BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian pertama yang relevan dengan penelitian ini berjudul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Organisasi Pergerakan Islam Indonesia Rayon Fakultas Dakwah Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta. Disusun oleh Prayogo jurusan Manajemen Dakwah Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2013. Masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia di organisasi pergerakan Islam Indonesia Rayon Fakultas Dakwah Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dalam menjawab masalah tersebut penulis menekan pada teori pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dalam penelitian ini disimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia yang digunakan melalui segi pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Dari segi pelatihan dilakukan beberapa kegiatan diantaranya ada pelatihan kader dasar (PKD), pelatihan keagamaan, pelatihan jurnalistik, dan pelatihan entrepreneur. Dari segii pendidikan dilakukan dua langkah yaitu promosi dan pengembangan karier, sedangkan dari segi pengembangan dilakukan dengan cara diskusi rutin. Adapun perbedaannya dengan penelitian ini adalah terletak pada teori

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang digunakan. Dalam penelitian ini menekankan teori pendidikan dan pelatihan.

Penelitian yang kedua berjudul Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (ASATIZ) di Rumah Tahfidzqu Deresan Yogyakarta. Disusun oleh Dini Dahlia program studi manajemen pendididkan islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2016. Masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah bagaimana perencanaan pengembangan sumber daya manusia (asatidz), bagaimana implementasi pengembangan sumber daya manusia (asatidz), dan bagaimana evaluasi pengembangan sumber daya manusia (asatidz). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dalam penelitian ini disimpulkan bahwa tahapan perencanaan pengembangan sumber daya manusia di Rumah Tahfidzqu Deresan Yogyakarta melalui tiga tahapan yaitu, analisis kebutuhan pengembangan, penentuan tujuan pengambangan, dan perumusan strategi pengembangan. Implementasi pengembangan sumber daya manusia (asatidz) dilaksanakan melalui bebrapa program diantaranya program rekrutmen, program pelatihan, program hafalan, studi banding, kajian keilmuan, dan pembinaan SDM. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia (asatidz) menekankan pada dua aspek diantaranya kemampuan asatidz dalam bidang tahzin dan tahfidz, perubahan prilaku asatidz dalam mengemban peran dan tanggungjawabnya. Adapun perbedaannya dengan penelitian ini adalah terletak pada strategi pengembangan sumber daya manusia.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian yang ketiga berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Prespektif Spiritual Management di Yayasan Nur Hayat Yogyakarta, disusun oleh Hanifah Alif Fitri jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga pada tahun 2015. Masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah bagaimana pengembangan sumber daya manusia dalam prespektif spiritual manajemen di Yayasan Nurul Hayat Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dalam penelitian ini disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia respektif spiritual management diimplementasikan dengan menggunakan metode *training* atau pelatihan, *job rotatioan* atau rotasi jabatan dan *coaching counseling*. Adapun perbedaannya dengan penelitian ini adalah terletak pada prespektif spiritual manajemen, penelitian yang akan dilakukan membahas mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia.

Untuk lebih mudah dalam memahami penelitian terdahulu yang relevan, maka bisa dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2.1

PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

No	**Penulis**	**Judul dan Jenis Penelitian**	**Persamaan**	**Perbedaan**
1	Prayogo jurusan Manajemen	Strategi Pengembangan Sumber Daya	1. Meneliti dalam bidang strategi pengembangan	Dalam penelitian ini lebih

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Dakwah Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2013	Manusia di Organisasi Pergerakan Islam Indonesia Rayon Fakultas Dakwah Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta. Jenis penelitian kualitatif Deskriptif	sumber daya manusia. 2. Menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif.	menekankan teori pelatihan dan pendidikan sedangkan yang penulis teliti lebih mengarah strategi pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan metode pengembangan sumber daya manusia.
2.	Dini Dahlia program studi manajemen pendididkan islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2016	Pengembangan Sumber Daya Manusia (ASATIZ) di Rumah Tahfidzqu Deresan Yogyakarta. Jenis penelitian kualitatif deskriptif	1. Menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif	Dalam penelitian ini lebih menekankan pada manajemen pengembangan sumber daya manusia sedangkan penulis meneliti strategi pengembangan sumber daya manusia.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3.	Hanifah Alif Fitri jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga pada tahun 2015.	Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Prespektif Spiritual Management di Yayasan Nur Hayat Yogyakarta. Jenis penelitian kualitatif Deskriptif	1. Menggunakan jenis penelitian kualitatif diskriptif.	Dalam penelitian ini lebih menekankan konsep pengembangan sumber daya manusia dalam prespektif spiritual manajemen. Sedangan penulis meneliti strategi pengembangan sumber daya manusia.

B. Kerangka Teoritik

I. Strategi

Strategi merupakasuatu hal yang penting dalam organisasi atau perusahaan. Strategi merupakan cara yang digunakan untuk mencapai apa sesuatu yang diinginkan. Strategi dipersiapkan untuk bagaimana bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Seperti ayat dalam surat al-Anfal ayat 60:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وَأَعِدُّوا۟ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ
تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا
تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنفِقُوا۟ مِن شَىْءٍ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ يُوَفَّ
إِلَيْكُمْ وَأَنتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾

Artinya:

"Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)."[14]

Ayat tersebut memerintahkan untuk melakukan dan perencanaan yang matang sebelum berperang. Dalam ayat tersebut Rasulullah dibebaskan untuk melakukan persiapan dan strategi yang mungkin akan digunakan sesuai dengan kondisi medan perang yang dihadapi. Strategi tidak hanya digunakan ketika peperangan dilakukan. Strategi juga dilakukan dalam

[14] Al-Qur'an Surat al-Anfal Ayat 60

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengembangkan sumber daya manusia. Melalui strategi tersebut nantinya diharapkan bisa mencapai tujuan yang diharapkan.

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti *strategos* yang artinya komandan militer.[15] Saat ini strategi digunakan dalam berbagai bidang salah satunya dalam bidang manajemen, perusahaan membutuhkan manajemen strategi untuk memenangkan pertandingan dunia bisnis sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Porter mengatakan strategi merupakan penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkain aktivitas. Porter juga menuliskan bahwa esensi dari strategi adalah memilih aktivitas yang tidak dilakukan oleh pesaing atau lawan.[16]

Menurut Karl Von Clausewitz yang dikutip oleh Agustinus Sri Wahyudi "Strategi adalah merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang.[17] Sedangkan menurut Benjamin B. Tregoe dan John W. Zimmerman Strategi merupakan visi yang diarahkan pada apa yang harus dicapai oleh organisasi itu, dan bukan bagaimana organisasi tersebut sampai disana. Selain itu, beliau juga mendefinisikan strategi sebagai

[15]Senja Nilasari. *Manajemen Strategi*. (Jakarta: Dunia Cerdas. 2014). hlm 2
[16]Senja Nilaasari. *Manajemen Strategi.* (Jakarta: Dunia Cerdas. 2014). hlm 3
[17] Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik*. (Jakarta: Binarupa Aksara. 1996). hal. 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerangka yang membimbing serta mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah dari suatu organisasi.[18]

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komperehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.[19] Strategi mencakup berbagai cara yang dilakukan perusahaan untuk menghadapi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi saat ini maupun yang akan datang.

II. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia dalam arti usaha berencana meningkatkan kualitas pegawai yang berorientasi kemajuan sumber daya manusia jelas memperoleh landasannya seperti bunyi surat al-Hasyr ayat 18

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ
وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya:

[18] Benjamin B. Tregoe. *Manajemen Strategi (Apakah itu dan Bagaimanakah Caranya Agar Dapat Berjalan Semestinya)*. (Jakarta: Erlangga. 1980). Hal 15
[19]Ismail Solihin. *Manajemen Strategi*. (Jakarta: Erlangga. 2011). hlm 24-25

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allahndan hendaknya setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok".*[20]

Ayat tersebut secara umum menekankan keharusan bagi seriap pribadi, organisasi, atau lembaga Islam membuat program untuk mencapai kejayaan umat Islam, artinya kemajuan masa depan hanya bisa dicapai dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, maka dapat dikatakan bahwa ayat tersebut menekankan atau menjelaskan perlunya pengembangan sumber daya manusia.

Sementara itu, dalam surat ar-Ra'd ayat 11 Al-Qur'an menyatakan sebagai berikut:

لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٞ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ
لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا
مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ ١١

Artinya:

"*Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya*

[20] Al-Qur'an Surat al-Hasyr ayat 18

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia."[21]

Ayat Al-Qur'an di atas secara kategoris menerangkan tentang pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan kualitas sumber daya manusia sebagai persyaratan menuju perubahan yang lebih maju. Dengan demikian perubahan dan kemajuan harus diusahakan secara berencana. Salah satu di antara usaha berencana dimaksud adalah melalui pengembangan sumber daya manusia.

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Andrew E. Sikula mengemukakan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.[22] Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual

[21] Al-Qur'an Surat ar-Ra'd ayat 11
[22]Anwar Prabu Mangkunegara. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Bandung: PT Refika Aditama. 2003). hlm 50

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik, pengembangan sumber daya manusia berpijhak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang.[23]

Dalam praktiknya, pengembangan merupakan proses sepanjang masa ketika karyawan bekerja pada organisasi atau perusahaan. Pengembangan sudah sebagai kebutuhan organisasi dan individu secara bersinambungan sesuai dengan dinamika eksternal. Dengan demikian aset sumber daya manusia yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perlu dipersiapkan dan dikrmbangkan untuk penyesuaian dengan pekerjaan baru. promosi, dan pekerjaan baru setelah pensiun.[24]

b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia untuk jangka panjang adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia dalam orgaisasi dapat menguraikan ketergantungan organisasi untuk menarik anggota baru atau karyawan baru. Pengembangan

[23]Sadili Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: CV Pustaka Setia. 2010). hlm 107

[24] Sjafri Mangkuprawira. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (Bogor: Ghalia Indonesia. 2011). Hlm 151

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan secara internal maka lowongan pekerjaan dapat diisi secara internal pula. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk menghadapi tantangan dan peluang yang dihadapi. Andrew E. Sikula tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah[25]:

1. *Productivity* (dicapainya produktivitas personal dan organisasi)
2. *Quality* (Meningkatkan kualitas produk)
3. *Human resource planning* (melaksanakan perencanaan sumber daya manusia)
4. Moral(meningkatkan semangat dan tanggung jawab personal)
5. *Inderect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
6. *Heath and safety* (memelihara kesehatan dan fisik)
7. *Obsolescene prevention* (mencegah menurunnya kemampuan personal)
8. *Personal growth* (meningkatkan kemampuan individual personal)

c. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

John H. Proctor dan Willian M. Thorton dalam bukunya *Training a Handbook for Line Managers*, yang dikutip oleh

[25]Sadili Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: CV Pustaka Setia. 2010) hlm 108

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Drs. Manullang dalam bukunya Manajemen Personalia, menyebutkan terdapat 13 manfaat pengembanga sumber daya manusia[26]:

1. Meningkatkan kepuasan karyawan
2. Pengurangan pemborosan
3. Mengurangi ketidakhadiran pegawai
4. Memperbaiki metode dan sistem dalam kerja
5. Meningkatkan tingkat penghasilan
6. Mengurangi biaya lembur
7. Mengurangi pemeliharaan mesin
8. Mengurangi keluhan pegawai
9. Mengurangi kecelakaan kerja
10. Memperbaiki komunikasi
11. Meningkatkan pengetahuan pegawai
12. Memperbaiki moral pegawai
13. Menimbulkan kerja sama yang baik.

Selain itu ada beberapa manfaat pengembangan sumber daya manusia baik manfaat untuk organisasi, untuk karyawan, maupun manfaat untuk penyelenggara anatara lain:

a. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Organisasi[27]

[26]Sadili Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: CV Pustaka Setia. 2010) hlm 109

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruham antara lain Karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecerdasan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama Antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda bahkan spesalistik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah diterapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi Antara atasan dan bawahan Antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.

[27] Sondang P. siagian. *Manajemen Sumber Daya Mnusia*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1995). Hlm 183

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memeperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memeperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan eporasionalnya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuhnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

b. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Karyawan

1. Membantu para pegawai maupun membuat keputusan dengan lebih baik.
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi factor-faktor motivasional.
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri.
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
7. Meningkatkan kepuasan kerja.
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
9. Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas bari di masa depan.

c. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Penyelenggara

1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.
3. Ketaan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normative, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan suatu organisasi tertentu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai.
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

d. Langkah-langkah Pengembangan Sumber Daya Manusia

Agar berbagai manfaat pengembangan dapat dirasakan secara maksimal, berbagai langkah perlu dilakukan. Para pakar pengembangan pada umumnya sudah sependapat bahwa langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia anatara lain[28]:

1. Penentuan kebutuhan

Merupakan kenyataan bahwa anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pengembangan merupakan beban bagi organisasi. Oleh karena itu agar penyedia anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dibenarkan perlu adanya jaminan bahwa kegiatan tersebut sudah nyata diperlukan. Artinya kegiatan pengembangan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan untuk itu memang ada. Penentuan kebutuhan mutlak perlu didasarkan pada analisa yang tepat, analisa kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

[28] Sondang P. siagian. *Manajemen Sumber Daya Mnusia*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1995). Hlm 185

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam mengidentifikasikan kebutuhan akan pengembangan sumber daya manusia, terdapat tiga pihak yang turut terlibat. Pihak pertama ialah satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia, peranannya ialah mengidentifikasikan kebutuhan organisasi secara keseluruhan baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan di masa depan. Pihak kedua ialah para manajer sebagai satuan kerja, karena para manajer itulah yang sehari-hari memimpin para karyawan dan arena mereka juga yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan satuan-satuan kerja yang dipimpinnya, merekalah yang dianggap paling mengetahui kebutuhan pengembangan yang diperlukan. Pihak ketiga ialah para pegawai yang bersangkutan, banyak organisasi yang memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mencalonkan diri sendiri mengikuti program pengembangan tertentu. Titik tolak pemberian kesempatan ini ialah bahwa para pegawai yang sudah dewasa secara intelektual mengetahui kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing.

2. Penentuan sasaran

Berdasarkan analisis akan pengembangan berbagai sasaran ditetapkan, sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut keprilakuan. Berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan sejelas mungkin, baik bagi para pelatih

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maupun bagi para peserta. Manfaat mengetahui sasaran bagi para penyelenggara pengembangan tersebut ialah sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan selain itu sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pengembangan yang akan digunakan.

Bagi para peserta manfaatnya terutama terlihat pada persiapan dan usaha apa yang mereka perlu lakukan agar memperoleh manfaat dari pengembangan yang dilakukan. Kejelasan sasaran juga akan sangat berguna dalam program pengembangan ternyata dianggap kurang berhasil terutama sebagai umpan balik bagi bagian yang mengelola sember daya manusia, baik mengenai programnya maupun mengenai pesertanya. Artinya agar apabila program pengembangan sejenis akan diselenggarakan di masa depan pihak penyelenggara tidak mengulangi kesalahan yang sama.

3. Penentuan program

Dalam program pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai, salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh pekerja namun diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Mungkin juga pelaksanaan program pengembangan dimaksudkan untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengajarkan pengetahuan baru, bahkan sangat mungkin yang diperlukan adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Pada akhirnya hasil yang dicapailah yang dapat digunakan sebagai tolak ukur tentang tepat tidaknya prinsip-prinsip belajar yang diterapkan dalam suatu program pengembangan. Dengan kata lain, yang diharapkan terjadi ialah berlangsungnya proses belajar mengajar dengan cepat karena peserta merasa bahwa prinsip belajar yang diterapkan tepat.

5. Pelaksanaan program

Yang mempunyai tujuan untuk melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan beberapa metode untuk mempermudah pelaksanaan program yang telah direncanakan.

6. Penilaian pelaksanaan program

Pelaksanaan suatu program pengembangan dikatakan berhasil apabila dalam diri pada peserta pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi dua hal yaitu pengingkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perubahan perilaku yang tercermin pula sikap, displin, dan etos kerja.

e. Metode-metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya harus didasarkan pada metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus telah ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya, metode pengembangan sumber daya manusia diantaranya[29]:

1. *Understudy*, yaitu mempersiapkan peserta untuk melakukan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Peserta pengembangan tersebut nantinya akan menerima tugas dan bertanggung jawab pada posisi jabatannya. Metode pengembangan *understudy* serupa dengan metode *on the job*. Belajar dan berbuat ditekankan melalui kebiasaan, pada metode ini tidak dilakukan tugas secara penuh, tetapi disertai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam *understudy* peserta diberikan beberapa latar belakang masalah dan pengelaman-pengalaman tentang suatu kejadian. Kemudian mereka harus meneliti dan membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah-masalah yang berhubungan denga tugas-tugas kerja.

[29] A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.(Bandung: Refika Aditama. 2006). Hlm 66-68

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. *Job rotasi* dan kemajuan berencana. Job rotasi melibatkan perpindahan peserta dari suatu pekerjaan kepada pekerjaan lainnya. Perpindahan dari suatu penempatan kepada penempatan lainnya adalah direncanakan atas dasar tujuan belajar. Kemajuan belajar tidak mengubah keseimbangan status gaji, tetapi melibatkan penempatan kembali dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi.
3. *Coaching-conseling. Coaching* adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan kepada pegawai bawahan. Peranan *job coash* adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Sementara itu, *conseling* merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri, dan merealisasikan diri, sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan lembaga dapat tercapai. Dengan *conseling* pegawai diharapkan aspirasinya dapat berkembang dengan baik dan pegawai yang bersangkutan mampu mencapai kepuasaan kerja.

Sedangkan Robert menemukakan Metode pengembangan sumber daya manusia yang umum dikategorikan dalam dua bagian yaitu pengembangan di kantor (*job-site*) dan pengembangan di luar kantor (*off-*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

site)[30]. Keduanya sesuai untuk mengembangakan para manajer dan karyawan.

a. Metode pengembangan sumber daya manusia di kantor (*job-site*), diantaranya:[31]

1. Pelatihan. Teknik pengembangan di kantor yang paling kuno adalah pelatihan (*coaching*) di mana pelatihan dan umpan balik diberikan kepada karyawan oleh supervisor langsung. Pelatihan meliputi sebuah proses pembelajaran melalui praktik (*learning by doing*) yang berlangsung terus-menerus.
2. Tugas atau pertemuan komite. Mengangkat karyawan yang menunjukkan potensi besar menjadi komite-komite penting dapat memperluas pengalaman karyawan dan dapat membantu untuk memahami kepribadian, persoalan, dan proses memimpin organisasi.
3. Rotasi pekerjaan. Proses pemindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain disebut rotasi pekerjaan (*job rotation*). Di beberapa organisasi pekerjaan tidak direncanakan akan tetapi organisasi-organisasi lain mengikuti grafik dan jadwal yang terperinci merencanakan program rotasi untuk setiap karyawan dengan tepat. Tanpa memperhatikan pendekatannya rotasi pekerjaan digunakan secara luas sebagai teknik pengembangan. Ketika jarang ada peluang untuk promosi, rotai pekerjaan melalui penggunaan

[30] Robert L. Mathis dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Salemba Empat. 2011). Hlm 360

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemindahan lateral mungkin bermanfaat untuk membangkitkan kembali antusiasme dan mengembangkan bakat-bakat karyawan. Langkah lateral yang paling baik diantaranya:

a. Memindahkan orang tersebut ke bisnis inti.
b. Memindahkan pekerjaan yang memiliki hubungan lebih dekat dengan para pelanggan
c. Mengajari keterampilan atau prespektif baru.

Di samping manfaatnya, rotasi pekerjaan bisa menjadi sangat mahal, selain itu dibutuhkan jumlah waktu yang cukup besar ketika para peserta pelatihan berganti posisi karena mereka harus mengenal orang-orang dan teknik-teknik yang berbeda si setiap unit baru.

4. Posisi "Asisten". Beberapa perusahaan menciptakan posisi-posisi "asisten" yang merupakan posisi-posisi staf yang berada tepat di bawah seorang manajer. Melalui pekerjaan seperti itu para peserta pelatihan dapat bekerja dengan manajer yang mungkin belum pernah mereka temui. Beberapa organisasi membentuk dewan direksi junior atau cabinet manajemen yang mungkin mengikutsertakan para peserta pelatihan. Tugas-tugas ini memberikan pengalaman yang bermanfaat apabila mereka menghadirkan juga yang menantang atau menarik untuk para peserta pelatihan.
5. Pengembangan secara online. Pengembangan secara online dapat mengambil beragam bentuk, seperti konferensi video, obrolan langsung, pembagian dokumen video dan audio *streamlining*, kursus

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berbasi web, dan lain-lain. Anggota staf SDM dapat memudahkan pengembangan secara online dengan meyediaan portal pembelajaran yang merupakan situs web yang menyediakan berita, informasi, daftar kursus dan mater-materi. Pengembang secara *online* memungkinkan partisipasi dalam kursus-kursus yang sebelumnya berada di luar jangkauan karena pertimbangan geografis, perjalanan, atau biaya. Selain itu biaya dapat disebarkan ke jumlah orang yang lebih banyak, serta realitas virtual dan alat-alat teknologi lainnya dapat digunakan untuk membuat presentasi menjadi lebih menarik.

6. Pusat-pusat universitas korporasi atau pengembangan karier. Organisasi besar mungkin menggunakan universitas korporasi sebagai cara untuk mengembangkan manajer atau karyawan lain. Universitas korporasi memiliki bermacam-macam bentuk, terkadang dianggap sebagai lebih dari sekedar paket mewah untuk pelatihan perusahaan, mereka seringkali tidak memberikan gelar, akreditasi, atau kelulusan dalam pengertian umum. Akan tetapi kemitraan Antara perusahaan dengan universitas tradisional terus mengalami perkembangan dan perubahan. Pusat-pusat pengembangan karir seringkali dibentuk untuk mengkoordinasikan program-program dalam organisasi dan program-program yang diberikan oleh para kontraktor dari luar. Program-program tersebut dapat meliputi data penilaian untuk individu-individu, tujuan dan strategi karier, pelatihan, seminar, dan pendekatan-pendekatan secara online.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7. Organisasi pembelajaran. Organisasi-organisasi berbasis pengetahuan yang menangani ide-ide dan informasi harus memiliki karyawan-karyawan yang ahli dalam satu atau lebih tugas konseptual. Karyawan-karyawan ini terus mempelajari dan menyelesaikan masalah dalam keahliannya. Situasi seperti ini membutuhkan kapasitas pembelajaran organisasional yang berdasarkan pada budaya penyelesaian masalah dan pembelajaran cara-cara baru yang belum digunakan sebelumnya.

b. Metode pengembangan sumber daya manusia di luar kantor (*off-site*), diantaranya:[32]

1. Kursus dan perkuliahan. Sebagian besar program pengembangan di luar kantor meliputi beberapa pelajaran kelas, sebagian besar orang mengenal dengan pelatihan kelas yang memberikan keunggulan yang diterima secara luas. Tetapi system kuliah terkadang digunakan dalam pelajaran kelas mendorong ketrampilan mendengarkan yang pasif dan partisipasi belajar yang berupakan, yang bisa merugikan karyawan. Para peserta pelatihan memiliki sedikit kesempatan untuk bertanya, menjelaskan, dan mendiskusikan materi kuliah. Efektivitas pelajaran kelas tergantung pada banyak factor diantaranya ukuran kelompok, kemampuan para peserta pelatihan, kapabilitas dan gaya para pengajar, serta mata pelajaran yang diberikan. Perusahaan-perusahaan sering mengirim para karyawan ke seminar atau kursus professional yang diadakan oleh pihak luar seperti yang diadakan oleh American

[32] Robert L. Mathis dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Salemba Empat. 2011). Hlm 364

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Management Association. Banyak organisasi juga mendorong pendidikan lanjutan dengan memberikan pengganti biaya kuliah kepada para karyawan, program seperti ini memberikan insentif kepada para karyawan untuk belajar dan mendapatkan gelar lebih tinggi seperti MBA melalui kelas malam dan kelas minggu di luar hari kerja mereka.

2. Pelatihan hubungan manusia, jenis pelatihan ini berupaya untuk mempersiapkan supervisor untuk menangani permasalah dengan orang lain yang dibawa oleh para karyawannya. Pelatihan ini berfokus pada pengembangan keterampilan hubungan manusia yang dibutuhkan seseorang untuk bekerjasama dengan baik, sebagian besar program hubungan manusia biasanya ditujukan kepada para supervisor baru atau supervisor lini pertama yang relatif tidak berpengalaman dan para manajer menengah. Bidang yang dicakup meliputi motivasi, kepemimpinan, komunikasi karyawan, dan topik-topik perilaku lain. Alasan mengapa para manajer gagal setelah dipromosikan menjadi manajer adalah kerja sama tim yang buruk dengan bawahan dan rekan kerja selain itu kurangnya pemahaman akan harapan, kegagalan pemenuhan tujuan-tujuan, kesulitan dalam menyuseaikan diri dengan tanggung jawab manajemen, dan ketidakmampuan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan rumah tangga.
3. Simulasi (permainan bisnis). Simulasi adalah metode pengembangan yang mengharuskan para partisipan untuk menganalisis sebuah situasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan memutuskan tindakan terbaik berdasarkan pada data yang ada, metode pengembangan yang lain menggunakan permainan bisnis atau simulasi yang tersedia secara komersial. Beberapa simulasi adalah permainan-permaianan interaktif komputer di mana individu atau tim mempersiapkan rencana pemasaran untuk organisasi guna menentukan faktor-faktor seperti jumlah sumber yang harus dialokasikan untuk iklan, rancangan produk, penjualan, dan usaha penjualan. Para partisipan membuat beberapa keputusan kemudian computer atau system memberi seberapa baik mereka bertindak sehubungan dengan individu atau tim yang bersaing. Manajer-manajer juga menggunakan simulasi untuk mendiagnosa masalah organisasional, ketika metode tersebut dilakukan dengan baik dapat menjadi motede pengembangan manajemen yang bermanfaat tetapi kurangnya realis dapat mengurangi pengalaman pembelajaran.

4. Cuti panjang atau cuti ketidakhadiran. Cuti panjang (*sabbatical leave*) adalah waktu libur kerja yang diberkan agar karyawan dapat mengembangkan dan menyegarkan kembali seseorang, cuti panjang telah dilakukan dan digunakan komunitas bisnis.perusahaan yang memberikan cuti panjang mengakui hasilnya, mereka mangatakan bahwa citu panjang membantu mencegah kelelahan karywan, memberikan keunggulan dalam perekrutan dan retensi, serta menaikkan semangat juang karyawan indivudial. Salah satu kerugian yang nyata dari cuti panjang adalah biaya, selain itu sifat dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengalaman pembelajaran biasanya berada di luar kendali organisasi dan menyerahkan pada nasib.

f. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Evaluasi pengembangan SDM merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan tujuan yang hendak dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung-jawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. [33]Evaluasi program juga merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya. Adapun tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan obyektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak atau hasil yang dicapai, efesiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Selain itu, juga dipergunakan untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan

[33] Titik Nurbayati. 2015. "Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia". Jurnal Kajian Bisnis. (online). Vol.25 No.1. diakses pada April 2017. Dari http://google.co.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

program. Saat ini ada perkembangan dalam pengukuran dan evaluasi dalam pengembangan SDM. [34]

Evaluasi dilakukan untuk membantu manajer, karyawan dan profesional SDM dalam membuat informasi tentang keputusan program-program tertentu dan metodenya. Misalnya, jika sebagian atau program tidak efektif, itu mungkin perlu diubah atau dibuang. Atau, jika program baik dan berharga, dapat direplikasi dibagian lain dalam organisasi.

Evaluasi dimulai dengan identifikasi yang jelas dari tujuan atau hasil yang diharapkan dari program pengembangan.Dengan berfokus pada tujuan dan hasil evaluator adalah panduan untuk alasan bahwa program pengembangan telah dikembangkan dan perubahan serta perbaikan kinerja merupakan hasil dari pengembangan pembelajaran. Evaluasi dapat melayani beberapa tujuan dalam organisasi. Namun, upaya pengembangan SDM harus berhubungan atau berkorelasi langsung dengan strategi organisasi.[35]

Evaluasi berkaitan dengan proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana dari tujuan pengembangan SDM sudah tercapai. Evaluasi juga dimanfaatkan untuk mengambil keputusan terhadap sebuah proses secara

[34] Titik Nurbayati. 2015. "Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia". Jurnal Kajian Bisnis. (online). Vol.25 No.1. diakses pada April 2017. Dari http://google.co.id
[35] Burrow, J dan Berardunelli. 2003, "Systematic performance improvement-refining thr space between learning and result". Journal of Workplace Learning, (online). Vol.15. No.1. diakses April 2017. Dari http://journal.stieamkop.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyeluruh (input, proses, output). Beberapa alasan pentingnya mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:[36]

1. Mengetahui kekuatan dan kelemahan program pelatihan dan pengembangan. Termasuk menentukan apakah programnya sesuai dengan tujuan pembelajaran, kualitas lingkungan belajar dan apakah penerapan pengembangan yang telah dilaksanakan benar-benar terjadi dalam pekerjaan.
2. Menilai apakah isi, organisasi dan administrasi program memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan konten dalam pengembangan SDM digunakan dalam pekerjaan.
3. Mengetahui apakah program pengembangan ini menguntungkan atau merugikan bagi peserta.
4. Mendapatkan data pemasaran dengan bertanya pada partisipan apakah mereka akan merekomendasikan program tersebut dan bagaimana tingkat kepuasan mereka terhadap program tersebut.
5. Menentukan keuntungan finansial dan biaya program
6. Membandingkan biaya dan keuntungan pro-gram pengembangan SDM yang berbeda untuk memilih program yang terbaik.

Beberapa hal yang perlu dievaluasi dalam pengembangan SDM antara lain; proses pembelajaran, proses pengajaran, media audio visual, isi materi, produk, lokasi dan tempat akomodasi dan konsumsi,

[36] Titik Nurbayati. 2015. "Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia". Jurnal Kajian Bisnis. (online). Vol.25 No.1. diakses pada April 2017. Dari http://google.co.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hasil jangka panjang tentang penerapan keterampilan di tempat kerja, efektivitas biaya.[37] Evaluasi dimulai dengan identifikasi yang jelas dari tujuan atau hasil yang diharapkan dari pengembangan program tersebut.Ini diharapkan bahwa program pengembangan didasarkan pada tujuan organisasi dan upaya perbaikan. Namun, korelasi harus langsung membimbing upaya pengem-bangan jika hasil pengembangan dihubungkan dengan langkah-langkah organisasi.[38] Evaluasi dapat melayani beberapa tujuan dalam organisasi. Evaluasi dapat membantu untuk melakukan hal berikut:

1. Menentukan apakah program SDM mencapai tujuannya.
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan
3. Menentukan rasio biaya-manfaat program
4. Putuskan siapa yang harus berpartisipasi dalam program SDM masa depan
5. Mengidentifikasi mana peserta yang paling diuntungkan atau setidaknya diuntungkan dari program
6. Memperkuat poin utama yang harus dilakukan untuk para peserta
7. Mengumpulkan data untuk membantu dalam pemasaran program masa depan
8. Menentukan apakah program tersebut sesuai

[37] Titik Nurbayati. 2015. "Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia". Jurnal Kajian Bisnis. (online). Vol.25 No.1. diakses pada April 2017. Dari http://google.co.id

[38] Burrow, J dan Berardunelli. 2003, "Systematic performance improvement-refining thr space between learning and result". Journal of Workplace Learning, (online). Vol.15. No.1. diakses April 2017. Dari http://journal.stieamkop.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9. Membangun database untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id