BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu ini diambil untuk memberikan gambaran mengenai penelitian-penelitian serupa yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, diantaranya yaitu:

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Gusnawati, Mawari; Sari, Vivi Nila; Pratiwi, Nila (2023)	Analisis Pengaruh pelatihanKerja dan kompensasit terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pabrik tahu makmur sungai tanang, kabupaten Agam	Kuantitatif	Pelatihan kerja dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun secara langsung, pelatihan kerja & kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Pelatihan & kompensasi melalui kepuasan kerja → kinerja signifikan.
2.	Indah Kurnia Avindiana (2021)	Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi SDM dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada UD Afalia Jaya Tumpang Malang	Kuantitatif	Hasil menunjukkan bahwa pelatihan kerja, kompetensi SDM, dan motivasi kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di UD Afalia Jaya
3.	Aryo Teguh Pribadi, Djamhur Hamid, Mochammad Djudi Mukzam (2010)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi pada PDAM Kota Malang)	Kuantitatif	Ditemukan bahwa metode diklat dan materi diklat memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan. Secara keseluruhan variabel-variabel tersebut menjelaskan sekitar 56,5% variansi kinerja; sisanya dipengaruhi faktor lain.
	M. Candra	Pengaruh Pelatihan	Kuantitatif	

4.	Aji Pratama (2018)	Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PG. Kebon Agung Malang		Pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan. Pelatihan juga terbukti memberi pengaruh positif signifikan.
5.	Nur Aisyah (2012)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam di Pabrik Tahu Kepulauan Kangean Desa Laok Jang-Jang Kabupaten Sumenep	Kuantitatif	Terdapat pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja, motivasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja, dan keduanya secara simultan juga berpengaruh signifikan
6	Suang Sun Rozogitta S & Okta Karneli (2025)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan‖ *(PT. Tri Bakti Sarimas)*	Kuantitatif	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja; pengembangan SDM juga berpengaruh signifikan; secara simultan pelatihan + pengembangan SDM memberikan kontribusi terhadap kinerja.
7.	Silvia Sari Sitompul & Wilbert Sentosa (2022)	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Maitri Mustika Abadi Pekanbaru	Kuantitatif	Pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja; namun variabel pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pada perusahaan ini.
8.	Silvia Sari Sitompul & Wilbert Sentosa (2022)	Pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja; namun variabel pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pada perusahaan ini.	Kuantitatif	Pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan pengembangan karier sebagai variabel intervening.

Sumber: Data sekunder diolah 2025

Berdasarkan Tabel 2.1, penelitian terdahulu pelatihan dan pengembangan umumnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun pada beberapa kasus pengaruhnya tidak langsung dan dipengaruhi oleh variabel lain seperti kepuasan kerja dan pengembangan karier. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan dan pengembangan sangat bergantung pada faktor pendukung lainnya. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali secara lebih mendalam peran strategi pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta memahami kondisi nyata di lapangan.

2.2. Kinerja Karyawan

2.2.1. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkuprawira (2017) berpendapat bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Artinya hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang dalam suatul perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan tanpa bertentangan dengan moral dan eltika

Fattah (2017) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari sebulah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi. Sedangkan Sinambella (2017) mengemukakan bahwa kinerja karyawan didelfinisikan sebagai kemampulan karyawan dalam melakukan secara keahlian tertentu.

Dari uraian diatas dapat disimpullkan bahwa kinerja karyawan adalah keseldiaan seseorang untuk melakukan kegiatan sesulai dengan tanggung jawab dengan pencapaian targeyt yang telah diinginkan olelh perusahaan. Pekerjaan seseorang tidak akan terlihat hasilnya jika tidak dilakulkan suatu penilaian. Artinya apakah karyawan sudah melakukan pekerjaan secara baik ataul belum. Kasmir (2016) mengemukakan penilaian kinelrja merupakan suatu sistelm yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevalulasi kinerja. Sedangkan Fahmi (2015) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakulkan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian yang dilakulkan tersebut akan menjadi masukan yang berarti untuk melakukan perbaikan selanjultnya.

Menurut Sinambela (2016), kinerja karyawan merupahan hasil kerja yang bisa dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang didalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja itu sendiri ialah suatu pekerjaan serta penyempurnaan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan sehingga mampu mencapai hasil yang sesuai dengan apa yang telah diinginkan perusahaan.

Kinerja karyawan dapat di maksud dengan sebuah proses yang memiliki visi pada tujuan yang diatur untuk dapat menjaga setiap aktivitas

yang ada di dalam sebuah organisasi berada pada anaknya demi maksimalnya kinerja yang diberikan oleh setiap tim organisasi maupun karyawan (Moekijat, 2019). Suatu kinerja merujuk kepada seberapa tingkat kebaikan pada keberhasilan suatu individu dengan skala menyeluruh pada suatu periode tertentu di dalam pengerjaan tugas (Angelica, 2017). Semakin sering perusahaan dalam mengukur kinerja karyawannya, maka perusahaan tentunya semakin meningkatkan kinerja karyawannya, sehingga mencapai tujuan utama dengan meningkatkan kualitas karyawan (Astuti & Rifa'I, 2020). Mengetahui apa yang telah menjadi sejumlah bahasan mengenai definisi kinerja pada karyawan dapat disimpulkan bahwa sebuah kinerja karyawan merupakan pencapaian yang akan didapat oleh setiap karyawan pada perusahaan dengan perannya masing-masing dengan tingkat dan ranah yang telah disesuaikan bagi mereka.

2.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara dalam Budiasa (2021:15) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individual, meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor Psikologis, terdiri atas presepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
3. Faktor Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Kamsir dalam Budiasa (2021:15) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keterampilan

   Secara psikologis, kemampuan potensial (IQ) yang dimiliki pegawai berada di rentang 110-120. Kemudian adanya pelatihan yang sesuai dengan jabatannya dan menambah keterampilan pegawai, akan mempermudah pegawai dalam memenuhi hasil kerja yang diinginkan.

2. Pengetahuan

   Pengetahuan yang dimaksud adalah tentang pengetahuan pekerjaan. individu dengan pengetahuan pekerjaan yang baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik dan sebaliknya juga

3. Rencana kerja

   Rencana kerja dibutuhkan untuk membuat pegawai lebih mudah untuk mencapai tujuannya. Artinya, jika pekerjaan tersebut memiliki desain dan terstruktur dengan baik, maka dapat memudahkan dalam melakukan pekerjaan dengan benar dan akurat.

4. Disiplin

   Disiplin dalam artian mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin pegawai adalah kepatuhan pegawai yang bersangkutan dengan kepatuhan terhadap kontrak kerja di tempat dia bekerja.

5. Dunia kerja

   Keadaan di sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa sarana, prasarana, ruangan, peralatan, serta jalinnan kerja antara sesama pegawai dan juga atasan.

6. Kelegaan dan rasa

   Kelegaan dan rasa yang dirasakan individu sebelum maupun sesudah melakukan pekerjaan. Ketika pegawai merasa bahagia dengan pekerjaannya maka pegawai akan bekerja juga dengan baik.

7. Faktor motivasi

   Motivasi berupa sikap seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang ada. Motivasi adalah suatu usaha dalam menggerakan pegawai agar berusaha dan terfokus pada pencapaian tujuan organisasi.

8. Budaya organisasi

   Rutinitas yang ada dalam lingkungan organisasi. Rutinitas tersebut menciptakan perilaku mengatur hal-hal yang diterima secara umum di lingkungan organisasi tersebut dan harus diikuti oleh semua anggota organisasi.

9. Kesetiaan

   Merupakan loyalitas pegawai untuk tetap bekerja dan mempertahankan organisasi tempat pegawai tersebut bertugas. Loyalitas ini tercermin dalam pekerjaan yang dilakukan secara sungguh-sungguh, meskipun saat komdisi organisasi tidak baik.

10. Stres kerja

    Stres kerja adalah adaptasi yang dimediasi oleh perbedaan individu dan proses mental, yang merupakan hasil dari setiap tindakan eksternal (lingkungan), situasi atau peristiwa yang secara berlebihan

menyesuaikan kebutuhan mental atau fisik seseorang, daalam menenangkan keadaan mental atau sebaliknya.

2.2.3. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Nurjaya (2021) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Manajer melakukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang. 2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

2.2.4. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2013: 315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
5. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi.

2.2.5. Jenis-Jenis Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:182) menyebutkan kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu:

1. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar yang ditetapkan, diukur dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

Kinerja Organisasi adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya secara efektif dan efisien, mencakup aspek finansial, operasional, kepuasan pelanggan, serta inovasi, yang dinilai dari input, output, outcome, benefit, hingga impact, melalui pengelolaan sumber daya secara optimal dan indikator yang jelas. Ini menunjukkan seberapa baik organisasi berfungsi dan memberikan nilai kepada stakeholder-nya, dengan memanfaatkan sumber daya seperti SDM, teknologi, dan proses internal. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja Karyawan Menurut Akob dalam Budiasa (2021:16) kinerja karyawan memiliki delapan indikator, yaitu:

1. Kuantitas kerja Merupakan volumen pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam suatu waktu tertentu.
2. Kualitas kerja Merupakan kualitas kerja yang dihasilkan oleh seorang pekerja.
3. Pengetahuan Adalah pemahaman karyawan terhadap prosedur dan informasi tentang pekerjaannya.
4. Kreativitas Adalah kemampuan untuk beradaptasi terhadap kondisi dan mampu bekerjasama dengan rekan kerja dalam satu organisasi.

5. Kerjasama Yaitu mampu bekerjasama dengan rekan kerja dalam satu organisasi.
6. Kemandirian Merupakan mampu bekerja tanpa ketergantungan dengan pihak lain.
7. Inisiatif Yaitu mampu memunculkan ide-ide serta konsep dalam pekerjaan.
8. Kehandalan Mampu menghadapi berbagi kondisi dan permasalahan dalam pekerjaan

2.3. Pelatihan

2.3.1. Pengertian Pelatihan

Suparyadi (2020) menjelaskan, pelatihan merupakan suatul proses yang berkelanjutan, karena karyawan yang telah eksis dalam perusahaan perlu dilatih untuk dapat menguasai metode atau teknik kerja yang baru. Pelatihan juga merupakan suatu proses pembelajaran secara sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan. Mangkunegara (2017) menjelaskan pelatihan ditunjukan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Sinambella (2017) juga menjelaskan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang sistematis dari organisasi untuk mengembangkan keterampilan individu, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku karyawan untuk melncapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Yang berarti pelatihan merupakan tanggung jawab antara karyawan dengan organisasi untuk mencapai sebulah target perusahaan.

Mangkunegara (2013:44) menyatakan, ―Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan secara sistematis‖. Pengembangan lebih baik difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas hubungan manusia (human relation) bagi manajemen tingkat atas dan menegah. Pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation

Pelatihan adalah proses pemberian pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu kepada karyawan agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik (Mangkuprawira, 2002: 135). Pelatihan secara sederhana didefinisikan sebagai proses pembelajaran yang bertujuan untuk mentransformasikan kinerja kerja orang (Pramudyo, 2007: 16). Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan yang sistematis dan terorganisir di mana karyawan non-manajerial dilatih untuk tujuan terbatas keterampilan (Andrew E, 2003;50). Disamping iitu terdapat pendapat berbeda yang menyatakan bahwa pelatihan adalah proses mengajar keterampilan terhadap karyawan untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2006:280).

Salah satu langkah utama yang strategis untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan adalah pelatihan. Biasanya, bagi karyawan baru sudah memiliki keterampilan dasar yang diperlukan yang

berasal dari sistem pendidikan dan pengalaman yang didapat dalam organisasi sebelumnya. Namun, tidak sedikit juga karyawan baru yang diterima tidak memiliki kemampuan lengkap untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan karyawan yang berpengalaman pun tetap perlu belajar dan beradaptasi dengan orang-orang, kebijaksanaan dan prosedurnya. Mereka juga memerlukan pelatihan tambahan agar dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan sukses.

Adapun yang dimaksud dengan Pelatihan adalah proses untuk meningkatkan penguasaan berbagai keterampilan, teknik pelaksanaan kerja secara detail dan rutin. Pendapat lain mengatakan Pelatihan merupakan suatu perubahan sistematis yang dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dijalani oleh setiap karyawan secara berkesinambungan sehingga mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan dan memenuhi standar sumber daya manusia yang diinginkan. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan yang dipilihnya melalui program pelatihan.

2.3.2. Tujuan Pelatihan

Suparyadi (2020) berpendapat Pelatihan memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1) Meningkatkan Produktivitas Karyawan yang telah mengulasai pengetahulan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu berkerja dengan lebih baik dari pada karyawan yang

kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaanya tersebut.

2) Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesulai pada bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

3) Meningkatkan Daya Saing Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing antar perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan konsumen dan secara efisien berarti mampu menghasilkan julmlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lelbih sedikit. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga dapat menyesuaikan diri dan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

2.3.3. Manfaat Pelatihan

Suparyadi (2020) mengemukakan pelatihan memiliki beberapa manfaat, yaitu:

1) Meningkatkan Kemandirian

   Karyawan yang telah menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya memerlukan sedikit bantuan dari atasan maupun rekan kerja untuk melaksanakan tugasnya.

2) Meningkatkan Motivasi

   Motivasi yang telah dilatih sesulai dengan bidang pekerjaanya akan mengalami peningkatkatan. Hal ini disebabkan oleh dua hal, yaitul pertama, bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan, maka karyawan akan menjadi lebih yakin dan percaya diri dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Kedua, bahwa pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan karena telah menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh perusahaan, sehingga mereka merasa dihargai oleh perusahaan.

3) Menimbuhkan Rasa Memiliki

   Rasa yang telah diakui keberadaannya sangat diperlukan oleh perusahaan serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan perusahaan yang diperoleh selama pelatihan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan perusahaan.

4) Mengurangi Keluarnya Karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan sesuai bidang pekerjaannya akan merasa nyaman. Kenyamanan dalam bekerja dapat disebabkan dengan adanya rasa dihargai dan perusahaan akan merasa puas, sehingga mereka tidak ada berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lainnya.

5) Meningkatkan Laba Perusahaan

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang atau jasa yang dapat memuaskan konsumen, sehingga hal ini dapat medorong konsumen menjadi setia dan loyal terhadap perusahaan. Konsumen yang setia dan loyal akan melakulkan pembelian kembali dan bahkan merekomendasikan kepada orang lain untuk mengkonsumsi barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

Dengan adanya pelatihan terhadap karyawan, diharapkan kemampuan karyawan dapat meningkat sehingga dapat memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan. Selain perusahaan, pelatihan juga dapat sebagai salah satu cara untuk memperoleh kemampuan dibidang tertentu sesuai dengan keahliannya.

2.3.4. Jenis-Jenis Pelatihan

Akrani (2016) mengatakan ada belbelrapa jelnis pellatihan itul adalah selbagai belrikult:

1) *Induction Training* (Pelatihan Induksi)

Induction training bertujuan mengenakan perusahaannya kepada karyawan yang baru diangkat. Hal ini merupakan pelatihan yang singkat dan informatif yang diberikan setelah bergabulng dengan organisasi tersebut. Tujuannya yaitu memberikan informasi kepada karyawan.

2) *Job Training* (Pelatihan pekerjaan)

Job training berkaitan dengan pekerjaan khusus,tujuanya untuk memberi informasi dan petunjuk yang sesuai kepada sehingga memungkinkan mereka melaksanakan tugasnya secara sistematid, tepat efisien akhirnya dengan percaya diri.

3) *Training For Promotion* (Pelatihan Untuk Promosi)

Training for promotion adalah pelatihan yang diberikan setelah promosi tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi. Tujuannya adalah memberi kesempatan pada karyawan melakukan penyesuaian diri delngan tulgas pelkelrjaan di lelvell lelbih tinggi.

4) *Relfrelshelr Training* (Pelatihan Penyegaran)

Refresher training merupakan pembaharuan keterampilan profesional, informasi dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.

5) *Training For Managerial Developmelnt* (Pelatihan Untuk Pengembangan Manajerial)

Training for managerial developmelnt diberikan kepada manager agar meningkatkan efisiennya dengan demikian, memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi.

Beberapa jenis pelatihan sumber daya manusia diatas yang bisa dilakukan oleh karyawan. Dengan melakukan pelatihan secara bertahap, seorang karyawan dapat memastikan bahwa memiliki kualitas yang semakin baik. Dengan kualitas sumber daya manusia yang semakin baik maka perusahaan dapat semakin maju dan berkelmbang.

2.3.5. Metode Pelatihan

Menurut Suparyadi (2020) ada beberapa metode pelatihan yaitu:

1) Metode *Hands-O*

Metode ini memungkinkan seseorang dilatih tidak hanya untuk mendengarkan tugas-tugas apa yang harus dilakukan, tetapi memberikan peluang kepada peserta pelatihan untuk benar-benar melakukan tugas-tugas tersebut. Metode ini sangat bermanfaat bagi peserta karena dapat memberikan praktik sebenarnya yang membuat lebih mudah dipahami tentang apa yang dipikirkan oleh peserta pelatihan.

2) Metode *On The Job Training (OJT)*

Metode pelatihan OJT merupakan salah satu metode yang paling baik untuk memberikan keterampilan atau kecakapan yang tinggi kepada karyawan, karena metode ini direncanakan, diorganisasikan dan dilakukan di tempat kerja serta para karyawan dilatih

bagaimana cara mereka melakukan tugas-tugas pekerjaannya dimana mereka digajı untuk itu. Dengan demikian, metode im mampu memberikan gambaran nvata baik dari aspek situasi dan kondisi lingkungan keria sehari-harıMaupun dari aspek perilaku kerja.

3) Metode *Off The Job Training*

Metode *off the the yob job training training* adalah adalah suatu suatu metode pelatihan yang DIATY dilakukan di luar tempat kerja. Metode off the job training terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan karyawan di luar tugas-tugas pekerjaannya sehari-hari dengan tujuan utama untuk memperbaiki dan mengembangkan perilaku manager agar berkinerja lebih tinggi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan rupakan suatu cara untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan keterampilan dan kecakapan karyawan agar menjadi lebih berkualitas.

2.3.6. Indikator pelatihan

Menurut Mangkunegara (2018) ada beberapa indikator-indikator

1) Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikası yang memadai sesuat bidangnya, personal dan kompeten, selain itu,

pendidikan instruktur harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2) Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan

3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi yang ingın diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan harus update agat peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang

4) Metode

Metode pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5) Tujuan

Tujuan yang ditentukan oleh pelatihan khususnya berhubungan dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

2.4. Pengembangan Karyawan

2.4.1. Pengertian Pengembangan karyawan

Pengembangan karyawan adalah salah satu faktor yang paling penting bagi kemajuan dan pertumbuhan dari setiap organisasi. Dalam kajian buku ini pengembangan kerja jangka disebut aktivitas apapun yang menyebabkan karyawan memperoleh keterampilan baru, atau lanjutan, pengetahuan dengan menyediakan fasilitas belajar dan pelatihan. Ini adalah karyawan yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dari waktu seorang karyawan bergabung dengan organisasi, di berbagai tingkat pengembangan karirnya, program peningkatan keterampilan bagi karyawan yang berpengalaman. Memotivasi tenaga kerja merupakan salah satu tantangan yang paling penting yang dihadapi organisasi. Pengembangan karyawan adalah salah satu fungsi yang paling penting dari praktik sumber daya manusia. Penelitian terbaru menunjukan bahwa komitmen tinggi praktik sumber daya manusia, seperti pengembangan karyawan mempengaruhi hasil organisasi dengan perilaku dan sikap karyawan membentuk. (Liga Suryadana, 2015).

Pengembangan karyawan berati untuk mengembangkan kemampuan seorang karyawan individu dan organisasi secara keseluruhan sehingga; maka pengembangan karyawan terdiri dari pertumbuhan individu atau karyawan ketika karyawan organisasi mengembangkan organisasi, organisasi akan lebiha berkembang dan kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini memperlihatkan bahwa pengembangan karyawan adalah sendi. Pengembangan karyawan yang sukses membutuhkan keseimbangan antara kebutuhan dan tujuan karir individu dan kebutuhab

organisasi untuk mendapakatkan pekerjaan yang dilakukan. Inisiatif untuk pengembangan karyawan terutama berasal dari karyawan dan keinginan untuk belajar. (Liga Suryadana, 2015).

Andrew E. Skula (2012), menyatakan bahwa pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana para manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis yang dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui sesuatu yang umum. Sehingga bisa dimanfaatkan pada keadaan dan situasi yang dibutuhkan. Bisa disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu proses atau upaya peningkatan kualitas dan pengetahuan karyawan melalui keterampilan sikap untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Pengembangan ini lebih pada karyawan yang mempelajari pengetahuan kopseptual dan teoritis sehingga ia mampu memahami dan mengatasi masalah-masalah yang akan datang. Pengembangan juga memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan agar kinerjanya makin baik dan mencapai hasil yang benar-benar optimal.

Pengembangan adalah proses mempersiapkan karyawan untuk belajar atau menguasai hal-hal baru karena mereka akan menerima tanggung jawab atau tanggung jawab yang lebih besar. Pelatihan, menurut Dessler (2020), adalah proses mengajarkan karyawan baru atau sudah ada keterampilan dasar yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka dengan efektif dan efisien. Di sisi lain, Sri Larasati (2018) menyatakan

bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang membutuhkan aturan yang sistematis dan terstruktur agar karyawan non manajerial dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Krismiyati (2017) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah kumpulan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan terencana dengan tujuan memberikan berbagai fasilitas kepada karyawan perusahaan yang memiliki keahlian khusus. yang diperlukan untuk memenuhi kewajiban pekerjaan secara langsung dan jangka panjang yang akan datang. Untuk memastikan bahwa program pengembangan karyawan berjalan dengan baik, sangat penting Dibutuhkan dukungan dari perusahaan.

Pengembangan juga merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan. secara konseptual, teoritis, kemampuan teknis, dan etika pekerja sesuai dengan persyaratan dalam posisinya melalui proses pelatihan dan pendidikan (Hasibuan, 2019) Beberapa tujuan pengembangankaryawan adalah: Untuk memastikan kinerja karyawan terus meningkat dan meningkatkan kinerja perusahaan, pengembangan karyawan. Sebaiknya dilakukan secara sistematis dan berkelanjutana.

a. Meningkatkan efisiensi kerja, yang menghasilkan peningkatan kualitas dan kuantitas produksi perusahaan menjadi lebih baik karena karyawannya yang mahir secara teknis, keahlian interpersonal dan, sebagai hasil dari proses pengembangan, keahlian manajemen.

b. Meningkatkan efisiensi dalam hal waktu, tenaga, dan bahan baku yang digunakan untuk membuat menghemat biaya dan, pada akhirnya, meningkatkan daya saing perusahaan.

c. Memberikan layanan karyawan yang lebih baik kepada pelanggan perusahaan. Karena Pelayanan yang baik akan menjadi daya tarik bagi rekanan perusahaan. tertulis.

d. Meningkatkan karir karyawan karena karyawan menerima pengembangan yang terus-menerus, yang meningkatkan prestasi kerja mereka.

e. Mengurangi kerusakan produk produksi dan kecelakaan kerja karyawan karena Melalui pengembangan, karyawan akan semakin mahir dan mahir dalam melaksanakan kerjanya.

Perusahaan menghadapi beberapa masalah saat mengahadapi program pengembangan antara lain yaitu :

1. Keusangan terjadi ketika seorang karyawan tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan tugasnya dengan efektif, yang ditunjukkan dengan hasil kerja yang menurun, sikap kerja yang tidak sesuai, dan standar pekerjaan yang tidak sesuai.
2. Terjadi perkembangan sosial dan teknologi, seperti peningkatan penggunaan mesin otomatis, dan ada perubahan budaya dalam perilaku karyawan wanita.

3. Karna Tingkat perputaran karyawan nenpengaruhi bagaimana bisnis bekerja, program pengembangan di lakukan secara sistematis.

Sebaliknya, pengembangan juga dapat berarti kesempatan untuk belajar yang dimaksudkan untuk membantu karyawan berkembang. Keterampilan tidak merupakan fokus utama dalam pengembangan. tidak hanya, tetapi juga memberikan perspektif dan pengetahuan umum yang akan membantu para pemimpin untuk maju. Program pengembangan ini dianggap sebagai kerangka khusus untuk membantu karyawan mengembangkan sikap, profesionalitas, dan pribadi, perilaku dan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas tugas tertentu dalam organisasi (karim et al,.2019).

2.4.2. Tujuan Pengembangan Karyawan

Menurut Simamora, dalam Arifin (2013:46) tujuan pengembangan karyawan yaitu untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan

1. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, dan kualitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill karyawan yang semakin membaik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisien tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan

berkurang, biaya produksi relative mengecil sehingga daya saing organisasi semakin besar.

3. Mengurangi kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalan melaksankan pekerjaannya.

4. Mengurangi kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan organisasi berkurang.

5. Meningkatkan service

Pengembangan akan meningkatkan kualitas layangan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah organisasi, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan organisasi yang bersangkutan.

6. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karir

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena technical skill, human skill dan managerial skill-nya lebih baik.

9. Kepemimpian (*leadership)*

Dengan pengembangan kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relation lebih luwes, motivasinya terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmoris.

10. Balas jasa (*incentives)*

Pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan insentif, fee, maupun benefit yang didasarkan pada prestasi kerja para karyawan.

11. Konsumen (*consumer satisfaction)*

Pengembangan para karyawan akan searah dengan pengembangan kualitas produk, dan layanan sehingga tentunya akan berkaitan dengan kepuasan konsumen.

2.4.3. Manfaat Pengembangan Karyawan

Choyimah (2015) manfaat pengembangan bagi karyawan adalah sebagai berikut:

1) Menambah pengatahuan, terutama penemuan-penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan.
2) Menambah dan memperbaiki keahlian dibidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
3) Merubah sikap.

4) Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja

Sedangkan pengembangan bagi organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Menaikkan produktifitas pegawai.
2) Menurunkan biaya.
3) Mengurangi pergantian pegawai
4) Memungkinkan untuk memperoleh laba yang lebih besar.
5) Memperbaiki image organisasi.

Menurut wahjono (2015) karyawan yang sudah melalui proses pengembangan akan mempunyai loyalitas yang tinggi dan merasa ikut memiliki terhadap organisasi atau perusahaan tersebut. Dalam artian upaya pengembangan karyawan itu adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan kemampuan karyawan. Dalam hal ini pengetahuan, keahlian dan keterampilan karyawan.
2) Meningkatkan pembelajaran. Pembelajaran dimaksudkan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal perusahaan.
3) Promosi dan rotasi. Dalam hal ini agar karyawan memiliki tantangan dalam peningkatan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang merupakan sarana pengembangan untuk meningkatkan kualitas individu karyawan.

Jadi menurut penjelasan diatas bahwa manfaat pengembangan bagi karyawan adalah untuk menambah pengetahuan, memperbaiki keahlian,

merubah sikap dan memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa oleh perusahaan dimana ia tempat bekerja. Sedangkan bagi organisasi adalah untuk menaikkan produktivitas, menurunkan biaya, mengurangi pergantian karyawan, memperbaiki nama baik dan memungkinkan perusahaan untuk memperoleh laba yang lebih besar.

2.4.4. Indikator Pengembangan Karyawan

Menurut Rivai (2018) hal-hal yang digunakan untuk mengukur efektifitas pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan karier. Karyawan harus merencanakan kariernya untuk masa yang akan datang, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seorang karyawan untuk mencapai tujuan karier tertentu.
2) Pengembangan karier individu. Karyawan harus mengetahui sejak awal prospek karier karyawan tersebut di masa depan, serta menentukan langkahlangkah yang perlu diambil agar tujuan karier tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien.
3) Pengembangan karier yang didukung oleh depertemen SDM. Pengembangan karyawan itu tidak hanya bergantung pada karyawan itu sendiri, malainkan harus ada dukungan dari manajer dan depertemen SDM.
4) Peranan umpan balik terhadap kinerja. Tanpa menyangkut upaya-upaya

pengembangan karier maka relatif sulit bagi karyawan untuk menyiapkan persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karier. Dalam hal ini terdapat beberapa sasaran:

Untuk menjamin karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan kariernya bagi mereka yang memenuhi syarat masih akan dipertimbangkan lagi untuk promosi yang akan datang.

Untuk menjelaskan kepada karyawan yang gagal kenapa mereka tidak dipilih.

Untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan apa yang perlu dilakukan untuk pengembangan karier yang lebih spesifik.

Jadi menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa cara mengukur efektifitas pengembangan adalah dengan cara perencanaan karier, pengembangan karier individu dan pengembangan karier yang didukung oleh depertemen SDM, serta peranan umpan balik terhadap kinerja karyawan.

2.5. Strategi

2.5.1. Pengertian Strategi

Menurut David (2017), strategi adalah sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, strategi digunakan untuk mengarahkan kegiatan yang mendukung peningkatan kinerja karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. Strategi peningkatan kinerja karyawan berarti langkah-langkah sistematis yang dirancang untuk memperbaiki kemampuan, motivasi, dan hasil kerja karyawan melalui berbagai program seperti pelatihan, pengembangan, serta evaluasi kinerja.

Menurut David (2010) Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, difersifikasi, akusisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi, dan joint venture. Menurut Tjiptono (2011) menjelaskan strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu dari perspektif apa yang satu organisasi ingin lakukan dan dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan. Dari pengertian yang telah dijabarkan diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan proses perencanaan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan atau seseorang maupun pemimpin dengan beberapa pertimbangan berupa faktor faktor internal dan eksternal pada perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan sehingga mampu unggul dari pesaing-pesaingnya.

Menurut Fredy Rangkuti (2015) dalam bukunya yang berjudul teknik pembedahan kasus bisnis analisis SWOT, strategi merupakan alat untuk mencapatujuan prioritas alokasi sumber daya. perusahaan dalam kaitannya dalan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta Griffin mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan berlangsungnya organisasi di lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya.

Menurut Webster‟s New World Dictionary yang dikutip oleh Jusuf Udaya (2013) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategi, strategi adalah sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu taktik atau cara yang cerdik untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut

Michael E. Porter, strategi adalah menciptakan penyesuaian diantara aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dimana keberhasilan suatu strategi tergantung pada melekukan banyak hal dengan baik, tidak hanya beberapa dan mengintegrasikannya.

Menurut A. Halim dalam Sattar (2019:80) strategi merupakan suatu cara dimana sebuah lembaga atau organisasi akan mencapai tujuan sesuai peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta kemampuan internal dan sumber daya. Menurut Syafrizal dalam Sattar (2019:80) strategi ialah cara untuk mencapai sebuah tujuan berdasarkan analisis terhadap factor eksternal dan internal. Menurut Chandler dalam Sattar (2019:80) stratrgi ialah cara untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannnya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumbar daya.

Strategi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berbeda atau lebih baik dari competitor untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan sehingga mencapai sasaran jangka menengah atau panjang organisasi (Luis Et Al & Chandler, 2006). Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kuncoro & Mudrajat, 2016). Strategi adalah ilmu dan seni menggunakan kemampuan bersama sumber daya dan lingkungan secara efektif yang terbaik, terdapat empat unsur penting dalam pengertian strategi yaitu: kemampuan, sumber daya, lingkungan dan tujuan, empat unsur tersebut sedemikian rupa disatukan secara rasional dan indah sehingga muncul beberapa alternative pilihan yang kemudian dievaluasi dan diambil yang terbaik, lantas hasilnya diumumkan

secara tersurat sebagai pedoman taktik yang selanjutnya turun pada lingkungan operasional. Strategi tidak dapat dipisahkan dari struktur, tingkah laku dan kebudayaan ditempat terjadinya proses tersebut (Iman Mulyana, 2010). Namun demikian proses yang ada memiliki dua aspek penting yang saling behubungan satu sama lain aspek tersebut diperlukan untuk tujuan analisis. Strategi yang efektif dalam mengelola dan menerapkan kemampuan serta kompetensi sumber daya manusia menjadi penentu utama keunggulan dalam persaingan antarperusahaan (Halisa, 2020, Permadi & Prayetno, 2023, Savitri et al 2022).

Menurut Freddy Rangkuti (2014) terdapat dua konsep strategi, yaitu: (Mashuri &Dwi Nurjannah, 2020)

1. Distinctive Competence (Kompetensi Khusus) : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan agar lebihbaik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wensley dalam Freddy Rangkuti (2014), identifikasi Distinctive Competence dalam suatu organisasi meliputi: Keahlian
    a. tenaga kerja
    b. Kemampuan sumber daya
    c. Competitive Advantage (Keunggulan Kompetitif) : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.
2. Menurut Porter dalam Freddy Rangkuti (2014), ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu:
    a. Cost leadership

b. Diferensiasi

c. Focus

Jadi, kesimpulan mengenai pengertian strategi adalah adalah suatu rencana yang cermat mengenai suatu kegiatan atau alat yang digunakan oleh perusahaan agar dapat memprioritaskan fungsi sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah dirumuskan oleh perusahaan.

2.5.2. Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat dari manajemen strategi antara lain : (Ray mundus I Wayan Ray, 2018).

1. Bisa membantu perusahaan dalam menyusun strategi perusahaan yang lebih baik dengan mempergunakan pendekatan yang jauh lebih sistematis, rasional, logis, rasional pada pilihan strategis.
2. Manajemen strategi adalah sebuah proses dan bukanlah keputusan ataupun dokumen. Tujuan utama dari sebuah proses adalah untuk mencapai pengertian serta komitmen dari semua pihak manajer dan karyawan.
3. Suatu proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan merupakan kegiatan dalam memperkuat pengertian dari karyawan tentang efektivitas dengan cara mendorong serta menghargai mereka para karyawan untuk bisa berpartisipasi didalam pengambilan suatu keputusan dan latihan yang inisiatif serta imajinasi.
4. Mendatangkan laba.
5. Meningkatkan kesadaran terhadap ancaman eksternal.

6. Manajemen strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih baik tentang strategi dari pesaing.
7. Manajemen strategi dapat meningkatkan produktivitas para karyawan.

2.5.3. Jenis Jenis Strategi

Jenis-jenis strategi menurut David adalah sebagai berikut: (Muhammad Arifin, 2018)

1. Strategi Integrasi Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertical memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan / atau pesaing.
2. Strategi Intensif Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.
3. Strategi Diversifikasi Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasabaru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.
4. Strategi Defensif Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidas.

2.6. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan langsung dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi. Kedua program ini dirancang agar karyawan mampu bekerja secara efektif, efisien, dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Pelatihan (training) berfokus pada peningkatan kompetensi jangka pendek yang berkaitan langsung dengan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan (development) berfokus pada peningkatan kemampuan jangka panjang yang menunjang pertumbuhan profesional dan karier karyawan. (Dessler, 2017; Hasibuan, 2019).

Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan karena keduanya mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, motivasi, dan komitmen karyawan dalam bekerja. Dampak positif tersebut menjadikan pelatihan dan pengembangan sebagai strategi utama bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas operasional Mangkunegara, 2017; Mathis & Jackson, 2016). Pengembangan karyawan bertujuan memperbaharui dan meningkatkan kompetensi serta motivasi karyawan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Ini mencakup metode pelatihan on-the-job seperti rotasi jabatan, magang, coaching, serta metode off-the-job seperti simulasi dan studi kasus **(**Rivai & Sagala, 2018; Noe, 2020). Pengembangan juga mendukung perencanaan karir dan peningkatan soft skills seperti kepemimpinan dan komunikasi, yang berdampak pada peningkatan kinerja keseluruhan organisasi (Armstrong, 2018).

Program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, dan pengetahuan karyawan, yang secara positif

mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja **(**Simamora, 2015; Noe, 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang program pelatihan secara terstruktur dengan analisis kebutuhan yang tepat, pelaksanaan berbagai metode pelatihan, serta evaluasi hasil pelatihan untuk memastikan kinerja karyawan terus meningkat dan organisasi mencapai tujuan secara optimal (Dessler, 2017) Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi atau modal finansial, tetapi juga pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (Wibowo, 2016).

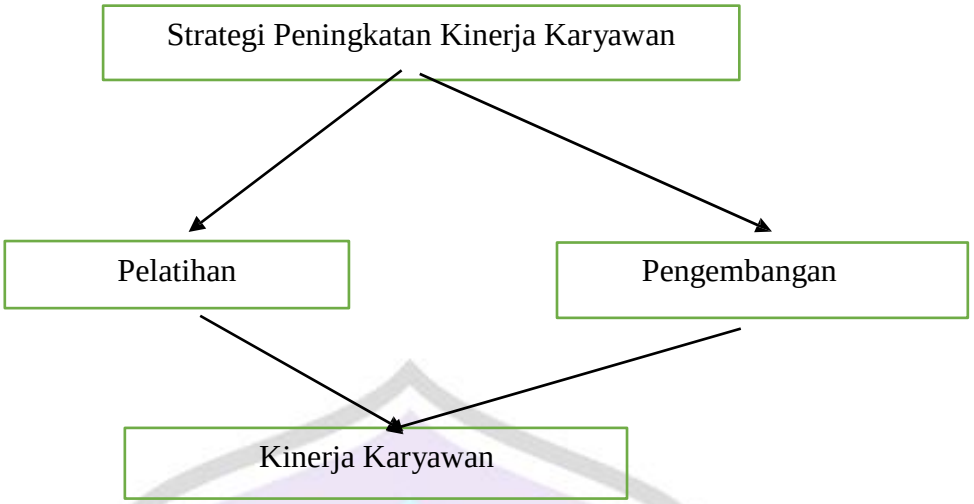
Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya **(**Robbins & Judge, 2017). Kinerja karyawan tidak muncul begitu saja, melainkan merupakan hasil dari proses yang terencana dan berkelanjutan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pelatihan Dan pengembangan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis dan keterampilan kerja yang dibutuhkan saat ini, sedangkan pengembangan berorientasi pada peningkatan kapasitas jangka panjang seperti kepemimpinan, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan (Hasibuan, 2019; Noe, 2020)

Namun, pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan tanpa strategi yang tepat seringkali tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja Armstrong, 2018).Strategi pelatihan dan pengembangan harus disusun berdasarkan analisis kebutuhan organisasi dan karyawan, mencakup perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi hasil pelatihan (Dessler, 2017). Dengan strategi yang terarah, organisasi dapat memastikan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan benar-benar selaras dengan tujuan peningkatan kinerja individu

dan organisasi. Selain itu, efektivitas strategi pelatihan dan pengembangan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti dukungan manajemen, budaya organisasi, motivasi karyawan, dan ketersediaan sumber daya. Ketika faktor-faktor tersebut berjalan selaras, maka hasil dari pelatihan dan pengembangan akan tampak pada peningkatan kompetensi, produktivitas, serta komitmen kerja karyawan terhadap organisasi **(**Mathis & Jackson, 2016)

2.7. Kerangka Pikir

penelitian Menurut Abdulrahman dan Mshelia (2022), pelatihan dan pengembangan adalah proses terstruktur yang membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan sehingga berdampak positif pada kinerja dan produktivitas organisasi. Mereka menekankan pentingnya analisis kebutuhan pelatihan sebagai langkah awal agar pelatihan dapat tepat sasaran dan efektif. Selain itu, Rosmayati dkk. (2024) melalui systematic literature review menyatakan bahwa strategi efektif dalam pelatihan meliputi perencanaan yang jelas, desain pelatihan yang mendukung, dan evaluasi hasil pelatihan untuk memastikan transfer ilmu ke kinerja nyata di pekerjaan. Permana Anggrian (2013) juga menyoroti pentingnya pemilihan metode pelatihan yang sesuai, seperti kelas, e-learning, dan studi kasus, untuk mengoptimalkan hasil pelatihan.


Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan
Pelatihan
Pengembangan
Kinerja Karyawan

Gambar 2.1