

## BAB II

### TINJAUAN UMUM TENTANG STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. BPRS PNM BINAMA SEMARANG

#### A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) istilah bahasa Inggrisnya *Human Resources Development* (HRD) sangat penting dalam upaya menciptakan keunggulan kompetiti SDM dan organisasi dari para pesaingnya. Istilah HRD diciptakan oleh Leonard Nadler tahun 1969 guru besar George Washington University pada konferensi *American Society of Training an Development* (ASTD) di Miami Florida. PSDM didefinisikan sebagai program pembelajaran yang disengaja dan dilaksanakan dalam waktu tertentu dengan tujuan antara untuk mengembangkan pengetahuan, kompetensi sikap, motivasi dan perilaku SDM dan tujuan akhirnya untuk mengembangkan kinerja SDM dan kinerja organisasi. Dari definisi tersebut ada sejumlah dimensi atau kata kunci yang perlu mendapatkan penjelasan lebih rinci:<sup>1</sup>

- a. *Program pembelajaran.* PSDM adalah program pembelajaran di mana para pegawai/ karyawan mengikuti proses pembelajaran yang dirancang khusus oleh perusahaan/organisasi tempat mereka bekerja. Proses pembelajaran artinya ada kurikulum dan materi yang dipelajari, ada metode belajar dan ada instruktur yang melaksanakan pembelajaran. Istilah untuk pegawai yang mengikuti PSDM beragam – partisipan, petatar, traini (*trainee*)- sedangkan mereka yang melaksanakan pembelajaran *trainer*, petatar, instruktur, fasilitator dan widyaiswara.
- b. *Program PSDM disengaja.* Program PSDM disengaja artinya dirancang dan dilaksanakan oleh perusahaan/organisasi sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan

---

<sup>1</sup> Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Rajawali Pers: Jakarta, 2015, h. 193-195

perusahaan. Program tersebut mempunyai tujuan dan sasaran, ada materi yang harus dipelajari atau kurikulum yang diberikan dengan mempergunakan metode tertentu dan diberikan oleh instruktur yang mempunyai kompetensi profesional. Sungguhpun demikian PSDM dapat diberikan secara informal di mana peserta harus belajar sendiri melalui membaca buku, artikel, video dan audio yang disediakan oleh perpustakaan atau internet.

- c. *Dilaksanakan dalam waktu tertentu.* PSDM merupakan investasi yang dapat diukur nilai pengembangan investasinya (*return on investment*) dan terkait dengan biaya operasi. Perencanaan dan pelaksanaan PSDM memerlukan biaya, Makin lama pelaksanaan PSDM makin tinggi biayanya. Para pegawai yang mengikuti program pelatihan tidak bekerja, karenanya perusahaan akan kehilangan produktivitas pegawai yang dapat dihitung nilai rupiahnya. Disamping itu, ada biaya sosialnya (*social cost*), para peserta PSDM adalah pegawai yang mempunyai istri atau suami dan anak-anak. Dalam mengikuti PSDM sering mereka harus meninggalkan keluarganya dalam waktu tertentu. PSDM dilaksanakan dalam waktu tertentu juga agar hasilnya dapat diukur hasil dan manfaatnya.
- d. *Tujuan PSDM.* PSDM mempunyai tujuan antara dan tujuan akhir. Tujuan antaranya adalah mengembangkan pengetahuan, sikap, perilaku, motivasi, etos kerja, disiplin kerja dari para peserta. Dengan dicapainya tujuan antara dapat diprediksi kinerja pegawai yang merupakan tujuan akhir PSDM dapat meningkat. Jika kinerja pegawai meningkat, maka kinerja perusahaan akan meningkat juga.

## **B. Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Program pengembangan sumber daya manusia banyak jenisnya baik yang dilaksanakan secara formal atau informal, baik yang dilaksanakan di dalam maupun di luar organisasi. Akan tetapi, secara umum program

tersebut dapat dikelompokkan menjadi: pelatihan (*training*), pendidikan (*education*), dan pengembangan (*development*) pegawai.<sup>2</sup>

a. Pelatihan (*Training*)

Pelatihan adalah PSDM yang dirancang khusus untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap dan perilaku pegawai dalam rangka mengembangkan kinerja para pegawai dalam rangka melaksanakan pekerjaannya yang sedang mereka lakukan sekarang. Contoh-contoh pelatihan adalah: (1) juru ketik mempunyai kecepatan mengetik rendah dan tingkat kesalahannya tinggi. Untuk menanggulangnya dilakukan pelatihan mengetik dengan komputer mempergunakan metode mengetik 10 jari. (2) suatu perusahaan akan memasarkan produknya di provinsi-provinsi Papua, daerah yang penuh hambatan alam dan transportasi. Untuk melaksanakan program pemasaran tersebut para pemasar diberikan pelatihan khusus mengenai strategi, taktik pemasaran dan sistem distribusi produk di Papua.

b. Pendidikan (*Education*)

Pendidikan adalah PSDM yang ditujukan untuk mempersiapkan pegawai untuk pekerjaan baru yang akan ditugaskan kepadanya. Misalnya, seorang pegawai akan diangkat untuk menjadi kepala seksi suatu unit kerja. Ia belum pernah menduduki posisi tersebut dan belum mempunyai pengetahuan dan pengalaman mengenai tugas tersebut. Agar dia dapat melaksanakan pekerjaan barunya dengan baik, dia dididik sebagai kepala seksi. Pengetahuan, keterampilan dan kompetensinya dikembangkan.

c. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah PSDM yang dirancang untuk mengembangkan profesional dan personal para pegawai baik untuk kepentingan perusahaan atau kepentingan individual pegawai yang

---

<sup>2</sup> Wirawan, *Manajemen...*, h. 193-195

terkait secara tidak langsung dengan pekerjaan. Upaya pengembangan pegawai yang terkait dengan perusahaan banyak jenisnya. Kehidupan perusahaan, juga pegawainya, tergantung pada para konsumen, nasabah atau klien perusahaan. Semua pegawai perusahaan harus mempunyai sikap positif dan mempunyai rasa bertanggung jawab atas konsumen perusahaan walaupun sejumlah pegawai tidak berhubungan langsung dengan mereka.

Program pengembangan yang akhir-akhir ini banyak dilakukan perusahaan dan lembaga pemerintah adalah pengembangan spiritualitas di tempat kerja (*spirituality in the work place*). Seorang pegawai/bekerja di perusahaan tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji agar mereka dapat menghidupi dirinya sendiri dan keluarganya, akan tetapi juga pekerjaan tersebut merupakan panggilan hidup untuk melayani para konsumennya. Korupsi, kolusi dan nepotisme, tidak disiplin yang terjadi di Indonesia sekarang ini karena para pejabat negara dan para pegawai negeri tidak mempunyai spiritualitas di tempat kerja. Di negara-negara maju dan juga di sebagian perusahaan di Indonesia dilakukan program pengembangan spiritualitas di tempat kerja agar para pegawai melayani para konsumen dengan baik dan meningkatkan kejujuran dan integritas mereka.<sup>3</sup>

Pengembangan pegawai yang sangat bermanfaat bagi kesejahteraan para pegawai yang berhubungan secara tidak langsung dengan perusahaan banyak jenisnya. Pertama, mengembangkan kesehatan dan kesejahteraan pegawai. Pengembangan kesehatan dilakukan dengan pencegahan agar pegawai tidak menderita penyakit dilakukan dengan jalan mencegah, bukan mengobati. Kalau pegawai/karyawan sakit akan membebani perusahaan dengan asuransi kesehatan yang harus dibayar kepada dokter. Mencegah karyawan sakit dapat dilakukan dengan cara menjaga kebersihan ruangan kerja,

---

<sup>3</sup> Wirawan, *Manajemen...*, h. 198

ventilasi dan sinar yang mencukupi. Juga dapat dilakukan melalui, senam atau *taiso* sesudah makan siang, seperti yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Jepang, untuk perusahaan besar, perusahaan menyiapkan *fitness center* di mana para karyawan dapat berolah raga dan membersihkan diri setelah pulang kerja.

Contoh lainnya mengenai program pengembangan pegawai adalah mempersiapkan para pegawai yang akan memasuki masa pensiun. Perusahaan atau lembaga pemerintah memberikan pelatihan khusus kepada para pegawainya yang akan memasuki masa pensiun. Mereka diberikan pelatihan mengenai proses pengurusan pensiun, hak dan kewajiban mereka, aktivitas apa yang dapat mereka lakukan di masa pensiun, apa yang harus dilakukan agar pesangon atau uang pensiun dapat mencukupi untuk membiayai kehidupan dan bagaimana kehidupan dan kesehatan di masa pensiun agar tetap hidup sejahtera.

### C. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dengan program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut, tujuan pokoknya adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program atau tujuan organisasi.<sup>4</sup>

Andrew E. Sikula menyebut 8 jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia:

- a. *Productivity* (Produktivitas personel dan organisasi)
- b. *Quality* (Kualitas produk organisasi)
- c. *Human Resources Planning* (Perencanaan Sumber Daya Manusia)
- d. *Morale* (Semangat personel dan iklim organisasi)
- e. *Indirect Compensation* (Meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)

---

<sup>4</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE: Yogyakarta, 2000, h. 70

- f. *Health and Safety* (Kesehatan mental dan fisik)
- g. *Obsolescence Prevention* (Pencegahan merosotnya kemampuan personil)
- h. *Personal Growth* (Pertumbuhan kemampuan personel secara individu)

#### **D. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Manfaat suatu program pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Yang jelas adalah dengan latihan dan pendidikan seseorang lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi.

John H. Proctor dan William M. Thorton menyebutkan adanya 13 manfaat nyata pengembangan tersebut:<sup>5</sup>

- a. Menaikkan rasa puas pegawai
- b. Pengurangan pemborosan
- c. Mengurangi ketidakhadiran dan “*turnover*” pegawai
- d. Memperbaiki metode dan sistem bekerja
- e. Menaikkan tingkat penghasilan
- f. Mengurangi biaya-biaya lembur
- g. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
- h. Mengurangi keluhan pegawai-pegawai
- i. Mengurangi kecelakaan-kecelakaan
- j. Memperbaiki komunikasi
- k. Meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai
- l. Memperbaiki moral pegawai
- m. Menimbulkan kerjasama yang lebih baik

#### **E. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia**

---

<sup>5</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2000, h 117

Metode PSDM dirancang sesuai dengan tujuan dan materi yang disajikan agar materi dapat dipahami oleh para peserta dalam waktu yang telah ditetapkan. Perlu dipahami dalam memilih metode pembelajaran, tidak ada metode yang terbaik dan suatu metode ditentukan oleh sejumlah faktor.

Perbedaan dalam obyek pengembangan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan akan membawa konsekuensi pada metode pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara-cara sekolah, kuliah, audio visual dan instruksi-insruksi yang telah diprogramkan. Metode pengembangan karyawan dapat dikelompokkan menjadi metode formal dan metode nonformal. Metode formal dilakukan secara formal di kelas atau di tempat kerja di mana terjadi interaksi antara instruktur dengan traini. Metode informal dilakukan misalnya, para peserta diberi modul, artikel, video, program di internet yang harus dipelajari sendiri oleh para partisipan. Sering program PSDM dilaksanakan dengan mempergunakan kombinasi berbagai metode.

Menurut tempat pelaksanaan PSDM, metode PSDM dapat dikelompokkan menjadi metode di tempat kerja (*on-the-job-training*) dan metode di luar tempat kerja (*off-the-job-training*). Pelatihan di tempat kerja (*on-the-job-training*) yaitu pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja untuk mengajari para pegawai bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan secara langsung. Dalam teknik ini supervisor atau teman sekerja bertindak sebagai instruktur. Teknik *on-the-job-training* banyak jenisnya: seperti *job-instruction-training*, *job rotation*, magang (*apprenticeship*) dan *coaching*. Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*) yaitu pelatihan di luar tempat kerja. Metode ini terdiri dari kuliah, presentasi video, studi kasus, role playing, simulasi, *vestibule training*, *self-study*, pelatihan laboratorium, multimedia internet.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Wirawan, *Manajemen...*, h. 204

- a. *Rotasi pekerjaan (job rotation)*. Yaitu pelatihan yang dilakukan di berbagai pekerjaan dan tempat kerja yang berbeda. Trainer secara sengaja dan sistematis merotasi, memindahkan trainee mempelajari dan mempunyai pengalaman berbagai pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan aplikasinya di berbagai pekerjaan. Banyak bisnis, besar atau kecil berupaya memperbaiki desain pekerjaan dengan strategi merotasi para pegawainya. Di samping memberikan variasi kerja bagi karyawan, pelatihan silang (*crossing training*) turut membantu perusahaan ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, perampingan atau terjadi pengunduran diri.<sup>7</sup>
- b. *Magang dan kocing (coaching)*. Magang adalah belajar dari pegawai yang mempunyai pengalaman tinggi dan lama mengenai suatu pekerjaan. Pendekatan ini mungkin juga merupakan suplemen dari pelatihan *on-the-job* yang dilaksanakan di kelas.
- c. *Pelatihan vestibul (Vestibule training)*. Dalam metode *vestibule training* (*vestibule*=ruangan) suatu ruangan dengan peralatan dan mesin-mesin yang sesuai dengan kondisi suatu tempat kerja yang sesungguhnya dibangun. Para peserta pelatihan melakukan simulasi melaksanakan pekerjaan di bawah pimpinan pelatih yang berpengalaman dalam melaksanakan pekerjaan. Di Indonesia *vestibule training* banyak dipergunakan oleh Departemen Tenaga Kerja di Pusat Pelatihan Kerja untuk mempersiapkan para penganggur untuk mencari kerja atau menciptakan kerja sendiri.<sup>8</sup>
- d. Kuliah dan presentasi video. Suatu metode *off-the-job training* yang banyak dipergunakan dalam PSDM adalah kuliah dan presentasi video. Dalam metode ini pelatih menyusun materi kuliah dalam modul, handout, film, slide, filmstrip atau internet yang diperlukan untuk pelatihan. Diskusi, pertanyaan dan umpan balik dapat dilakukan

---

<sup>7</sup> Veithzal, Rival dkk, *Islamic Human Capital Management*, Jakarta: Rajawali Press, 2014, h.261

<sup>8</sup> Wirawan, *Manajemen....*, h. 206

sepanjang proses kuliah dan presentasi pelatih. Dengan berkembangnya teknologi internet dan pendidikan jarak jauh metode ini dapat disalurkan di berbagai tempat.

- e. Permainan peran (*role playing*). Permainan peran adalah metode PSDM dimana fasilitator atau pelatih menyiapkan suatu skenario peran tertentu misalnya peran sebagai PNS penagih pajak, peran sebagai seorang manajer pemasaran dan sebagainya dan suatu situasi tempat kerja di mana peran tersebut berlangsung. Instruktur menjelaskan peran tersebut dan membimbing peserta untuk melaksanakan peran tersebut.
- f. Permodelan perilaku (*behavior modeling*). Permodelan perilaku adalah proses di mana, perilaku standar perilaku yang diharapkan organisasi dapat ditiru dan perilaku buruk pegawai dapat diubah. Dalam metode ini traini mengobservasi perilaku seorang model atau panutan, memahaminya dan berupaya meniru perilaku tersebut dengan membuang perilaku buruk yang biasanya ia lakukan.
- g. Simulasi (*simulation*). Simulasi adalah melakukan imitasi atau meniru proses atau operasi terjadinya sesuatu yang telah terjadi atau diperkirakan akan terjadi di kehidupan yang sesungguhnya. Simulasi dapat berbentuk simulasi teknik yang melukiskan kejadian pada latar pekerjaan yang sesungguhnya. Misalnya, pada pelatihan pilot digunakan simulator kokpit pesawat terbang dengan berbagai kemungkinan yang terjadi ketika pesawat *take off*, *landing* atau diangkasa ketika memasuki awan menghadapi trubulen cuaca dan keadaan darurat dan simulasi dalam ujian surat izin mengemudi.
- h. Studi kasus (*case study*). Studi kasus atau juga dikenal sebagai laporan kasus (*case report*) adalah analisis intensif dari unit individual –orang secara individual atau kelompok kejadian –yang menekankan kepada faktor-faktor pengembangan dalam kaitan konteks tertentu. Dalam pelaksanaan PSDM, fasilitator menyusun suatu kasus umumnya melukiskan apa yang terjadi dengan fakta-fakta dan proses kasusnya disertai pertanyaan atau apa yang harus dilakukan oleh traini. Traini

secara individual atau kelompok membaca kasus kemudian melakukan apa yang diperintahkan oleh fasilitator.

- i. *Pelatihan laboratorium*. Pelatihan laboratorium adalah metode pembelajaran dengan mempergunakan laboratorium. Fasilitator menyusun modul aktivitas laboratorium untuk membuat sesuatu atau melakukan sesuatu. Misalnya, untuk melatih peserta membuat tahu Jepang disusun modul mengenai bahan-bahan –kedele dan ragi peralatan dan proses membuat tahu Jepang. Para peserta mendapat penjelasan dan membaca modul dan membuat tahu jepang di bawah bimbingan fasilitator.
- j. *Pelatihan berdasarkan komputer (Computer Based Training= CBT)*. Sistem CBT dilaksanakan berdasarkan tiga komponen: *Computer Assisted Instruction (CAI)*; *Computer Manager Instruction (CMI)* dan *Computer Assisted Testing (CAT)*.<sup>9</sup>
  - 1) CAI yaitu subsistem CBT untuk menyampaikan materi pelatihan langsung melalui terminal komputer dalam bentuk format interaktif antara traini dan trainer. Komputer memungkinkan menyediakan latihan (*drill*), praktik, problem solving, simulasi, bermain game dan tutorial individual. Partisipan pelatihan digiring ke laboratorium komputer dan membuka file tertentu dan mempelajari materi yang ada di file tersebut.
  - 2) CMI yaitu subsistem CBI yang berfungsi memanejemeni pelatihan secara interaktif antara trainee dan trainer. Menjelaskan lebih lanjutan mengenai materi yang tidak dipahami traini dan mengarahkan ke materi yang ada dalam sistem CBT.
  - 3) CAT yaitu subsistem CBT yang berfungsi mengevaluasi proses pembelajaran traini dan mengetes hasil belajarnya. Misalnya, seorang yang ingin menjadi sopir tronton kendaraan besar yang membawa barang-barang dari satu pabrik insdutri ke beberapa kota

---

<sup>9</sup> Wirawan, *Manajemen....*, h. 208

dan tempat. Sebelum ia praktik menyetir tronton ia harus mengikuti latihan simulasi di tempat pelatihan komputer yang menyerupai tronton. Ia harus menyetir simulator tersebut yang seolah-olah menyerupai kendaraan yang sebenarnya. CAT akan mengevaluasi perilakunya, memberikan peringatan kesalahan yang ia lakukan, kemudian trainee harus mengikuti tes yang dilakukan komputer. CAT kemudian akan memberikan nilai sesuai prestasinya, bahkan dapat memutuskan trainee cocok untuk mengemudi tronton atau tidak.

## **F. Kendala Pengembangan**

Adapun kendala-kendala dalam pengembangan karyawan meliputi:<sup>10</sup>

### 1) Peserta

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

### 2) Pelatih/ Instruktur

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

### 3) Fasilitas Pengembangan

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

### 4) Kurikulum

---

<sup>10</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, h. 85

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

5) Dana Pengembangan

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