

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Umum Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktifitas. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam yakni, (1) Sumber Daya Manusia/*Human Resource*, (2) Sumber Daya Non Manusia/*Non-Human Resource*. Yang termasuk dalam kelompok sumber daya non manusia ini antara lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material), dan lain-lain.³²

Menurut Hasibuan sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pikiran dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya di motivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.³³ Pada dasarnya sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan berkaya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia.

1. Pandangan Islam Tentang Manusia³⁴

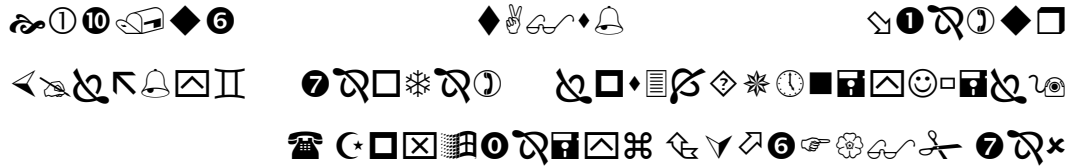
Manusia merupakan makhluk yang memiliki kemampuan istimewa dan menempati kedudukan tertinggi diantara makhluk lainnya, yakni menjadi

³²Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), hlm. 1

³³Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), Cet. Kesembilan, hlm. 244

³⁴Jusuf Sulit Almasdi, *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000), hlm. 32

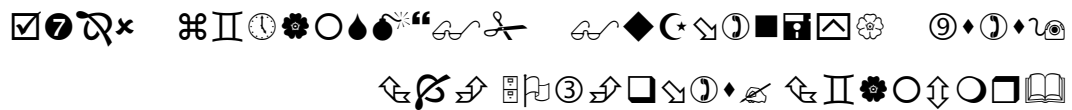
khalifah (wakil) Tuhan di muka bumi. (Q.S. al-Baqarah 2:30)



Artinya:

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi."

Islam menghendaki manusia berada pada tatanan yang tinggi dan luhur. Oleh karena itu manusia dikaruniai akal, perasaan, dan tubuh yang sempurna. Islam, melalui ayat-ayat al-Qur'an telah mengisyaratkan tentang kesempurnaan diri manusia, seperti antara lain disebutkan dalam surat at-Tin (95:4).



Artinya:

"sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk sebaik-baiknya" (Q.S. At-Tin: 4).

Manusia diciptakan oleh Allah sebagai penerima dan pelaksana ajaran sehingga ia ditempatkan pada kedudukan yang mulia. Untuk mempertahankan kedudukannya yang mulia dan bentuk pribadi yang bagus itu, Allah melengkapinya dengan akal dan perasaan yang memungkinkannya menerima dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan membudayakan ilmu yang dimilikinya. Ini berarti bahwa kedudukan manusia sebagai makhluk yang mulia itu karena akal

dan perasaan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang seluruhnya dikatikan kepada pengabdian pada pencipta.³⁵

Hal ini juga dipertegas dalam hadits Nabi Muhammad SAW dengan sabdanya: *"Sesungguhnya aku diutus ke dunia untuk menyempurnakan akhlak dan budi pekerti"* (H.R. Ahmad, Baihaqi dan Hakim).³⁶

Ayat al-qur'an dan hadits diatas memberikan gambaran bahwa makhluk manusia merupakan makhluk yang sebaik-baiknya, sempurna dan berkecenderungan untuk berakhlak karimah. Hal ini dapat dilihat dari aspek kognitif, afektif dan psikomotoriknya. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Nanih Machendrawati, dalam bukunya *Pengembangan Masyarakat Islam* bahwa aspek kognitif dan afektif (*ahsani taqwiim*) ini akan membangun atau membentuk aspek psikomotorik, yakni amal saleh atau kemampuan berpikir, merasa dan bersikap serta sikap berbuat baik.³⁷

2. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi (*strategy*) adalah kerangka acuan yang terintegrasi dan komprehensif yang mengarahkan pilihan-pilihan yang menentukan bentuk dan arah aktivitas-aktivitas organisasi menuju pencapaian tujuan-tujuannya. Departemen sumber daya manusia haruslah berfungsi sebagai rekan/mitra dalam menyusun rencana strategi organisasi dikarenakan sumber daya manusia

³⁵Zakia Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), Cet. III, hlm.3.

³⁶Nanih Machendrawati, *Pengembangan Masyarakat Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2000), hlm.. 163.

³⁷*Ibid.*, Nanih Machendrawati, hlm. 164

merupakan pertimbangan kunci dalam menentukan strategi, baik itu yang praktis maupun yang dapat dilaksanakan.³⁸

Strategi sumber daya manusia (*human resources strategy*) adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan pokok, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur kedalam rencana keseluruhan yang kohesif. Strategi sumber daya manusia yang terformulasi dengan baik akan membantu mengumpulkan dan menga lokasikan sumber-sumber daya perusahaan ke dalam suatu entitas unik berdasarkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internalnya, perubahan-perubahan lingkungan, dan tindakan-tindakan pesaing yang terantisipasi.³⁹

B. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan. Setiap perusahaan dituntut agar dapat bekerja lebih efektif, efisien, kualitas dan kuantitas

³⁸Henry Sinamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997), hal. 38

³⁹*Ibid.*, Henry Sinamora, hlm. 39

pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan.⁴⁰

Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis dari bangku kuliah. Jadi, perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personalia. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku dan ausnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik maka daya saing perusahaan akan semakin besar.

C. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang dengan meningkatkan kemampuan. Kegiatan pengembangan untuk mempersiapkan para karyawan untuk kemajuan karier di kemudian hari, bahkan bila hal tersebut belum

⁴⁰Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen SDM*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 68

diidentifikasi. Kegiatan pengembangan juga menjamin bahwa para karyawan memenuhi syarat untuk posisi yang mereka cita-citakan.⁴¹

Proses pengembangan (*development*) SDM berhubungan erat dengan konsep pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*). Pendidikan dan pelatihan dalam konteks ini adalah cara yang mesti dilalui untuk mencapai suatu pengembangan. Pengembangan tidak bisa dipisahkan dari pendidikan dan pelatihan. Pengembangan ini dapat berjalan secara optimal bila dilakukan melalui cara-cara yang terencana dan secara mendasar dan sistematis.

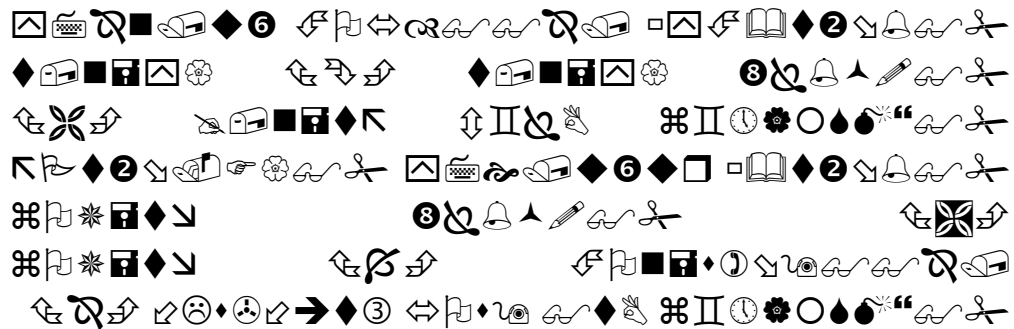
D. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Sastradipoera,⁴² pengembangan sumber daya mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik. Pendidikan (*education*) sumber daya manusia merupakan proses jangka panjang yang mencakup pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak. Sedangkan pelatihan (*training*) adalah salah satu jenis 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 daripada teori.

⁴¹M. Suyanto, *Muhammad Business Strategy & Ethics : Etika dan Strategi Bisnis Nabi Muhammad SAW*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), hlm. 227

⁴²Komaruddin Sastradipoera, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, (Bandung: Kappa-Sigma, 2002), hlm. 51.

Seorang pekerja yang terlatih dan terdidik akan bekerja lebih *efisien* dibandingkan yang tidak terlatih dan tidak terdidik. Mengingat amat penting pendidikan dalam kehidupan, ayat yang turun pertama adalah untuk mempelajari dan memperoleh pengetahuan.



Artinya:

“1) Bacalah dengan (menyebut) Tuhanmu yang Menciptakan, 2) Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah, 3) Bacalah dan Tuhanmulah yang Maha Pemurah, 4) yang mengajar manusia dengan perantara Kalam, 5) Dia mengajar manusia apa yang tidak diketahuinya.”

Dalam ayat diatas menunjukkan bahwa pendidikan sebagai pondasi bagi perkembangan manusia. Dengan pengetahuan dan pengembangannya manusia dapat mencapai sesuatu yang diharapkan. Sedangkan tujuan dari pengembangan tenaga kerja ini adalah meningkatkan mutu keterampilan dan pengetahuan pekerja agar selalu mampu mengikuti perkembangan yang ada dalam organisasi.⁴³

Pengertian latihan dan pengembangan berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik

⁴³Heinjrachman Ranuparjo, *Materi Pokok MSDM I*, (Jakarta: UT, 2000), hlm. 42

pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.⁴⁴ Menurut A. Sihotang pelatihan adalah setiap kegiatan untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang merupakan tanggungjawabnya.⁴⁵

Pelatihan yang cukup efektif seharusnya mencakup tiga hal penting yaitu:

- a) Merupakan pengalaman belajar
- b) Merupakan kegiatan terencana
- c) Merupakan hasil desain dari hasil penelitian yang dapat diikuti fisik.

Pelatihan (*training*) dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, dimana Islam mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan. Rasulullah bersabda: *“Tidak ada makanan yang lebih baik yang dimakan oleh seseorang daripada apa yang ia makan dari pekerjaan tangannya. Sesungguhnya Nabi Dawud a.s memakan makanan dari hasil kerja tangannya.”*⁴⁶

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggungjawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum Muslimin dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk.⁴⁷

⁴⁴T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hlm. 104

⁴⁵A. Sihotang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Pradnya Paramita, 2007), hlm. 174

⁴⁶Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PR Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 116

⁴⁷*Ibid.*, Ahmad Ibrahim Abu Sinn, hlm.117

Sjafri Mangkuprawira dalam bukunya “*Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*” menerangkan bahwa pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.⁴⁸

E. Metode-Metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim serta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode pengembangan harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai. Metode pengembangan terdiri atas:⁴⁹

1. Metode Latihan atau *Training*

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

2. Metode Pendidikan (*Education Method*)

Metode Pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal

⁴⁸Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia trategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987), hlm. 136

⁴⁹Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen ...*, hlm. 76

inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya.

F. Teknik-teknik Latihan dan Pengembangan.

Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen, yaitu:

1. Metode *On-the Job Training*

Metode *on-the job training* meliputi pelatihan orientasi, magang, rotasi pekerjaan, penugasan *understudy*, *counseling* dan *coaching*.⁵⁰

a. Program orientasi

Orientasi mengenalkan karyawan baru dengan organisasi, dengan tugas-tugas baru, manajer dan dengan kelompok kerja. Selain itu, orientasi merupakan proses memberi tahu kepada karyawan baru tentang apa yang diharapkan dari mereka di pekerjaan dan membantu mengatasi stress di masa transisi.

Pada tataran lebih luas, karyawan baru perlu diberi tahu tentang informasi-informasi sebagai berikut:

- 1) Standar perusahaan/organisasi, harapan, norma, tradisi, dan kebijakan.
- 2) Perilaku sosial.
- 3) Aspek teknis pekerjaan.

⁵⁰ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm.199

b. Magang (*Apprenticeship*)

Magang melibatkan belajar dari karyawan atau para karyawan yang lebih berpengalaman. Selain itu, professional muda memasuki sebuah organisasi dengan pengetahuan teknis tetapi sering tanpa sebuah pemahaman terhadap tuntutan dan harapan organisasi. Akibatnya mereka harus bekerja dengan agak dekat dengan orang-orang yang lebih berpengalaman.. Hubungan yang berkembang antara proffesional dengan penyeliannya merupakan bentuk magang. Aktivitas utama dimana pemagang diharapkan menunjukkan kompetensinya meliputi belajar dan mengikuti petunjuk.

c. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan merupakan cara yang baik untuk memperkenalkan keragaman dalam karir karyawan. Selain itu rotasi pekerjaan memberi kesempatan pada karyawan untuk mempelajari dan menggunakan keterampilan-keterampilan baru memahami lebih baik fungsi-fungsi organisasi yang berbeda. Rotasi pekerjaan dapat juga bertindak membantu karyawan membangun jaringan di dalam organisasi dan lebih siap untuk kesempatan promosi yang akan datang.

d. Penugasan *Understudy*

Penugasan *understudy* bertujuan memepersiapkan peserta pelatihan melaksanakan pekerjaan atau mengisi jabatan/posisi tertentu. Peserta pelatihan/pengembangan itu pada masa yang akan datang akan menerima tugas dan tanggungjawab pada posisi jabatannya. Konsep *understudy* merupakan suatu teknik pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer.

Menurut Mangkunegara, motivasi dan minat kerja pada umumnya meningkat bila digunakan teknik penugasan *understudy*. Konsep *understudy* memungkinkan perencanaan pegawai secara sistematis dan terkoordinasi serta dapat digunakan dengan jarak waktu yang lama.⁵¹

e. *Conseling*

Konseling merupakan masalah utama dalam manajemen dan pengembangan sumber daya manusia. Manajer sering terikat dalam banyak aktivitas selama dalam kehidupan kerja normalnya.

Konseling merupakan diskusi/pembahasan masalah dengan pekerja dengan tujuan umum membantu karyawan mengatasi masalah itu. Tujuannya adalah membantu karyawan mengatasi dan menangani situasi itu sehingga mereka menjadi orang-orang yang lebih efektif.⁵²

f. *Coaching*

Coaching adalah hubungan kemitraan antara *coach* dan karyawan. Proses *coaching* memusatkan pada pembelajaran berkesinambungan, pertumbuhan dan perubahan yang membawa hasil dalam pembangunan keterpenuhan kebutuhan sumber daya internal seseorang. *Coaching* mengarahkan secara langsung energi dan keinginan karyawan untuk meningkatkan motivasi, mencapai tujuan, dan memaksimalkan potensi.

Seorang *coach* bisa pimpinan, supervisor atau karyawan lain yang bekerja dengan *coachee*. *Coach* adalah orang yang memiliki peranan penting dalam

⁵¹Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2003), hlm. 42

⁵²Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan...*, hlm. 204

memotivasi *coachee*, membantu mengembangkan keterampilan mereka, dan menyediakan penguatan (*reinforcement*) serta umpan balik.

2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)⁵³

Tujuan utama teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada para peserta.

Metode-metode yang biasa digunakan adalah sebagai berikut:

a. Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah.

b. Presentasi Video

Presentasi TV, films, *slides* dan sebagainya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

c. Metode Konperensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi sebagai pengganti metode kuliah. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan

⁵³ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia ...*, hlm. 113-117

dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan.

d. *Programmed Instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.

e. Studi Sendiri (*Self-Study*)

Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau video tape rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan interaksi sedikit.

Sedangkan untuk metode-metode simulasi, dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:⁵⁴

a. Metode Studi Kasus

Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan

⁵⁴ *Ibid.*, T. Hani Handoko, hlm. 115

penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode studi kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

b. *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku.

c. *Business Games*

Business (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

d. *Vestibule Training*

Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

e. *Latihan Laboratorium (Laboratory Training)*

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung-jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

G. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Terjadi perubahan adanya dinamika di dalam kehidupan berorganisasi dan untuk mengatasi perubahan-perubahan tersebut secara efektif maka program pengembangan sumber daya manusia sangat penting.

Menurut Carrel et.al (1994:40), menyatakan bahwa tujuan pelatihan antara lain adalah:⁵⁵

1. Meningkatkan kualitas kinerja
2. Memperbaharui keterampilan karyawan
3. Menghindarkan penerapan manajerial yang telah usang
4. Memecahkan masalah organisasi
5. Mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan dan pengelolaan suksesi kepemimpinan.
6. Memberikan bekal pelatihan kepada karyawan baru untuk orientasi
7. Memenuhi kebutuhan karyawan.

H. Kendala Pengembangan

Kendala pengembangan (*development*) yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan pelatihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Adapun kendala-kendala dalam pengembangan karyawan, meliputi:⁵⁶

⁵⁵ Tjuju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 39

⁵⁶Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, , (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 85

1. Peserta

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

2. Pelatih/Instruktur

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

3. Fasilitas Pengembangan

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

4. Kurikulum

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

5. Dana Pengembangan

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

