

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PERUSAHAAN DAERAH (PD) PASAR HORAS
JAYA PEMATANG SIANTAR**

TESIS

Oleh

**LEGIANTO PARDAMEAN MANURUNG
151801044**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/20

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PERUSAHAAN DAERAH (PD) PASAR HORAS
JAYA PEMATANG SIANTAR**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi Publik dalam Program Studi Magister Administrasi Publik
pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area

Oleh

**LEGIANTO PARDAMEAN MANURUNG
151801044**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 27/2/20

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/20

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

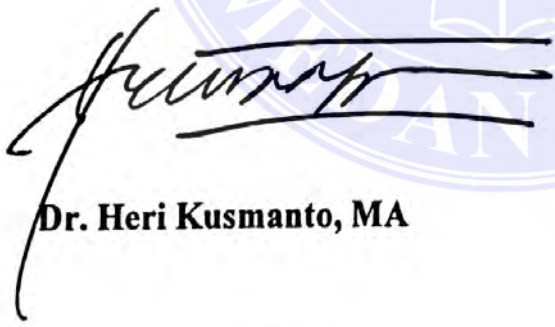
HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Daerah (PD) Pasar Horas Jaya Pematangsiantar
Nama : Legianto Pardamean Manurung
NPM : 151801044

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Heri Kusmanto, MA


Dr. Isnaini, SH, M.Hum

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**

Direktur



Dr. Iqbal Harjio, MA



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/20

Telah diuji pada Tanggal 09 Juni 2017

Nama : Legianto Pardamean Manurung

NPM : 151801044



Panitia Penguji Tesis :

Ketua	: Drs. M. Ridwan Rangkuti, MA
Sekretaris	: Ir. Erwin Pane, MS
Pembimbing I	: Dr. Heri Kusmanto, MA
Pembimbing II	: Dr. Isnaini, SH, M.Hum
Penguji Tamu	: Dr. Warjio, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 27/2/20

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/20

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 09 Juni 2017

Yang menyatakan,



Legianto Pardamean Manurung

ABSTRAK

UPAYA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN DAERAH (PD) PASAR HORAS JAYA PEMATANGSIANTAR

N a m a : Legianto Pardamean Manurung
N P M : 151801044
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Heri Kusmanto, MA
Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Upaya pengembangan sumber daya manusia merupakan hal terpenting bagi perusahaan atau organisasi termasuk bagi PD. Pasar Horas agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Kemampuan karyawan yang mencakup aspek pengetahuan, kemampuan dalam bersikap, bekerja-serta memecahkan masalah merupakan penentu tingkat efektif dan efisien pelaksanaan pekerjaan. Jadi dari uraian diatas kita dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan kerja organisasi terhadap sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-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. Adapun perumusan dalam penelitian ini adalah Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah (PD) Pasar Horas Jaya Pematangsiantar. Bagaimana upaya dan hambatan dalam penanggulangan strategi pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah (PD) Pasar Horas Jaya Pematangsiantar. Kesimpulan dari pembahasan ini adalah Analisa SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Memperhatikan kondisi yang ada saat ini, sebaiknya Pusdiklat pengembangan SDM dapat melakukan pengembangan SDM secara tepat dan berkesinambungan agar mampu merespon dengan baik tantangan meningkatkatnya kebutuhan kompetensi SDM pada unit pengguna di PD. Pasar Horas Jaya Pematangsiantar.

Kata Kunci : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT EFFORTS IN REGIONAL COMPANIES (PD) MARKETSJAYA PEMATANGSIANTAR

N a m e : Legianto Pardamean Manurung
N P M : 151801044
Study Program : Master of Public Administration
Supervisor I : Dr. Heri Kusmanto, MA
Supervisor II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Efforts to develop human resources is paramount for companies or organizations, including for PD. Horas market in order to carry out its duties effectively and efficiently. The ability of employees which includes aspects of knowledge, skills, attitude, work-as well as solving the problem is a determinant of the level of effective and efficient implementation of the work. So from the description above we can conclude that human resource management is recognition of the importance of the work unit organization to a human resources vital to the achievement of the objectives of the organization and utilization of various functions and activities of personnel to ensure that they are used effectively and wisely for the benefit for individuals, organizations, and communities. The formulation in this research is how the human resource development strategy in the Regional Company (PD) Horas Pasar Jaya Pematangsiantar. How obstacle in the response efforts and human resource development strategy in the Regional Company (PD) Horas Pasar Jaya Pematangsiantar. The conclusion of this discussion is the SWOT analysis is based on the logic that maximizes the strengths (Strengths) and opportunities (Opportunities), but simultaneously can minimize your weaknesses (Weaknesses) and threats (Threats). Noting the conditions that exist today, should Pusdiklat human resource development can develop appropriate and sustainable human resources to be able to respond well to the challenge meningkatkatnya HR competency requirements in user units in PD. Pasar Jaya Pematangsiantar Horas

Keywords: Human Resource Development Strategy

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan hidayahnya kepada kita, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada program Pascasarjana Universitas Medan Area, Sumatera Utara.

Tesis ini berjudul **“Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Daerah (PD) Pasar Horas Jaya Pematangsiantar”**.

Dalam hal ini penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, baik dilihat dari gaya bahasa maupun kedalaman materinya. Hal ini dikarenakan kemampuan dan pengetahuan penulis masih sangat terbatas serta kurangnya literature yang berhubungan dengan pembahasan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif sebagai suatu upaya dalam penyempurnaan tesis ini.

Dalam penulisan ini, penulis banyak menerima bimbingan dan arahan dari berbagai pihak yang kesemuanya itu tidak ternilai harganya. Oleh karenanya dengan kerendahan hati dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan rasa hormat serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya’kub Matondang, MA selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof.Dr.Ir.Retna Astuti K,MS selaku DirekturProgram Pascasarjana Universitas Medan Area.

3. Bapak Dr. Warjio, MA sebagai Ka. Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. Heri Kusmanto, MA sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing penulis dengan ketulusan dan kesabaran.
5. Bapak Dr. Isnaini, SH, M.Hum sebagai pembimbing II, dan sebagai Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Publik, yang penuh kesabaran dan pengertian telah memberikan dorongan, pengarahan dan bimbingannya sehingga selesainya tesis ini.
6. Ucapan terimakasih kepada seluruh Pegawai PD. Pasar Horas Jaya Pematangsiantar yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan yang penulis ajukan.
7. Ucapan terima kasih kepada teman-teman seperjuangan angkatan tahun 2015 Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik UMA.
8. Ucapan terima kasih kepada para staf Pengajar dan staf Administrasi Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Atas semua ini, kembali penulis menyampaikan doa kehadiran Allah SWT, Semoga tulisan ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan penelitian lanjutan. Akhirnya dengan mengharap ridho dari Allah SWT, semoga kita semua memperoleh lindungan-Nya.

Medan, Juni 2017
Penulis

Legianto Pardamean Manurung

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN

ABSTRAK	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v

BAB I : PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tinjauan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
1.5. Kerangka Pemikiran.....	7

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi.....	10
2.1.1. Pengertian Strategi.....	10
2.1.2. Konsep Utama Strategi.....	11
2.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia	12
2.2.1. Pengertian Pengembangan SumberDaya Manusia ...	12
2.2.2. Pengertian Dan Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	13
2.2.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi PengembanganSumber Daya Manusia	22
2.3. Konsep Pendidikan Dan Pelatihan	26
2.3.1. Defenisi Pendidikan dan Pelatihan	26
2.3.2. Faktor-faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pendidikan dan Pelatihan.....	35

BAB II : METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	42
3.2. Bentuk Penelitian	42
3.3. Teknik Pengumpulan Data	43
3.4. Defenisi Operasioanal Variabel.....	44
3.5. Teknik Analisis data	46

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian.....	48
4.1.1. Gambaran Umum Kota Pematangsiantar	48
4.1.2. Gambaran Umum PD Pasar Horas Jaya	62
4.2. Hasil Pembahasan.....	69
4.2.1. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di PD. Pasar Horas Jaya Pematang Siantar.....	69
4.3. Tantangan Pendidkan dan Pelatihan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Ke Depan	76
4.4. Upaya dan hambatan Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya di PD. Pasar Horas Jaya Pematang Siantar	81

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	86
5.2. Saran.....	87

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Pemerintah Kota Pematangsiantar sebagai salah satu pemerintah daerah di Sumatera Utara, harus mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat yaitu salah satunya melalui pengelolaan Perusahaan Daerah berupa Pengelolaan Dinas Pasar Horas Jaya dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam hal pengelolaan PD Pasar Horas Jaya ini, masih adanya hambatan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, serta terjadinya ilmu pengetahuan dan profesionalisme dibidang manajemen personalia dan sumber daya manusia, maka dalam mencari kualitas karyawan yang sesuai dengan keahliannya itu sulit. Dalam perkembangan dewasa ini pertumbuhan persaingan nasional dan internasional, tuntutan peningkatan perhatian terhadap kelestarian lingkungan dan perkembangan kegiatan kolektif para karyawan.

Perusahaan atau organisasi merupakan wahana untuk mencapai tujuan. Agar pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan baik, diperlukan fungsi-fungsi. Pengertian fungsi adalah tugas-tugas yang dapat dengan segera dibedakan dengan tugas-tugas yang lain.

Perusahaan menyadari berhasil tidaknya perusahaan tergantung pada faktor kerja sumber daya manusia. Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi dan perusahaan. Terlebih pada saat sekarang para karyawan dituntut harus bisa menyesuaikan kemampuan yang dimiliki dengan

kemajuan teknologi yang semakin maju.

Berbicara mengenai pengembangan kualitas karyawan tidak terlepas dari sumber daya manusia. Di zaman sekarang ini sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting. Karena karyawan merupakan faktor penentu dalam mengoperasikan faktor-faktor produksi lainnya di dalam perusahaan. Cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan dalam rangka pembinaan terhadap karyawan adalah dengan melalui program pengembangan kualitas karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan manajemen yang ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung-jawab pekerjaan pada waktu yang akan datang (Handoko, 2009: 104). Sehingga dengan adanya pengembangan karyawan akan memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia baik pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang.

Menurut Hendrawan (2012: 148) yang menekankan bahwa mempelajari pengembangan sumber daya manusia dari organisasi, manusia sebagai bagian dari organisasi, sehingga diungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor yaitu pendidikan dan pelatihan.

Dalam konteks Sumber Daya Manusia, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan untuk

mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu pegawai untuk memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Pada pengembangan kualitas manusia melalui pengembangan kemampuan berfikir yang antara lain dilaksanakan melalui peningkatan kemampuan untuk menilai keadaan. Pendidikan formal diharapkan dapat memberikan kontribusi terbesar dalam pengembangan kemampuan berfikir melalui materi dasar hitung menghitung, membuat perbandingan, mengekspresikan ide melalui tulisan, membuat keputusan dengan kendala-kendala tertentu dan lain-lain. Termasuk dalam pendidikan formal ini adalah pengembangan sikap tepat waktu, sikap kerapian, dan lain-lain.

Suatu perusahaan menyadari pengembangan karyawan merupakan hal yang terpenting bagi kelangsungan suatu perusahaan atau organisasi. Latihan dan pengembangan mempunyai manfaat karier jangka panjang yang akan membantu kelangsungan tanggung-jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Perusahaan yang ingin maju akan merubah karyawannya mempunyai mutu serta kinerja yang baik agar membuat mereka lebih produktif dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab mereka. Program latihan dan pengembangan karyawan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Para karyawan yang telah memperluas kecakapannya serta kemampuan kerja melalui program pengembangan kualitas karyawan akan memperoleh hasil dan mutu yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan atau tugasnya.

Sebagai lokasi yang menjadi objek penelitian tesis ini yaitu PD. Pasar Horas Jaya Pematangsiantar. Pasar Horas merupakan sebuah pasar yang terletak di pusat Kota Pematangsiantar, Sumatera Utara. Kawasan pasara Horas merupakan pusat roda perekonomian Kota Pematangsiantar, pasar ini diapit oleh 2 jalan paling padat di Kota Pematangsiantar yakni Jalan Merdeka dan Jalan Sutomo. Pasar Horas terdiri dari 4 gedung utama. Pasar Horas merupakan pusat kota Pematangsiantar dan tidak heran kawasan Pasar Horas merupakan Kawasan yang paling padat dan tak pernah sepi di kota ini.

PD. Pasar horas Jaya Pematangsiantar merupakan salah satu perusahaan pemerintah daerah dengan tenaga kerja berjumlah 314 orang tentu masalah sumber daya manusia tidak terlepas dari perhatian pihak manajemen atau organisasi. Pimpinan perusahaan menyadari masih kurangnya kualitas para karyawan yang harus dikembangkan. Apalagi menghadapi persaingan pasar bebas sekarang ini menuntut produktivitas karyawan yang mampu bersaing dengan perusahaan lain. Niat baik dari pimpinan perusahaan untuk mengembangkan karyawan dengan cara setiap karyawan diberikan pendidikan dan pelatihan berupa training awal berupa pengarahan, teori dan praktek guna membentuk sikap pekerja yang baik. Bagi karyawan baru harus menjalani suatu pelatihan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan antara lain dengan latihan instruksi pekerjaan dengan cara memperkenalkan cara pelaksanaan pekerjaan, yaitu penempatan posisi tertentu untuk sementara waktu atau dengan pemberian kursus antara lain : komputer, akuntansi, perpajakan, dan bidang-bidang teknis lainnya.

Hal yang mendorong adanya pengembangan karyawan di PD. Pasar Horas

Jaya Pematangsiantar adalah adanya perkembangan teknologi yang semakin canggih sehingga karyawan dituntut dapat menggunakan peralatan yang modern.

Perkembangan PD. Pasar Horas Jaya Pematangsiantar amat sangat digantungkan dengan keberadaan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Karyawan yang bekerja pada PD. Pasar Horas Jaya Pematangsiantar umumnya berstatus aparatur sipil negara (ASN). Kinerja ASN termasuk karyawan PD. Pasar Horas Jaya, seringkali mendapat kritik dari masyarakat yang dilayani, karena dalam menjalankan tugas-tugasnya cenderung tidak profesional. Dalam iklim kerja birokratik, seorang bawahan cenderung menunggu petunjuk, sebelum mengambil keputusan. Akibatnya kreativitas kurang berkembang. Ide-ide inovatif, tidak muncul. Sifat *entrepreneuership* pada manajemen PD. Pasar Horas pada umumnya kurang berkembang.

Upaya pengembangan sumber daya manusia merupakan hal terpenting bagi perusahaan atau organisasi termasuk bagi PD. Pasar Horas agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Kemampuan karyawan yang mencakup aspek pengetahuan, kemampuan dalam bersikap, bekerja-serta memecahkan masalah merupakan penentu tingkat efektif dan efisien pelaksanaan pekerjaan. Jadi dari uraian diatas kita dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan kerja organisasi terhadap sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-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.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka penulis mengajukan judul tesis ini dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Daerah (PD) Pasar Horas Jaya Pematangsiantar”.

1.2. Perumusan Masalah

Sedangkan rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah (PD) Pasar Horas Jaya Pematangsiantar.
2. Apa Saja dan hambatan dalam penanggulangan strategi pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah (PD) Pasar Horas Jaya Pematangsiantar.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah (PD) Pasar Horas Jaya Pematangsiantar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apa saja hambatan dalam penanggulangan strategi pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah (PD) Pasar Horas Jaya Pematangsiantar.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat penelitian ini adalah:

Sebagai bahan masukan bagi penulis mengenai teori pengembangan sumber dayamanusia pada instansi badan usaha daerah.

Sebagai bahan masukan bagi instansi dalam memecahkan permasalahan bidang sumber daya manusia bagi instansi yang diteliti. Sebagai bahan masukan bagi pihak lain dalam penyempurnaan penelitian sejenis berikutnya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut: Untuk mencapai tujuan dari program pengembangan dan pendidikan pelatihan maka metode pengembangan harus dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan karyawan perusahaan dan dapat dikembangkan oleh perusahaan.

Pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif (Hasibuan, 2010: 80). Sedangkan pelatihan menurut Dessler (2006: 280) adalah metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan.

1. Metode Pelatihan.

Hasibuan (2010: 76) memaparkan beberapa metode pelatihan diantaranya adalah :

a. *On The Job Training*

On The Job Training atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan

atau supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

b. Job Rotation and Planned Progression

Tujuannya memberikan karyawan pengetahuan yang luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya.

2. Metode Pendidikan

Metode pendidikan dapat dilakukan melalui:

a. Coaching and Counseling

Metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan dan mendiskusikan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.

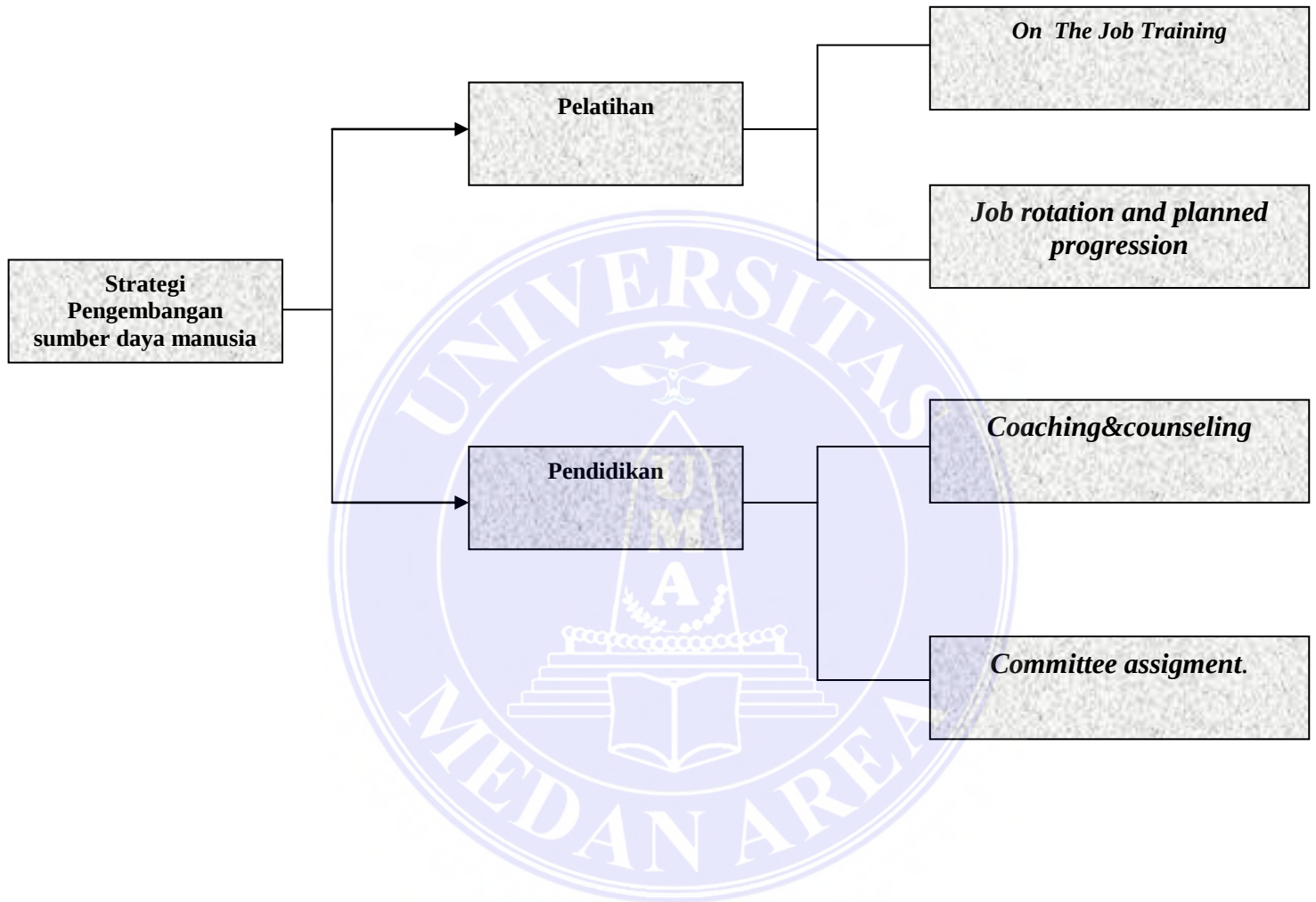
b. Committee Assignment

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

Dari uraian diatas hanya beberapa model training yang terlaksana di PD. Pasar Horas Jaya Pematangsiantar, berikut kerangka pemikiran disajikan oleh peneliti :

Gambar 1.1.

Kerangka Penelitian



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi

2.1.1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani: *strategos*, (*stratus* = militer dan *ag* = memimpin) yang berarti '*a general set of maneuvers carried out of overcome a enemy during combat*'. Strategi merupakan semacam ilmu untuk berperang para jendral dalam membuat sebuah rencana untuk memenangkan perang (Bryson, 2009: 4). Menurut kamus bahasa indonesia kontemporer strategi adalah rencana atau taktik dalam sebuah peperangan. (Salim, 2011: 1463). Pada mulanya penggunaan strategi dipakai dalam sebuah peperangan sebagai siasat untuk mengalahkan musuh, namun dalam perkembangannya penggunaan strategi telah banyak digunakan dalam berbagai macam organisasi untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi.

Menurut Chandler sebagaimana dikutip oleh Umar (2010: 16) mengatakan bahwa strategi yaitu alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Selanjutnya menurut Marrus dalam kutipan Umar (2010: 16) mengatakan bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Definisi yang lebih khusus diungkapkan oleh Hamel dan Prahalad dalam kutipan Umar (2010: 17) mengatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Ini

berarti strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa strategi bersifat jangka panjang yang disusun oleh para pemimpin puncak dengan penerapan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang penting, dengan maksud untuk mencapai sasaran organisasi.

2.1.2. Konsep Utama Strategi

Armstrong sebagaimana dikutip oleh Cahayani (2009: 18) mengatakan bahwa ada tiga konsep utama dalam suatu strategi yaitu keunggulan kompetitif, kapabilitas khusus, dan kesesuaian stratejik. Ketiga konsep tersebut harus diperhatikan agar strategi yang dipilih atau dibuat oleh organisasi dapat efektif.

Keunggulan kompetitif organisasi perusahaan timbul dari adanya nilai yang diciptakan pelanggannya. Agar memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan harus mengembangkan tiga strategi generik yaitu inovasi (produsen unik), kualitas (produsen yang mengutamakan mutu), serta kepemimpinan biaya (produsen dengan biaya minimal).

Kapabilitas khusus adalah hal penting agar perusahaan bisa memiliki keunggulan kompetitif. Kapabilitas khusus atau kompetensi bisa memberikan superioritas bagi organisasi, karena memiliki sifat yang sulit ditiru oleh pesaingnya.

Kesesuaian stratejik adalah organisasi menyesuaikan kapabilitas dan sumber daya yang ada dengan peluang yang tersedia, sehingga keunggulan kompetitif organisasi dapat maksimal.

2.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.2.1. Pengertian Pengembangan dan Sumber Daya Manusia

Menurut Komaruddin Sastradipoera (2006:122) sedikitnya ada dua buah definisi yang menjelaskan arti pengembangan :

1. Pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang meliputi pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak yang dilakukan oleh para penyelia.
2. Pengembangan mengacu pada hal yang berhubungan dengan penyusunan staf dan personalia, adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan prosedur itu personalia manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:350) pengembangan (*development*) mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas di luar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini.

Menurut Hasibuan (2010: 68) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Bella dalam Hasibuan (2010: 70) mengemukakan bahwa pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan pengembangan adalah suatu proses usaha untuk meningkatkan kemampuan konseptual, teknis, dan moral karyawan dalam jangka panjang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir.

Hasibuan (2010: 244) mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki individu. Sumber daya manusia dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki manusia untuk didayagunakan untuk menjalankan suatu organisasi atau urusan sehingga berdayaguna atau berhasilguna. Sedangkan menurut Almasdi dan Suit (2012: 17) sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan karya manusia yang masih tersimpan di dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan masyarakat.

2.2.2. Pengertian dan Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Rowley dan Jackson (2012:88) 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.

Tantangan untuk membangun dan melestarikan keunggulan kompetitif bukanlah tantangan jangka pendek, tetapi merupakan tantangan jangka panjang yang berkelanjutan. Oleh karena itu, menjadi penting bagi manajemen untuk menganggap bahwa program pengembangan dan pelatihan merupakan program yang sama jangka panjang dan berkesinambungnya dengan tantangan tersebut. Karena itu pula, maka

falsafah dan paradigma pengembangan dan pelatihan perlu dengan segera beradaptasi dengan tantangan tersebut, yakni tantangan jangka panjang dan strategis (Sastradipoera, 2006: 137).

Menurut Veithzal Rivai (2008: 229) tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah :

1. Untuk meningkatkan kuantitas output.
2. Untuk meningkatkan kualitas output.
3. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan.
4. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan.
5. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
6. Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.

Sedangkan menurut Komarrudin (2006: 134) tujuan utama pengembangan sumber daya manusia itu adalah melaksanakan kegiatan pendidikan bagi sumber daya manusia yang bekerja dan akan bekerja pada lingkungan industri sehingga mereka berkualitas dalam arti dapat mengembangkan industri tempat mereka bekerja, mengembangkan diri mereka masing-masing, dan mengembangkan lingkungan masyarakat sekitarnya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia antara lain termanifestasi dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan, dedikasi, loyalitas, disiplin, sikap, perilaku, kesadaran, aktivitas, kreativitas, produktivitas, profesi, hubungan insani, akuntabilitas, semangat korps, dan karier.

Dengan demikian, kegiatan pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang

mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud di sini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan perubahan sikap dan perilaku.

Menurut Hasibuan (2010: 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.

4. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin

Jika tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin karyawan setelah mengikuti pengembangan berkurang, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan yang

diterapkan kurang baik.

5. Tingkat kecelakaan karyawan

Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan. Jika tidak berkurang berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik jadi perlu disempurnakan.

6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu

Jika tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

7. Tingkat Kerja Sama

Tingkat kerjasama karyawan harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan.

8. Tingkat Upah Intensif Karyawan

Jika Tingkat upah intensif karyawan meningkat, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

9. Prakarsa Karyawan

Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti metode pengembangan yang dilakukan tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.

10. Kepemimpinan dan Keputusan Manajer

Kepemimpinan dan keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah mengikuti

pengembangan harus semakin baik , kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan berkurang serta kepuasan kerja karyawan meningkat. Kalau hal di atas tercapai, berarti metode pengembangan yang dilaksanakan baik.

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi sudah merupakan kebutuhan dikarenakan tuntutan dinamika lingkungan, perkembangan teknologi maupun persaingan bisnis yang terus berjalan.

Hal tersebut sebagaimana dikemukakan Hasibuan (2007:75) bahwa: “pengembangan karyawan ini dirasa semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis”.

Pernyataan senada dikemukakan oleh Heldjaracman (2010:45) bahwa sesudah karyawan diperoleh, sudah selayaknya kalau mereka dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan (*training*), yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini makin menjadi penting karena berkembangnya teknologi dan makin kompleksnya tugas-tugas pemimpin.

Proses pengembangan sumber daya manusia dimulai dengan perencanaan strategik organisasi yang menetapkan tempat kegiatan usaha akan diadakan, dan banyaknya sumber yang dibutuhkan. Dengan kata lain bahwa titik awal program sumber daya manusia terletak pada rencana strategi organisasi yang dialihkan ke rencana sumber daya manusia tentang berapa banyak dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada masa yang akan datang. Ini berarti peran strategis pengembangan

sumber daya manusia selanjutnya dimulai dengan analisis kompetensi sumber daya manusia saat ini, kemudian membandingkannya dengan kebutuhan.

Untuk menentukan secara tepat kebutuhan pengembangan SDM diperlukan sekurang-kurangnya tiga analisis sebagaimana dikemukakan oleh Goldstein dan Bukton (Anwar Prabu, 2010:78) yaitu:

1. *Organizational analysis.*

Analisis organisasi adalah suatu analisis yang dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan tentang bagian mana dari organisasi yang harus dikembangkan? Untuk hal tersebut cara yang dapat ditempuh adalah dengan mengadakan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Selain itu dapat juga memanfaatkan *turn over*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai dan data perencanaan pegawai.

2. *Job or task analysis.*

Analisis tugas adalah suatu analisis yang dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan tentang apa yang harus dipelajari para peserta agar dapat melaksanakan tugas secara efektif. Analisis ini merupakan dasar bagi pengembangan program pelatihan kerja. Sebagaimana suatu program pelatihan dimaksudkan adalah untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, *skill*, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

3. *Person analysis.*

Analisis orang adalah suatu analisis dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan tentang siapa yang harus dikembangkan. Untuk hal tersebut, maka peranan

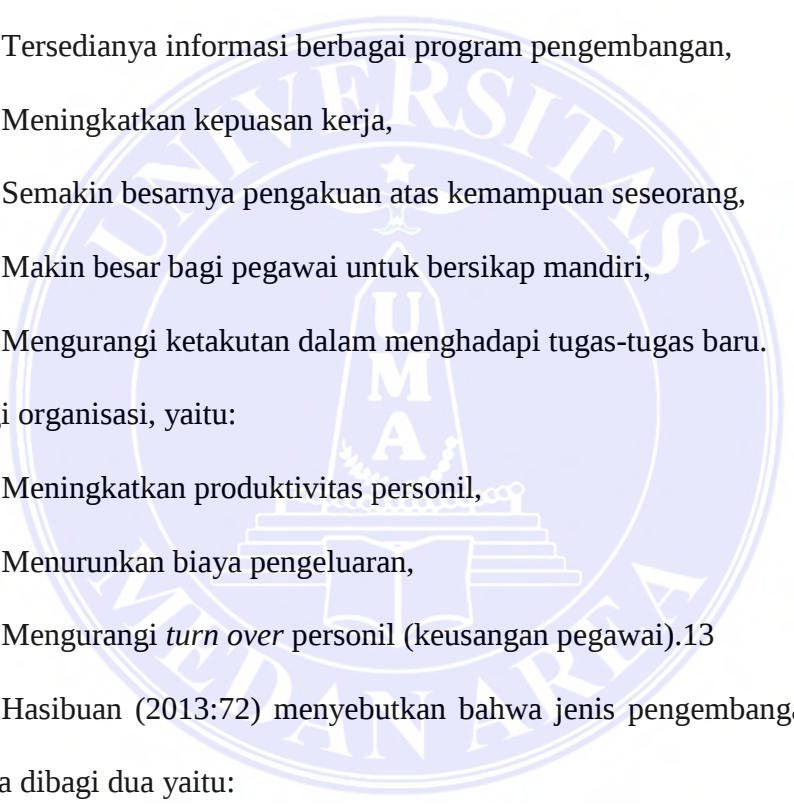
penilaian kinerja menjadi dasar yang pokok bagi penentuan orang-orang yang harus dikembangkan oleh organisasi/perusahaan. Menurut Anwar Prabu (2010:47) bahwa analisis orang/pegawai “difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan training bagi pegawai yang bekerja pada *jobnya*. Kebutuhan *training* pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok”.

Dalam rangka pengembangan tenaga kependidikan, Hasibuan (2013:70) mengemukakan beberapa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia, diantaranya meliputi:

1. Meningkatkan produktivitas kerja,
2. Meningkatkan efisiensi,
3. Mengurangi kerusakan,
4. Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan,
5. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik,
6. Moral karyawan lebih baik,
7. Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar,
8. *Technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* semakin baik,
9. Kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik,
10. Balas jasa meningkat karena prestasi kerja semakin besar,
11. Akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Sedangkan faedah pengembangan pegawai/sumber daya manusia menurut Manullang (2005:15) dapat dilihat dari dua segi, yakni:

1. Segi personil, yaitu:

- 
- a. Membantu para personil untuk membuat keputusan yang lebih baik,
 - b. Meningkatnya kemampuan personil,
 - c. Terjadinya internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasional,
 - d. Timbulnya suatu dorongan untuk meningkatkan kemampuan,
 - e. Peningkatan kemampuan personil dalam mengatasi stress, frustasi dan konflik,
 - f. Tersedianya informasi berbagai program pengembangan,
 - g. Meningkatkan kepuasan kerja,
 - h. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang,
 - i. Makin besar bagi pegawai untuk bersikap mandiri,
 - j. Mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru.
2. Segi organisasi, yaitu:
- a. Meningkatkan produktivitas personil,
 - b. Menurunkan biaya pengeluaran,
 - c. Mengurangi *turn over* personil (keusangan pegawai).¹³

Hasibuan (2013:72) menyebutkan bahwa jenis pengembangan sumber daya manusia dibagi dua yaitu:

1. *Informal* yaitu personil atau karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku *literature* yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi lembaga atau organisasi karena prestasi kerja pegawainya itu semakin besar, efisien dan

produktivitasnya semakin baik. Adapun kegiatan informal yang dilaksanakan dapat berupa: mengikuti seminar, lokakarya, pertemuan ilmiah lainnya, program penelitian, dan lain-lain.

2. *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 non-karier atau peningkatan karier seorang karyawan. Biasanya kegiatan formal ini dilakukan melalui program pendidikan sarjana, magister, doktor, maupun sekolah lagi ke luar negeri.

Sementara menurut Dessler (2011:81) bahwa pengembangan sumber daya manusia meliputi:

1. *Training and Developing Employees,*
2. *Managing Organizational Renewal, Appraising Performance,*
3. *Managing Careers and Fair Treatment.*

Dalam rumusan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, pengembangan pegawai yang digunakan di Indonesia didasarkan perpaduan dua hal, yaitu:

1. Sistem karier, adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang pengembangannya lebih lanjut masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat objektif lainnya juga turut mendukung dan menentukan. Dalam

sistem karier dimungkinkan naik pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan.

2. Sistem prestasi kerja, adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi kerja orang yang bersangkutan. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan ujian dan prestasinya itu harus terbukti secara nyata.

Mengingat pengembangan sumber daya manusia meliputi beberapa aspek yang luas maka penulis membatasi pada studi kasus pendidikan dan pelatihan.

2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Rivai (2008: 240) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan :

1. *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya).
2. Materi program yang dibutuhkan.
3. Prinsip-prinsip pembelajaran.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

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

1. Dimensi Kepribadian. Dimensi kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.
2. Dimensi Produktivitas. Dimensi ini menyangkut apa yang dihasilkan oleh

manusia tadi dalam hal jumlah yang lebih banyak dan kualitas yang lebih baik.

3. Dimensi Kreativitas. Dimensi ini menyangkut pada kemampuan seseorang untuk berpikir dan berbuat kreatif, menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan masyarakatnya.

Untuk mencapai tujuan dari program pengembangan dan pelatihan maka metode pengembangan harus dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan karyawan perusahaan dan dapat dikembangkan oleh perusahaan.

Pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif (Hasibuan, 2010: 80). Sedangkan pelatihan menurut Dessler (2006: 280) adalah metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan.

1. Metode Pelatihan.

Hasibuan (2010: 76) memaparkan beberapa metode pelatihan diantaranya adalah :

a. *On The Job Training*

On The Job Training atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan atau supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

b. *Vestibule*

Pelatihan yang dilakukan di dalam kelas menggunakan peralatan yang sama dengan situasi sebenarnya dalam melakukan pekerjaan. Cara ini memungkinkan

adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

c. *Demonstration and Example*

Demonstration and Example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

d. *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

e. *Apprenticeship*

Metode ini adalah salah satu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.

f. *Classroom Methods*

Metode pertemuan dalam kelas yang meliputi pengajaran, rapat, program instruksi, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

2. Metode Pendidikan

Metode pendidikan dapat dilakukan melalui:

a. *Training methods atau classroom methods*

Training methods merupakan latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan karena manajer adalah juga karyawan.

b. *Under Study*

Adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi

seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.

c. *Job Rotation and Planned Progression*

Tujuannya memberikan karyawan pengetahuan yang luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya.

d. *Coaching and Counseling*

Metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan dan mendiskusikan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.

e. *Junior Board of Executive or Multiple Management*

Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini.

f. *Committee Assignment*

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

g. *Business Games*

Merupakan pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

Menurut Hasibuan (2010 : 75) bahwa proses atau langkah-langkah pendidikan dan pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan sasaran, kurikulum, sarana, peserta, pelatih, pelaksanaan.

a. Sasaran. Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan. Apakah untuk meningkatkan

kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin.

- b. Kurikulum atau mata pelajaran. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran pengembangan itu optimal.
- c. Sarana. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan. Misalnya tempat pengembangan hendaknya strategis, tenang, nyaman, dan tidak mengganggu lingkungan.
- d. Peserta. Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relative homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.
- e. Pelatih. Pengangkatan pelatih harus berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktis) bukan berdasarkan kepada kawan atau saudara.
- f. Pelaksanaan. Proses belajar-mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.

2.3. Konsep Pendidikan dan Pelatihan

2.3.1. Definisi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Menyoroti keterkaitan antara upaya pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai, Moenir (2005:196) menegaskan bahwa: perlunya organisasi kerja mengadakan pendidikan dan latihan bagi pegawainya, karena dengan pendidikan dan latihan

diharapkan dapat membantu para pegawai mampu menjangkau ke tingkat lebih tinggi dalam susunan kepegawaian/hierarki dan kemajuan organisasi, serta terciptanya keserasian kepentingan pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Untuk lebih jelasnya berikut disajikan pengertian pendidikan dan pelatihan dari para ahli: Siswanto Sastro (2013:200) mengenai pengertian pendidikan dan pelatihan sebagai berikut: Pendidikan adalah segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah, dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, untuk pembangunan persatuan dan masyarakat adil dan makmur dan selalu ada dalam keseimbangan. Sedangkan pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat, dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Menurut instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 tentang pelaksanaan Kepres Nomor 34 Tahun 1972 disebutkan bahwa: Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia jasmaniah dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Menurut Flippo (2009:87), pengertian Pendidikan dan Pelatihan adalah: *Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment.* (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh). *Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job.* (Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).

Selanjutnya Dale Yoder (dalam anonim) menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Istilah yang dikemukakan oleh Dale Yoder adalah *rank and file raining*, *supervisor training*, dan *management development*. Flippo menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengembangan untuk tingkat pimpinan. Istilah-istilah yang dikemukakan olehnya adalah *training operative personal* dan *excutive development*. Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang baik.

Definisi di atas terlihat ada perbedaan antara pendidikan dan pelatihan. Perbedaan ini dikemukakan baik oleh Denyer (Moekijat, 2011:7) yaitu pendidikan berhubungan dengan mengetahui “bagaimana” dan “mengapa” dan lebih banyak berhubungan dengan teori pekerjaan. Sedangkan pelatihan adalah lebih banyak bersifat praktis.

Perbedaan antara pendidikan dan pelatihan juga dikemukakan oleh Siagian dan Ciptono. Menurut Siagian (2007:175) bahwa pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan pelatihan menurut Ciptono dan Diana (2006:89) mengatakan bahwa pelatihan akan bersifat filosofis dan teoritis, walaupun demikian pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pengembangan.

Penjenjangan pendidikan dan pelatihan (Diklat) pegawai negeri dengan koordinasi Lembaga Administrasi Negara sesuai dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1971 mengenai fungsi dan tugas Lembaga Administrasi Negara serta Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972 dan Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 ditentukan dalam beberapa bentuk yaitu setelah jenjang prajabatan diikuti oleh pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan.

Jenis-jenis diklat PNS terdiri dari :

1. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan (*pre service training*)

Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan

selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabat untuk diangkat sebagai PNS.

Diklat Prajabatan terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

Sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, Diklat Prajabatan Golongan (I, II, dan III) bertujuan:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat;
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Untuk dapat membentuk sosok PNS seperti tersebut di atas perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan :
 - a. Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air;
 - b. Kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinannya.

- a. Efisiensi, efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Kurikulum dan mata pelajaran Diklat

- a. Dinamika Kelompok
 - b. Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia
 - c. Manajemen Kepagawaian Negara
 - d. Etika Organisasi
 - e. Pelayanan Prima
 - f. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah
 - g. Manajemen Perkantoran Modern
 - h. Membangun Kerjasama Tim (Team Building)
 - i. Komunikasi yang Efektif
 - j. Wawasan Kebangsaan dalam Kerangka Negara Kesatuan RI
 - k. Program Ko-Kurikuler : Latihan Kesegaran jasmani, baris-berbaris.
2. Diklat dalam Jabatan (*in service training*)

Diklat dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam pembangunan dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan dalam jabatan terdiri dari:

- a. Diklat Kepemimpinan,

Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Diklatpim terdiri dari :

- 1) Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon IV
- 2) Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon III
- 3) Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon II
- 4) Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon I

Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. PNS yang akan mengikuti Diklatpim Tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim Tingkat di bawahnya.

b. Diklat Fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Peserta Diklat fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu. Yang dimaksud dengan jabatan fungsional tertentu, adalah jabatan-jabatan fungsional sebagaimana ditetapkan dengan keputusan Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur Negara.

PNS yang perlu mengikuti Diklat fungsional adalah PNS yang telah di evaluasi oleh pejabat Pembina kepegawaian dengan memperhatikan pertimbangan baperjakat dan Tim seleksi Diklat instansi. PNS yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan fungsional tertentu dapat diberikan sertifikat

sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi Pembina dan instansi pengendali.

c. Diklat Teknis

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Peserta Diklat Teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

Pemantapan sistem pendidikan dan pelatihan, meliputi:

- a. Pengembangan standar pendidikan dan pelatihan sesuai dengan persyaratan jabatan.
 - 1) Diklat Manajemen berjenjang terutama untuk jabatan struktural
 - 2) Diklat Teknis dan fungsional terutama untuk jabatan fungsional
- b. Pengembangan sistem identifikasi kebutuhan akan Diklat (IKAID) dikaitkan dengan pemenuhan persyaratan jabatan dari/atau pembinaan karier.
- c. Pengembangan sistem evaluasi pasca Diklat (EPAD) yang berkaitan dengan evaluasi:
 - 1) Kesesuaian Diklat dengan penempatan;
 - 2) Kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan;
 - 3) Kemampuan pegawai dalam menyerap materi Diklat dikaitkan dengan pelaksanaan tugas.
- d. Pengembangan sistem Manajemen penyelenggaraan Diklat terpadu.

2.3.2. Faktor-Faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Pendidikan dan Pelatihan

Untuk memberikan pedoman atau petunjuk terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan diperlukan prinsip fundamental dapat dijadikan pedoman normatif dalam pelaksanaan/penyelenggaraan pelatihan. Prinsip umum dalam pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan Siswanto Sastro (2011:211), meliputi:

1. Perbedaan Individu (*Individual Difference*)

Pada kenyataannya, sulit menemukan dua individu yang memiliki karakteristik yang sama. Apabila ada persamaan, hanya dalam hal tertentu saja, artinya banyak hal yang menunjukkan perbedaannya. Manajemen tenaga kerja harus mengetahui keanekaragaman individu-individu peserta pendidikan dan pelatihan. Mungkin dapat ditemui peserta pendidikan dan pelatihan yang berpikir dan mampu menyelesaikan segala tugas yang diberikan dalam waktu singkat. Tidak mustahil pula ada peserta yang cara berpikir maupun belajarnya sangat lamban dibandingkan peserta lainnya. Selain itu, bukan merupakan hal yang aneh apabila peserta pendidikan dan pelatihan berbeda kecepatan belajarnya untuk ilmu pengetahuan yang berbeda. Perbedaan individu yang menyangkut latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, dan minat harus mendapat perhatian yang saksama khususnya dalam menyusun program pendidikan dan pelatihan. Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi para penyelia, latar belakang pendidikan dan pengalaman dapat menunjukkan perbedaan yang berarti.

2. Hubungan Dengan Analisis Pekerjaan (*Relation to Job Analysis*)

Proses analisis pekerjaan telah menghasilkan dua keputusan yang berguna bagi pelaksanaan fungsi manajemen tenaga kerja. Yang *pertama* adalah suatu keterangan yang nyata dan teratur mengenai kewajiban dari tanggung jawab tertentu dan sekaligus merupakan gambaran menyeluruh tentang tugas dan pekerjaan yang akan diberikan kepada seorang tenaga kerja (*job description*).

Kedua adalah informasi menyeluruh yang harus dipenuhi tenaga kerja, baik menyangkut materiil, immateril, maupun intelektual agar dapat memangku suatu pekerjaan yang akan diberikan kepadanya (*job specification*). Program pendidikan dan pelatihan harus dihubungkan dengan kebutuhan tersebut, baik deskripsi pekerjaan maupun syarat-syarat pekerjaan. Deskripsi pekerjaan dan catatan khusus terhadap kemungkinan promosi para tenaga kerja dapat juga mensentralisasikan perhatian pada pengetahuan, kecakapan, keahlian, dan keterampilan yang penting untuk promosi tenaga kerja. Dengan demikian, deskripsi pekerjaan dapat memantau terhadap kekurangan dan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

3. Motivasi (*Motivation*)

Program pendidikan dan pelatihan dapat membantu belajar para tenaga kerja dan juga membantu mereka dalam meningkatkan kualitas dalam bekerja dan pengembangan dirinya. Akan tetapi, belajar dan pengembangan merupakan fungsi sebagai pelajar (peserta pendidikan dan pelatihan) dan fungsi sebagai salah satu unsur dalam perusahaan (tenaga kerja), harus memainkan peran yang aktif. Perhatian khusus harus dicurahkan kepada motivasi para tenaga kerja dalam seluruh program pendidikan dan pelatihan. Faktor usia sangat mempengaruhi motivasi seseorang,

motivasi orang yang telah dewasa dalam pengalaman belajar, mungkin lebih sulit daripada motivasi anak-anak yang masih bersekolah.

Terdapat kecenderungan bahwa keinginan untuk menduduki jabatan dengan kompensasi lebih baik merupakan pendorong untuk belajar sungguh-sungguh. Tenaga kerja lain mungkin mencari insentif yang diperlukan dalam cita-cita mereka untuk promosi pada jenjang yang lebih tinggi dan memperbaiki status sosial, maupun hierarki dalam perusahaan.

4. Partisipasi yang Aktif (*Active Participation*)

Sebenarnya partisipasi aktif seorang tenaga kerja bukan hanya diharapkan dalam proses belajar mengajar pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan saja, tetapi lebih dari itu adalah partisipasi dalam setiap aktivitas perusahaan. Dengan demikian, diharapkan ia sadar akan tanggung jawabnya dalam perusahaan bukan terbatas pada tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Mereka merasa bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas perusahaan dan kelangsungan perusahaan saat sekarang maupun untuk masa yang akan datang.

Peserta pendidikan dan pelatihan yang aktif dalam proses belajar mengajar mungkin dapat menambah minat dan motivasi. Sehubungan dengan itu, kebanyakan program pendidikan dan pelatihan berusaha mengarahkan para peserta dalam pembicaraan dan pernyataan lain mengenai pandangan mereka.

5. Seleksi Pendidikan dan Pelatihan (*Selection of Training and Education*)

Menurut urgensinya bahwa seluruh tenaga kerja, khususnya tenaga kerja baru, perlu diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan, akan lebih baik jika yang

mengikuti adalah tenaga kerja yang telah menunjukkan bakat dan minat dan bakat. Individu tenaga kerja yang diikutsertakan dalam program pendidikan dan pelatihan dapat lebih termotivasi.

6. Pemilihan Para Pengajar (*Selection Of Teacher*)

Ketepatan tujuan pendidikan dan pelatihan, secara langsung mencerminkan minat dan kemampuan belajar para pengajar. Meskipun terdapat alasan tertentu untuk menunjuk para manajemen atau para penyelia sebagai pengajar dan pelatih, pemilihan diawasi dengan baik. Mereka yang dipandang tidak memiliki kompetensi dengan baik sebagai pengajar dan pelatih harus diberhentikan, tidak memandang status dalam hierarki perusahaan. Karena yang bersangkutan dikhawatirkan menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan tindakan inefektivitas dan inefisiensi dan menjaral kepada tenaga kerja lain dalam perusahaan. Akibatnya, perusahaanlah yang akan memperoleh kerugian.

7. Pelatihan Pengajar/pelatih (*Trainer Teacher Training*)

Sebelum bertindak sebagai pengajar/ pelatih, mereka perlu diberikan pendidikan dan pelatihan yang cukup memadai. Tidak sedikit program pendidikan dan pelatihan mengalami kegagalan karena adanya anggapan bahwa tenaga kerja yang dapat mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik, dapat mengajarkan dengan baik pula. Banyak penyelia, manajemen baru, dan *top management* diharapkan ikut serta sebagai pengajar dalam pendidikan dan pelatihan tanpa mempertimbangkan kemungkinan bahwa yang bersangkutan tidak mengetahui bagaimana harus mengajar.

8. Metode Pendidikan dan Pelatihan (*Trainer Teacher Training*)

Sangat langka menyelesaikan beberapa pekerjaan hanya menggunakan satu cara saja, seperti halnya seorang dokter mengobati berbagai jenis penyakit hanya menggunakan satu macam obat saja. Mungkin akibat negatif yang akan diterima para pasien tersebut. Demikian halnya dalam pendidikan dan pelatihan, harus jelas metode yang bagaimana yang cocok dengan jenis pendidikan dan pelatihan, harus jelas metode yang perlu dipertimbangkan untuk mengajar para tenaga kerja baru. Akan tetapi, mungkin kurang efektif untuk melatih para penyelia dan para mandor guna mengatasi keluhan atau keberatan yang dialami para tenaga kerja dengan menggunakan metode kuliah. Pembicaraan, konferensi, *role playing*, demonstrasi, dan sebagainya, semua memiliki tempatnya sendiri-sendiri dan jarang satu jenis pun yang dapat ditetapkan secara umum.

9. Prinsip Belajar (*Principle of Learning*)

Para pengajar harus cermat dalam membaca minat dan bakat para peserta pendidikan dan pelatihan, dan mampu mencegah kemungkinan timbulnya hal-hal yang mengganggu proses belajar mengajar. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus direncanakan bahwa peserta akan memperoleh nilai tambah yang bermanfaat, dari yang tadinya hanya mengetahui cara penyelesaian pekerjaan yang kadarnya rendah menjadi tinggi, yang tadinya tak mengetahui menjadi tahu dan sebagainya.

Menurut Umar Hamalik (2011:35-36) dan Gomes (2012:206-208), pelatihan meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

1. Peserta

Penetapan peserta erat kaitannya dengan keberhasilan suatu pelatihan. Oleh karena itu perlu seleksi yang teliti untuk menentukan peserta untuk memenuhi persyaratan yang telah ditentukan seperti persyaratan akademik (jenjang pendidikan), jabatan (telah menempati pekerjaan tertentu atau akan menempati pekerjaan tertentu), pengalaman kerja, motivasi dan minat tingkat intelektualitas yang diketahui melalui tes seleksi.

2. Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau widyaiswara sebagai penyampai materi adalah orang-orang yang dipilih dengan kriteria tertentu yang minimal kemampuannya berada diatas peserta pelatihan, memiliki pendidikan yang linear dan kompetensi sesuai dengan pelatihan yang akan disampaikan.

3. Lamanya Pelatihan (waktu pelatihan)

Lamanya pelatihan berdasarkan pertimbangan berikut:

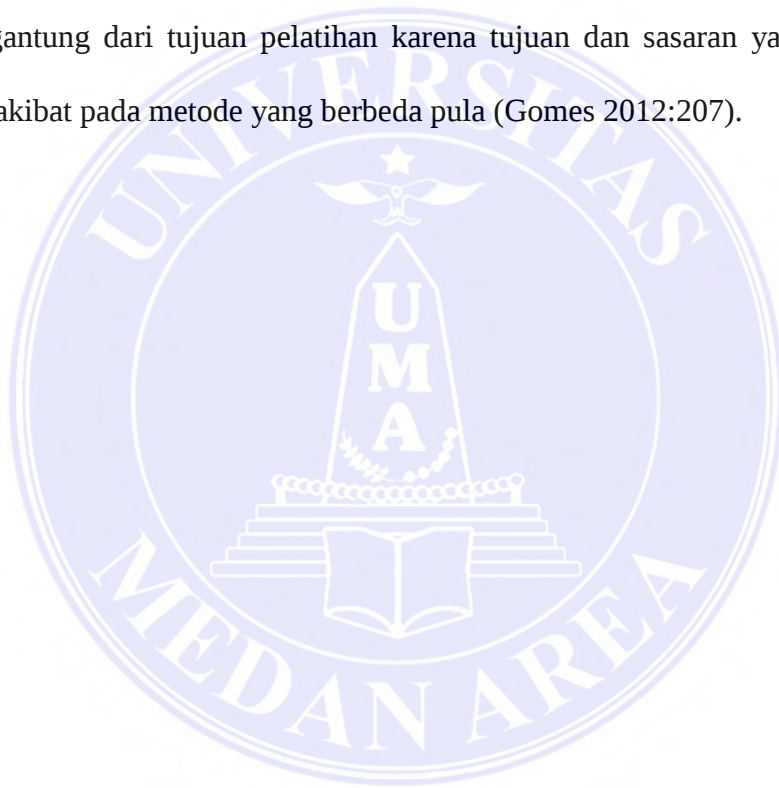
- a. Jumlah dan mutu kemampuan yang hendak dipelajari dalam pelatihan tersebut lebih banyak dan lebih tinggi bermutu, kemampuan yang ingin diperoleh mengakibatkan lebih lama diperlukan latihan.
- b. Kemampuan belajar para peserta dalam mengikuti kegiatan pelatihan. Kelompok peserta yang ternyata kurang mampu belajar tentu memerlukan waktu latihan yang lebih lama.
- c. Media pengajaran, yang menjadi alat bantu bagi peserta dan pelatih. Media pengajaran yang serasi dan canggih akan membantu kegiatan pelatihan dan dapat mengurangi lamanya pelatihan tersebut.

4. Materi (bahan pelatihan)

Materi pelatihan disusun berdasarkan tujuan pelatihan, peserta, harapan lembaga penyelenggara, dan lamanya pelatihan.

5. Metode Pelatihan

Didalam usaha untuk mengubah perilaku peserta, pelatih tidak terlepas dari metode dan alat bantu pendidikan yang digunakan. Metode pelatihan yang tepat tergantung dari tujuan pelatihan karena tujuan dan sasaran yang berbeda akan berakibat pada metode yang berbeda pula (Gomes 2012:207).



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

3.1.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor PD. Pasar Horas Pematangsiantar yang beralamat JL. Iman Bonjol , No. 1, Pematang Siantar, Sumatera Utara, Indonesia

3.1.3. Waktu Penelitian

Penelitian direncanakan mulai Februari sampai dengan bulan Maret sampai dengan bulan April 2017.

3.2. Bentuk Penelitian

Sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian, maka bentuk penelitian ini menitik beratkan pada proses, deskripsi analisis, yang bertujuan untuk mengetahui tentang strategi yang diterapkan oleh PD. Pasar Horas Pematangsiantar dalam pengembangan sumber daya manusia.

Kerd dan Miles (dalam Moleong, 2006:45) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam Ilmu Pengetahuan Sosial yang secara fundamental bergantung kepada pengamatan manusia dalam kawasan tersendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya. Sedangkan Boyman dan Taylor (dalam Moleong, 2000:46) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai “prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang

diamati”. Sasaran dari pendapat mereka ini diarahkan kepada individu atau organisasi ke dalam variable dan hipotesis.

Pada penelitian kualitatif menekankan unsur manusia sebagai sarana penelitian yang dapat berhubungan dengan responden, penelitian dengan bantuan orang lain guna pengumpulan data penelitian yang dilakukan.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Di dalam melaksanakan pengumpulan data maupun keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Suatu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data sekunder dengan cara membaca buku-buku, majalah-majalah dan brosur-brosur yang ada kaitannya dengan topik penelitian ini.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Adapun tehnik pengumpulan data yang dilakukan melalui :

- a. Observasi, yakni mengadakan pengamatan langsung dan dibantu dengan pencatatan fenomena yang ditemukan di lapangan.
- b. Wawancara, melakukan tanya jawab kepada pihak yang berwenang selaku informan dalam penelitian ini adalah Informan dipilih secara *purposive* (dengan memiliki kriteria inklusi) dan *key person*. *Key person* ini digunakan apabila peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian, sehingga membutuhkan *key person* untuk

melakukan wawancara mendalam, key person ini adalah tokoh adat, tokoh agama dan petugas kesehatan (Bungin, 2003), yaitu: sebagai berikut :

1. Bapak Ir. Hotman Sibuea selaku Direktur Operasional PD. Pasar Horas Jaya Pematang Siantar.
2. Bapak Ekolola Harianja selaku Kepala Kepegawaian PD. Pasar Horas Jaya Pematang Siantar.
3. Para pegawai bidang SDM pada PD. Pasar Horas Jaya Pematangsiantar yang dijadikan sebagai pembanding dalam penelitian ini memiliki kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti sebagai berikut :
 - Mestika Sukatendel, SH
 - Handika Triyatna
4. Dokumentasi berupa Foto saat wawancara dengan pihak terkait dalam memberikan informasi dalam penelitian.

3.4. Definisi Konsep dan Operasional

Menurut Singarimbun (1995 : 33) konsep merupakan istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Untuk mendapatkan batasan yang lebih jelas dari masing-masing konsep yang akan diteliti, maka penulis mengemukakan definisi dari beberapa konsep yang digunakan yaitu terdiri dari satu variabel saja yaitu : Variabel “strategi pengembangan sumber daya manusia” yang merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh institusi badan usaha milik daerah dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Adapun definisi operasional dari strategi pengembangan sumber daya

manusia adalah:

1. Strategi pengembangan yang dilakukan meliputi pendidikan formal dan pelatihan informal dan nonformal. Metode pelatihan meliputi:

- a. Metode Pelatihan

- *On the job training* (meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap pegawai)
- *Job rotation and planned progression*

Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan yang lainnya secara priodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Teknik pelaksanaan planned progression sama dengan job rotation. Letak perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas serta tanggung jawab semakin besar.

- b. Metode Pendidikan

- *Coaching&counseling*

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Conseling adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang pribadi seperti keinginannya.

- *Committee assigment.*

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan,

menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

3.5. Teknik Analisis Data

Analisa data dalam penelitian ini menurut Moleong (2006: 280) adalah proses pengorganisasian dan mengurut data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat diketemukan tema serta sesuai dengan yang disarankan oleh data.

Data yang diperoleh baik saat pengumpulan data di lapangan maupun setelah data terkumpul, kemudian data yang terkumpul diolah agar sistematis. Data tersebut akan diolah melalui dari mengedit data, mengklarifikasikan. Mereduksi, menyajikan dan menyimpulkan. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan serta menjelaskan data yang diperoleh selama penelitian diproses dengan analisa dan teknik yang digunakan sesuai tahapan dengan model interaktif yang merupakan siklus pengumpulan data, reduksi data dan sajian serta kesimpulan.

Tahapan analisa tersebut Miles dan Huberman dalam Moleong(2006: 287) adalah sebagai berikut :

- Reduksi Data

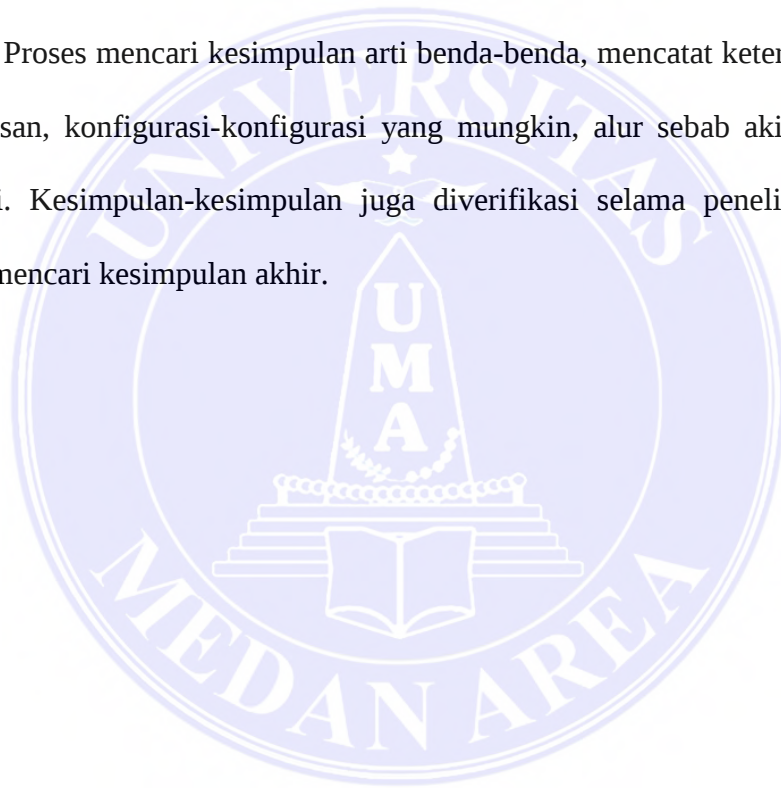
Diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dari pengumpulan data yang ada kemudian direduksi untuk pengorganisasian data dalam memudahkan menarik kesimpulan/verifikasi.

- Penyajian Data

Sebagai sekumpulan informasi yang tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan data disajikan secara tertulis berdasarkan kasus-kasus faktual yang saling berkaitan dan dalam penyajian data ini digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi pada proses pengembangan sumber daya manusia pada instansi yang diteliti.

- Menarik Kesimpulan

Proses mencari kesimpulan arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proporsi peneliti. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung untuk mencari kesimpulan akhir.



DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Almasdi, dan Suit, Jusuf, 2012. **Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Syiar Media.
- Armstrong, Michael, 2007, **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Panduan Praktis Untuk Bertindak**, Terjemahan Ati Cahayani, Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Bryson, J.M., 2009, **Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial**, Jakarta: Pustaka.
- Cahayani,Ati, 2009, **Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: PT. Indeks.
- Dessler, Gary. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: PT Indeks.
- Handoko, T. Hani. 2009. **Manajemen Personalia Dan Suimber Daya Manusia**. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Revisi, Cetakan Ketujuh. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hendrawan, Sanerya, dkk, 2012, **Pengembangan Human Capital**, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Jusmaliani, 2011, **Pengelolaan Sumber Daya Insani**, Jakarta: Bumi Aksara.
- Komaruddin, 2006, **Pengembangan dan Pelatihan**, Bandung: Kappa-Sigma.
- Mathis, Robert L. & Jhon H. Jackson. 2006. **Human Resources Management**. Edisi kesepuluh. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. 2006, **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rivai, Veithzal. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rowley, Chris dan Jackson, Keith, 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Salim, Peter dan Salim, Yenny, 2011, **Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer**, Jakarta: Modern English Press.

Sastradipoera, Komarudin. 2006. **Strategi Manajemen Bisnis Perbankan**. Bandung: Kappa-Sigma.

Sastradipoera, Komarudin. 2006. **Strategi Manajemen Bisnis Perbankan**. Bandung: Kappa-Sigma.

Umar, Husein, 2010, **Desain Penelitian Manajemen Strategik**, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

