

# Konsep Pengembangan SDM

Dr. Adie E. Yusuf, M.A.



## PENDAHULUAN

---

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian terintegrasi dari Manajemen SDM. Manajemen dan pengembangan SDM dalam suatu organisasi merupakan suatu sistem yang terintegrasi. Seperti yang Anda telah pelajari pada modul Manajemen SDM bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan seluruh kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja berdasarkan ketentuan dan perundangan yang berlaku untuk mencapai sasaran dan tujuan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat”. Pengembangan karyawan yang dimaksud pada dasarnya adalah pengembangan SDM dalam suatu organisasi. Pada umumnya, masih banyak di antara kita yang menganggap pengembangan SDM sebagai pelatihan dan pengembangan, pembelajaran, pengembangan karier. Sesungguhnya, pengertian pengembangan SDM yang akan kita bahas dalam modul ini lebih luas dari yang kita perkirakan sebelumnya.

Saudara mahasiswa, perlu diketahui bahwa pengembangan SDM merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh mutu SDM sebagai modal utama (*human capital*), khususnya orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut. Perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang cepat dan kompleks, menuntut kompetensi setiap karyawan untuk mampu menangkap fenomena perubahan yang terjadi, menganalisis dan mengantisipasi dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan orang-orang yang tepat untuk menghadapi perubahan tersebut. Pengembangan SDM dalam organisasi tidak hanya sekedar mengelola karyawan, melainkan pada upaya mengembangkan potensi karyawan yang lebih kreatif dan inovatif serta memiliki daya saing tinggi. Sejalan dengan

persaingan yang semakin tajam dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi, maka setiap organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi.

Setelah selesai mempelajari Modul 1 ini, secara umum mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan konsep, gagasan, dan teori pengembangan SDM serta disiplin bidang profesi pengembangan SDM. Secara khusus mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan:

1. pengertian dan kerangka kerja pengembangan SDM;
2. perbedaan Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan SDM;
3. studi kasus pengembangan SDM.

**KEGIATAN BELAJAR 1****Pengertian Pengembangan SDM**

Saudara mahasiswa, pada Kegiatan Belajar 1 ini topik bahasan kita adalah pengertian pengembangan SDM. Mungkin Anda pernah mendengar istilah pengembangan SDM. Secara sederhana pengembangan dapat diartikan sebagai proses jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana karyawan mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Perlu kita garis bawahi bahwa pada dasarnya program pengembangan mempersiapkan karyawan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pada saat ini dan waktu yang akan datang. Pada dasarnya pengembangan SDM adalah bagaimana agar karyawan berfungsi dalam suatu sistem yang produktif dalam organisasi. Tujuan pengembangan SDM berfokus pada bagaimana seorang karyawan dapat mencapai kesuksesan, baik secara individual maupun organisasional.

**A. PENGERTIAN DAN KERANGKA KERJA PENGEMBANGAN SDM**

Pengembangan SDM dapat dikatakan sebagai disiplin terapan yang relatif baru dan terus berkembang. Sampai saat ini telah banyak ahli yang mengemukakan gagasan dan pendapatnya tentang konsep, teori dan praktek di bidang pengembangan SDM. Gilley dan Maycunich (2000) mengartikan sumber daya manusia (SDM) sebagai orang-orang yang dikaryakan oleh organisasi. Selanjutnya dikatakan bahwa pengembangan SDM berkenaan dengan memajukan pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan perbaikan perilaku baik pribadi maupun profesional, merefleksikan fokus pada individual dan organisasional yang dihasilkan dari komitmen terhadap SDM. Jadi perbaikan individu akan bermanfaat bagi organisasi. Sedangkan menurut Hargreaves dan Jarvis (2000), pengembangan SDM adalah proses membantu individu untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

Pengembangan SDM adalah 1) aktivitas pembelajaran yang terorganisir dalam organisasi dalam rangka perbaikan kinerja dan/atau pertumbuhan pribadi dengan tujuan meningkatkan pekerjaan, individual dan/atau organisasi, 2) pengembangan SDM meliputi bidang-bidang pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, dan pengembangan organisasi. Hal ini

berkaitan dengan manajemen SDM, suatu bidang yang meliputi riset dan sistem informasi SDM, hubungan industrial, pembinaan karyawan, kompensasi dan *benefit*, seleksi dan penempatan staf, sistem manajemen kinerja, perencanaan SDM dan desain jabatan/organisasi.

Hargreaves dan Jarvis (2000) menyatakan bahwa pengembangan SDM mencakup bidang-bidang yaitu pengembangan organisasi yang terkait dengan pengembangan staf, deskripsi jabatan, perencanaan dan rekrutmen staf, *benefit* bagi staf, hubungan industrial, pelatihan dan pengembangan. Berdasarkan kajian *American Society for Training and Development* (ASTD) dalam Craig (1996), pengembangan SDM sebagai pendayagunaan pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi dan pengembangan karier secara terintegrasi untuk memperbaiki efektivitas individual, kelompok, dan organisasional. Bidang utama pengembangan SDM mencakup pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi dan pengembangan karier merupakan proses utama dalam kajian tersebut. Pengembangan SDM ditempatkan dalam konteks lebih besar di luar manajemen SDM, seperti misalnya perencanaan SDM yang memiliki dampak pada pengembangan individu, kelompok dan organisasi.

Pengembangan SDM merupakan kerangka kerja untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan secara individual maupun organisasional. Pengembangan SDM termasuk peluang-peluang seperti pelatihan, pengembangan karier, pengelolaan dan pengembangan kinerja, *coaching*, rencana suksesi, identifikasi karyawan utama, dan pengembangan organisasi. Fokus utama pengembangan SDM adalah mengembangkan tenaga kerja unggul sehingga organisasi dan karyawan secara individual dapat melaksanakan pekerjaannya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Pengembangan SDM dapat berbentuk formal seperti pelatihan secara klasikal, perkuliahan dan upaya perubahan terencana dalam organisasi. Selain itu, pengembangan SDM dapat berbentuk informal, seperti pembinaan karyawan oleh manajer, Organisasi yang sehat sangat tergantung pada upaya pengembangan SDM dengan menerapkan secara menyeluruh.

Pengembangan SDM sebagai kerangka kerja merupakan perluasan pendayagunaan modal manusia (*human capital*) baik pada level organisasi maupun level regional dan nasional. Secara umum, pengembangan SDM merupakan perpaduan antara pendidikan dan pelatihan, kesehatan dan ketenagakerjaan untuk menjamin pertumbuhan dan perbaikan berkelanjutan

pada level individual, organisasional dan nasional. Pada level nasional, pengembangan SDM menjadi pendekatan strategik pada hubungan antar sektoral antara pendidikan, kesehatan dan ketenagakerjaan. Dalam visi korporasi, kerangka kerja pengembangan SDM memandang karyawan sebagai modal (aset) bagi perusahaan yang memiliki nilai untuk dikembangkan. Pada level organisasional, program pengembangan SDM dipersiapkan bagi individu untuk mencapai level kerja yang lebih tinggi.

Saudara mahasiswa, berikut ini beberapa pengertian pengembangan SDM yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

Tabel 1.1.  
Rangkuman Pengertian Pengembangan SDM

Pengarang	Pengertian	Komponen Utama	Dasar teori
Nedler (1970)	Rangkaian dari pelaksanaan aktivitas organisasi dalam waktu dan rancangan yang spesifik untuk menghasilkan perubahan tingkah laku.	Perubahan tingkah laku, belajar orang dewasa	Psikologi
Craig (1976)	Pengembangan SDM terfokus pada tujuan meningkatkan potensi seseorang dalam segala aspek melalui belajar sepanjang hayat.	Kinerja manusia	Filosofi, psikologi
Jones (1981)	Pengembangan yang sistematis dari kemampuan kerja seseorang, serta fokus pada tujuan yang dicapai, baik individu maupun organisasi.	Kinerja organisasi, tujuan pribadi.	Filosofi, sistem, psikologi, ekonomi.
Mc. Lagan (1983)	Pelatihan dan pengembangan adalah identifikasi penilaian melalui pembelajaran yang terencana dapat membantu meningkatkan kompetensi kunci yang memungkinkan seseorang dapat bekerja dengan lebih baik.	Pelatihan dan pengembangan	Psikologi
Chalofsky dan Lincoln (1983)	Pengembangan SDM adalah studi bagaimana seseorang dan kelompok dalam suatu organisasi dapat berubah melalui pembelajaran.	Belajar orang dewasa.	Psikologi.
Nadler dan Wiggs (1986)	Pengembangan SDM adalah pembelajaran yang komprehensif	Belajar orang dewasa	Sistem, ekonomi,

Pengarang	Pengertian	Komponen Utama	Dasar teori
	untuk membebaskan potensi seseorang agar lebih baik dalam organisasi.	(formal/informal), kinerja.	psikologi.
Swanson (1987)	Pengembangan SDM adalah proses meningkatkan kinerja organisasi melalui kemampuan-kemampuan individu dalam organisasi tersebut.	Kinerja organisasi.	Ekonomi, psikologi, filosofi, sistem.
Jacobs (1988)	Teknologi kinerja adalah pengembangan sistem kinerja manusia dan manajemen sistem hasil, menggunakan pendekatan sistem untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.	Kinerja individu dan organisasi.	Sistem.
R. Smith (1988)	Pengembangan SDM konsisten pada program dan aktivitas baik langsung/tidak langsung, instruksional dan individu yang memberikan efek positif bagi produktivitas dan keuntungan organisasi.	Pelatihan dan pengembangan, kinerja organisasi, pelatihan dan pengembangan	Psikologi, sistem, ekonomi.
Mc. Lagan. (1989)	Pengembangan SDM adalah kesatuan dari pelaksanaan pengembangan dan pelatihan baik karier maupun organisasi untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi.	Pelatihan dan pengembangan karier, pengembangan organisasi.	Psikologi, sistem, ekonomi
Watkins (1989)	Kawasan studi dan praktek yang bertanggung jawab terhadap perkembangan jangka panjang dalam level individu, kelompok dan organisasi.	Pelatihan kapasitas belajar, pengembangan karier, pengembangan organisasi.	Psikologi, sistem, ekonomi, kinerja.
Gilley dan England (1989)	Aktivitas belajar organisasi yang disusun ke dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja seseorang.	Aktivitas belajar, peningkatan kinerja.	Psikologi, sistem, ekonomi, kinerja.
Nadler and Nadler (1989)	Pengembangan SDM adalah pengorganisasian pengalaman belajar yang disediakan untuk pegawai dalam waktu yang spesifik tentang kemungkinan peningkatan kinerja dan atau perkembangan organisasi.	Belajar, peningkatan kinerja.	Kinerja, psikologi

Pengarang	Pengertian	Komponen Utama	Dasar teori
D. Smith (1990)	Adalah proses untuk menentukan metode yang optimal untuk mengembangkan dan meningkatkan sumber daya manusia dalam organisasi.	Peningkatan kinerja	Psikologi, sistem, ekonomi, kinerja
Chalofsky (1992)	Studi dan praktek untuk meningkatkan kapasitas belajar individu, kelompok, kolektif, dan organisasi melalui pengembangan, intervensi dan aplikasi belajar.	Kapasitas belajar, peningkatan kinerja.	Sistem, psikologi, kinerja manusia.
Marquardt dan Engel (1993)	Keterampilan pengembangan SDM meliputi mengembangkan iklim belajar, desain program pelatihan, transfer informasi dan pengalaman, penilaian hasil, penyediaan koseling karir, menciptakan perubahan organisasi dan penyesuaian materi belajar.	Iklim belajar, peningkatan kinerja.	Psikologi, kinerja manusia.
Marsick & Watkins (1994)	Pengembangan SDM adalah kombinasi dari pelatihan, peningkatan karier dan pengembangan organisasi melalui integrasi teori untuk efisiensi belajar organisasi.	Pelatihan dan pengembangan karier, pengembangan organisasi, organisasi belajar.	Kinerja manusia, kinerja organisasi, sistem, ekonomi, psikologi.
Swanson (1995)	Pengembangan SDM adalah proses pengembangan keahlian seseorang melalui pengembangan organisasi dengan pelatihan personal yang bertujuan peningkatan kinerja	Pelatihan dan pengembangan organisasi, peningkatan kinerja, organisasi, proses kerja dan level-level individual.	Sistem, ekonomi, psikologi.

Sumber: Swanson, and Holton III, *Foundations of Human Resource Development*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2001.

Sims (2006) mengemukakan pandangan terakhir tentang pengembangan SDM sebagai suatu proses memfasilitasi pembelajaran secara organisasional, kinerja dan perubahan melalui intervensi dan inisiatif dari organisasi, serta tindakan manajemen dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, kapasitas, kapabilitas, daya saing, kesiapan dan pembaruan. Jadi pengembangan SDM

adalah suatu aktivitas yang didorong secara strategik, sistematis dan terencana untuk meningkatkan pembelajaran, kinerja dan perubahan organisasional pada saat ini dan masa akan datang.

Model pengembangan kualitas SDM yang berdasarkan pendekatan-pendekatan yang lebih komprehensif dan terintegrasi akhir-akhir ini telah dikembangkan yang dalam prakteknya disebut Pengembangan SDM Terintegrasi atau IHRD (*Integrated Human Resource Development*). Menurut Fuad dan Ahmad (2009), kata kunci dalam pengembangan (SDM) dalam suatu organisasi adalah mengintegrasikan keseluruhan program-program pengembangan dalam satu kesatuan yang sistemik, prosedural, dan saling melengkapi. Tuntutan model integrasi sistem dalam program pengembangan SDM bertujuan agar organisasi mampu menjalankan sistem pengembangan SDM secara akuntabel. Selain itu, organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja pengembangan SDM sampai ke tingkat yang optimal.

Pengembangan SDM terintegrasi mengadopsi pendekatan-pendekatan yang memiliki nilai tambah (*added value*) seperti pendekatan kompetensi, manajemen talenta, dan sistem informasi manajemen kompetensi. Beberapa program pengembangan SDM terintegrasi antara lain Pelatihan Berbasis Kompetensi (*Competency Based Training*), Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (*Competency Based HRD*), Manajemen SDM Berbasis Talenta (*Talent Based HRM*), *Continuing Professional Development* (CPD), dan *Assessment Center* (AC).

Dari pengertian-pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM adalah proses untuk mengembangkan potensi dan kemampuan individual dan kelompok serta organisasional melalui pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi, pengembangan karier serta pengelolaan perubahan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, dan inovasi serta perubahan.

## **B. PELATIHAN, PENDIDIKAN, DAN PENGEMBANGAN**

Kadang kala kita dihadapkan pada kerancuan dengan istilah-istilah yang digunakan dalam pengembangan SDM. Meggison, Banfield, dan Joy-Matthews (1999) membedakan antara pelatihan, pengembangan, pelatihan, pendidikan dan pengembangan SDM sebagai berikut.

1. Pelatihan (*training*), yaitu suatu upaya yang sistematis untuk mengalihkan pengetahuan atau keterampilan dari seseorang yang tahu

dan dapat melakukan kepada seseorang yang tidak tahu dan tidak dapat melakukan.

2. Pengembangan (*development*), yaitu suatu proses jangka panjang yang dirancang untuk meningkatkan potensi dan efektivitas.
3. Pembelajaran (*learning*), yaitu proses yang berkelanjutan untuk menjadi berbeda yang kondisi saat ini.
4. Pendidikan (*education*), yaitu sebagai cakupan yang sangat terstruktur untuk pembelajaran terencana dengan tujuan antara lain mengembangkan wawasan.
5. Pengembangan SDM (*human resource development*), yaitu istilah yang digunakan untuk menjelaskan pendekatan yang terintegrasi dan menyeluruh untuk mengubah pekerjaan yang berkaitan dengan perilaku dengan menggunakan berbagai strategi dan teknik pembelajaran.

Pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang sistematis untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam bekerja yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan dan keahlian dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja. Dalam pelatihan dan pengembangan karyawan lebih difokuskan kepada pelatihan dari pada pengembangan, dan juga pelatihan lebih difokuskan kepada pegawai baru. Pelatihan adalah proses yang dilakukan guna mengembangkan keahlian seseorang untuk membantu proses kinerja organisasi, serta untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, dan melakukan pekerjaan dengan baik, sehingga seorang karyawan dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan produktif. Pelatihan membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mengkontribusikan keseluruhan potensi yang dimiliki dalam bekerja.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian pengembangan SDM!
- 2) Jelaskan perbedaan antara pelatihan, pendidikan, dan pengembangan!

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Terdapat beberapa pandangan para ahli mengenai Pengertian Pengembangan SDM. Lihatlah tabel 1.1 mengenai pengertian Pengembangan SDM sebagaimana yang dikemukakan oleh para ahli. Garis bawahi persamaan dan perbedaan pendapat para ahli tersebut. Adapun kerangka kerja pengembangan SDM dapat anda lihat pada gambar 1.1 mengenai roda SDM.
- 2) Yang dimaksudkan dengan Pelatihan adalah upaya untuk mentransfer pengetahuan dari orang yang ‘tahu dan dapat melakukan’ kepada orang yang tidak tahu dan tidak dapat melakukan. Sedangkan Pendidikan merupakan pembelajaran yang terencana dan terstruktur yang bertujuan untuk mengembangkan wawasan. Adapun Pengembangan SDM adalah suatu upaya yang terintegrasi dan menyeluruh untuk mengubah pekerjaan yang berkaitan dengan perilaku dengan menggunakan strategi dan teknik pembelajaran.

**RANGKUMAN**

---

Kegiatan Belajar 1 dari Modul 1 ini menjelaskan mengenai pengertian pengembangan SDM. Pengembangan SDM adalah proses untuk mengembangkan potensi dan kemampuan individual dan kelompok serta organisasional melalui pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi, pengembangan karier serta pengelolaan perubahan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, dan inovasi serta perubahan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang sistematis untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam bekerja yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi serta keahlian dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja. Dalam pelatihan dan pengembangan karyawan lebih difokuskan kepada pelatihan dibandingkan dengan pengembangan, dan juga dalam pelatihan lebih difokuskan kepada pegawai baru dan keterampilan terkini.

**TES FORMATIF 1**

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut ini adalah pengertian pengembangan SDM yaitu ....
  - A. aktivitas pembelajar yang sistematis dalam organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan keuntungan organisasi
  - B. aktivitas pembelajaran yang terorganisir dalam organisasi untuk perbaikan kinerja dan/atau pertumbuhan pribadi dalam organisasi
  - C. upaya meningkatkan motivasi, sikap, kualitas dan kapabilitas individu dalam organisasi
  - D. upaya mendorong etos kerja setiap karyawan agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan optimal
  
- 2) Fokus utama pengembangan SDM adalah ....
  - A. perluasan pendayagunaan modal manusia (*human capital*) baik pada level organisasi maupun level regional dan nasional.
  - B. aktivitas pembelajar yang sistematis dalam organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan laba perusahaan jangka waktu
  - C. upaya meningkatkan motivasi, sikap dan kapabilitas individu dalam organisasi
  - D. mengembangkan tenaga kerja unggul sehingga organisasi dan karyawan secara individual dapat melaksanakan pekerjaannya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
  
- 3) Bidang-bidang utama pengembangan SDM berdasarkan kajian ASTD (*American Society for Training and Development*) adalah ....
  - A. pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi dan pengembangan karier
  - B. pelatihan dan pengembangan, organisasi belajar dan manajemen perubahan
  - C. pendidikan formal, pembelajaran berkelanjutan dan perbaikan kinerja serta produktivitas kerja
  - D. pembelajaran berkelanjutan, pengembangan karier dan peningkatan produktivitas kerja
  
- 4) Pengembangan SDM terfokus pada tujuan meningkatkan potensi seseorang dalam segala aspek melalui belajar sepanjang hayat dari Craig. Komponen utama dari pengertian ini adalah ....
  - A. kinerja manusia.
  - B. kinerja organisasi

- C. belajar orang dewasa
  - D. iklim belajar dan peningkatan kinerja
- 5) Marquardt dan Engel menyatakan keterampilan pengembangan SDM meliputi mengembangkan iklim belajar, desain program pelatihan, transfer informasi dan pengalaman, penilaian hasil, penyediaan konseling karier, menciptakan perubahan organisasi dan penyesuaian materi belajar. Komponen utama dari pengertian ini adalah ....
- A. kinerja manusia.
  - B. kinerja organisasi
  - C. belajar orang dewasa
  - D. iklim belajar dan perbaikan kinerja
- 6) Menurut Chalofsky dan Lincoln, pengembangan SDM adalah studi bagaimana seseorang dan kelompok dalam suatu organisasi dapat berubah melalui pembelajaran. Komponen utama dari pengertian ini adalah ....
- A. kinerja manusia.
  - B. kinerja organisasi
  - C. belajar orang dewasa
  - D. iklim belajar dan perbaikan kinerja
- 7) Swanson menyatakan pengembangan SDM adalah proses meningkatkan kinerja organisasi melalui kemampuan-kemampuan individu dalam organisasi. Komponen utama dari pengertian ini adalah ....
- A. kinerja manusia.
  - B. kinerja organisasi
  - C. belajar orang dewasa
  - D. iklim belajar dan perbaikan kinerja
- 8) Program pengembangan SDM dalam suatu organisasi dapat berbentuk formal, dengan kegiatan-kegiatan, seperti pelatihan secara klasikal, perkuliahan dan upaya perubahan terencana dalam organisasi. Selain itu, pengembangan SDM dapat berbentuk informal, seperti pembinaan karyawan oleh manajer, seperti ....
- A. perkuliahan.
  - B. pembinaan manajer
  - C. konseling keluarga
  - D. rekreasi

- 9) Upaya yang sistematis untuk mengalihkan pengetahuan atau keterampilan dari seseorang yang tahu dan mampu melakukan kepada seseorang yang tidak tahu dan tidak mampu melakukan adalah ....
- A. pendidikan
  - B. pelatihan
  - C. pengembangan
  - D. pembelajaran
- 10) Suatu proses jangka panjang yang dirancang untuk meningkatkan potensi dan efektivitas kinerja masa akan datang adalah ....
- A. pendidikan
  - B. pelatihan
  - C. pengembangan
  - D. pembelajaran

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

**KEGIATAN BELAJAR 2****Tujuan, Proses, dan Konteks Pengembangan SDM**

Saudara mahasiswa, perlu kita perhatikan bersama-sama bahwa kunci utama keberhasilan program pengembangan SDM adalah tujuan, proses dan konteks pengembangan SDM yang sistematis, komprehensif dan terintegrasi. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, pengembangan SDM merupakan bidang studi yang selalu berkembang, yang kemudian selalu menciptakan perdebatan yang seru di antara orang-orang yang bergelut di bidang profesi pengembangan SDM. Sangat penting bagi orang-orang yang bicara atau yang mendengarkan perdebatan ini agar tidak kehilangan pandangan pada hal-hal yang telah mereka sepakati sebelumnya. Untuk lebih memahami konsep pengembangan SDM, maka kita perlu memperhatikan tujuan, proses dan konteks bidang keahlian pengembangan SDM. Hal ini sangat penting agar kita dapat lebih memahami permasalahan yang dihadapi dan dapat mencari alternatif pemecahan yang efektif untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Setelah mempelajari Kegiatan Belajar 2 ini, Anda diharapkan dapat menguasai tujuan, proses dan konteks disiplin profesi pengembangan SDM dalam suatu organisasi.

**A. TUJUAN PENGEMBANGAN SDM**

Pengembangan SDM memiliki tujuan yang penting dan strategis dalam rangka mendukung efektivitas dan kinerja organisasi. Menurut Lawrence (2000) tujuan pengembangan SDM adalah untuk mendorong dan mempercepat pendayagunaan SDM melalui kebijakan yang jelas dan kohesif dalam bidang pendidikan, pelatihan dan kesehatan serta ketenagakerjaan pada semua jenjang baik skala organisasi maupun skala nasional. Sebaliknya, tujuan manajemen SDM adalah untuk memaksimalkan tingkat investasi dari modal utama organisasi (*human capital*) dan meminimalkan risiko finansial. Hal ini merupakan tanggung jawab manajer SDM dalam konteks organisasi untuk melakukannya secara efektif, legal, adil, dan konsisten.

Ronald R. Sims (2006) menyatakan bahwa tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kinerja, sehingga aktivitas pengembangan SDM seharusnya dirancang dengan menggunakan informasi analisis jabatan yang berkaitan dengan apa yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan. Apabila tujuannya mengembangkan karyawan untuk promosi dan kemajuan yang akan datang, maka aktivitas pengembangan SDM harus diselaraskan dengan kriteria seleksi dalam penerimaan karyawan baru. Apabila tujuan pengembangan SDM untuk menciptakan budaya perubahan, maka akan lebih baik mengaitkan evaluasi kinerja dengan imbalan kerja (*rewards*) dalam pelaksanaan pengembangan SDM.

Tujuan pengembangan SDM adalah meningkatkan kinerja organisasi dengan memaksimalkan efisiensi dan kinerja karyawan melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilan, tindakan dan standar, motivasi, insentif, sikap dan lingkungan kerja. Secara lebih khusus, tujuan pengembangan SDM adalah:

1. mengembangkan sumber daya modal baru yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi, termasuk sumber daya keunggulan kompetitif modal manusia (*human capital*), modal organisasi dan modal pasar yang potensial;
2. membantu individual, kelompok dan organisasi untuk mengantisipasi, mengadaptasi dan menciptakan perubahan, dan
3. meningkatkan kualitas hidup individual karyawan.

Pada akhirnya, pengembangan SDM memungkinkan individu dan organisasi untuk menghasilkan output secara maksimal melalui investasi sumber daya yang tak terbatas secara minimal.

### **1. Gagasan Utama Pengembangan SDM**

Dalam rangka mencapai tujuan pengembangan SDM yang efektif untuk mendukung strategi organisasi, maka Meggison, Banfield, dan Joy-Matthews (1999) mengajukan gagasan-gagasan utama sebagai berikut.

- a. Mengaitkan pengembangan dengan strategi organisasi, yaitu mendorong kita untuk menetapkan prioritas pada pembelajaran dengan memperhatikan apa kontribusi langsung pada tujuan organisasi.
- b. Fokus pada organisasi belajar, yaitu fokus diarahkan pada belajar dari proses dan belajar dari kesalahan.

- c. Perbaiki komunikasi, yaitu mendorong komunikasi dan pengarahannya yang terbuka dan dialogis.
- d. Menghubungkan pembelajaran dengan pekerjaan, yaitu kritik terhadap pelatihan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Untuk itu perlu dipertimbangkan, yaitu Apa yang ingin Anda pelajari? Apa yang ingin Anda lakukan dengan pembelajaran baru jika kembali ke tempat kerja? Kendala apa yang akan Anda hadapi? dan Apakah Anda membutuhkan bantuan untuk menerapkan pembelajaran?
- e. Manajemen partisipatif dan pelibatan, yaitu partisipasi yang diarahkan pada otonomi dan akuntabilitas individu untuk mengendalikan pekerjaannya?
- f. Fokus pada pengembangan dibandingkan pelatihan, yaitu fokus pengembangan pada individu yang utuh dengan mempertimbangkan tujuan awal individu dan nilai-nilai yang dibawa, mengenal diri siapa saya dan kenapa saya di sini, mendorong individu mengembangkan dirinya sendiri, memungkinkan individu bekerja dalam kelompok tanpa tergantung pada atasan atau ahlinya untuk memberikan jawaban.
- g. Pemberdayaan staf, yaitu memungkinkan karyawan mengambil kendali atas pekerjaan dan lingkungan kerjanya, meningkatkan kontribusi yang dibuat sebagai individual dan anggota tim, meraih peluang pertumbuhan pribadi dan pemenuhan diri.
- h. Pembelajar bertanggung jawab atas pengembangan diri sendiri, yaitu individu bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pelatihan yang timbul sebagai respons terhadap perubahan internal dan eksternal.
- i. Membangun kehidupan seimbang, yaitu menjaga keseimbangan hidup melalui manajemen waktu, kebijakan kekeluargaan dan persahabatan serta mengelola stres.
- j. Belajar antar organisasi, yaitu melakukan perbandingan (*benchmarking*) dan kemitraan antar organisasi.

Berikut hasil survei tentang perbandingan antara prioritas gagasan utama terhadap 61 responden sebagai berikut:

Tabel 1.2  
Perbandingan Prioritas Gagasan Utama Berdasarkan Ranking  
N=61

No.	Gagasan Utama	% Ranking Atas	% Ranking Bawah	Gap
1.	Menghubungkan pengembangan dengan strategi organisasi	35	5	+ 30
2.	Fokus pada organisasi belajar	21	2	+19
3.	Perbaikan komunikasi	18	0	+ 18
4.	Menghubungkan pembelajaran dengan pekerjaan	22	7	+ 15
5.	Manajemen partisipatif dan Pelibatan	15	0	+ 15
6.	Fokus pada pengembangan dibandingkan pelatihan	19	7	+ 12
7.	Pemberdayaan staf	9	7	+ 2
8.	Pembelajar bertanggung jawab atas pengembangan diri sendiri	10	5	+ 5
9.	Membangun kehidupan seimbang	16	16	0
10.	Belajar antar organisasi	9	10	- 1

Sumber: Meggison, Banfield & Joy-Matthews, Human Resource Development, 1999

## 2. Survei Gagasan Pengembangan SDM

Untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian tujuan pengembangan SDM, maka dapat digunakan survey tentang gagasan utama pengembangan SDM. Kriteria penilaian dalam survey adalah 0 sampai dengan 5. Cara menskor setiap butir pertanyaan sebagai berikut 0= tidak ada, 1= kurang, 2= agak, 3=rata-rata, 4=tinggi dan 5=sempurna.

Tabel 1.3  
Kuesioner Gagasan Utama Pengembangan SDM

	Gagasan sebagai manajer, maka saya	Skor
1.	Memulai dengan tujuan dan strategi organisasi bila mengidentifikasi kebutuhan pelatihan	
2.	Melibatkan staf dalam pembentukan kebijakan dan strategi	
3.	Meminta bantuan staf bila saya ragu untuk melangkah maju	
4.	Menggunakan kebutuhan dan aspirasi staf di tempat kerja sebagai langkah awal untuk belajar terencana	
5.	Memberikan kesempatan bagi staf untuk bertindak sesuai kewenangan kerja	

	<b>Gagasan sebagai manajer, maka saya</b>	<b>Skor</b>
6.	Mempertimbangkan tujuan dan nilai yang dimiliki staf bila menyiapkan pelatihan	
7.	Mengakui nilai pendelegasian kewenangan pada staf	
8.	Mendorong staf menyiapkan Rencana Pengembangan Pribadi	
9.	Mendorong staf tidak bekerja lembur	
10.	Mencari pembandingan kinerja terbaik dari organisasi lain	
11.	Menentukan prioritas pelatihan berdasarkan kontribusi pada tujuan organisasi	
12.	Mereview kinerja unit kerja bersama staf dan membuat rencana perbaikan bersama	
13.	Menggunakan teknologi untuk menjamin informasi keputusan yang ditetapkan	
14.	Membahas pengalaman belajar staf tentang bagaimana penerapan hasil belajar	
15.	Menceritakan untuk mendorong sikap membangun	
16.	Mengarahkan staf untuk mengembangkan diri	
17.	Mendelegasikan staf yang paling banyak belajar dan menyelesaikan tugas dengan baik	
18.	Mendorong staf meluangkan waktu untuk belajar	
19.	Mengakui dan mengakomodasi tanggung jawab keluarga yang dimiliki staf	
20.	Diarahkan untuk belajar dari rekan kerja	
21.	Mereview pembelajaran dan pengembangan terhadap kontribusi pada strategi organisasi	
22.	Mencari umpan balik kinerja unit kerja dari staf tentang pelanggan	
23.	Membahas seacara pribadi dengan staf tentang akibat keputusan yang diambil	
24.	Mengarahkan staf untuk belajar menyusun rencana kerja proyek dan tindak lanjut	
25.	Membiarkan keputusan dianalisis dan dipelajari sesuai situasi	
26.	Membebaskan staf bekerja sendiri atau tim dalam pengembangan diri	
27.	Mendorong staf mengendalikan pekerjaan dan lingkungan kerja sendiri	
28.	Fokus pada harapan individu dan kebutuhan organisasi	
29.	Mendorong pengambilan keputusan yang etis dan menghormati nilai pribadi staf	
30.	Belajar dari praktek terbaik yang dilakukan pihak lain dari organisasi saya	

Setelah kuesioner diisi sesuai dengan skor yang telah ditetapkan, maka dilakukan skoring. Skoring dilakukan dengan cara menjumlahkan skor atas pertanyaan yang dikelompokkan berdasarkan gagasan utama. Dari hasil skoring tersebut diperoleh gambaran secara umum mengenai seberapa besar pencapaian tujuan pengembangan SDM dalam suatu organisasi.

<b>Gagasan utama:</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Jumlah Skor</b>
Kaitan dengan strategi	1+11+21	
Fokus pada belajar dalam perusahaan	2+12+22	
Perbaiki komunikasi	3+13+23	
Kaitan belajar dan pekerjaan	4+14+24	
Manajemen partisipatif dan pelibatan	5+15+25	
Fokus pada pengembangan	6+16+26	
Pemberdayaan staf	7+17+27	
Tanggungjawab pebelajar	8+18+28	
Membangun kehidupan seimbang	9+19+29	
Belajar antar organisasi	10+20+30	

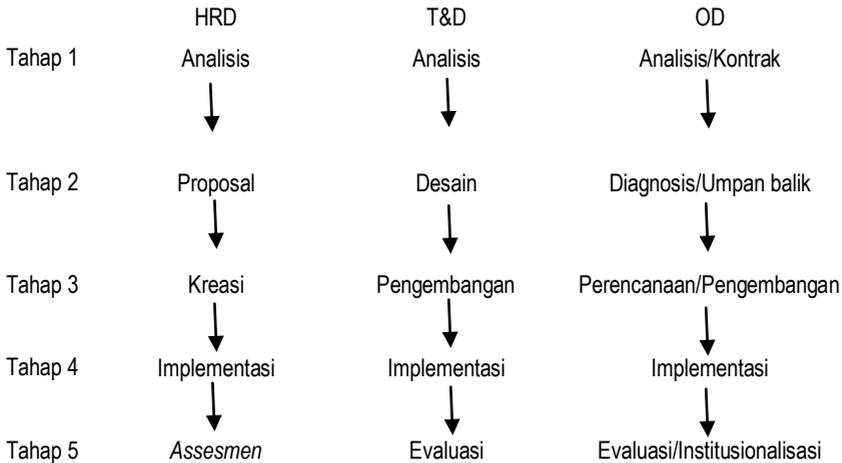
## **B. PROSES PENGEMBANGAN SDM**

Berdasarkan pemikiran dasar yang telah dikemukakan sebelumnya, sangat masuk akal untuk memikirkan pengembangan SDM sebagai sistem atau proses yang bertujuan. Jadi, kesepakatan bersama adalah mengenai pengembangan SDM sebagai sebuah proses. Selain pengembangan SDM sebagai proses, bahwa pengembangan SDM dipandang sebagai suatu fungsi organisasional, departemen, dan pekerjaan.

### **1. Proses Umum Pelatihan dan Pengembangan**

Kita telah mendefinisikan pengembangan SDM sebagai sebuah proses yang pada intinya merupakan batasan dari masalah dan metode pemecahan masalah. Swanson dan Holton (2001) menyatakan bahwa pengembangan SDM (HRD) dan subbagiannya yaitu pelatihan dan pengembangan (T&D) dan pengembangan organisasi (OD) dapat dilihat sebagai lima tahapan proses. Berbagai macam istilah dalam tahap proses dari HRD, T&D, dan OD akan menimbulkan kerancuan.

Tabel 1.4  
Proses Pengembangan SDM

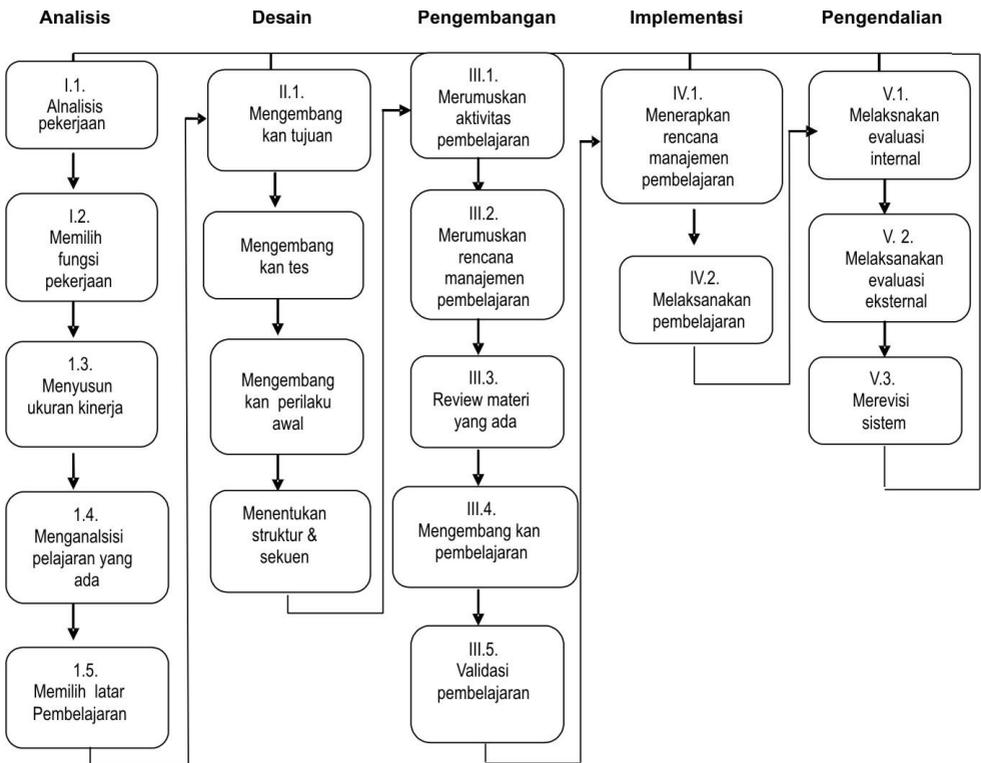


Pandangan tahapan proses mencerminkan bahwa terdapat tahap utama dalam proses pengembangan SDM dan setiap tahap memiliki hubungan yang penting dan kritis untuk mencapai hasil yang diharapkan. Salah satu dari masalah profesional terbesar yang dihadapi oleh para praktisi pengembangan SDM adalah untuk menghargai setiap tahapan tersebut. Kusy dan Mattson dalam Swanson dan Holton III (2001) menyatakan suatu kajian terhadap pengembangan SDM yang menyimpulkan terjadinya kendala pada tahap analisis dan tahap evaluasi (*assessment*). Hal ini merupakan tahapan yang paling strategis dalam proses pengembangan SDM. Kendala yang mengganggu tidak terlihat karena hubungan antara tiap tahap tergantung pada tahap analisis dalam menentukan arah dan substansinya. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasional terhadap pengembangan SDM tergantung pada hasil kinerja positif yang dilaporkan pada tahap evaluasi.

## 2. Proses Pengembangan Sistem Pembelajaran

Model Pengembangan Sistem Pembelajaran (*Instructional System Development /ISD*) pertama kali diperkenalkan oleh militer Amerika dengan tujuan untuk melakukan pelatihan yang sistematis dan efektif, selanjutnya berkembang dalam proses pelatihan di berbagai organisasi/perusahaan dengan ruang lingkup yang besar.

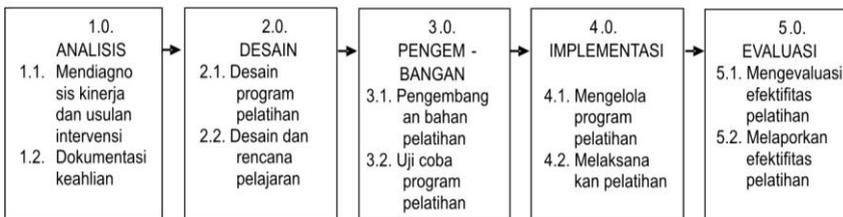
Model ISD digambarkan seperti berikut: level pertama, grafik yang menunjukkan 5 tahap proses pelatihan sebagai analisis, mendesain, mengembangkan, menerapkan, dan mengendalikan. Tahap pengendalian telah digantikan menjadi evaluasi, karena ini lebih diadaptasi untuk dunia kerja yang sebenarnya (Swanson & Holton III, 2001). Model ISD dimulai dengan asumsi bahwa tahap analisis dalam pelatihan sangat diperlukan. Jadi inilah titik awal yang dimulai untuk tahap menganalisis pekerjaan yang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.1.  
 Model Proses Pengembangan Sistem Pembelajaran  
 (Sumber: Holton & Swanson III, 2001)

### 3. Proses Pelatihan untuk Sistem Kinerja

Model pelatihan untuk sistem kinerja (*Training for Performance System/TPS*) model menggambarkan 5 (lima) tahap proses pelatihan yang saling berhubungan dan mendukung melalui kepemimpinan. Hal ini sangat penting karena merupakan proses yang sistematis. Para ahli memberikan pelatihan untuk memenuhi pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan oleh para karyawan. Proses pelatihan untuk sistem kinerja digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.2.  
Model Proses Pelatihan untuk Sistem Kinerja  
(Sumber: Holton & Swanson III, 2001)

Langkah-langkah proses pelatihan untuk sistem kinerja merupakan suatu proses untuk mengembangkan keahlian seseorang yang bertujuan untuk memperbaiki organisasi, proses dan kinerja individu.

#### a. Langkah 1: Analisis

Menganalisis kebutuhan kinerja yang terdapat di dalam organisasi. Sebelum mengadakan pelatihan, kita seharusnya menganalisis kesenjangan apa yang ada, yang tidak dimiliki oleh para karyawan, sementara hal tersebut dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan dan kinerja karyawan. Proses analisis ini sangat membantu kita untuk membuat sebuah program pelatihan, karena kita akan membuat pelatihan yang tepat sasaran, efektif, dan efisien. Sehingga ke depan kita dapat memperbaiki kinerja para karyawan pada sebuah perusahaan.

#### b. Langkah 2: Desain

Setelah analisis, kita harus membuat atau mendesain pelatihan serta strategi-strategi apa yang akan kita berikan sesuai dengan kesenjangan yang telah kita peroleh di tahap analisis. Semua strategi yang digunakan harus

didesain secara ekonomis, sistematis dan psikologis, agar mendapatkan hasil yang optimal. Dengan begitu, kita dapat memperbaiki kinerja orang-orang yang selama ini kinerjanya belum pada tahap yang diinginkan. Dalam tingkat desain ini yang menjadi tahap akhir adalah tahap perencanaan.

*c. Langkah 3: Pengembangan*

Setelah mendapatkan desain dan strategi-strategi yang dibutuhkan, selanjutnya adalah tahap pengembangan. Kita harus mengembangkan segala jenis desain yang telah dirancang, baik dalam unsur peserta, materi, serta instruktur yang dibutuhkan dalam proses pelatihan tersebut. Hal ini ditujukan agar hasil yang akan dicapai lebih optimal. Jika tidak ada proses pengembangan, maka pelatihan akan bersifat statis.

*d. Langkah 4: Implementasi*

Dalam tahap implementasi kita melaksanakan program pelatihan dan menyampaikan apa yang telah dirancang untuk peserta. Pelaksanaan pelatihan merupakan proses yang paling kritis bagi para peserta dan penyelenggara pelatihan. Masalah yang sering kali muncul dalam pelaksanaan pelatihan dan perlu dipertimbangkan antara lain kredibilitas, pengalaman pribadi, pembelajar bermasalah, partisipasi, pertanyaan, umpan balik, fasilitas dan media, pembukaan serta penutupan pelatihan.

*e. Langkah 5: Evaluasi*

Setelah mengadakan proses pelatihan yang sebelumnya dimulai dengan analisis, desain, pengembangan, dan implementasi, maka selanjutnya ialah proses evaluasi. Dalam tahap evaluasi kita mengevaluasi pelatihan yang telah kita laksanakan. Apakah hasilnya sudah efektif sesuai dengan yang kita inginkan atau belum. Jika sudah, untuk selanjutnya kita rancang pelatihan yang lebih baik lagi. Jika belum, maka kita harus mengadakan perbaikan ataupun peningkatan untuk program pelatihan tersebut.

## **C. KONTEKS BIDANG PROFESI PENGEMBANGAN SDM**

### **1. Konteks Pengembangan SDM**

Fungsi pengembangan dalam konteks organisasi induk (*host organization*) sangat luas yang meliputi perusahaan/korporasi, bisnis, industri, lembaga pemerintah atau organisasi nirlaba baik skala kecil maupun

besar. Organisasi induk adalah suatu sistem yang memiliki misi yang menggerakkan tujuan dan hasil. Dalam konteks internasional, organisasi induk untuk pengembangan SDM adalah suatu negara. Investasi strategis dalam pengembangan SDM pada level negara mencakup mulai dari menjaga daya saing tenaga kerja nasional yang tinggi sampai pada pengentasan kemiskinan. Organisasi induk juga sebagai organisasi multinasional/global yang beroperasi di berbagai negara di seluruh dunia. Pengembangan SDM dapat dipandang sebagai subsistem yang berfungsi dalam sistem besar yang bertujuan untuk memajukan, mendukung, dan mengharmonisasikan sistem utama.

Sekarang penting bagi kita untuk mengetahui bahwa setiap proses pengembangan SDM memiliki perbedaan-perbedaan untuk menyesuaikan dirinya sesuai dengan organisasi, perbedaan budaya, wilayah maupun bangsa di mana pengembangan SDM tersebut berada.

## 2. Dasar Pengembangan SDM

Dasar pengembangan SDM diperlukan bagi profesional Pengembangan SDM sebagai kerangka acuan dalam pelaksanaan dan pengambilan keputusan pengembangan SDM. Berikut ini akan dijelaskan secara singkat asumsi dasar pengembangan SDM, yang menjadi motivasi dan kerangka acuan bagi profesi PSDM:

- a. Organisasi merupakan suatu entitas buatan manusia yang tergantung pada keahlian manusia dalam perencanaan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini diakui bahwa organisasi pada dasarnya bersifat berubah dan rentan terhadap perubahan.
- b. Keahlian manusia dikembangkan dan dimaksimalkan melalui proses pengembangan SDM serta harus dilakukan berdasarkan prinsip saling menguntungkan antara organisasi dan individu yang terlibat baik yang terjadi dalam waktu yang singkat maupun jangka panjang.
- c. Profesional pengembangan SDM menjadi pengarah bagi individu/kelompok, proses kerja dan integritas organisasi. profesional memajukan individu, kelompok, proses kerja, dan kesatuan organisasi. (Swanson & Holton III, 2001).

Gilley dan Maycunich dalam Swanson dan Holton III (2001) mengungkapkan prinsip-prinsip yang menjadi pedoman dalam praktek pengembangan SDM sebagai berikut.

- a. Mengintegrasikan disiplin teori eklektik.
- b. Berdasarkan pada kepuasan dan harapan dari *stakeholder*.
- c. Cepat tanggap dan bertanggung jawab.
- d. Menggunakan evaluasi sebagai proses perbaikan berkelanjutan.
- e. Dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
- f. Tergantung pada peta hubungan untuk meningkatkan efisiensi operasional.
- g. Dihubungkan dengan sasaran dan tujuan bisnis yang strategis, organisasi.
- h. Berdasarkan kemitraan.
- i. Berorientasi pada hasil.
- j. Mementingkan kredibilitas.
- k. Memanfaatkan rencana strategis untuk membantu organisasi mengintegrasikan visi, misi, strategi dan praktek.
- l. Tergantung pada proses analisis untuk mengidentifikasi prioritas.
- m. Berdasarkan pada tujuan dan ukuran yang jelas.
- n. Mendorong keragaman dan keadilan di tempat kerja.

### **3. Bidang Keahlian Pengembangan SDM**

Swanson dan Holton III (2001) menyatakan bahwa pengembangan SDM sebagai keahlian/profesi yang besar dan bekerja pada kawasan organisasi yang beragam. Oleh karena itu, kadang-kadang terasa sulit untuk berbagai pihak untuk memahami keahlian pengembangan SDM. Pengembangan dapat dipandang dari berbagai macam nama dan peran. Bahwa pemikiran yang mendasari pengembangan SDM meliputi:

- a. pelatihan;
- b. pelatihan dan pengembangan;
- c. pengembangan karyawan;
- d. pelatihan teknikal;
- e. pengembangan manajemen;
- f. pengembangan kepemimpinan dan eksekutif;
- g. teknologi kinerja manusia;
- h. pengembangan organisasi, dan
- i. organisasi belajar.

Para praktisi yang bekerja di bidang pengembangan SDM memiliki nama jabatan seperti manajer pengembangan manajemen, spesialis

pengembangan organisasi dan direktur pelatihan. Dalam unit-unit dalam organisasi termasuk manajer pelatihan penjualan, koordinator pengembangan SDM atau spesialis pelatihan kasir bank. Dengan teori dan prakteknya pengembangan SDM juga meliputi:

- a. pengembangan karier;
- b. organisasi dan efektivitas proses;
- c. peningkatan kinerja;
- d. perencanaan organisasi strategis;
- e. manajemen sumber daya manusia, dan
- f. sumber daya manusia.

Pada dasarnya praktek pengembangan SDM didominasi oleh tujuan positif untuk memperbaiki keahlian dan kinerja individual, kelompok kerja dan organisasi secara keseluruhan.

## **D. FAKTOR-FAKTOR PENENTU PENGEMBANGAN SDM**

Dalam suatu organisasi, saat membicarakan rekrutmen dan seleksi karyawan sampai pengembangan karier, perlu dipertimbangkan analisis jabatan untuk menentukan keterampilan/kemampuan teknis, kompetensi, fleksibilitas karyawan yang dibutuhkan. Selain itu, perlu juga dipertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi proses rekrutmen karyawan. Faktor eksternal termasuk isu-isu seperti tren pasar tenaga kerja, latar belakang pendidikan, keterampilan, investasi pemerintah pada industri. Sebaliknya, faktor internal lebih mudah dikendalikan, diprediksi dan dimonitor, misalnya gaya manajemen atau budaya organisasi. Jadi, upaya pengembangan SDM perlu memperhatikan tren utama, tanggapan individu, metode rekrutmen, kerangka kerja, struktur, dan pelatihan.

### **1. Tren Utama**

Untuk mengetahui lingkungan usaha organisasi, maka 3 (tiga) tren utama yang perlu dipertimbangkan sebagai berikut.

- a. Demografi, yaitu karakteristik populasi/tenaga kerja, contoh usia, jenis kelamin atau status sosial. Hal ini mungkin akan berhubungan dengan tunjangan pensiun, paket asuransi.

- b. Diversitas, yaitu variasi dalam populasi/tenaga kerja, contoh suku, gender dan jenis kelamin.
- c. Kualifikasi dan keterampilan, yaitu tingkat keterampilan tinggi untuk memenuhi kebutuhan industri yang modern.

## **2. Respons Individu**

Untuk mengetahui bagaimana respons individu terhadap perubahan dalam pasar tenaga kerja, perlu dipahami.

- a. Sebaran Geografi, yaitu seberapa jauh lokasi tinggal karyawan dari tempat kerja? Jarak yang jauh membutuhkan transportasi dan fasilitas sebagai biaya yang harus dikeluarkan.
- b. Struktur Jabatan, yaitu norma-norma dan nilai-nilai dari perbedaan karier dalam organisasi.
- c. Perbedaan Generasi, yaitu kategori perbedaan usia dari karyawan yang memiliki karakteristik tertentu, misalnya perilaku dan harapannya terhadap organisasi.

## **3. Metode Rekrutmen**

Metode rekrutmen yang sangat beragam dan luas, maka jabatan perlu dideskripsikan secara tepat dan setiap spesifikasi pribadi dinyatakan. Metode rekrutmen pekerjaan dapat dilakukan melalui pusat kerja, agen tenaga kerja/konsultan, *headhunter* dan media massa.

## **4. Kerangka Kerja**

Pengembangan adalah kerangka kerja untuk perluasan modal manusia (*human capital*) dalam suatu lingkup organisasi atau dalam pendekatan baru regional atau nasional. Pengembangan SDM adalah kombinasi pelatihan dan pendidikan, serta dalam konteks lebih luas meliputi kebijakan kesehatan dan ketenagakerjaan, untuk menjamin perbaikan berkelanjutan dan pertumbuhan baik individu maupun organisasi, serta pendayagunaan sumber daya manusia nasional.

## **5. Struktur**

Pengembangan SDM adalah struktur yang memungkinkan terjadinya pengembangan individual, secara potensial memenuhi kebutuhan organisasi dan tujuan nasional. Pengembangan individual akan menghasilkan manfaat baik bagi individual, organisasional atau nasional dan warga negara. Dalam

visi korporasi, kerangka kerja pengembangan SDM memandang karyawan sebagai aset bagi perusahaan yang nilainya akan meningkat melalui pengembangan. Fokus pengembangan SDM adalah pertumbuhan dan pengembangan karyawan.

## 6. Pelatihan

Pada level organisasional, program pengembangan SDM yang berhasil akan mempersiapkan individu untuk melaksanakan pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi. Dalam hal ini, pengembangan SDM adalah kerangka kerja yang berfokus pada kompetensi organisasi pada tahap awal, pelatihan, dan selanjutnya mengembangkan karyawan melalui pendidikan, untuk memenuhi kebutuhan organisasi pada jangka panjang dan tujuan karir individu dan nilai karyawan pada saat ini dan masa mendatang.



### LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apakah tujuan pengembangan SDM?
- 2) Bagaimana proses pengembangan SDM?

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Tujuan pengembangan SDM menurut Lawrence (2000) adalah untuk mendorong dan mempercepat pendayagunaan SDM melalui kebijakan yang jelas dan kohesif dalam bidang pendidikan, pelatihan dan kesehatan serta ketenagakerjaan pada semua jenjang baik skala organisasi maupun skala nasional. Sedangkan Ronald R. Sims (2006) berpendapat bahwa tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kinerja, sehingga aktivitas pengembangan SDM seharusnya dirancang dengan menggunakan informasi analisis jabatan yang berkaitan dengan apa yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan pengembangan SDM adalah meningkatkan kinerja organisasi dengan memaksimalkan efisiensi dan kinerja karyawan melalui pengembangan pengetahuan dan

keterampilan, tindakan dan standar, motivasi, insentif, sikap dan lingkungan kerja. Secara lebih khusus tujuan pengembangan SDM dapat dilihat pada halaman 1.14 Kegiatan Belajar ini.

- 2) Pengembangan SDM sebagai sebuah proses bahwa pengembangan SDM dipandang sebagai suatu fungsi organisasional, departemen, dan pekerjaan meliputi proses pelatihan dan pengembangan, proses pengembangan sistem pembelajaran dan proses pelatihan untuk sistem kinerja. Secara lebih jelas proses pengembangan SDM dapat dilihat pada halaman 1.20 Kegiatan Belajar ini.



## RANGKUMAN

---

Tujuan pengembangan SDM adalah mendorong dan mempercepat pendayagunaan SDM melalui kebijakan yang jelas dan kohesif dalam bidang pendidikan, pelatihan dan kesehatan serta ketenagakerjaan pada semua jenjang baik skala organisasi maupun skala nasional. Sedangkan tujuan manajemen SDM adalah untuk memaksimalkan tingkat investasi dari modal utama organisasi (*human capital*) dan meminimalkan risiko finansial. Hal ini merupakan tanggung jawab manajer SDM dalam konteks organisasi untuk melakukannya secara efektif, legal, adil dan konsisten. Upaya pengembangan SDM perlu memperhatikan tren utama, tanggapan individu, metode rekrutmen, kerangka kerja, struktur, dan pelatihan.



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Tujuan pengembangan SDM menurut Lawrence adalah ....
  - A. mendorong dan mempercepat pemberdayaan SDM melalui strategi dan program pendidikan, pelatihan dan pengembangan serta perubahan terencana
  - B. mendorong dan mempercepat perubahan organisasi melalui kebijakan organisasi belajar, kepemimpinan dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
  - C. mendorong dan mempercepat pendayagunaan SDM melalui kebijakan yang jelas dan kohesif di bidang pendidikan, pelatihan, kesehatan dan ketenagakerjaan
  - D. mendorong perbaikan kualitas hidup serta iklim kerja dan iklim belajar yang lebih kondusif bagi karyawan

- 2) Upaya mendorong dan menetapkan prioritas pada pembelajaran dengan memperhatikan aspek-aspek yang memberikan kontribusi langsung pada tujuan organisasi termasuk gagasan utama yaitu ....
  - A. mengaitkan pengembangan SDM dengan tujuan organisasi
  - B. fokus pada organisasi belajar
  - C. perbaikan komunikasi
  - D. mengaitkan pembelajaran dengan pekerjaan
  
- 3) Aktivitas yang diarahkan pada belajar melalui proses dan belajar dari kesalahan termasuk gagasan utama yaitu ....
  - A. mengaitkan pengembangan SDM dengan tujuan organisasi
  - B. fokus pada organisasi belajar
  - C. perbaikan komunikasi
  - D. mengaitkan pembelajaran dengan pekerjaan
  
- 4) Pertimbangan tentang apa yang ingin dipelajari? Apa yang ingin dilakukan dengan pembelajaran di tempat kerja? Kendala apa yang akan dihadapi? Dan apakah dibutuhkan bantuan untuk menerapkan pembelajaran, termasuk gagasan utama yaitu ....
  - A. mengaitkan pengembangan SDM dengan tujuan organisasi
  - B. fokus pada organisasi belajar
  - C. perbaikan komunikasi
  - D. mengaitkan pembelajaran dengan pekerjaan
  
- 5) Prinsip-prinsip yang menjadi pedoman dalam praktek pengembangan SDM di dalam organisasi adalah ....
  - A. berdasarkan pada kepuasan dan harapan dari *stakeholder*
  - B. berorientasi pada proses dan perbaikan mutu berkelanjutan
  - C. meningkatkan daya saing
  - D. perubahan terencana
  
- 6) Proses pengembangan SDM (HRD) yang sistematis dan terintegrasi adalah ....
  - A. analisis-desain-pengembangan-implementasi-evaluasi
  - B. proposal-analisis-pengembangan-implementasi-asesmen
  - C. analisis-proposal-kreasi-implementasi-asesmen
  - D. kontrak-diagnosis-perencanaan-pengembangan-revisi

- 7) Aktivitas menentukan kesenjangan kinerja yang ada dengan kinerja yang dimiliki karyawan dalam pengembangan SDM termasuk dalam tahap/langkah yaitu ....
- A. analisis
  - B. desain
  - C. pengembangan
  - D. evaluasi
- 8) Aktivitas menyusun program pelatihan, menyiapkan materi dan instruktur serta uji coba program termasuk dalam tahap ....
- A. analisis
  - B. desain
  - C. pengembangan
  - D. evaluasi
- 9) Faktor penentu dalam pengembangan SDM seperti demografi, keragaman, kualifikasi dan keterampilan termasuk dalam ....
- A. tren utama.
  - B. struktur
  - C. respons individu
  - D. metode rekrutmen
- 10) Sebaran Geografi, norma dan nilai karier serta perbedaan usia generasi termasuk faktor penentu dalam pengembangan SDM yaitu ....
- A. tren utama
  - B. struktur
  - C. respons individu
  - D. metode rekrutmen

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

**KEGIATAN BELAJAR 3****Studi Kasus Pengembangan SDM**

Saudara mahasiswa, setelah mempelajari pengertian pengembangan SDM, tujuan, proses dan konteks bidang keahlian pengembangan SDM, maka kita akan mengkaji studi kasus dari beberapa perusahaan. Studi kasus ini dimaksudkan agar mahasiswa lebih memahami tentang konsep pengembangan SDM dari berbagai sudut pandang dan praktek terbaik.

Setelah mempelajari Kegiatan Belajar 3 ini, Anda diharapkan dapat menguasai konsep pengembangan SDM berdasarkan kasus-kasus dari berbagai perusahaan.

**A. MENGELOLA KOMPETENSI INTI DI CANON**

Canon pertama kali didirikan tahun 1937 oleh Takeshi Mitarai di Tokyo Jepang. Canon di Indonesia mungkin lebih dikenal sebagai perusahaan yang memproduksi *printer* dan kamera. Pada dasarnya, produk Canon sangat bervariasi, mulai dari *camera, printer, cardridge, facsimile, scanner, copier, video, electronic notebook, broadcast TV, lens, next work station, product engineering software, x-ray, film changer* dan banyak lagi. Produk-produk tersebut adalah hasil upaya langsung dengan memaksimalkan sumber daya perusahaan.

Canon didirikan tahun 1933. Bisnis awalnya adalah sebagai laboratorium penelitian produk optik presisi (*precision optic*). Dengan kemampuan awal tersebut, Canon menyuplai kamera ke pasar domestik Jepang. Seiring tahun berjalan Canon menyadari bahwa bermain hanya di pasar kamera akan memperlambat pertumbuhan perusahaan karena berada pada titik jenuh. Canon melakukan identifikasi kompetensi untuk dapat mendiversifikasikan produknya. Apabila Canon tidak melakukannya, maka bisnis perusahaan diramalkan suatu saat akan mengalami stagnasi. Dengan semakin banyaknya kompetitor dalam bisnis kamera, dengan terobosan makin bervariasi, pangsa pasar makin sulit diraih.

Pada dasawarsa menjelang tahun 1980, Ryuzaburo Kaku, Presiden Direktur Canon, meluncurkan “*Premier Company Plan*”. Suatu rencana tingkat tinggi yang bertujuan membuat Canon “... *to timely release of new*

*product which offers performance and quality unequalled anywhere in the world”.*

Proses transformasi selanjutnya berjalan. Sebuah struktur bernama *Taskforce X* kemudian dilembagakan pada 1 September 1980. Terdiri atas berbagai level karyawan dari berbagai keahlian. Tujuannya satu yaitu melakukan rekayasa ulang, riset sampai dengan produksi massal menuju transformasi pengembangan bisnis.

Dari kompetensi awal berupa optik presisi, membuat kamera, Canon kemudian menyadari untuk mengidentifikasi apa saja kompetensi inti yang dimilikinya. Diskusi-diskusi yang dilakukan membuat Canon memutuskan 3 (tiga) kompetensi inti yaitu *precision mechanics*, *fine optics*, dan *micro electron*.

Ketiga kompetensi inti tersebut kemudian menghasilkan 8 (delapan) bidang produk yaitu *optic*, *camera*, *chemical*, *computer* dan *information system*, *copier*, *image system*, *peripherals* dan *visual aid*. Canon sebagaimana tercantum dalam buku *Canon Fact* yang diterbitkan tahun 1991 memiliki lebih dari 87 produk. Canon dapat bertransformasi dengan menghasilkan berbagai macam produk, karena telah mengenali kompetensi intinya (Majalah HRD, Volume 1, edisi 12, Juli 2003).

Berdasarkan pengalaman Canon dapat disimpulkan bahwa keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan bukan lagi ditentukan oleh modal, teknologi dan infrastruktur. Dalam jangka panjang keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh faktor-faktor *intangible* seperti merek, kepuasan pelanggan, perbaikan proses berkelanjutan, karyawan inovatif. Perusahaan harus mendokumentasikan dengan baik kompetensi inti yang dimiliki. Lebih penting lagi adalah menciptakan suatu sistem pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan kompetensi inti diakuisisi oleh karyawan secara tepat. Karyawan boleh datang dan pergi tetapi tetap bertahan. Menciptakan sistem pengembangan kompetensi secara internal adalah jawaban bagi kelangsungan bisnis pada masa depan. Perusahaan juga harus bergerak menuju organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar memiliki karakteristik mampu menghasilkan manfaat optimal dari pengetahuan, keterampilan dan pengalaman setiap individu. Dengan organisasi pembelajar memungkinkan setiap individu dapat bersikap terbuka berdiskusi, saling bertanya, saling memberi tantangan demi tujuan positif untuk mencapai visi dan misi perusahaan secara efektif.

## **B. PENDEKATAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DI BOSCH**

Bosch Tools adalah perusahaan manufaktur perkakas yang didirikan tahun 1898 di Inggris oleh Robert Bosch berkebangsaan Jerman. Tahun 1909, Bosch berkembang sampai ke Amerika. Apa yang berhasil dilakukan perusahaan Bosch akan menjadi kendala bagi perusahaan lain yang memiliki tradisi berbeda dan sumber daya yang terbatas. Berikut ini beberapa praktek terbaik dan keyakinan yang dikembangkan oleh Bosch yang sangat memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi.

1. Belajar bagaimana melakukan pekerjaan dan belajar kultur dan norma organisasi dari perusahaan bertujuan sama pentingnya dengan fungsi pelatihan. Penggunaan pelatihan untuk mempengaruhi perilaku dengan memberikan peluang untuk memperbaiki keterampilan kerja, merefleksikan konsep Bosch tentang karyawan sebagai manusia seutuhnya, di mana seluruh perilaku di tempat kerja menjadi kepentingan perusahaan.
2. Pelatihan terencana berarti terjadinya komunikasi nilai-nilai korporasi perusahaan dan menunjukkan maknanya bagi individu karyawan. Membentuk sikap karyawan terhadap karyawan lain, membangun komitmen yang diperlukan bagi perusahaan dan masyarakat, menekankan apa yang diberikan perusahaan pada karyawan dan saling hormat menghormati antar karyawan, adalah penting dan sama pentingnya dengan tujuan pelatihan yang berhubungan dengan aspek teknis kinerja jabatan.
3. Pelatihan adalah sangat pribadi, dirancang dengan proses diagnosis yang sistematis dan melibatkan karyawan, manajer lini dan ahli pelatihan.
4. Program pelatihan dirancang untuk memberikan kompetensi dan keterampilan yang khusus bagi karyawan. Contoh, pelatihan teknis mendukung kapabilitas kinerja jabatan yang diperlukan, pelatihan keterampilan bahasa dan sosial mendukung komunikasi dan kerja sama tim, dan pelatihan kepemimpinan mendukung pengembangan karakteristik pribadi yang kuat.
5. Penyedia pelatihan yang terbaik dimanfaatkan untuk melatih karyawan Bosch. Sebagian karyawan dikirim ke Jerman untuk belajar produksi dan sebagian laku mengikuti kursus di pusat pelatihan di Midlands. Bosch

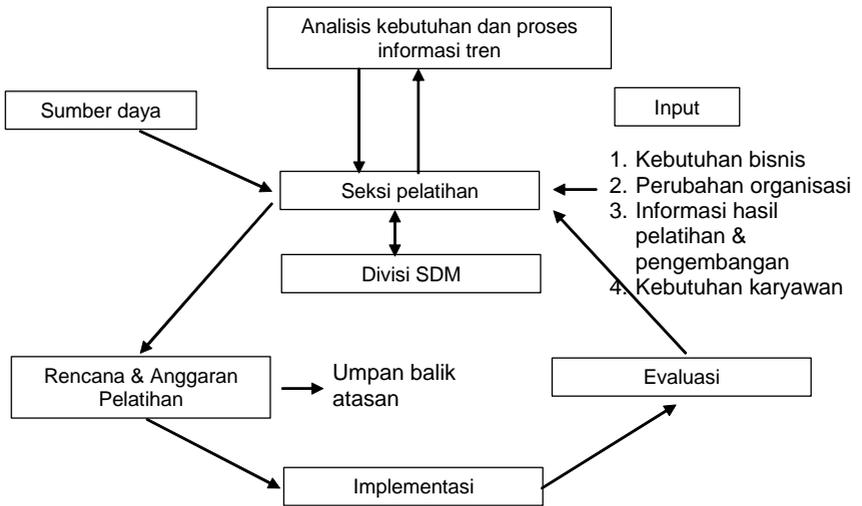
berupaya mengembangkan standar tinggi pelatihan di perusahaan, dan pelatihan terbaik di dalam dan luar negeri.

6. Bosch sangat memperhatikan pelatihan orientasi (induksi). Pelatihan ini dilakukan dalam program 2 minggu yang diikuti oleh karyawan baru. Tujuan pelatihan ini adalah mengenalkan karyawan baru tentang cara kerja di Bosch.
7. Bosch membedakan dalam memberikan kesempatan mengikuti program pelatihan. Perusahaan menolak pendekatan yang membiarkan setiap orang yang potensial untuk mengikuti pelatihan dan setiap orang harus bias berbahasa Jerman. Pada akhirnya seksi pelatihan membuat keputusan tentang siapa yang harus mengikuti pelatihan dengan mengikuti kriteria yang ditetapkan yaitu memiliki kemampuan belajar, perusahaan membutuhkan karyawan untuk belajar keterampilan tertentu, dan individu karyawan ingin belajar.

Pendekatan pelatihan dan pengembangan yang penting di Bosch adalah penggunaan proses diagnostik terstruktur formal. Mekanisme diagnostik dan evaluasi difokuskan pada efektivitas dan kinerja individu, yaitu:

1. proses *review* kinerja dan gaji;
2. *me-review* prestasi kerja dan kinerja serta mengajukan perbaikan gaji yang memadai;
3. proses *review* pelatihan dan pengembangan.

Manfaat proses *review* pelatihan dan pengembangan adalah partisipasi dari individu karyawan, manajer dan ahli pelatihan dalam proses *review*. Keputusan akhir tentunya berdasarkan pada alokasi sumber daya dan prioritas kebutuhan pelatihan yang ditentukan oleh ahli pelatihan. Hal ini menunjukkan pertimbangan profesional dari staf pelatihan yang selaras dengan kebutuhan operasional perusahaan yang telah ditetapkan.



Gambar 1.3  
Struktur dan Operasi Fungsi Pelatihan di Robert Bosch Ltd. Cardiff



**LATIHAN**

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Diskusikanlah dalam kelompok studi kasus Canon dan Bosch!
- 2) Identifikasi masalah dan faktor apa yang mendukung keberhasilan pengembangan SDM di perusahaan Canon dan Bosch?

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Studi kasus Canon.
- 2) Studi kasus Bosch.



## RANGKUMAN

---

Berdasarkan studi kasus dapat disimpulkan bahwa keberhasilan organisasi dalam jangka panjang bukan ditentukan oleh modal, teknologi dan infrastruktur, melainkan ditentukan oleh faktor-faktor *intangible* seperti merek, kepuasan pelanggan, perbaikan proses berkelanjutan, karyawan inovatif.

Proses *review* pelatihan dan pengembangan adalah partisipasi semua pihak seperti individu karyawan, manajer dan ahli pelatihan dalam proses *review*. Hal ini menunjukkan bahwa pertimbangan profesional dari staf pelatihan yang selaras dengan kebutuhan operasional perusahaan yang telah ditetapkan.



## TES FORMATIF 3

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Keunggulan kompetitif Canon sehingga tetap bertahan ....
  - A. Membentuk *task force*
  - B. Mengidentifikasi kompetensi inti
  - C. Melahirkan karyawan yang inovatif
  - D. Memiliki modal dan teknologi
  
- 2) Faktor penentu keberhasilan perusahaan Canon terutama di bidang pengembangan SDM ....
  - A. Menciptakan system pengembangan kompetensi internal
  - B. Bergerak menjadi organisasi pebelajar
  - C. Memnfaatkan secara optimal pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman individu
  - D. Semua jawaban diatas benar
  
- 3) Manajemen perusahaan Bosch mengukur kontribusi pelatihan terhadap kinerja individu dan organisasi dengan cara ....
  - A. Proses review kinerja dan gaji
  - B. Mereview prestasi kerja dan kinerja serta mengajukan perbaikan gaji yang memadai
  - C. Proses review pelatihan dan pengembangan
  - D. Semua jawaban benar

- 4) Keberhasilan organisasi dalam jangka panjang ditentukan oleh ....
- A. Modal
  - B. Teknologi
  - C. Infrastruktur
  - D. Faktor *intangibile*
- 5) Proses review pada pelatihan dan pengembangan melibatkan ....
- A. Individu karyawan
  - B. Manajer
  - C. Profesional PSDM
  - D. Semua pihak yang disebutkan di atas

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) C
- 2) A
- 3) B
- 4) D
- 5) A
- 6) A
- 7) C
- 8) B
- 9) A
- 10) C

### *Tes Formatif 2*

- 1) C
- 2) A
- 3) B
- 4) D
- 5) A
- 6) A
- 7) A
- 8) C
- 9) B
- 10) A

### *Tes Formatif 3*

- 1) B
- 2) D
- 3) D
- 4) D
- 5) D

## Daftar Pustaka

Craig, Robert L. (1996). *The ASTD Training & Development Handboo*. New York: McGraw-Hill.

Fuad, Noor & Ahmad, Gofur. (2009). *Integrated HRD Human Resources Development*. Jakarta: Grasindo.

Gilley, Jerry W. and Maycunich, Ann. (2000). *Beyond the Learning Organization*. Massachusetts: Perseus Books.

Hargreaves, Pat & Jarvis, Peter. (2000). *The Human Resource Development Handbook*. London: Kogan Page.

Megginson, David, Banfield, Paul & Matthews, Jennifer Joy. (1999). *Human Resource Development, 2<sup>nd</sup> edition*. London: Kogan Page Limited.

Swanson, Richard A. & Holton III, Elwood F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

Sims, Ronald R. (2006). *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. Connecticut: Information Age Publishihing.

[http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr\\_development.htm](http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_development.htm)

[http://alumnus.caltech.edu/~rouda/T1\\_HRD.html](http://alumnus.caltech.edu/~rouda/T1_HRD.html)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resources](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources))