

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang strategis dalam sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Berikut ini adalah beberapa pendapat para ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia.

Menurut Rivai dan Sagala, (2013:18) menyatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Amstrong (2009:17) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi, mencakup perencanaan sumber daya manusia, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia.

Serta, menurut Hasibuan (2014:10) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu mewujudkan perusahaan.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah seni atau ilmu yang mengatur hubungan dan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang optimal, melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

2.1.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Kehadiran manajemen sumberdaya manusia sebagai bagian dari manajemen disebuah organisasi memiliki peranan tersendiri dalam sebuah oragnisasi. Berikut ini adalah peranan manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2014:14)

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatak karyawan
3. Menetapkan program kesejahtraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian
4. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan
5. Mengatur mutasi karyawan, pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa
7. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan pada khususnya.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sumardjo dan Priansa, (2018:25) terdapat setidaknya dua fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu fungsi manajerial dan fungsi organisasi.

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial adalah fungsi yang lebih didominasi oleh penggunaan konsep, pikiran, kebijakan dan strategi. Fungsi manajerial terdiri dari beberapa hal, seperti:

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dapat dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian seperti pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan dll.

b. Pengorganisasian

Mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

Fungsi yang lebih didominasi oleh kegiatan fisik, sebagai perwujudan dari fungsi manajerial. Fungsi operasional terkait dengan beberapa hal seperti:

a. Pengadaan pegawai

Merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan karyawan serta induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan

Upaya meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan dimasa yang akan datang.

c. Kompensasi

Pemberian balas jasa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan harmonis.

e. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan.

f. Pensiun

Pemutusan hubungan kerja karena faktor pensiun, biasanya seorang pegawai yang memutuskan hubungan kerja akan mendapatkan pensiun yang bersumber dari potongan gaji selama bekerja.

2.2 Pelatihan dan Pengembangan

2.2.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (*training*) merupakan sebuah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan berupa keahlian, konsep, peraturan, dan sikap untuk meningkatkan kinerja pada tenaga kerja (Simamora, 2006:273). Serta, memuat program-program untuk memperbaiki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan baik secara individual ataupun kelompok yang didasarkan pada jenjang jabatan dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Nawawi, 2006:289).

Sedangkan, menurut Handoko (2014:104) bahwa pelatihan adalah penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin yang dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja karyawan melakukan pekerjaan sekarang.

Serta, Menurut pasal I ayat 9 Undang-Undang No.13 Tahun 2003, menyatakan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan sebuah proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu, yang berguna bagi tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan sekarang (*current job oriented*).

Sedangkan pengembangan merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir untuk mempelajari pengetahuan secara konseptual dan teoritis (Sikula, 2001:89). Pengembangan juga biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Terdapat beberapa definisi pengembangan karyawan menurut para ahli, seperti menurut Flippo (2002:98) bahwa pengembangan merupakan sebuah proses dari pendidikan dan pelatihan.

Serta menurut Handoko (2014:104) pengembangan (*development*) memiliki ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki

dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sifat dan sifat-sifat keperibadian para pekerja.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat diartikan bahwa pengembangan ialah proses peningkatan keterampilan secara teknis, teoritis konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan untuk meunjang pekerjaan masa kini maupun masa depan.

2.2.2 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi memiliki sejumlah tujuan dan manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Menurut Sikula (2001:117) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah

a. Produktivitas

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan pelatihan sehingga dapat diharapkan dapat meningkatkan produktivitas.

b. Kualitas

Pelatihan dapat memperbaiki kualitas pegawai dan memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan pekerjaan.

c. Perencanaan kepegawaian

Pelatihan dapat memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan dalam sebuah organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya.

d. Moral

Dengan adanya pelatihan dapat diharapkan untuk meingkatkan moril kerja pegawai untuk lebih bertanggung terhadap tugas kerja.

e. Kompensasi tidak langsung

Pemberian pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diraih, sehingga memberikan motivasi kepada pegawai yang bersangkutan.

f. Keselamatan dan kesehatan

Dengan pelatihan dapat mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja sehingga menciptakan suasana kerja yang tenang dan aman.

g. Pencegahan kadaluarsa

Pelatihan dapat mendorong inisiatif dan kreativitas pegawai sehingga dapat mencegah kadaluarsa pegawai.

h. Perkembangan pribadi

Memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai dalam melaksanakan pelatihan merupakan bagian untuk meningkatkan perkembangan pribadi pegawai

Sementara itu, menurut Hasibuan, (2014:70) tujuan pengembangan bagi perusahaan dan karyawan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

a. Produktivitas kerja

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

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku.

c. Kerusakan dan kecelakaan kerja,

Pengembangan karyawan bertujuan untuk dapat mengurangi kerusakan dan kecelakaan pada saat melakukan pekerjaan.

d. Karir

Dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan akan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

e. Konseptual

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

f. Kepemimpinan

Tujuan pengembangan selanjutnya adalah meningkatkan kepemimpinan karyawan agar lebih baik, sehingga tercipta human relations yang lebih luwes, motivasi kerja lebih terarah yang dapat

berdampak kepada kerja sama vertikal dan horizontal yang semakin harmonis.

g. Balas Jasa

Dengan pengembangan balas jasa (gaji, upah dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja yang semakin besar.

Serta terdapat beberapa tujuan secara khusus mengapa program pengembangan harus dilakukan oleh sebuah perusahaan. Menurut Sumardjo dan Priansa, (2018:92) setidaknya ada beberapa aspek tujuan pengembangan karyawan secara eksternal, seperti:

a. Tuntutan pelanggan

Hal tersebut dikarnakan adanya keterbukaan informasi yang dapat menyebabkan pegawai dituntut untuk semakin tinggi pengetahuannya.

Globalisasi, dengan adanya globalsiasi mendorong setiap pegawai untuk mampu mengemban pekerjaannya dengan professional.

b. Persaingan bisnis

Menuntut perusahaan agar terus berinovasi oleh karena itu, dibutuhkan pengembangan untuk mencaiptakan pengawai yang handal.

c. Semakin tingginya pegawai

Dewasa ini biaya pegawai semakin tinggi. Hal tersebut mewajibkan organiasi untuk melakukan pengembangan karyawan agar organisasi mampu mempekerjakan pegawai dalam jumlah yang ramping namun eektif.

d. Semakin langkanya sumberdaya energi

Membuat organisasi dituntut agar mampu melakukan efisiensi dan efektifitas pegawai melalui pengembangan.

2.2.3 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Sementara itu, Simamora, (2004:120) menyatakan bahwa manfaat dari program pelatihan adalah:

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kerja yang diterima
- c. Mencaipatakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang menguntungkan antara organisasi dan pegawai, serta pimpinan dengan pegawai
- d. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan SDM yang ada
- e. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
- f. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka di dalam organisasi.

Berikut adalah beberapa manfaat pengembangan bagi perusahaan (Sondang, 2008:98).

- a. Peningkatan produktivitas kerja perusahaan dengan tumbuhnya kerjasama antara berbagai satuan unit kerja.
- b. Adanya hubungan yang harmonis antara bawahan dengan atasan dengan saling menghargai satu sama lain, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

- c. Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dengan adanya komitmen yang tinggi.
- d. Terciptanya komunikasi yang efektif, sehingga memperlancar proses perumusan kebijakan.

Sementara itu, Sunyoto, (2012:43) bahwa penyelenggaraan program pengembangan disamping memiliki manfaat bagi perusahaan juga tentu bermanfaat bagi para karyawan. Setidaknya terdapat beberapa manfaat penyelenggaraan pengembangan bagi karyawan, seperti:

- a. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan kerja
- b. Membantu membuat karyawan memuat keputusan kerja
- c. Adanya dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan kerja
- d. Meningkatkan kepuasan kerja
- e. Adanya peningkatan kemampuan karyawan dalam mengatasi stress kerja, frustrasi dan konflik
- f. Memiliki tekad untuk lebih mandiri
- g. Adanya rasa optimis untuk menghadapi tugas-tugas dimasa depan.

2.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Sumardjo dan Priansa, (2018:101) bahwa terdapat beberapa faktor mempengaruhi pengembangan karyawan baik faktor internal maupun eksternal, seperti:

1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam organisasi, yang menyangkut.

a. Visi Organisasi

Organisasi yang memiliki visi yang kuat, luas dan ambisius akan melakukan pengembangan karyawan yang agresif.

b. Misi Organisasi

Misi memberikan arahan penting yang perlu dilakukan sehingga visi bisa terwujud.

c. Strategi pencapaian tujuan

Strategi yang baik perlu didukung oleh taktik yang tepat, dimana hal tersebut akan membutuhkan dukungan dari pengembangan karyawan.

d. Sifat dan jenis kegiatan

Sifat dan jenis yang memiliki mobilitas yang tinggi akan pasti membutuhkan pengembangan karyawan guna mendukung kegiatannya.

e. Teknologi yang digunakan

Dengan adanya penggunaan teknologi dapat dipastikan akan membutuhkan pengembangan karyawan untuk memanfaatkan teknologi yang ada.

2. Faktor Eksternal

a. Kebijakan pemerintah,

Perundang-undangan, peraturan, surat keputusan menteri atau pejabat secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap

program-program pengembangan karyawan dalam sebuah organisasi.

b. Sosial budaya masyarakat

Faktor sosial budaya tidak dapat terpisahkan dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, dalam mengembangkan karyawan factor ini perlu dipertimbangkan.

c. Perkembangan IPTEK

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dinamis dan cepat menyebabkan karyawan diharapkan dapat menyesuaikan diri dan beradaptasi sehingga pengembangan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan.

2.2.5 Tahapan Pelatihan dan Pengembangan

Sebagai bagian dari proses pelatihan dan pengembangan, departemen personalia dan para manajer biasanya menentukan beberapa tahapan dalam menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan. Menurut Sunyoto, (2012:89) terdapat beberapa tahapan dalam melakukan pelatihan yang terdiri dari, penentuan kebutuhan pelatihan, menentukan desain program pelatihan, dan mengevaluasi program pelatihan.

1. Penentuan kebutuhan pelatihan

Dalam tahapan pelatihan, menentukan kebutuhan pelatihan merupakan langkah yang paling awal yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang relevan guna mengetahui dan atau menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dalam sebuah perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, terdapat tiga macam kebutuhan pelatihan, yaitu:

- a. *General treatment need*, merupakan penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam satu kualifikasi pekerjaan tanpa harus memperhatikan data mengenai kinerja dari seorang pegawai.
- b. *Observable performance discrepancies*, jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai peristiwa, mulai dari permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan dan evaluasi atau penilaian kinerja dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya.
- c. *Future human resource needs*, jenis penilaian penentu kebutuhan pelatihan yang lebih berkaitan dengan kebutuhan dengan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang, dan tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian kinerja.

2. Menentukan program desain pelatihan

Setelah mengetahui jenis kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan para pekerja, selanjutnya manajer atau supervisor akan memutuskan program dan metode pelatihan yang tepat tergantung pada tujuan pelatihan yang diinginkan. Apakah pelatihan tersebut sarannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam mengerjakan pekerjaan (*technical skill*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills*) atau keterampilan konseptual (*conceptual skills*).

3. Evaluasi efektivitas program

Tujuan dari tahapan ini adalah untuk menguji apakah pelatihan yang dijalankan tersebut efektif untuk sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Indikator pengukuran evaluasi ini dapat dilihat dari perkembangan kinerja para karyawan dengan melihat reaksi (*reactions*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behaviors*), hasil organisasi (*organizational result*) dan efisiensi biaya (*cost effectively*).

Sementara menurut Handoko (2014:108) departemen personalia harus mempertimbangkan beberapa langkah-langkah dalam menentukan program pelatihan dan pengembangan, seperti:

1. Menilai kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi.

2. Sasaran-sasaran program

Setelah mengevaluasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan, maka sasaran hendaknya dinyatakan dan ditetapkan.

Sasaran-sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan.

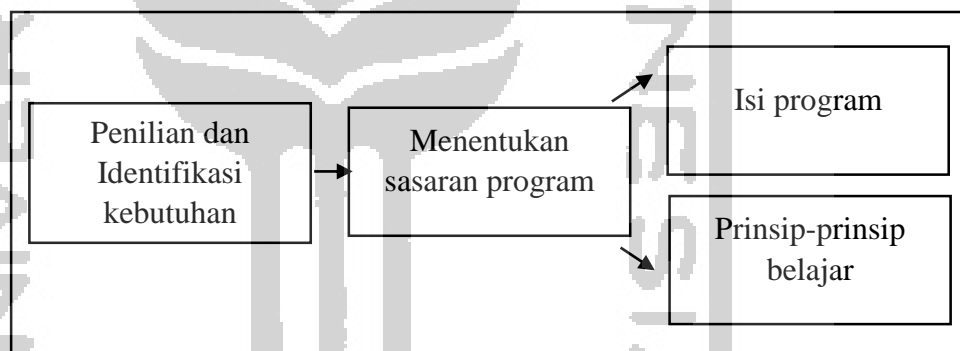
3. Isi program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Program berupaya untuk

mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau merubah sikap.

4. Prinsip-prinsip belajar

Bagaimana punpun juga, terdapat beberapa prinsip belajar (*learning principles*) yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi para karyawan. Seorang manajer harus dapat menentukan bagaimana prinsip yang tepat untuk melakukan proses pelatihan dan pengembangan yang efektif, karena pada khakekatnya para karyawan mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda-beda.



Gambar 2.1

Langkah-langkah mentukan program pelatihan dan pengembangan

2.2.6 Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode pelatihan dan pengembangan biasanya ditentukan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. menurut Handoko (2014:110) terdapat dua metode yang sering digunakan dalam melakukan program pelatihan dan pengembangan yakni, metode praktis (*on the job training*) dan teknik-teknis presentasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*).

1. Metode praktis (*on the job training*)

Merupakan metode latihan dan pengembangan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru langsung dari karyawan yang lebih berpengalaman seperti supervisor. Berikut adalah beberapa teknik dalam metode praktis.

a. Rotasi jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

b. Latihan intruksi pekerjaan

Memberikan petunjuk-petunjuk secara langsung pada pekerjaan yang akan mereka kerjakan.

c. Magang

Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.

d. *Coaching*

Memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

e. Penugasan sementara

Penetapan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

2. Teknik-teknis presentasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*).

Berikut ini adalah beberapa metode yang sering digunakan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan

a. Studi kasus

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

b. *Role playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda.

c. *Business game*

Suatu simulasi pengambilan keputusan-keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Bertujuan untuk melatih pengambilan keputusan

d. *Vestibule training*

Metode dengan pembuatan area-area kerja khusus (replika) yang sama persis akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya

e. Latihan laboratorium

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan pribadi

f. Pengembangan eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas ataupun lembaga-lembaga pelatihan tertentu. Organisasi biasanya mengirimkan karyawan untuk mengikuti paket-paket khusus.

g. Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi. Kelemahan pada metode ini adalah tidak atau kurangnya partisipasi atau umpan balik

h. Presentasi video

Pada metode ini biasanya para peserta latihan dan pengembangan dibantu dengan presentasi slides, TV dan film.

i. Metode konferensi

Metode ini analogi dari bentuk seminar diperguruan tinggi, bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk merubah sikap karyawan. Biasanya terdapat beberapa karyawan yang sama untuk saling berdiskusi tentang masalah terkait pekerjaannya.

2.2.7 Indikator Pelatihan dan Pengembangan

Dalam melakukan proses pelatihan kepada karyawan, biasanya setiap manajer memiliki tolak ukur indikator pencapaian penentu keberhasilan sebuah program. Menurut Ranupandojo dan Husnan, (2011:126) setidaknya terdapat empat indikator pelatihan yang berhasil meningkatkan prestasi kerja seperti,

- a. Kualitas kerja, hal ini dapat dilihat dari ketepatan waktu, ketelitian dan keterampilan.
- b. Kuantitas kerja, biasanya dapat terlihat dari pemenuhan standar kerja, pekerjaan yang rutin
- c. Tingkat kehandalan berupa inisiatif kerja, tekun, ulet dan rajin
- d. Sikap, bentuk perilaku atau tingkah laku karyawan dalam bekerja serta perbuatan berdasarkan loyalitas dan tanggung jawab pekerjaan.

Sedangkan pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut Hasibuan, (2014:83) berikut ini adalah indikator tolak ukur keberhasilan pengembangan karyawan antara lain, sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja karyawan

Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan cukup berhasil. Apabila sebaliknya, maka perlu diadakan perbaikan.

- b. Kedisiplinan karyawan

Jika absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik maka dapat dikatakan bahwa metode pengembangan yang dilakukan baik.

c. Tingkat kerjasama

Karyawan yang telah mengikuti pengembangan harus semakin serasi, harmonis, dan baik.

d. Kepemimpinan dan keputusan manajer

Kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi dan sasaran yang dicapai semakin besar.

2.2.8 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Berikut ini adalah perbedaan antara pelatihan dan pengembangan (Hasibuan, 2014:83).

Tabel 2.1
Perbedaan pelatihan dan pengembangan

No	Perbedaan	Pelatihan	Pengembangan
1.	Peserta	Karyawan operasional	Karyawan manajerial
2.	Tujuan	<i>Technical skills</i>	<i>Managerial skills</i>
3	Metode	Metode latihan	Metode pendidikan
4.	Waktu	Jangka pendek	Jangka panjang
5.	Biaya	Relatif kecil	Relatif besar
6.	Tempat	Lapangan praktek	Dalam kelas