

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT.Tirta Investama Klaten

Anisa Karina Putri

Pendidikan Administrasi Perkantoran, Universitas Sebelas Maret

Dyah Sulistyaningrum

Pendidikan Administrasi Perkantoran, Universitas Sebelas Maret

Susantiningrum Susantiningrum

Pendidikan Administrasi Perkantoran, Universitas Sebelas Maret

Korespondensi Penulis : Karinaptr3010@gmail.com*

Abstract. *This research aims to (1) describe the human resource development strategies in terms of training implemented by PT. Tirta Investama Klaten, (2) describe the human resource development strategies in terms of coaching conducted by PT. Tirta Investama Klaten, (3) describe the obstacles and solutions in implementing the training and coaching strategies by PT. Tirta Investama Klaten. This research is a qualitative descriptive study. The data sources for this research include informants (HRD and employees of PT. Tirta Investama Klaten) and documents. The sampling technique used is purposive sampling. Data collection was carried out through interviews, observations, and documentation. The validity test techniques used are source triangulation and method triangulation. Data analysis was conducted using an interactive analysis technique. The results of this research are as follows. First, training and education programs for human resource development at PT. Tirta Investama are crucial because well-trained employees tend to be more productive in their jobs, which directly impacts the company's productivity. Second, through coaching, employees can receive positive feedback on their performance and obtain guidance to identify areas where they need to improve. This can help enhance overall employee performance. Third, the hindering factors come from the company's lack of attention to the participants' experiences after attending the activities and the participants' lack of motivation to fully engage in the training and development. These obstacles arise from inadequate needs assessment, causing some participants to feel that the material presented is not relevant to them or that they already possess the knowledge, which in turn reduces their motivation to participate. The solution is for management to firmly support the implementation of HR development programs in the company. PT. Tirta Investama Klaten also addresses the obstacles in HR development programs by developing more relevant programs and promoting them. Appropriate programs will motivate employee participation and help them gain benefits from the programs.*

Keywords: *Human resource development strategy, Training, Coaching, Education*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mendeskripsikan strategi pengembangan SDM dalam hal Diklat yang diberlakukan oleh PT. Tirta Investama Klaten, (2) Mendeskripsikan strategi pengembangan SDM dalam hal pembinaan yang diberlakukan oleh PT. Tirta Investama Klaten, (3) Mendeskripsikan hambatan dan solusi dalam melaksanakan strategi Diklat dan Pembinaan yang dilakukan oleh PT. Tirta Investama Klaten. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Sumber data penelitian ini meliputi informan (HRD dan karyawan PT. Tirta Investama Klaten), dan dokumen. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik uji validitas yang digunakan adalah triangulasi sumber dan triangulasi metode. Analisis data dengan menggunakan teknik analisis interaktif. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut. *Pertama*, Program pelatihan dan pendidikan untuk pengembangan SDM di PT. Tirta Investama sangatlah penting karena karyawan yang terlatih dengan baik cenderung lebih produktif dalam pekerjaan mereka yang berdampak langsung terhadap produktivitas perusahaan. *Kedua*, Melalui pembinaan, karyawan dapat menerima umpan balik positif tentang kinerja mereka dan mendapatkan bimbingan untuk mengidentifikasi area-area di mana mereka perlu berkembang. Ini dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. *Ketiga*, Faktor-faktor penghambat berasal dari perusahaan yang kurang memperhatikan pengalaman peserta setelah mereka mengikuti kegiatan, serta kurangnya motivasi peserta untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan secara maksimal. Hambatan ini dimulai dari penentuan kebutuhan yang kurang tepat, sehingga beberapa peserta mungkin merasa bahwa materi yang disampaikan tidak relevan bagi mereka atau bahwa mereka telah memiliki pengetahuan tersebut sebelumnya, yang kemudian mengurangi motivasi mereka untuk berpartisipasi. Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan cara

Received Juni 30,2024; Accepted Juli 06,2024; Published September 30,2024

* Anisa Karina Putri, Karinaptr3010@gmail.com

Manajemen secara tegas mendukung penerapan program pengembangan SDM di perusahaan tersebut. PT. Tirta Investama Klaten juga menanggapi hambatan dalam program – program pengembangan SDM dengan mengembangkan program – program yang lebih relevan serta mempromosikannya. Program yang sesuai akan lebih memotivasi partisipasi karyawan dan membantu mereka meraih manfaat dari program tersebut.

Kata kunci: Strategi pengembangan sumber daya manusia, Diklat, Pembinaan, Pelatihan

1. LATAR BELAKANG

Suatu perusahaan tidak pernah terlepas dari inovasi yang harus mengikuti perkembangan zaman. Menurut Keywell (2017) dalam melihat dampak strategis dan penting untuk memberdayakan Sumber Daya Manusia (SDM) karena perubahan budaya kerja, sikap dan perilaku, pengetahuan dan keterampilan, serta metode kerja yang dibutuhkan dalam menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0. Dalam perkembangan revolusi industri 4.0, perusahaan harus terus bersaing mengikuti pangsa pasar supaya perusahaan dapat tetap berdiri. Dalam menjalankan sebuah inovasi, peran seorang Manajer SDM atau *Human Resource Development* (HRD) sangat penting, tanpa adanya Manajer SDM mungkin suatu perusahaan akan mengalami berbagai kerugian yang bisa saja mengakibatkan perusahaan tersebut tidak dapat bertahan.

Menurut Dessler (2010, 5) dalam Supatmi et.al (2013) berpendapat bahwa manajemen SDM adalah pengelolaan suatu SDM dalam memenuhi kebutuhan suatu perusahaan, seperti pengembangan dan pelatihan karyawan, perekrutan, dan lain-lain. Manajemen SDM dalam melakukan program pengembangan SDM pada suatu perusahaan merupakan salah satu upaya untuk memiliki performa yang baik agar dapat bersaing dengan kompetitornya.

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana, serta sumber dana yang menjanjikan, tetapi tanpa dukungan SDM yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa SDM kunci pokok yang harus diperhatikan karena SDM merupakan investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu perusahaan dengan segala kebutuhannya (Kambey & Suharnomo, 2013: 142-151).

Pengembangan SDM merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan melalui kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, dan tujuan perusahaan (Wicaksono, 2016 : 32). Dalam pengembangan SDM perlu adanya strategi yang baik dan matang sehingga perlu dirancang oleh Manajemen SDM.

Menurut Noe (2004) dalam Penelitian DIPA oleh Susilowati dan Farida (2018) pengembangan SDM dapat dilakukan dengan cara meningkatkan skill dan pengetahuan karyawan melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) maupun pembinaan. Lebih lanjut Noe menjelaskan bahwa perusahaan hendaknya memiliki inisiatif untuk membuat strategi pengembangan bagi karyawan, dengan tujuan sebagai pendukung kinerja karyawan dalam meningkatkan kualitas SDM, serta mampu untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

Strategi pengembangan SDM merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik, meningkat kemampuan kerja, skill dan memiliki loyalitas yang baik terhadap perusahaan (Susilowati dan Farida, 2018:14).

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, dalam pengelolaan SDMPT. Tirta Investama Klaten selalu memberikan kontribusi besar untuk karyawannya, agar terjaga keselamatan serta kenyamanannya. Maka dari itu, para karyawan yang bekerja di PT. Tirta Investama Klaten ini memiliki kinerja yang baik. PT. Tirta Investama Klaten mengupayakan inovasi dan pengembangan dalam segi kualitas sumber daya manusia, salah satu pengembangan strategi yang dilakukan adalah dengan mengadakan program pelatihan *e-learning* yang dimana pelatihan tersebut dilaksanakan secara luring dan daring selama covid-19.

Dalam wawancara bersama HRD PT. Tirta Investama Klaten dikatakan bahwa “Kami banyak berinvestasi pada penyediaan pelatihan lokal dan luar negeri yang komprehensif bagi karyawan kami. Di Indonesia, kita memiliki Akademi Danone Indonesia yang mengimplementasikan program yang memungkinkan seluruh karyawan berkembang baik dalam kehidupan profesional dan pribadi mereka. Sebagai organisasi yang cerdas, kami memiliki platform Danone Academy 2.0, di mana Danoners dapat mengakses pembelajaran 24/7 di ujung jari mereka. Semua program pengembangan dan platform dirancang untuk mencapai target yang kami tetapkan yaitu 80% dari lowongan/ posisi kosong kami harus diisi secara internal. Selain itu program pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan hal ini dirangkap kedalam pelatihan. Selanjutnya program pembinaan untuk mendukung kinerja karyawan. Pembinaan yang dilakukan ialah merotasi pegawai di berbagai unit bisnis untuk mengukur kemampuan si karyawan itu menyelesaikan aneka macam tantangan bisnis”.

Karyawan menganggap bahwa program pelatihan daring ini kurang efisien dan menyita waktu akibatnya semangat kerja karyawan menurun. Hal ini terjadi karena pelatihan tersebut menambah beban pekerjaan karyawan yang sebelumnya sudah cukup padat hanya dengan jadwal kerja saja. Maka dari itu, HRD memerlukan strategi yang dianggap lebih efisien dalam mengembangkan SDM.

Faktor diatas merupakan salah satu faktor utama mengapa Manajemen SDM pada PT. Tirta Investama Klaten harus memutar otak, karena banyaknya kasus kinerja karyawan yang belum bisa memenuhi ekspektasi perusahaan. Program pengembangan SDM yang diberlakukan oleh HRD yaitu meliputi pendidikan, pelatihan, dan pembinaan. Pelatihan merupakan salah satu strategi yang ingin ditekan. Pelatihan dilakukan guna menekan angka *cost* atau biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk jangka panjang. Karyawan yang terlatih akan menurunkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Adapun penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa interaksi seseorang menjadi nilai utama dan berbanding dengan nilai pengetahuan, dan implikasinya mahasiswa harus terlibat ke dalam berbagai kegiatan di perguruan tinggi untuk mendapatkan pengetahuan serta pengalaman untuk kehidupan pasca di perguruan tinggi (Hasan dkk, 2013: 28)

Adapun penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh pengembangan sumber daya manusia. Perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian, sedangkan persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah sama-sama meneliti mengenai strategi pengembangan sumber daya manusianya, dan pada penelitian tersebut juga sama-sama menggunakan metode kualitatif deskriptif (Susilowati dan Farida, 2018). Berdasarkan permasalahan diatas, penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam terkait fenomena ini dengan mengangkat judul **“STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. TIRTA INVESTAMA KLATEN”**

2. METODE PENELITIAN

Bentuk pendekatan yang digunakan adalah penelitian kualitatif dan bersifat deskriptif. Metode *purposive random sampling* dan *snowball sampling* digunakan dalam penelitian kualitatif ini. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan merancang struktur yang terorganisir untuk hasil dari wawancara dan observasi, kemudian mengartikan dan mengembangkan pemikiran atau teori baru berdasarkan data tersebut. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi pengembangan SDM dalam hal pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diberlakukan oleh PT. Tirta Investama Klaten

Pelaksanaan pelatihan dan pendidikan dapat dilakukan dengan metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan (Bariqi, 2018). PT. Tirta Investama Klaten telah menetapkan beberapa metode untuk pelatihan dan pengembangan

karyawannya, antara lain seminar, workshop, dan on the job training. Program – program pelatihan dan pengembangan tersebut telah dipilih dan ditetapkan oleh pihak manajerial. Metode pelatihan dan pendidikan harus ditetapkan sebelum program pelatihan dan pendidikan dimulai dan harus disesuaikan dengan jenis kegiatan, materi, dan kebutuhan peserta untuk menjalankan tugasnya dalam organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan dalam suatu organisasi. Beberapa metode pengembangan SDM yang umum digunakan meliputi, Pelatihan / *Workshop*, pengembangan karir, pembelajaran mandiri, pengembangan kepemimpinan, praktik dan kelompok belajar (Sunarsi, 2018). PT. Tirta Investama Klaten memilih metode pelatihan yang dilaksanakan di dalam ruang atau *classroom methods* yang dilaksanakan oleh pihak eksternal perusahaan. Metode yang dilaksanakan di dalam ruangan berbentuk seminar dan workshop. Kemudian juga terdapat metode *On The Job Training* atau penempatan karyawan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya dengan bimbingan para mentor. Metode tersebut sesuai dengan yang diungkapkan Bariqi (2018) yaitu, metode pengembangan SDM dapat dilakukan dengan beberapa metode yang diantaranya *classroom method* dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, antara lain *lecture* (ceramah atau kuliah), *conference* (pertemuan), *programmed instruction*, studi kasus, *role playing*, metode diskusi dan seminar.

Metode – metode yang efektif dalam pengembangan sumber daya manusia sangatlah diperlukan, hal tersebut dikarenakan dengan metode yang tepat dan efektif maka dapat membantu para karyawan menjadi lebih terampil dan efektif (Priyatna, 2016). PT. Tirta Investama Klaten memilih metode – metode tersebut karena dianggap dapat efektif membantu karyawan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka. Materi yang disampaikan dalam metode ini disesuaikan dengan pekerjaan dan posisi karyawan di perusahaan dengan mudah. Selain itu, metode ini juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan pengalaman di luar kantor dan berinteraksi dengan banyak relasi yang dapat bermanfaat baik bagi individu maupun untuk memperluas informasi bisnis. Seminar dan workshop yang diselenggarakan di luar kantor biasanya dipandu oleh para ahli di bidang masing-masing.

Karyawan di di PT. Tirta Investama Klaten telah menyampaikan hal tersebut melalui wawancara dengan peneliti. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa para peserta percaya bahwa metode yang dipilih sudah tepat dan efektif. Mereka merasa bahwa metode tersebut memberikan bantuan yang memadai dalam pekerjaan mereka. Selain mendapatkan pengetahuan, mereka juga menemukan informasi tambahan di luar materi yang disampaikan

dan mencari pengetahuan lebih lanjut secara mandiri untuk pengembangan pribadi mereka. Mereka juga merasa nyaman dengan metode pelatihan di tempat kerja yang digunakan untuk pengembangan. Kehadiran mentor selama proses pengembangan juga dianggap membantu dalam proses belajar dan bekerja bagi karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Mardiyah (2021), yang menyatakan bahwa dalam proses pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan atau diklat dapat ditambahkan adanya mentor yang mendampingi agar dapat membantu peserta pelatihan lebih mudah dalam menerima materi pelatihan.

Manfaat pelatihan dan pendidikan untuk pengembangan SDM menjadi salah satu tujuan utama dilaksanakannya kegiatan tersebut. Manfaat yang dirasakan setelah kegiatan akan menjadi ukuran apakah pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan ini berdampak positif atau negatif terhadap kinerja karyawan. Manfaat pelatihan akan dirasakan oleh organisasi dan karyawan. Menurut Cahya (2021) terdapat manfaat dari pelaksanaan pelatihan antara lain:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- e. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka

Pelatihan SDM adalah investasi yang sangat berharga bagi organisasi, manfaat yang diperoleh dari program pelatihan yang efektif jauh melampaui biaya yang dikeluarkan, menciptakan karyawan yang lebih terampil, termotivasi, dan produktif serta organisasi yang lebih kompetitif dan adaptif terhadap perubahan (Sunarsi, 2018). Manfaat dari pelatihan dan pendidikan dapat dirasakan yaitu, kinerja setiap divisi menjadi lebih baik dan sesuai dengan tanggungjawab masing-masing. Manfaat yang dirasakan oleh para peserta atau karyawan sendiri antara lain meningkatnya pengetahuan tentang tugas dan tanggung jawab pada jabatan, wawasan baru terhadap koneksi diluar perusahaan, keterampilan dan kemampuan terhadap kinerja sehari-hari, serta meningkatnya kepercayaan diri secara pribadi. Contoh dari manfaat yang dirasakan oleh peserta pelatihan dan pendidikan yang dulu berada diposisi marketing adalah meningkatnya pengetahuan mengenai promosi dan iklan yang didukung oleh peran media sosial.

Program – program tersebut benar – benar dibutuhkan para karyawan karena program pelatihan membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan teknis maupun soft skill yang

diperlukan dalam pekerjaan mereka. Ini dapat mencakup peningkatan dalam penggunaan perangkat lunak, keterampilan komunikasi, kepemimpinan, manajemen waktu, dll. Selain itu, Dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui pelatihan, karyawan dapat menjadi lebih produktif dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif.

Pelatihan atau diklat dan pengembangan sumber daya manusia bagi perusahaan sangatlah penting dan bermanfaat karena karyawan yang terlatih dengan baik cenderung lebih produktif dalam pekerjaan mereka yang secara langsung berdampak langsung terhadap produktivitas perusahaan. Pelatihan atau diklat juga berpengaruh terhadap karyawan itu sendiri seperti, Pelatihan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan soft skill yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan haruslah disesuaikan atau akan efektif apabila disesuaikan dengan kebutuhan dari para karyawannya dan perusahaan itu sendiri supaya pengembangan SDM terdapat efek atau dampak yang dirasakan karyawan dan perusahaan (Werner, 2014). Pelaksanaan dari pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan SDM yang ada di PT. Tirta Investama Klaten biasanya setiap tahun terdapat program – program pengembangan tersebut dan juga disesuaikan dengan kebutuhan baik dari karyawan maupun perusahaan.

Setiap perusahaan memiliki standar dan tujuan yang berbeda-beda dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan. Tingkat peningkatan kinerja setelah pelatihan dan pengembangan menjadi indikator keberhasilan dari program tersebut. Berdasarkan hasil wawancara peneliti, PT. Tirta Investama Klaten berpendapat bahwa dengan adanya pelatihan dan pendidikan dapat meningkatkan kinerja, produktifitas, dan efektifitas dari para karyawan setelah mengikuti program – program tersebut.

Model evaluasi CIPP (Context, input, Process, Product/Output) lebih komprehensif diantara model evaluasi lainnya, karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata tetapi juga mencakup konteks, masukan, proses, dan hasil (Nurbiyati ,2015). Model CIPP (Context, input, Process, Product/Output) terdiri dari 4 komponen yang harus diuraikan selama proses evaluasi. Pertama evaluasi konteks, komponen ini menggambarkan dan merinci lingkungan kebutuhan dan tujuan organisasi maupun individu yang belum terpenuhi oleh PT. Tirta Investama Klaten dan menganalisis setiap kelemahan dan kelebihan lingkungan dan objek sekitar perusahaan. Kedua evaluasi terhadap input atau masukan, komponen ini untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan, menentukan pilihan cadangan solusi, rencana dan strategi untuk mencapai tujuan yang belum tercapai serta

menentukan prosedur kerja untuk mencapai tujuan. Ketiga, evaluasi proses, pada tahap evaluasi ini dapat mendeteksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program sebagai record atau arsip prosedur yang telah dilaksanakan, sehingga dapat mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki. Keempat evaluasi output, pada proses ini para manajer atau pihak yang sudah ditentukan memberikan penilaian guna

Pelaksanaan evaluasi pada pengembangan sumber daya manusia bisa dilakukan dengan melakukan survei – survei kepada para karyawan yang telah mengikuti program – program seperti pelatihan, pendidikan, diklat, dan lain sebagainya (Cahya, 2021). Untuk evaluasi mengenai pelatihan dan pendidikan yang dilaksanakan untuk pengembangan SDM di PT. Tirta Investama Klaten sudah direncanakan dan dilakukan dengan baik. Evaluasi dilakukan dengan cara melakukan survei atau wawancara kepada para karyawan yang telah melaksanakan pelatihan dan pendidikan tersebut. Evaluasi keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat dilihat dari hasil yang terjadi pasca pelatihan dan pengembangan di PT. Tirta Investama Klaten.

2. Strategi Pengembangan SDM dalam Hal Pembinaan yang diberlakukan oleh PT. Tirta Investama Klaten

Strategi pengembangan SDM dalam konteks pembinaan mengacu pada serangkaian langkah atau pendekatan yang dirancang untuk memperkuat keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar mereka dapat berkembang secara profesional dan pribadi. Pembinaan di sini mengacu pada upaya untuk membimbing dan mengembangkan individu agar mencapai potensi maksimal mereka dalam lingkungan kerja (Bariqi, 2018).

Proses pengembangan SDM dalam konteks pembinaan melibatkan serangkaian langkah yang diarahkan untuk membimbing, mengembangkan, dan mengelola pertumbuhan karyawan secara individual. Menurut Werner (2014) langkah – langkah umum dalam proses pengembangan SDM dalam hal pembinaan:

a. Identifikasi Kebutuhan Pembinaan

Langkah pertama adalah mengidentifikasi kebutuhan pembinaan individu. Ini dapat melibatkan evaluasi kinerja, penilaian potensi, dan diskusi antara karyawan dan manajer mereka untuk menetapkan area pengembangan yang paling penting.

b. Perencanaan Pembinaan

Setelah kebutuhan pembinaan ditetapkan, langkah berikutnya adalah merencanakan pembinaan. Ini melibatkan penetapan tujuan pembinaan yang spesifik, mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan, dan menetapkan jadwal untuk kegiatan pembinaan.

c. Pengembangan Rencana Individu

Rencana individu pembinaan disusun berdasarkan kebutuhan dan tujuan pembinaan karyawan. Ini mungkin melibatkan pengembangan keterampilan teknis, pengembangan keterampilan manajerial atau kepemimpinan, atau peningkatan kinerja di area tertentu.

d. Implementasi Pembinaan

Setelah rencana pembinaan disusun, langkah berikutnya adalah mengimplementasikannya. Ini bisa melibatkan berbagai kegiatan pembinaan, seperti pelatihan formal, mentoring, pembimbingan, atau proyek pengembangan khusus.

e. Monitoring dan Evaluasi

Selama proses pembinaan, penting untuk terus memantau kemajuan karyawan dan mengevaluasi efektivitas program pembinaan. Ini memungkinkan penyesuaian yang diperlukan agar pembinaan tetap relevan dan efektif.

f. Umpan Balik dan Penyesuaian

Memberikan umpan balik secara teratur kepada karyawan tentang kemajuan mereka dalam pembinaan dan memberikan arahan tambahan atau penyesuaian jika diperlukan.

g. Pemantapan dan Pengakuan

Setelah selesai, hasil pembinaan dievaluasi dan karyawan dapat diberikan pengakuan atas pencapaian mereka serta dipertimbangkan untuk mendapatkan kesempatan yang lebih lanjut untuk pengembangan lebih lanjut.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, diperlukan komitmen dan konsistensi yang kuat dari perusahaan dan karyawannya, dengan adanya konsistensi dan komitmen kuat maka pengembangan sumber daya manusia akan sukses dan tercapai sesuai rencana dan tujuan (Suryani, 2023). Proses pengembangan SDM dalam hal pembinaan membutuhkan komitmen yang berkelanjutan dari manajemen dan karyawan untuk memastikan kesuksesannya. Dengan pendekatan yang terstruktur dan terfokus, proses ini dapat membantu karyawan mencapai potensi terbaik mereka dalam lingkungan kerja.

Pengembangan SDM dalam hal pembinaan di PT. Tirta Investama Klaten telah dilaksanakan dengan baik, dan mendapat umpan balik positif terkait implementasinya untuk pengembangan SDM. Karyawan – karyawan di PT. Tirta Investama Klaten mengungkapkan kepuasan mereka terhadap program pembinaan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Motivasi dan pengetahuan karyawan meningkat setelah mengikuti program pembinaan yang diselenggarakan oleh perusahaan (Rigby, 2018). Pembinaan juga merupakan forum di mana karyawan dapat saling berbagi pengalaman, ide, dan solusi yang membantu mereka mengatasi

hambatan. Selain itu, pembinaan membantu karyawan dalam mengidentifikasi tujuan karier mereka dan merencanakan langkah-langkah untuk mencapainya.

Melalui pembinaan, karyawan dapat menerima umpan balik positif tentang kinerja mereka dan mendapatkan bimbingan untuk mengidentifikasi area-area di mana mereka perlu berkembang, hal tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan (Shuck, 2018). Pembinaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan soft skill yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Ini dapat mencakup keterampilan komunikasi, kepemimpinan, manajemen waktu, dan banyak lagi. Melalui sesi pembinaan, karyawan dapat memperoleh dukungan dalam menyelesaikan masalah atau tantangan yang mereka hadapi dalam pekerjaan mereka. Pembinaan memberikan platform untuk berbagi pengalaman, ide, dan solusi yang dapat membantu karyawan mengatasi hambatan. Pembinaan dapat membantu karyawan mengidentifikasi tujuan karier mereka dan merencanakan langkah-langkah untuk mencapainya. Melalui bimbingan dan dorongan dari pembina, karyawan dapat mengembangkan rencana karier yang jelas dan terarah.

Para karyawan juga menunjukkan peningkatan keterampilan setelah mengikuti program pembinaan tersebut, yang tercermin dari peningkatan keterampilan mereka dalam pekerjaan sehari-hari. Program pembinaan yang diterapkan untuk pengembangan SDM di PT. Tirta Investama Klaten dinilai sebagai salah satu pendekatan yang efektif, dengan peningkatan keterampilan dan motivasi kerja sebagai bukti keberhasilannya. Saat melakukan pembinaan, penting untuk terus memantau perkembangan karyawan dan mengevaluasi keefektifan program pembinaan. Hal ini memungkinkan adanya penyesuaian yang dibutuhkan untuk menjaga pembinaan tetap relevan dan bermanfaat.

3. Hambatan dan Solusi dalam Pelaksanaan Strategi Diklat dan Pembinaan yang dilakukan oleh PT. Tirta Investama Klaten

a. Hambatan dalam pelaksanaan strategi diklat dan pembinaan yang dilakukan oleh PT. Tirta Investama Klaten

Kegiatan pelatihan dan pembinaan juga tidak luput dari kendala atau hambatan meskipun dukungan terhadap itu lebih besar. Sebuah perusahaan yang juga melaksanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan harus memiliki solusi jika suatu saat menghadapi hambatan – hambatan tersebut. Hambatan yang muncul akan mengganggu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan jika tidak ditangani dengan baik. Hambatan pengembangan akan selalu muncul dan setiap perusahaan harus mampu memahami dan menangani pengaruh kendala tersebut (Bariqi, 2018).

Wiratama (2018), Hambatan dalam pelaksanaan strategi pelatihan dan pembinaan yang

dilakukan oleh perusahaan bisa mencakup beberapa faktor:

1. Keterbatasan Sumber Daya

Salah satu hambatan utama adalah keterbatasan anggaran dan waktu yang dialokasikan untuk pelaksanaan program pelatihan dan pembinaan. Ini bisa menghambat perusahaan dalam menyediakan sumber daya yang cukup untuk program-program tersebut.

2. Kurangnya Dukungan dan Komitmen Manajemen

Tanpa dukungan dan komitmen yang kuat dari manajemen, program-program pelatihan dan pembinaan mungkin tidak akan mendapatkan prioritas yang cukup. Kurangnya dukungan ini bisa membuat implementasi program menjadi sulit dan kurang efektif.

3. Kurangnya Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan

Jika karyawan tidak merasa tertarik atau termotivasi untuk mengikuti program pelatihan dan pembinaan, maka efektivitas program tersebut akan terpengaruh. Kurangnya partisipasi karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman akan manfaatnya atau kurangnya insentif untuk berpartisipasi.

4. Tantangan Teknis dan Logistik

Pelaksanaan program pelatihan dan pembinaan juga bisa dihambat oleh tantangan teknis dan logistik, seperti kurangnya infrastruktur atau fasilitas yang memadai, terutama jika program melibatkan penggunaan teknologi atau lokasi yang terpencil.

5. Kesulitan Mengukur Efektivitas

Kesulitan dalam mengukur efektivitas dari program-program pelatihan dan pembinaan juga bisa menjadi hambatan. Tanpa pengukuran yang jelas tentang dampak dan manfaat dari program tersebut, sulit bagi perusahaan untuk menilai keberhasilannya dan melakukan perbaikan yang diperlukan.

6. Perubahan Kebutuhan Bisnis dan Organisasi

Perubahan kebutuhan bisnis dan organisasi yang cepat juga bisa menghambat pelaksanaan strategi pelatihan dan pembinaan. Jika program-program tidak terus disesuaikan dengan kebutuhan baru perusahaan, maka program tersebut mungkin menjadi tidak relevan atau kurang efektif.

Sedangkan menurut Widjaja (2020), terdapat beberapa hambatan dalam pengembangan sumber daya manusia baik hambatan internal, hambatan eksternal, dan hambatan individual yaitu sebagai berikut :

7. Hambatan Internal

- a) Anggaran Terbatas: Biaya pelatihan dan pengembangan bisa tinggi, dan tidak semua organisasi memiliki anggaran yang memadai.

- b) Waktu Terbatas: Karyawan dan manajer sering kali kesulitan meluangkan waktu untuk pelatihan di tengah tuntutan pekerjaan sehari-hari.
- c) Kurangnya Dukungan Manajemen: Komitmen yang Lemah: Jika manajemen puncak tidak melihat nilai dalam pengembangan SDM, program pelatihan mungkin tidak mendapatkan dukungan atau sumber daya yang diperlukan.
- d) Karyawan: Karyawan mungkin enggan meninggalkan zona nyaman mereka atau skeptis terhadap manfaat pelatihan.
- e) Budaya Organisasi: Budaya perusahaan yang kaku atau tidak mendukung perubahan dapat menghambat upaya pengembangan.
- f) Kualitas Pelatih: Ketersediaan pelatih yang kompeten dan berpengalaman bisa menjadi masalah, terutama di bidang khusus.
- g) Metodologi yang Tidak Tepat: Metode pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau gaya belajar karyawan dapat mengurangi efektivitas program.

8. Hambatan Eksternal

- a) Adaptasi Teknologi: Teknologi baru terus muncul, dan organisasi mungkin kesulitan untuk terus-menerus mengupdate keterampilan karyawan sesuai perkembangan teknologi.
- b) Infrastruktur Teknologi: Terutama di daerah yang kurang berkembang, infrastruktur teknologi yang memadai mungkin tidak tersedia.
- c) Dinamika Pasar: Perubahan cepat dalam pasar kerja atau industri dapat membuat keterampilan tertentu menjadi usang sebelum pelatihan selesai.
- d) Peraturan Pemerintah: Perubahan regulasi dapat mempengaruhi program pelatihan dan persyaratan kepatuhan yang baru dapat menambah kompleksitas.
- e) Perekrutan Bakat: Organisasi lain mungkin menawarkan paket pengembangan karir yang lebih menarik, menarik karyawan yang sudah terlatih.

9. Hambatan Individual

- a) Kurangnya Motivasi: Tanpa pemahaman tentang manfaat pelatihan, karyawan mungkin tidak termotivasi untuk berpartisipasi.
- b) Komitmen Rendah: Karyawan yang tidak berkomitmen penuh pada pekerjaannya mungkin tidak tertarik pada pengembangan lebih lanjut.
- c) Gaya Belajar Berbeda: Karyawan memiliki gaya belajar yang berbeda (visual, auditorial, kinestetik) dan program pelatihan mungkin tidak selalu dapat mengakomodasi semua gaya belajar tersebut.

- d) Keterampilan Dasar yang Kurang: Beberapa karyawan mungkin memerlukan pelatihan dasar sebelum dapat mengikuti pelatihan yang lebih maju.

Menurut hasil wawancara dengan HRD dan Karyawan di PT. Tirta Investama Klaten, hambatan yang ditemui berasal dari dua pihak, yaitu perusahaan dan peserta. Karyawan yang terkadang kurang termotivasi akan mengikuti program – program pengembangan SDM. Hal tersebut juga terjadi karena kurang adanya promosi dari manajemen. Selain hambatan tersebut juga terdapat hambatan lainnya yaitu, kurangnya evaluasi dan umpan balik terhadap program – program pengembangan SDM di PT. Tirta Investama Klaten. Tanpa evaluasi yang tepat, perusahaan tidak dapat mengidentifikasi kelemahan dalam program pengembangan SDM (Panjaitan, 2017). Hal ini berpotensi menyebabkan kesempatan untuk melakukan perbaikan terlewatkan, yang berarti program mungkin tidak efektif dalam mencapai tujuannya.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penghambat berasal dari perusahaan yang kurang memperhatikan pengalaman peserta setelah mereka mengikuti kegiatan, serta kurangnya motivasi peserta untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan secara maksimal. Hambatan ini dimulai dari penentuan kebutuhan yang kurang tepat, sehingga beberapa peserta mungkin merasa bahwa materi yang disampaikan tidak relevan bagi mereka atau bahwa mereka telah memiliki pengetahuan tersebut sebelumnya, yang kemudian mengurangi motivasi mereka untuk berpartisipasi.

b. Solusi dari hambatan pelaksanaan strategi diklat dan pembinaan yang dilakukan oleh PT. Tirta Investama Klaten

Solusi merupakan langkah atau tindakan yang diambil untuk menyelesaikan atau mengatasi suatu masalah atau hambatan. Ini bisa berupa strategi, metode, atau langkah-langkah konkret yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu atau mengatasi kesulitan yang dihadapi. Solusi biasanya dikembangkan setelah analisis masalah yang teliti dan dapat beragam dalam bentuknya tergantung pada konteks dan kompleksitas masalah yang dihadapi. Tujuan utama dari solusi adalah untuk menciptakan perubahan positif atau menghasilkan hasil yang diinginkan dalam situasi tertentu (Hasibuan, 2016).

Menurut Wiratama (2018), solusi yang dapat diimplementasikan untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan strategi diklat dan pembinaan di perusahaan:

1. Peningkatan Komunikasi dan Keterlibatan

Perusahaan dapat meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan terkait program pelatihan dan pembinaan. Ini meliputi memperjelas tujuan, manfaat, dan harapan dari

program tersebut kepada seluruh karyawan, serta memfasilitasi diskusi terbuka untuk mendengar masukan dan tanggapan dari karyawan.

2. Pengembangan Rencana Pelatihan yang Tepat Sasaran

Perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang spesifik dan relevan dengan peran serta tanggung jawab karyawan. Dengan mengembangkan rencana pelatihan yang tepat sasaran, perusahaan dapat memastikan bahwa waktu dan sumber daya digunakan secara efisien untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Implementasi Sistem Evaluasi yang Efektif

Penting untuk memiliki sistem evaluasi yang efektif untuk mengukur dampak dan efektivitas program pelatihan dan pembinaan. Ini dapat mencakup penggunaan survei, wawancara, atau penilaian kinerja untuk mengevaluasi peningkatan keterampilan, perubahan perilaku, dan dampak pada kinerja kerja.

4. Pemberian Dukungan Setelah Pelatihan

Perusahaan perlu menyediakan dukungan lanjutan kepada karyawan setelah mereka mengikuti pelatihan. Hal ini dapat berupa sesi pembinaan atau mentoring, yang membantu karyawan dalam menerapkan keterampilan yang telah dipelajari dalam konteks pekerjaan sehari-hari.

5. Promosi Budaya Pembelajaran

Perusahaan perlu mendorong budaya pembelajaran yang kontinu dan inklusif di seluruh organisasi. Ini dapat dilakukan dengan menyediakan akses mudah ke sumber belajar, memberikan insentif bagi karyawan yang berpartisipasi dalam program pembelajaran, dan membangun platform untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman antar karyawan.

Sedangkan menurut Widjaja (2020), terdapat beberapa solusi dari hambatan dalam pengembangan sumber daya manusia di perusahaan yaitu:

6. Perencanaan yang Matang:

- a) Analisis Kebutuhan: Lakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk memastikan program yang disusun sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi.
- b) Anggaran yang Realistis: Alokasikan anggaran yang memadai untuk program pelatihan dan pengembangan.

7. Mendapatkan Dukungan Manajemen:

- a) Komunikasi Manfaat: Komunikasikan manfaat jangka panjang pengembangan SDM kepada manajemen untuk mendapatkan dukungan mereka.
- b) Integrasi dengan Tujuan Organisasi: Pastikan program pelatihan selaras dengan tujuan strategis organisasi.

8. Mengatasi Resistensi:

- a) Sosialisasi dan Edukasi: Edukasi karyawan tentang pentingnya pelatihan dan dampaknya terhadap karir mereka.
- b) Melibatkan Karyawan: Libatkan karyawan dalam proses perencanaan pelatihan untuk meningkatkan komitmen mereka.

9. Pemilihan Metode dan Teknologi yang Tepat:

- a) Metode Pembelajaran yang Fleksibel: Gunakan berbagai metode pembelajaran seperti e-learning, pelatihan langsung, dan pembelajaran mandiri untuk memenuhi kebutuhan beragam karyawan.
- b) Update Berkala: Perbarui materi pelatihan secara berkala untuk memastikan relevansi dengan perkembangan terbaru.

Dengan memahami dan mengatasi solusi dari hambatan-hambatan pengembangan sumber daya manusia, organisasi dapat lebih efektif dalam mengembangkan SDM mereka dan mencapai tujuan jangka panjang.

Menurut hasil wawancara dengan HRD dan Karyawan di PT. Tirta Investama Klaten, solusi yang dapat dilakukan adalah dengan cara Manajemen secara tegas mendukung penerapan program pengembangan SDM di perusahaan tersebut. PT. Tirta Investama Klaten juga menanggapi hambatan dalam program – program pengembangan SDM dengan mengembangkan program – program yang lebih relevan serta mempromosikannya. Program yang sesuai akan lebih memotivasi partisipasi karyawan dan membantu mereka meraih manfaat dari program tersebut (Falola, 2014).

Dengan adanya peningkatan komunikasi antara manajemen dan karyawan terkait program pelatihan dan pembinaan. Ini meliputi memperjelas tujuan, manfaat, dan harapan dari program tersebut kepada seluruh karyawan, serta memfasilitasi diskusi terbuka untuk mendengar masukan dan tanggapan dari karyawan. PT. Tirta Investama Klaten akan lebih mengenali kebutuhan pelatihan yang sesuai dan relevan dengan peran serta tanggung jawab karyawan. Dengan menyusun rencana pelatihan yang sesuai dan terfokus, perusahaan dapat memastikan penggunaan waktu dan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan. PT. Tirta Investama Klaten juga melakukan upaya untuk mendorong budaya pembelajaran yang berkelanjutan dan inklusif di perusahaannya. Ini dapat dicapai dengan memudahkan akses ke sumber belajar, memberikan insentif kepada karyawan yang aktif dalam program pembelajaran, dan menciptakan platform untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman antar sesama karyawan.

Selain itu, strategi lainnya adalah dengan melakukan evaluasi kinerja dan memberikan umpan balik yang positif. Kekurangan dalam evaluasi dan umpan balik terkait pengembangan SDM bisa menghambat kemajuan dan kesuksesan keseluruhan perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk menerapkan proses evaluasi yang teratur dan memberikan umpan balik secara sistematis kepada karyawan agar program pengembangan SDM dapat berhasil.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa PT. Tirta Investama Klaten sudah menerapkan strategi pengembangan sumber daya bagi karyawan. Kesimpulan tersebut berdasarkan hasil yang diperoleh sebagai berikut:

1. Program pelatihan dan pendidikan untuk pengembangan SDM di PT. Tirta Investama sangatlah penting karena karyawan yang terlatih dengan baik cenderung lebih produktif dalam pekerjaan mereka yang secara langsung berdampak langsung terhadap produktivitas perusahaan.
2. Melalui pembinaan, karyawan dapat menerima umpan balik positif tentang kinerja mereka dan mendapatkan bimbingan untuk mengidentifikasi area-area di mana mereka perlu berkembang. Ini dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.
3. Faktor-faktor penghambat berasal dari perusahaan yang kurang memperhatikan pengalaman peserta setelah mereka mengikuti kegiatan, serta kurangnya motivasi peserta untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan secara maksimal. Hambatan ini dimulai dari penentuan kebutuhan yang kurang tepat, sehingga beberapa peserta mungkin merasa bahwa materi yang disampaikan tidak relevan bagi mereka atau bahwa mereka telah memiliki pengetahuan tersebut sebelumnya, yang kemudian mengurangi motivasi mereka untuk berpartisipasi.

Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan cara Manajemen secara tegas mendukung penerapan program pengembangan SDM di perusahaan tersebut. PT. Tirta Investama Klaten juga menanggapi hambatan dalam program – program pengembangan SDM dengan mengembangkan program – program yang lebih relevan serta mempromosikannya. Program yang sesuai akan lebih memotivasi partisipasi karyawan dan membantu mereka meraih manfaat dari program tersebut.

Saran

Saran dan masukan yang diberikan oleh penulis bagi beberapa pihak adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan HRD (*Human Resource Development*) PT. Tirta Investama Klaten

HRD hendaknya menciptakan budaya perusahaan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan inovasi. Para karyawan juga harus dilibatkan dalam proses perencanaan pelatihan untuk memastikan program sesuai dengan kebutuhan mereka. Selain itu, teknologi juga dapat digunakan untuk melaksanakan program – program pengembangan sumber daya manusia yaitu dengan mengimplementasikan LMS untuk memfasilitasi pelatihan online, pelacakan progres, dan penilaian. Karyawan yang menunjukkan peningkatan signifikan melalui pelatihan dapat diberikan penghargaan dan pengakuan agar kedepannya lebih semangat dalam mengikuti program – program tersebut. HRD juga dapat mengidentifikasi calon pemimpin dan kembangkan mereka melalui program-program pengembangan kepemimpinan yang terstruktur. Dengan menerapkan saran-saran tersebut, HRD dapat lebih efektif dalam mengembangkan SDM yang kompeten, termotivasi, dan siap menghadapi tantangan masa depan, sehingga berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

2. Karyawan PT. Tirta Investama Klaten

Karyawan dapat terlibat secara aktif dalam sesi pelatihan dan diskusi untuk mendapatkan manfaat maksimal dan memanfaatkan semua program pelatihan dan pengembangan yang ditawarkan oleh perusahaan. Karyawan dapat berkolaborasi dengan rekan kerja dalam proyek-proyek untuk belajar dari pengalaman mereka dan mengembangkan keterampilan kerja tim. Membuat rencana pengembangan karir yang jelas dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Karyawan juga harus aktif meminta umpan balik dari atasan, rekan kerja, dan bawahan untuk mengetahui area yang perlu diperbaiki dan menerapkan umpan balik tersebut untuk terus meningkatkan kinerja dan keterampilan. Selain itu, karyawan harus siap beradaptasi dengan perubahan teknologi, metode kerja, atau lingkungan kerja. Dengan penerapan saran tersebut, karyawan dapat mengambil langkah proaktif dalam pengembangan pribadi dan profesional mereka, meningkatkan keterampilan, kinerja, dan peluang karir di masa depan.

3. Bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dalam hal pengembangan sumber daya manusia pada PT. Tirta Investama Klaten, dapat berfungsi sebagai panduan bagi peneliti lain yang tertarik untuk melanjutkan penelitian ini. Peneliti selanjutnya dapat memfokuskan perhatian pada aspek yang belum dieksplorasi dalam penelitian ini atau penelitian sebelumnya.

Selain itu, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru terkait pengembangan sumber daya manusia pada suatu perusahaan.

5. DAFTAR REFERENSI

- Agung, R.P., Lukito, E.N., & Selo, S. (2020). Evaluasi faktor kegagalan sistem informasi pada kesiapan penerapan e-government: Studi literatur. *Jurnal Informatika dan Komputer*, 3(3), 145. Diperoleh 27 September 2022, dari <https://ejournal.unkhair.ac.id/index.php/jiko/article/view/2176>
- Andi, A., Chandra, N., & Syarifuddin. (2021). Manajemen SDM dalam penyelenggaraan program JKN-KIS: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Jaminan Kesehatan Nasional*, 1(2), 171-175. Diperoleh 26 September 2022, dari <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2811613>
- Aries, S.W., Muhammad, Melza, A.L., & Zuhada. (2015). Pelatihan sumber daya manusia. *Makalah Ilmu Administrasi Bisnis*. Hlm. 2-3. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Arif, R., Asep, I.S., & Miftahudin. (2018). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 3(2), 2-4. Diperoleh 24 September 2022, dari <http://digilib.uinsgd.ac.id/16521/>
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 64-69.
- Binus Business School (BBS). (2020, 1 Oktober). Karyawan, hlm. 1. Diperoleh dari <https://bbs.binus.ac.id/business-creation/2020/10/karyawan/>
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2).
- Deddy, M., Nita, N., & Nur, A. (2020). Strategi pengembangan sumber daya aparatur di kantor badan kepegawaian daerah kabupaten Asahan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(1), 112-115. Diperoleh 25 Agustus 2022, dari <http://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/view/560>
- Eri, S. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 954-956. Diperoleh 25 Agustus 2022, dari <https://jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/adara/article/view/429>
- Falola, H. O., Osibanjo, A. O., & Ojo, S. I. (2014). Effectiveness of training and development on employees' performance and organisation competitiveness in the Nigerian banking industry. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 161-170.
- Fendy, L.K., & Suharnomo. (2013). Pengaruh pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Njonja Meneer Semarang). *Jurnal Manajemen Diponegoro*, 2(3), 2-4. Diperoleh 27 September 2022, dari http://eprints.undip.ac.id/77667/1/Jurnal_Studi_Management-2013.pdf

- Fitri, W. (2015). Kurikulum dari masa ke masa (Telaah atas pentahapan kurikulum pendidikan di Indonesia). *Jurnal Kebudayaan dan Keagamaan*, 10(2), 233-239. Diperoleh 27 September 2022, dari <http://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/alabadiyah/article/view/2792>
- Freddy, R. (2014). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, A. A. (2016). Manajemen pembinaan profesi dalam peningkatan kinerja guru: Studi di madrasah tsanawiyah DKI Jakarta. *Tanzhim*, 1(1), 122-137.
- Iriani, I. (2016). Faktor-faktor pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai (Studi kasus pada CV. Bhumikam Shamitra Daun Kelor Desa Batang-Batang, Sumenep). (Studi Kasus, Universitas Trunojoyo Madura).
- Iskandar, Mey, S., Nia, K., Rifaid, & Siti, H.J. (2020). Pelatihan pembelajaran daring di era new normal. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 1(2), 105-108. Diperoleh 27 September 2022, dari <http://journal.ummat.ac.id/index.php/transformasi/article/view/5469>
- Kambey, F. L., & Manajemen, J. (2013). Pengaruh pembinaan, pelatihan, pemberdayaan dan partisipasi terhadap karyawan (Studi pada PT. Njonja Meneer Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 2(3), 1–10. Diperoleh 15 Oktober 2022, dari <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>
- Malayu, S.P.H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Edisi revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mamik, E.S., Umar, N., & Hamidah, N.U. (2013). Pengaruh pelatihan, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. *Jurnal Profit*, 7(1), 26-28. Diperoleh 27 Agustus 2022, dari <https://profit.ub.ac.id/index.php/profit/article/view/305>
- Mardhiyah, R. H., Aldriani, S. N. F., Chitta, F., & Zulfikar, M. R. (2021). Pentingnya keterampilan belajar di abad 21 sebagai tuntutan dalam pengembangan sumber daya manusia. *Lectura: Jurnal Pendidikan*, 12(1), 29-40.
- Mellysa, P. (2021). Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Suatu kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 536-537. Diperoleh 24 Agustus 2022, dari <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/466>
- Miftahuddin, Rahman, A., & Setiawan, A. I. (2019). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 3(4), 1–16. Diperoleh 15 Oktober 2022, dari <https://doi.org/10.15575/Fakultas>
- Muarsarsar, S. (2022). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja aparatur pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten Sarmi. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 8(1), 47–63.
- Muhammad, P. (2016). Manajemen pengembangan SDM pada lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 5(9), 1234-1235. Diperoleh 27 September 2022, dari <http://jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/ei/article/view/87>

- Nurbiyati, T. (2015). Evaluasi pengembangan sumber daya manusia: Sebuah review. *Kajian Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*, 23(1), 52-63.
- Nurruli, F. R. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 2-3. Diperoleh 23 Agustus 2022, dari <https://ejournal.staida-krempyang.ac.id/index.php/intizam/article/view/42>
- Panjaitan, M. (2017). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai PT. Indojoya Agrinusa. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 7-15.
- Priyatna, M. (2016). Manajemen pengembangan SDM pada lembaga pendidikan Islam. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(9), 21-21.
- Rendy, A. (2022, 8 Juni). HRD: Tugas, fungsi, dan kualifikasi untuk mulai kariernya. *Glints*, hlm. 1. Diperoleh 27 September 2022, dari <https://glints.com/id/lowongan/hrd-adalah/#.YzKKEnZBzIU>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.
- Silmi, N.U. (2021, 26 Maret). Pengembangan usaha: Pengertian, jenis, aspek, dan strateginya. *Kompas*, hlm. 1. Diperoleh 25 September 2022, dari <https://www.kompas.com/skola/read/2021/03/26/150051369/pengembangan-usaha-pengertian-jenis-aspek-dan-strateginya>
- Suci, U. N. (2020). Proses kegiatan rekrutmen di Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI). Diperoleh 27 September 2022 dari <http://repository.stei.ac.id/1034/3/BAB%202.pdf>
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sunarsi, D. (2018). Pengembangan sumber daya manusia strategik & karakteristik sistem pendukungnya: Sebuah tinjauan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 2(3), 178-194.
- Suryani, S., & Rindaningsih, I. (2023). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Perisai: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 363-370.
- Werner, J. M. (2014). Human resource development≠ human resource management: So what is it?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 127-139.
- Widjaja, R., & Supriyatna, E. (2020). Pengaruh strategi pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(2), 63-68.
- Wiratama, I. N. J. A., & Sintaasih, D. K. (2013). Pengaruh kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(2), 126-134.

Wiratama, M. J., Darsono, N., & Putra, T. R. I. (2018). Pengaruh teknologi informasi dan modal intelektual terhadap efektivitas komunikasi serta implikasinya pada kinerja karyawan PT. Kurnia Purnama Jaya. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 8(2).

Yuningsih, Y., & Rejeki, P. W. A. (2021). Kompetensi peserta pelatihan sebelum dan saat masa pandemi Covid-19: Studi kasus latsar CPNS. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(1), 1-36.