

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani yang berarti ilmu perang, berdasarkan pengertian strategi merupakan seni merancang operasi dalam peperangan, contohnya cara-cara mengatur posisi dalam berperang. Strategi dapat dimaksudkan sebagai suatu keahlian mengatur suatu peristiwa. Strategi secara umum merupakan suatu metode yang digunakan untuk mencapai tujuan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia strategi merupakan ilmu dan seni memerlukan semua sumber daya bangsa untuk menjalankan kebijaksanaan dalam perang dan damai.²⁷

Menurut para ahli yang mengemukakan pengertian strategi di antaranya yaitu sebagai berikut :

1. Craig & Grant menyebutkan strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve goals and objectives*).
2. Siagian menyatakan, strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan

²⁷Asep Suraya Maulana, *Kewirausahaan (Entrepreneurship) Dalam Pandangan Islam (Historis-Politik Dan Ekonomi)*, (Pekalongan: Penerbit NEM, 2020), hlm. 150

3. oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.
4. Johnson and Scholes menyebutkan strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang: yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang, untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan.²⁸
5. Hamei dan Prahalad mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut:

"Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi, terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi ini (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan."²⁹

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, strategi merupakan suatu proses menentukan sasaran, tujuan jangka panjang, dan memastikan arah tindakan serta pengalokasian sumber daya pada sebuah organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

²⁸ Herwan Abdul Muhyi, et. al., *HR.PLAN & STRATEGY: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2016), hlm. 29

²⁹ Kosasih, *Manajemen Strategik*, (Surbaya: Cipta Media Nusantara, 2021), hlm. 11-12

B. Sumber Daya Manusia (SDM)

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2003 Bab 1 Pasal 1 Ayat 2 disebutkan bahwa sumber daya manusia atau karyawan atau tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Secara garis besar penduduk suatu negara dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu tenaga kerja dan bukan tenaga kerja. Sedangkan menurut Dumairy yang tergolong sebagai tenaga kerja adalah penduduk yang mempunyai umur di dalam batas usia kerja. Tujuan dari pemilihan batas umur tersebut, supaya definisi yang diberikan sedapat mungkin menggambarkan kenyataan yang sebenarnya.³⁰

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.³¹

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu perusahaan. Segala bentuk dan tujuannya, perusahaan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam misinya juga dikelola atau diatur oleh

³⁰Ali Chaerudin, et. al. *Sumber Daya Manusia : Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi*, (Sukabumi: Jejak Publisher, 2020), hlm. 11-12

³¹Abdul Hamid dan Widyaiswara, 2020, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, <https://bdkbanjarmasin.kemenag.go.id>, (diakses pada tanggal 03 September 2021, pukul 19.20)

manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan yang ada pada perusahaan.³²

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, sumber daya manusia adalah bagian dari organisasi yang menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan suatu perkembangan perusahaan sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan menurut Iskandar Wiriyokusumo adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuannya, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prakarya sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesama, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.³³

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang bertujuan untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan yang dimiliki sumber daya

³² Mamik, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, hlm. 166

³³ Muridan, *Menumbuhkan Rasa Percaya Diri melalui Peningkatan Soft Skill dan Life Skill bagi Narapidana Menjelang Bebas Bersyarat di Balai Pemasarakatan (Bapas) Purwokerto*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 26.

manusia dengan proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.³⁴

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan kemampuan karyawan sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik.

D. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah suatu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pada karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya.³⁵ Pengembangan sumber daya manusia akan terasa penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan persaingan di perusahaan yang serupa. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang bertujuan untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia dengan proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.³⁶ Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik hendaknya program ini disusun

³⁴ Mamik, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, hlm.168

³⁵ Mamik, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, hlm. 167

³⁶ *Ibid.*, hlm. 168

oleh menejer personalia dan atau suatu timserta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode pengembangan harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai.³⁷

1. Pengembangan Melalui Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah yang spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang diidentifikasi. Pelatihan juga harus mempelajari ketrampilan atau teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi di tempat tugasnya.³⁸ Menurut Sjarfi Mangkuprawira,

“Pelatihan bagi karyawan 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.”³⁹

2. Pengembangan melalui motivasi kerja

Motivasi yang mempunyai arti sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Faktor-paktor pendorong itulah yang disebut motivasi, digunakan untuk tujuan yang diinginkan agar mendorong seseorang

³⁷ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (PT. Bumi Aksara: Jakarta, 2009), hlm. 76.

³⁸ Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (PT. Rineka Cipta: Jakarta, 2006), hlm. 147.

³⁹ Mamik, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, hlm. 168.

berperilaku tertentu, sehingga sering pula motivasi diartikan dengan keinginan, tujuan, kebutuhan, atau dorongan, dan sering digunakan secara bergantian untuk menjelaskan motivasi dari seseorang. Motif yang sangat kuat akan membentuk usaha yang sangat keras. Usaha memotivasi berarti memunculkan faktor-faktor (motif) yang mendorong orang berperilaku tertentu, yang dapat dilakukan dengan misalnya memberi imbalan, menciptakan persaingan, melatih, menasehati dan lain-lain.⁴⁰

George R. Terry berpendapat bahwa “motivasi kerja adalah suatu keinginan yang ada dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak sesuatu”. Sedangkan motivasi kerja menurut M. Manullang adalah sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan. Tujuan pemberian dorongan ini untuk menggiatkan orang-orang karyawan agar mereka tetap semangat dan bisa mencapai hasil yang maksimal. Wahjosumadjo juga menyatakan “motivasi kerja adalah suatu proses psikologis seseorang yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan yang terjadi pada diri seseorang.”⁴¹

3. Pengembangan melalui Sistem *Work From Home*

Menurut Simarmata *Work from home* merupakan suatu kegiatan seseorang dalam mengerjakan pekerjaan yang dikerjakan dari rumah

⁴⁰ Marihot Tua Effendi Hariandja, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2009), hlm. 175-176.

⁴¹ Yenni, Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Menata*, Vol. 2, No. 2, 2019, hlm. 29

karyawan itu sendiri. Yang berarti karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cara dikerjakan dirumah atau tidak perlu datang ke tempat kerja.

Alvin Toffler memperkenalkan ide bekerja jarak jauh (*telework*) pada tahun 1970 sebagai jawaban dari upaya pengurangan pengalaju (*commuting*) dan konsumsi energi, bekerja jarak jauh juga digunakan sebagai pengaturan bekerja yang leluasa (*fleksibel*), yang memungkinkan terciptanya keseimbangan antara bekerja dan kehidupan keluarga, kekurangan tenaga terampil dapat terpenuhi dari waktu yang tidak terbatas dalam bekerja di rumah, dan ekonomi kawasan pinggiran terpadu dengan pusat kota.

Pekerja jarak jauh dicontohkan sebagai ibu rumah tangga yang mempunyai anak, terpisah dari komunitas kantor, mengerjakan pekerjaan monoton bagi pemberi kerja. Berdasarkan analisis kritis, wanita berpotensi menjadi pekerja jarak jauh. Pemerintah Federal Amerika Serikat juga menerapkan sistem bekerja jarak jauh yang kemudian teruji baik hasilnya.⁴²

Work from home merupakan suatu istilah bekerja dari jarak jauh, atau lebih tepatnya bekerja dari rumah. Sehingga pekerja tidak perlu lagi datang ke tempat kerja tatap muka dengan para pekerja lainnya. Bagi para pekerja *freelancer* sistem *Work from home* ini sudah tidak asing lagi,

⁴² Oswar Mungkasa, "Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19", *The Indonesian Journal of Development Plannin*, Volume IV, No. 2, 2020, hlm. 127-128

mereka lebih sering menyebutnya dengan kerja remote atau *remote working*.

Sistem *Work from home* dan *remote working* sebenarnya tidak ada hal yang begitu membedakan hanya istilah saja, yang membedakan hanya pada peraturan tiap perusahaan mereka bekerja. Ada yang menerapkan *working hours* normal 8 pagi sampai 4 sore atau jam kerja bebas asal pekerjaan selesai dan komunikasi selalu lancar. Menurut Crosbie & Moore, bekerja dari rumah memiliki arti yakni suatu pekerjaan berbayar yang dilakukan terutama di rumah (minimal 20 jam per minggu). Bekerja dari rumah dapat memberikan karyawan bisa menentukan waktu kapan saja waktu untuk bekerja serta bagi dapat menyeimbangkan kehidupan dirumah dan bekerja.⁴³

4. Komunikasi

Menurut Simahate, Secara kontekstual, komunikasi antarpersonal atau interpersonal digambarkan sebagai suatu komunikasi antara dua individu atau sedikit individu, yang mana saling berinteraksi, saling memberikan umpan balik satu sama lain. Komunikasi interpersonal merupakan proses penyampaian informasi, pikiran dan sikap tertentu antara dua orang atau lebih yang terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikasi maupun komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenai

⁴³Tantri Dawayani, 2020, "*Bekerja dari Rumah (Work From Home) Dari Sudut Pandang Unit Kepatuhan Internal*", <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13014/Bekerja-dari-Rumah-Work-From-Home-Dari-Sudut-Pandang-Unit-Kepatuhan-Internal.html>, (diakses pada 28 Desember 2021, pukul 17.00 WIB)

masalah yang akan dibicarakan yang akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku.

Menurut Les Donaldson dan Edward E. Scannell komunikasi yang efektif adalah inti dari semua pengembangan SDM. Pengiriman pengetahuan, sikap dan keterampilan adalah bagian dari pelatihan (*training*) dan pembelajaran. Pemahaman tentang komunikasi penting untuk meningkatkan SDM sebagai modal sosial. Salah satu proses pembelajaran agar modal sosial dapat ditumbuh-kembangkan, menurut Susanto adalah dengan “mengembangkan kemampuan berkomunikasi berkualitas dengan siapa saja, menggunakan kata-kata dan bahasa sederhana, mudah diterima dan senantiasa cenderung terdorong untuk menyenangkan dan membahagiakan orang-orang lain melalui apa yang diucapkan”.

SDM yang berkualitas dan handal dicirikan antara lain oleh kinerja dan kompetensinya yang tinggi, khususnya kompetensi teknis, kompetensi berinteraksi sosial dan kompetensi kewirausahaan, serta memiliki daya fisik handal. Komunikasi yang efektif dan berkualitas adalah inti dari semua pengembangan SDM. Pemahaman tentang komunikasi penting untuk meningkatkan SDM sebagai modal sosial.⁴⁴

Sebab melakukan komunikasi secara efektif sesungguhnya bukan pekerjaan yang mudah. Namun apabila pengertian komunikasi didasarkan pada prinsip manajemen, yakni efisiensi dan efektif, maka melakukan

⁴⁴ Herlintanti, et.al., *Peran Komunikasi dalam Pembangunan Sumber Daya Manusia*, (Lampung: FISIP Universitas Lampung, 2019), hlm. 142

komunikasi ternyata tidak sesederhana dan semudah yang kita bayangkan. Sebab, kata-kata yang digunakan, gerak, sikap, ekspresi, wajah, cara berpikir, dan lain sebagainya, semuanya memiliki arti. Namun perlu dicamkan, bahwa sesungguhnya arti tidak terletak pada kata-kata, akan tetapi terletak pada manusia. Kita sebagai manusia, masing-masing memberikan arti pada kata-kata yang kita pergunakan sewaktu kita melakukan komunikasi. Padahal setiap manusia berbeda satu sama lain.

Jadi apabila, masing-masing orang yang terlibat dalam komunikasi memberikan arti yang berbeda satu sama lain, maka niscaya *miss communication* ataupun *communication breakdown* dan bahkan *communication gap* hampir dapat dipastikan akan terjadi. Dan masing-masing pihak yang terlibat dalam proses komunikasi cenderung menyalahkan satu sama yang lain.

Komunikasi dalam organisasi tidak selamanya berjalan dengan mulus dan lancar seperti yang diharapkan. Seringkali dijumpai dalam suatu organisasi terjadi salah pengertian antara satu sama anggota dengan anggota lainnya atau antara atasan dengan bawahannya mengenai pesan yang mereka sampaikan dalam berkomunikasi. Segala sesuatu yang menghalangi kelancaran komunikasi tersebut sebagai gangguan (*noise*).⁴⁵

⁴⁵ Slamet Bambang Riono, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2021), hlm. 60-63

E. Tujuan Pengembangan SDM

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kinerja, kemampuan dan ketrampilan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Sehingga dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas lebih mudah untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Secara rinci tujuan pengembangan SDM dapat diuraikan sebagai berikut:⁴⁶

1. Meningkatkan produktivitas kerja

Program pengembangan yang dirancang dengan baik akan membantu meningkatkan produktivitas kerja, kualitas, dan kuantitas kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena meningkatnya technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang bersangkutan.

2. Mencapai efisiensi

Efisiensi sumber-sumber daya organisasi akan terjaga apabila program pengembangan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain pemborosan dapat ditekan, karena biaya produksi kecil dan pada akhirnya daya saing organisasi dapat meningkat.

⁴⁶Mukhlison Effendi dan Sulistyorini, "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Citra Lembaga di Lembaga Pendidikan Islam", *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, Vol. 2, No. 1, 2021, hlm. 42

3. Meminimalisir kerusakan

Melalui program pengembangan yang baik, hingga tingkat kerusakan pada barang/produksi dan mesin-mesin dapat diminimalisir karena karyawan akan semakin terampil dalam menjalankan tugasnya.

4. Mengurangi kecelakaan

Dengan adanya peningkatan keahlian/kecakapan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas, maka juga dapat meminimalisir tingkat kecelakaan kerja.

5. Meningkatkan pelayanan

Pelayanan adalah salah satu nilai jual suatu perusahaan. Oleh sebab itu, diantaranya tujuan pengembangan sumber daya manusia merupakan meningkatkan kemampuan karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen atau pembeli.

6. Memelihara moral pegawai

Memelihara moral karyawan merupakan salah satu hal yang penting. Sangat diharapkan karyawan memiliki moral yang lebih baik, sebab saat diberikan kesempatan pada karyawan untuk mengikuti program pengembangan, maka pengetahuan dan keterampilannya juga dapat sesuai dengan apa yang diharapkan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga antusiasme karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga akan lebih meningkat.⁴⁷

⁴⁷ *Ibid.*, hlm.43

7. Meningkatkan peluang karier

Pada umumnya promosi dalam suatu perusahaan didasarkan pada kemampuan dan ketrampilan karyawan, maka setiap kesempatan yang diberikan kepada karyawan dalam mengikuti program pengembangan untuk meningkatkan karier akan membuat semakin terbuka sebab keahlian dan kemampuannya akan menjadi lebih baik.⁴⁸

8. Meningkatkan kemampuan konseptual

Pengembangan juga bertujuan untuk meningkatkan kemampuan konseptual seorang karyawan. Dengan kemampuan yang meningkat, maka sangat diharapkan pengambilan keputusan atas suatu masalah atau persoalan yang muncul akan berubah menjadi lebih mudah dan akurat.

9. Meningkatkan kepemimpinan

hubungan antar manusia merupakan salah satu bagian yang menjadi perhatian dalam program pengembangan. Dengan meningkatnya kemampuan hubungan antar manusia, diharapkan hubungan antara atasan dan bawahan dalam program pengembangan menjadi lebih mudah untuk dilaksanakan.

10. Peningkatan balas jasa

Dalam program pengembangan yang telah diikuti oleh karyawan diharapkan dapat meningkatkan kualitas bekerja yang lebih baik. Sejalan dengan peningkatan prestasi atau kualitas kerja yang lebih baik, maka

⁴⁸*Ibid.*, hlm.43

balas jasa yang diperoleh atas prestasi atau kualitas bekerja juga semakin lebih baik.

11. Peningkatan pelayanan kepada konsumen

Dengan adanya peningkatan kemampuan karyawan, baik dari segi konseptual maupun teknis, maka cara dalam memberikan pelayanan kepada konsumen juga akan lebih baik. Dengan begitu diharapkan kepuasan konsumen dapat terpenuhi dengan baik pula.⁴⁹

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, efisiensi, meminimalisir kerusakan, mengurangi kecelakaan, meningkatkan pelayanan, memelihara moral pegawai, meningkatkan peluang karier, meningkatkan kemampuan konseptual, meningkatkan kepemimpinan, peningkatan balas jasa, peningkatan pelayanan kepada konsumen, sehingga dapat mencapai suatu hasil yang diinginkan. Adapun cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam memperbaiki produktivitas, efektivitas dan efisiensi kerja yakni dengan cara meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

F. Metode Pelatihan dan Pengembangan SDM

Dalam melakukan pelatihan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan ada baiknya

⁴⁹*Ibid.*, hlm.43

metode yang digunakan dapat disesuaikan dengan jenis metode yang sedang digunakan atau dijalankan oleh perusahaan tersebut.⁵⁰

Menurut Sikula dalam Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa:

“Metode-metode pelatihan dan pengembangan yaitu *On the job, vestibule, demonstrasi dan percontohan, simulasi, magang, metode di dalam kelas (kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran dan intruksi terprogram), dan metode pelatihan lainnya. Some of the most commonly uses managerial development methods include: training methods; understudies; job rotation and planned progression; coaching-counseling; junior boards of executives or multiple management; committee assignments; stattmeetings and projects; bussines games; sensitivity training, and other development method.*”

Lebih jelas lagi metode-metode pelatihan dan pengembangan dapat diuraikan sebagai berikut:⁵¹

1. Metode *On the Job* (di tempat kerja)

Metode ‘*on the job*’ adalah metode yang sering digunakan dalam pelatihan dan pengembangan. Karyawan dilatih mengenai pekerjaan baru dengan supervisi langsung yakni ‘pelatih’ yang sudah memiliki kemampuan yang bagus dan lebih berpengalaman (karyawan lain). Segala cara yang dilakukan karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja. Macam-macam metode yang digunakan yakni sebagai berikut:

a. Rotasi Jabatan (*Job rotation*)

Metode ini dilakukan dengan memberikan karyawan pengetahuan mengenai bagian-bagian dalam perusahaan yang berbeda dan praktek

⁵⁰Muhdar, *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi Pada Bank Umum Syariah*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2021), hlm. 174

⁵¹*Ibid.*, hlm. 175

dari berbagai keterampilan manajerial. Dalam rotasi pekerjaan ini melibatkan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Terkadang dari penempatan yang satu ke penempatan yang lainnya. Menurut Mathis dan Jackson terdapat beberapa perusahaan yang tidak merencanakan rotasi pekerjaan. Tetapi, perusahaan-perusahaan lain dengan mengikuti grafik dan jadwal yang sudah terperinci, serta melakukan perencanaan program rotasi untuk setiap karyawan dengan tepat.

Adapun keunggulan dari *job rotation* ini karyawan mendapatkan gambaran luas tentang macam-macam jenis pekerjaan, dapat mengembangkan kerjasama antara karyawan, dan menentukan jenis pekerjaan yang paling disukai karyawan, memudahkan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat bekerja, dan juga sebagai bahan pertimbangan dalam menempatkan karyawan yang sesuai dengan keahlian atau potensi karyawan.

b. Latihan Instruksi Pekerjaan (*Job Instruction Learning*)

Menurut Hani Handoko latihan instruksi pekerjaan merupakan metode yang digunakan dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang dipaparkan secara langsung dan yang paling utama digunakan untuk melatih para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.⁵²

⁵²*Ibid.*, hlm. 176

c. *Magang (Apprenticeship)*

Magang adalah suatu proses yang dilakukan dengan cara belajar dari seorang atau beberapa orang yang memiliki kemampuan yang lebih bagus dan lebih berpengalaman juga. Pendekatan ini bisa menggabungkan dengan latihan ‘*off the job*’ yakni dengan menggabungkan materi yang sudah diberikan di kelas dengan praktek di lapangan. Pada umumnya pelatihan ini banyak membutuhkan ketrampilan dalam pekerjaan-pekerjaan yang banyak, misalnya tukang ledeng, tukang potong rambut, tukang kayu, masinis dan lain sebagainya. Lebih ditekankan pada keterampilan perajin atau pertukangan.⁵³

d. *Coaching*

Menurut Hani Handoko *coaching* adalah suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara bahwa *coaching* merupakan suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diberikan kepada karyawan bawahan. Adapun peranan *job coach* adalah memberikan bimbingan kepada karyawan bawahan saat menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya.

⁵³*Ibid.*, hlm.176

e. Penugasan sementara

Suatu kegiatan yang dilakukan dengan menempatkan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan dari pemecahan masalah-masalah organisasional nyata. Karyawan juga turut serta dalam pembuatan keputusan dengan berbagai kemampuan-kemampuan yang dimilikinya. Pada penugasan sementara karyawan ikut serta dalam memecahkan masalah, merencanakan masa depan dan berdiskusi juga berperan dalam isu-isu kritis bagi perusahaan.

2. Metode *Off the Job* (di luar pekerjaan)

Metode pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini digunakan agar karyawan mendapatkan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan dengan melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Metode-metode yang digunakan sebagai berikut.⁵⁴

a. Metode-metode Simulasi

Simulasi merupakan suatu situasi yang menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Menurut Soekidjo Notoatmodjo Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu

⁵⁴*Ibid.*, hlm.177

dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Metode simulasi meliputi:

1) Metode studi kasus

Merupakan metode dimana uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada. Karyawan diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasi pemecahan masalahnya. Diharapkan dapat mengembangkan keterampilan karyawan dalam pengambilan keputusan.

2) *Role playing* (bermain peran)

Metode yang memungkinkan para karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta diberitahu mengenai suatu kesan dan peran yang harus mereka mainkan. Metode ini terutama di gunakan untuk memberi kesempatan kepada peserta mempelajari keterampilan berhubungan antara manusia melalui praktik, mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh perilaku mereka pada peserta lainnya.

3) *Bussiness games* (permainan bisnis)

Merupakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis yang nyata. Tujuannya adalah untuk melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi organisasi.⁵⁵

⁵⁵ *Ibid.*, hlm.178

4) *Vestibule training*

Merupakan bentuk pelatihan yang dilaksanakan di area-area terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Jadi metode pelatihan *vestibule* merupakan metode dimana telah disediakan tempat khusus untuk melaksanakan pelatihan yang ditata menyerupai lingkungan pekerjaan beserta tugas yang dilakukan.⁵⁶

5) *Laboratory training*

Merupakan suatu bentuk latihan kelompok terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku antar beberapa peserta (karyawan). Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan.

b. Metode-metode Presentasi Informasi

Yang dimaksud dengan metode ini ialah penyajian informasi, yang tujuannya untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada peserta. Metode-metode yang termasuk dalam presentasi informasi yaitu :⁵⁷

⁵⁶*Ibid.*, hlm.178

⁵⁷*Ibid.*, hlm.179

1) Kuliah

Merupakan metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Metode ini cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling. Berupa ceramah yang disampaikan secara lisan. Metode ini harus dikombinasikan dengan metode lainnya seperti diskusi dan tanya jawab karena peserta cenderung pasif disebabkan adanya komunikasi satu arah saja.

2) Presentasi Video

Presentasi TV, film, *slide* dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk pelatihan lainnya.

3) Metode Konferensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Berupa pertemuan moral formal di mana terjadi diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting. Menekankan adanya diskusi kelompok kecil dan melibatkan peserta aktif. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Sangat berguna untuk pengembangan terhadap pengertian dan pembentukan sikap-sikap baru.⁵⁸

⁵⁸*Ibid.*, hlm.179

4) Studi sendiri (*self study*)

Metode ini biasanya menggunakan modul-mosul tertulis dan kaset-kaset atau *video tape* rekaman di mana para karyawan mempelajarinya sendiri. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

Menurut Hani Handoko pelatihan dan pengembangan melalui program-program yang telah ditentukan guna memberikan peningkatan terhadap prestasi kerja, dan mengurangi absensi dan juga perputaran serta memperbaiki kepuasan kerja. Terdapat dua klasifikasi pokok dalam metode pelatihan dan pengembangan, yakni sebagai berikut:⁵⁹

1. Metode praktis (*on the job*)
 - a. Rotasi jabatan
 - b. Latihan instruksi pekerjaan
 - c. Magang
 - d. *Coaching*
 - e. Penugasan sementara

⁵⁹ Achmad Slamet Aku, et. al., *Database Pengangguran Berpendidikan Tinggi Di Sulawesi Tenggara*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 53

2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*) yang meliputi:
 - a. Teknik-teknik presentasi Informasi yaitu metode kuliah, presentasi video, metode konferensi, Instruksi pekerjaan (*programmed instruction*), studi sendiri (*self study*).
 - b. Metode-metode simulasi yaitu metode studi kasus, *role playing*, *bussiness games*, *vestibule training*, Latihan laboratorium (*laboratory training*), dan program-program pengembangan eksekutif.

Seperti yang dikemukakan oleh Casio dalam Sedarmayanti metode pengembangan sumber daya manusia terbagi menjadi dua yakni:⁶⁰

1. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*)
 - a. rotasi pekerjaan (*job rotation*) adalah strategi pengembangan sumber daya manusia dimana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dengan tujuan untuk memperluas latar belakang karyawan dalam bisnis;
 - b. bimbingan dan penyuluhan (*coaching and counseling*) adalah jenis strategi pengembangan sumber daya manusia dalam pelatihan dimana atasan mengajarkan kepada bawahannya mengenai keahlian dan keterampilan;
 - c. magang (*understudy*) adalah teknik pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan dengan praktek langsung karyawan yang

⁶⁰ Yuan Badrianto, et. al., *Mengelola SDM Produktif dan Unggul*, (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2021), hlm. 78

sudah dipersiapkan untuk menggantikan jabatannya agar ia sudah terlatih apabila atasannya telah berhenti;

- d. demonstrasi dan pemberian contoh (*demonstration and example*) adalah pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan langsung tentang cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh yang didemonstrasikan

2. Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*).

- a. Simulasi (*simulation*): Jenis pelatihan yang pertama adalah simulasi (*simulation*), dilakukan dengan menggunakan alat atau mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya meskipun sebenarnya hanya tiruan. Teknik simulasi dapat dilakukan dengan beberapa macam cara, yaitu: studi kasus (*case study*), permainan peran (*role playing*), permainan bisnis (*business games*), pelatihan beranda (*vestibule*), pelatihan laboratorium (*laboratory training*), pelatihan sensitivitas (*sensitivity training*), direktur muda (*multiple management*), pelatihan alam terbuka (*outbond*), pelatihan keranjang surat (*in-basket training*).⁶¹
- b. Presentasi informasi (*presentation information*): Jenis pelatihan kedua adalah presentasi informasi (*presentation information*). Teknik presentasi informasi dapat dilakukan dengan beberapa macam cara, yaitu: kuliah (*lecture*), seminar (*conference*), presentasi video (*video*

⁶¹*Ibid.*, hlm. 79

presentation), belajar mandiri (*self study*), tugas baca dan riset yang diawasi (*supervised reading and research*).⁶²

G. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia hal yang paling penting adalah pada tahap evaluasi. Dari berbagai model evaluasi yang menjadi salah satu yang paling terkenal adalah model evaluasi menurut Donald Kirkpatrick. Dalam model evaluasi tersebut terdapat 4 tahapan atau fase, yaitu tahap reaksi, tahap pembelajaran, tahap perilaku dan tahap hasil. Pada tahap reaksi dan pembelajaran evaluasi dapat dilakukan ketika pelatihan pengembangan ini berlangsung. Adapun model evaluasi tahap perilaku dan tahap hasil bisa dilakukan saat kegiatan pelatihan pengembangan sudah dilaksanakan. Lebih jelasnya mengenai tahapan evaluasi pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut.⁶³

1. Tahap reaksi

Pada tahapan ini bertujuan untuk mengetahui seberapa penting pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan oleh karyawan. Tahap ini dilakukan untuk mencari tahu sebesar apa keterlibatan karyawan selama pelatihan dan pengembangan berjalan, mulai dari keaktifan, dan mengetahui reaksi karyawan terhadap materi yang terdapat dalam pelatihan dan pengembangan yang telah diberikan.

⁶²*Ibid.*, hlm. 79

⁶³ Khairul Azan, et. al., *Manajemen Sumber Daya Manusia; Kajian Teoritis dan Praktis dalam Pendidikan*, (Bengkalis: CV. DOTPLUS Publisher, 2021), hlm. 71-73

2. Tahap pembelajaran

Pada tahapan ini bertujuan mengetahui bagaimana karyawan dapat meningkatkan keahlian, sikap, kepercayaan diri, pengetahuan dan komitmen saat melakukan pekerjaannya.

3. Tahap perilaku

Pada tahap ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan menerapkan dari hasil pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan pada saat pekerjaan berlangsung. Tahapan ini memerlukan waktu yang cukup lama sekitar 1-2 minggu bahkan bisa lebih.

4. Tahap hasil

Tahap hasil ini adalah hasil akhir yang dikehendaki oleh perusahaan dari pelatihan dan pengembangan karyawan. Biasanya tahap ini mendapatkan hasil akhir dengan cara mengukur hasil yang sudah dicapai setiap karyawan dan pencapaian perusahaan. Sehingga dapat memberikan solusi untuk mengembangkan dan meningkatkan setiap kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan dan juga dapat meningkatkan citra atau *image* perusahaan.⁶⁴

H. Produktivitas Kerja

Sedarmayanti, produktivitas merupakan "keinginan dan upaya dari manusia untuk meningkatkan kualitas dalam kehidupan dan penghidupan disegala bidang." Menurut Riyanto, produktivitas secara tidak langsung menyatakan kemajuan dari proses transformasi sumber daya menjadi barang

⁶⁴*Ibid.*, hlm. 73

atau jasa, peningkatan berarti perbandingan yang naik antara sumber daya yang dipakai (*input*) dengan jumlah barang yang dihasilkan (*output*).⁶⁵

Produktivitas kerja merupakan kemampuan yang ada pada diri karyawan dalam menghasilkan barang atau jasa secara produktif dengan jangka waktu yang singkat dan hasil yang diharapkan.⁶⁶ Produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang/sekelompok orang yang guna menghasilkan produk, baik berupa barang maupun jasa yang secara kualitatif maupun kuantitatif semakin bertambah dari waktu ke waktu.

Sasaran utama manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan sistem memberdayakan personil yang dapat menampilkan kinerja produktif. Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan pegawai dalam mencapai hasil (*output*), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Oleh karena itu tingkat produktivitas kerja setiap pegawai bisa berbeda, bisa tinggi dan bisa juga rendah tergantung pada tingkat kegigihan dalam menjalani tugasnya. Menaikkan produktivitas pekerja berarti mengupayakan agar pekerja menghasilkan lebih banyak output selama periode waktu yang sama. Perusahaan dapat menaikkan produktivitas pekerja dengan meminta para pekerja yang ada bekerja lebih keras atau dengan memperbaiki proses-proses kerja.

Dengan demikian, produktivitas kerja dapat diartikan sebagai wujud (produk) yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok, dengan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi produk yang

⁶⁵Ali Chaerudin, et. al., *Sumber Daya Manusia: pilar utama.*, hlm. 49

⁶⁶*Ibid.*, hlm. 63

dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi.⁶⁷

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok dalam menghasilkan suatu produk barang atau jasa yang semakin bertambah secara kualitas maupun kuantitas.

I. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian	Persamaan Penelitian
1.	Skripsi: Muhammad Pirdaus, 2016, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Kelompok Usaha Batu Akik Sisik Naga Di Kecamatan Baraka Kabupaten Enrekang." ⁶⁸	Strategi yang tepat untuk digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia pada kelompok usaha batu akik sisik naga di kecamatan baraka kabupaten enrekang adalah strategi divestment yang penerapannya melakukan proses seleksi aktivitas sumber daya manusia, contohnya meniadakan proses pembuatan liontin atau kalung dikarenakan produk tersebut kurang diminati oleh masyarakat	Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia saja, sedangkan penulis mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja.	Persamaan dengan peneliti terdahulu adalah sama-sama mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan analisis kualitatif.

⁶⁷Roni Faslah dan Meghar Tremtari Savitri," Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan PT. Kabelindo Murni, Tbk.", *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, Vol.1, No.2, 2013, hlm. 43-43

⁶⁸ Muhammad Pirdaus, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Kelompok Usaha Batu Akik Sisik Naga Di Kecamatan Baraka Kabupaten Enrekang*, (Makassar: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2016).

		sehingga aktivitas tersebut dapat dialihkan pada proses pengembangan bakat yang lebih bermanfaat agar kedepannya para pengrajin menjadi lebih berkembang dan kreatif untuk menghasilkan produk batu akik sisik naga yang lebih bervariasi dan inovatif		
2.	Skripsi: Sarina, 2017, "Strategi Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Toserba Cahaya Ujung Kota Parepare (Analisis Manajemen Syariah)." ⁶⁹	Strategi yang digunakan pada toserba cahaya ujung kota parepare dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan melalui peningkatan partisipasi karyawan, merestrukturisasi pekerjaan, dan diberi ganjaran berdasarkan kinerja. Adapun analisis manajemen syariah dalam strategi peningkatan produktivitas kerja karyawan toserba cahaya ujung kota parepare jika dilihat dari fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan, dan pengevaluasian. sehingga analisis manajemen syariah terhadap strategi peningkatan produktivitas kerja karyawan toserba cahaya ujung kota parepare sesuai dengan manajemen syariahnya.	Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu hanya mengukur strategi peningkatan produktivitas kerja karyawan, sedangkan penulis mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja.	Persamaan dengan peneliti terdahulu adalah sama-sama mengukur strategi meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan menggunakan analisis kualitatif.
3.	Skripsi : Dea Wilyi Anggraini, 2018, "Implikasi Pengembangan Sumber Daya	Implikasi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan bank aman syariah sekampung lampung timur telah melakukan proses pengembangan sumber	Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu mengukur implikasi pengembangan sumber daya	Persamaan dengan peneliti terdahulu adalah sama-sama mengukur

⁶⁹ Sarina, *Strategi Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Toserba Cahaya Ujung Kota Parepare (Analisis Manajemen Syariah)*, (Parepare: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017).

	Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur. ⁷⁰	daya manusia dengan baik, melalui pelatihan, seminar internal, rotasi pekerjaan dan lain sebagainya, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga berdampak pada produktivitas kerja mereka.	manusia terhadap kinerja karyawan, sedangkan penulis mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja.	pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan analisis kualitatif.
4.	Jurnal: Miftahuddin, Arif Rahman dan Asep Iwan Setiawan, 2018, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan." ⁷¹	Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dilakukansinergi foundation yakni dengan melalui pelatihan di luar lembaga, proses pendidikan karyawan lebih dititik beratkan kepada pemahaman teoritik karyawan. Pada pengembangan kualitas dan kuantitas karyawan, pimpinan memiliki kebijakan dan arahan terhadap seluruh karyawan untuk mempunyai konsep baru dengan tujuan agar setiap departemen dapat berinovasi dan berkembang.	Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan penulis mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja	Persamaan dengan peneliti terdahulu adalah sama-sama mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan analisis kualitatif.
5.	Skripsi: Desi Handayani, 2019, "Strategi Peningkatan Produktivitas Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XIV	Strategi yang diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara XIV (Pabrik Gula Takalar) untuk meningkatkan produktivitas karyawan yaitu melalui memberikan pelatihan, setiap tahun ada penilaian kinerja karyawan dan meningkatkan	Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu hanya mengukur strategi dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sedangkan penulis	Persamaan dengan peneliti terdahulu adalah sama-sama mengukur strategi meningkatkan produktivitas

⁷⁰ Dea Wilyi Anggraini, *Implikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur*, (Metro: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2018).

⁷¹ Miftahuddin, et.al., "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan", *Jurnal Manajemen Dakwah*, Volume 3, Nomor 2, 2018, hlm. 1-16

	(Pabrik Gula Takalar). ⁷²	komunikasi yang efektif.	mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja.	kerja karyawan dengan menggunakan analisis kualitatif.
6.	Jurnal: Sri Susilowati dan Ilya Farida, 2019, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (Safeway) Surabaya." ⁷³	Strategi pengembangan sumber daya manusia di PT Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (Safeway) Surabaya sudah baik, dengan perencanaan pengembangan sumberdaya manusia, penilaian kinerja dan audit sumberdaya manusia dengan KPI (Key Performance Indikator), menentukan target sumber daya manusia yang unggul, perencanaan karir sumberdaya manusia, pengembangan karir, mempertahankan karyawan dengan program RRC dan kebijakan sangsi, memberi kesempatan karyawan menyumbangkan ide-ide, evaluasi atas seluruh program yang telah dijalankan untuk memperoleh hasil Sumber daya manusia (SDM) yang unggul..	Perbedaannya yaitu penulis mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja.	Persamaan dengan peneliti terdahulu adalah sama-sama mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan analisis kualitatif.
7.	Skripsi: Everistus Rikardus, 2020, "Strategi Pengembangan Sumberdaya Aparatur Pada Badan	Strategi pengembangan sumberdaya aparatur pada badan kepegawaian kabupaten merauke melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan khususnya di badan kepegawaian daerah	Peneliti terdahulu mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia saja, sedangkan	Sama-sama mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan

⁷² Desi Handayani, *Strategi Peningkatan Produktivitas Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XIV (Pabrik Gula Takalar)*, (Makassar: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2019).

⁷³ Sri Susilowati dan Ilya Farida, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (Safeway) Surabaya", *Jurnal Program Studi Ekonomi Pembangunan*, Volume 3, Nomor 2, 2019, hlm. 10-25.

	Kepegawaian Kabupaten Merauke. ⁷⁴	kabupaten merauke sudah efektif, meskipun masih ada beberapa yang perlu dilakukan pembenahan-pembenahan agar hasil pelaksanaan diklat bisa maksimal sesuai yang diharapkan.	penulis mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja.	analisis kualitatif
8.	Skripsi: Regita Putri, 2020, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Lembaga Amil Zakat Swadaya Ummah Kota Pekanbaru.” ⁷⁵	Strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh LAZ swadaya ummah kota pekanbaru dalam meningkatkan kinerja karyawannya sudah diterapkan dengan baik dengan melakukan program pengembangan diri melalui pendidikan, pelatihan dan motivasi. Baik pendidikan yang dilakukan ditempat kerja, ataupun dengan magang pada tempat yang ditentukan memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan dan kantor LAZ swadaya ummah sendiri.	Peneliti terdahulu mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada lembaga amil zakat swadaya ummah kota pekanbaru, sedangkan penulis mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja.	Sama-sama mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan analisis kualitatif.
9.	Skripsi: Indha Enggal Rahayu, 2021, “Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Kerja Karyawan (Studi Pada	Pelaksanaan pengembangan karyawan di Extrawash Laundry melalui metode under study sudah cukup baik dengan melakukan pelatihan, <i>job rotation</i> , <i>coaching</i> dan <i>on the jobtraining</i> , serta <i>demonstration and example</i> dan <i>simulation</i> sehingga dapat diketahui	Peneliti terdahulu mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kualitas kerja karyawan, sedangkan	Sama-sama mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan analisis kualitatif.

⁷⁴ Everistus Rikardus, *Strategi Pengembangan Sumberdaya Aparatur Pada Badan Kepegawaian Kabupaten Merauke*, (Makassar: Tesis tidak diterbitkan, 2020)

⁷⁵ Regita Putri, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Lembaga Amil Zakat Swadaya Ummah Kota Pekanbaru*, (Pekanbaru: Skripsi tidak diterbitkan, 2020).

	Extrawash Laundry Ponorogo). ⁷⁶	kendala-kendala yang terdapat dalam extrawash laundry sehingga dapat diatasi dengan baik.	penulis mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja.	
10.	Jurnal: Khoirul Umam dan Akhmad Yunan Atho'illah, 2021, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya." ⁷⁷	Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di CV. Barokah Jaya Hikmah Sidoarjo, dengan strategi pendampingan dikatakan efektif dan berjalan sesuai dengan yang di harapkan oleh perusahaan. Dengan mengukur efektifitas dari peran strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan berdasarkan pendapatan yang meningkat.	Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia karyawan commanditaire vennootschap dalam meningkatkan efektivitas kinerjanya, sedangkan penulis mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja.	Persamaan dengan peneliti terdahulu adalah sama-sama mengukur strategi pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan analisis kualitatif.

⁷⁶ Indha Enggal Rahayu, *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Kerja Karyawan (Studi Pada Extrawash Laundry Ponorogo)*, (Ponorogo: Skripsi tidak diterbitkan, 2021)

⁷⁷ Khoirul Umam dan Akhmad Yunan Atho'illah, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya", *Jurnal MANOVA*, Volume IV, Nomor 1, 2021, hlm. 68-83

J. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

