pembelajaran termasuk pembelajaran sepanjang hayat. menyampaikan bahwa konsep pengembangan SDM didasarkan pada pembelajaran sepanjang hayat seperti dinyatakan Performance individu ditujukan untuk performance lembaga.

c. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM rendah pemahaman yang memiliki dua paradigma yaitu paradigma pembelajaran dan paradigma kinerja serta paradigma yang memadukan kedua sudut pandang tersebut (pendekatan pragmatis). menyatakan ada dua pendekatan dalam Kedua paradigma tersebut dapat dilihat dari praktek-praktek pengembangan SDM.

d. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi

Pengembangan SDM rendah pemahaman semakin akibat kemajuan teknologi berkurang Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan kebutuhan karena tuntutan dinamika lingkungan, perkembangan teknologi maupun persaingan bisnis yang terus berjalan. menyatakan bahwa “pengembangan karyawan semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketat nya persaingan di antara perusahaan yang sejenis.” kelebihan mengurangi.

e. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan

Rivai Veithzal (2004:240) mengemukakan bahwa ada beberapa factor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan :

- a). Cost-effectiveness (efektivitas biaya).
- b). Materi program yang dibutuhkan.
- c). Prinsip-prinsip pembelajaran.
- d). Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e). Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- f). Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

I. Kerangka Pikir

Berdasarkan latar belakang masalah, telah pustaka dan hasil penelitian terdahulu maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1.1
paradigma pikir

